

**ESTRATEGIA FINANCIERA PARA LA VIABILIDAD DEL PLIEGO
PETITORIO**
FINANCIAL STRATEGY FOR THE VIABILITY OF THE REQUEST FORM

Miguel Angel Gonzáles Acuña¹; Juan Carlos Callejas Torres²; Jahaira Eulalia Morales Angaspilco³; Armando Eloy García de la Figal Costales⁴



Fecha de recepción: 15/03/2021

Fecha de aprobación: 30/06/2021

DOI: <https://doi.org/10.26495/re.v5i1.1839>

RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación, es elaborar una estrategia financiera para la viabilidad del pliego petitorio propuesto por los sindicatos de trabajadores de la empresa Agroindustrial Pomalca” permita darle al pliego petitorio una base financiera en la cual sustenten las mejoras económicas en los trabajadores que pertenecen a la azucarera Pomalca, ello ha conllevado a realizar un análisis global a sus Estados Financieros y determinar la situación actual de la empresa, a su vez que se establece si el pliego petitorio propuesto tiene bases financieras que permitan cubrir las exigencias económicas solicitadas. Esto ha conllevado a realizar encuestas, y una ficha observativa que nos permita ver el plano general de la problemática cuyos resultados arrojados fueron la mala situación económica - Financiera de la empresa, por una posible mala administración, cuya exigencia actual es la venta de sus activos para realizar una fuerte inversión en su ingenio fabril y sus campos y dar lugar a la disminución de sus costos. Este trabajo debería tener un impacto futuro a la hora de realizar un pliego petitorio, el cual no solo se debería basar en temas legales, sino también el impacto económico financiero que repercutiría a las empresas que la solicitan. La cultura organizacional que tienen las administraciones de estas empresas tiene mucho que ver en las reacciones violentas que se genera en los sindicatos, es por ello, que el modelo económico empresarial y cultural debería ser modificado en su totalidad y mejorar sus procesos institucionales.

Palabras clave: *Estrategia Financiera; Pliego Petitorio; Estados Financieros, Flujo de Caja Libre*

ABSTRACT

The general objective of this research, Financial Strategy for the Viability of the Request for Proposal Proposed by Unions of the Pomalca Company is to develop a strategy that allows giving the request form a financial base on which to sustain economic improvements in the workers who belong to the Pomalca sugar factory, this has led to a global analysis of its Financial Statements and to determine the current situation of the company, in turn, it is established if the proposed request document has financial bases that allow meeting the requested economic requirements. This has led to surveys, and an observational file that allows us to see the general plan of the problem whose results were the bad economic - financial situation of the company, due to a possible mismanagement, whose current requirement is the sale of its assets to invest heavily in your mills and fields and reduce your costs.

This work should have a future impact when it comes to making a request form, which should not only be based on legal issues, but also the economic and financial impact that would affect the companies that request it. The organizational culture that the administrations of these companies have has a lot to do

¹ Maestreado en Finanzas Corporativas, Escuela de posgrado de Universidad Señor de Sipán. Lambayeque. Perú. Correo electrónico magonzalesa@crece.uss.edu.pe

² Doctor en Ciencias Pedagógicas, Escuela de Postgrado, Universidad Señor de Sipán. Lambayeque, Perú, jcallejas@crece.uss.edu.pe

³ Maestro en Ciencias de la Educación: Gestión de la Calidad y Acreditación Educativa, Escuela de Posgrado, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Lambayeque, Perú.; mangaspilcoj@crece.uss.edu.pe

⁴ Doctor en Ciencias, Facultad de Ciencias Técnicas, Universidad Agraria de la Habana, “fructuoso Rodríguez Pérez”, La Habana-Cuba.; areloy@unah.edu.cu

with the violent reactions that are generated in the unions, which is why the business and cultural economic model should be modified in its entirety and improve its institutional processes.

Key words: *Financial Strategy; Request Form; Financial Statements, Free Cash Flow*

1. Introducción

La producción de azúcar en el Perú, es una de las actividades más importantes del país, la historia de las empresas azucareras ha venido de más a menos, es decir, como cuenta la historia evolutiva de estos ingenios, de ser empresas con gran importancia y alcance a nivel sudamericano, hoy en su mayoría se encuentran en crisis productiva, económica y social. La empresa Agroindustrial Pomalca, es una de las empresas azucareras más importante en la zona norte del Perú, ubicada en el distrito de Pomalca, Provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque. Su actividad principal es la elaboración de azúcar rubia y los subproductos derivados de la azúcar como la melaza y el bagazo. El grupo económico relacionado con la azucarera es el “Grupo Oviedo” desde octubre 2004 hasta la actualidad han tenido presencia en el Directorio y en la gestión administrativa. Al realizar un diagnóstico causal del problema de investigación se tiene que las causas que han originado el problema son las siguientes:

- Insuficiente orientación didáctica metodológica en el desarrollo del Análisis Financiero para la viabilidad del Pliego Petitorio Propuesto por los Sindicatos de Trabajadores.
- Insuficientes estrategias financieras que permitan dar viabilidad al pliego petitorio propuesto por los Sindicatos de trabajadores en el desarrollo del análisis financiero.
- Insuficiencia en la capacitación de los directivos para el desarrollo del proceso de análisis financiero.
- Limitaciones en el tratamiento de información del Proceso de análisis financiero que permita la viabilidad del Pliego Petitorio.

De las causas anteriormente señaladas se tiene como objeto de la investigación Proceso del análisis financiero y el Campo de acción de la investigación está dirigido en la Dinámica en el Proceso del Análisis Financiero.

Como antecedentes de estudio se tiene que: Para Azpilcueta (2003) concluye que las huelgas constituyen pérdidas no solo para el empresario mexicano, sino también para el trabajador es por ello que debe hacerse el cambio de la negociación colectiva por los procedimientos conciliatorios. Menciona, que la negociación colectiva tiene como procedimiento principal la de exponer las supuestas pretensiones con la esperanza de obtener un buen resultado, pero sin dejar de lado la disposición de realizar concesiones durante la negociación.

Para Hermoza (2018) en su investigación observa que las relaciones entre obrero y empleador se deterioran por “falta de incentivos o incentivos mal proyectados” todo esto por la mala administración en los incentivos ya que solo beneficia a algunos y otros no.

Alude también a la realidad sindical, y hace la observación que los trabajadores desconocen las prerrogativas las ventajas que tiene una negociación colectiva, e exhorta a los empresarios a educar al trabajador en temas relacionados con la libertad sindical y todo lo que ello amerita, para que cuando se platee un pliego de reclamos, se deban discutir solo los puntos importantes y que tengan relevancia.

Chonate y Martínez (2017) concluyeron en su investigación hecha en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. que existen leyes opresoras promulgadas por el congreso y el Poder Ejecutivo para mantener a la clase obrera bajo la sombra de los grandes empresarios, haciendo que existan vacíos legales en las normas y leyes que permiten, en la nueva forma de organización de trabajo, desacuerdos que favorecen más a los empresarios que a la masa trabajadora que en este caso vendría hacer los trabajadores de la azucarera Pomalca. Asimismo, están en contra del actual modelo económico, pues lo consideran capitalista, y que por ende genera pobreza, miseria, generando angustia a los trabajadores, un claro ejemplo son la falta de pagos en las remuneraciones, condiciones de trabajo y despidos masivos y arbitrarios del grupo empresarial a los trabajadores.

Marco teórico

Caracterización del Proceso del análisis Financiero y su dinámica

Gil (2004) considera al análisis financiero como complemento de la teoría de las finanzas y de la práctica contable. La fusión de esta información sirve para la toma de decisiones en las empresas. La misión del análisis financiero es dar a conocer la situación actual de la empresa y proyectar su futuro con bases sólidas, lo cual resalta la importancia que genera para la sociedad, para los trabajadores y clientes.

Díaz y García (2014) Antes de poder llevar a cabo la gestión financiera se necesita realizar un diagnóstico empresarial económico financiero, este diagnóstico es una herramienta de voluntad de control y progreso de factores que caracterizan una gestión eficaz. Para generar este diagnóstico financiero se necesitará de herramientas que permitan conocer su situación financiera, patrimonial, legal y tributaria.

Terrazas (2009) Para poder llevar a cabo la gestión financiera se necesita del proceso administrativo, es decir, se necesita planificar, organizar, controlar, monitorear y coordinar la conducción de los recursos financieros con los que cuenta la empresa, con la finalidad de generar mayores beneficios o resultados. Esta gestión tiene la responsabilidad de establecer los fondos para los activos corrientes y los activos fijos; la conclusión de toda esta idea es que el análisis financiero es una herramienta poderosa que ayuda a la toma de decisiones y debe ser enfrentada de manera sistémica y metodológicamente clara que permitirán diferentes tipos de análisis en la organización.

Stephen, Randolph, y Bradford, (2014) Para poder llevar una buena administración financiera, se sugiere tener en cuenta tres tipos básicos de asuntos:

- a. **Presupuesto de Capital:** Este primer punto tiene referencia a las inversiones de largo plazo que tiene la empresa, y se encarga de planear y administrar este tipo de inversiones. La principal gestión financiera que se realiza es el identificar las oportunidades de inversión que tienen un valor mayor en la empresa que el costo de su adquisición.
- b. **Estructura de Capital:** En un segundo punto se refiere en la forma en que la empresa obtiene y administra el financiamiento de largo plazo que necesita para respaldar sus inversiones.

Stephen, Randolph y Bradford (2014) Para poder llevar una buena administración financiera, se sugiere tener en cuenta tres tipos básicos de asuntos:

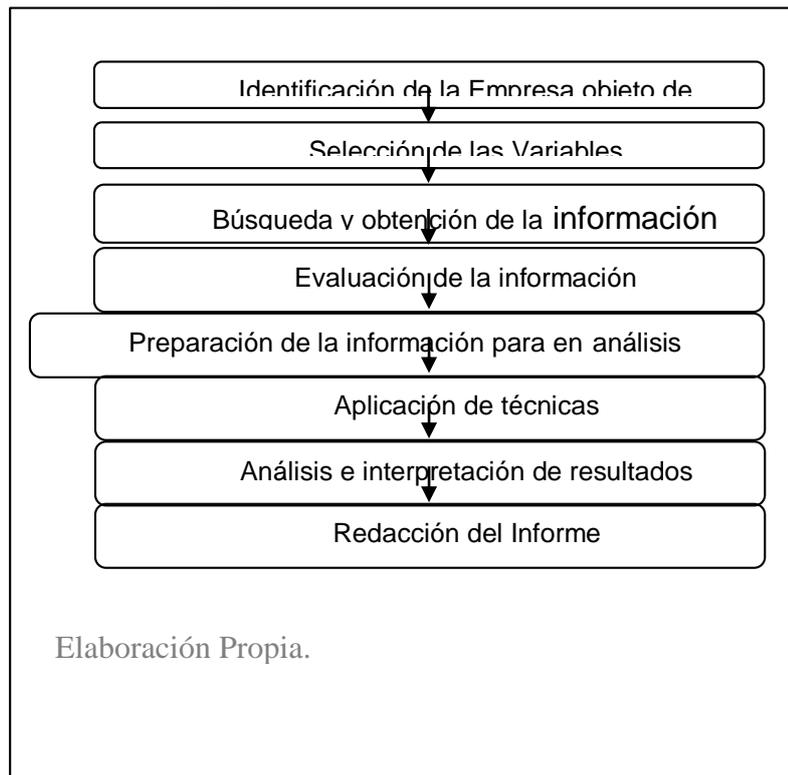
- a. **Presupuesto de Capital:** Este primer punto tiene referencia a las inversiones de largo plazo que tiene la empresa, y se encarga de planear y administrar este tipo de inversiones. La principal gestión financiera que se realiza es el identificar las oportunidades de inversión que tienen un valor mayor en la empresa **capital de trabajo:** en este último punto hace referencia a los activos, como el inventario, y pasivos, el dinero adeudado a los proveedores a corto plazo de una empresa.

Las tres áreas o funciones corresponden a un proceso de análisis de gestión financiera, las cuales deben ser consideradas con máximo detalle según su categoría.

Córdova (2014) El análisis financiero es quien valora el pretérito de la empresa, prediciendo el futuro inmediato en diferentes escenarios, logrando así, poner al descubierto las insuficiencias que tiene la empresa generando estrategias de mejoras en cada uno de sus procesos.

Gil (2004) Incluye también las fases que se debe seguir en el proceso de análisis, que, si bien es cierto, se debe concluir con un informe adecuado conforme a la realidad de la empresa. Las fases son:

Figura 1. Fases del Proceso de análisis



Herramientas del Proceso de análisis financiero

Uríbarri (2004) Las herramientas principales del análisis financiero son el Balance Financiero, el Estado de Resultados, los Estados de Origen y aplicación de Fondos y los ratios financieros. La mixtura de estos instrumentos supone la fuente principal de información valiosa sobre la empresa; los estados contables como el Balance General y el Estado de Resultados serán la base para poder generar el análisis financiero, ya que el primero muestra la situación patrimonial de la empresa, por el contrario, el Estado de Ganancias y Pérdidas es un documento dinámico ya que precisa las actividades económicas de un periodo. Un aspecto importante en todo análisis financiero es el orden que requiere tener la información. **La Utilidad de las Herramientas**, el Balance y el Estado de Resultados suministran gran cantidad de información. El Balance refleja la manera en la que se emplean los recursos (En que se invierte) y de dónde proviene (cómo financian sus inversiones), por otro lado, el Estado de Ganancias y Pérdidas explica de forma minuciosa como se ha generado esos márgenes en periodos determinados

Las herramientas financieras para el desarrollo de un buen análisis financiero se dan de la siguiente manera:

A. Análisis Vertical y Horizontal

Para Dumrauf (2010), se desarrolla entre el análisis vertical y horizontal de la siguiente manera.

- **Análisis Vertical:** Determina la participación porcentual (relativo) sobre una categoría en común que los agrupa. Este análisis solo representa la mirada inicial sobre la estructura y pasivos de la empresa, es más, no se puede inferir en otras conclusiones financieras como liquidez, rentabilidad, etc.
- **Análisis Horizontal:** Establece tendencias en varios rubros de los estados financieros básicos como el balance general y estado de resultados, realizando comparativas de un año versus otro; para ello se necesita establecer un año base y compararlo con otro, pero del mismo rubro. Su importancia radica en que se observa claramente la tendencia de crecimiento o decrecimiento de ciertos rubros como, por ejemplo: Las ventas.

Los resultados serán motivo de análisis y se deberá considerar aspectos internos y externos de la empresa, encontrándose la razón de cambio de un año a otro.

Objetivo Financiero

Córdova (2014), hace mención que el objetivo financiero de una empresa no es solamente maximizar las utilidades, existen otros objetivos que forman parte del marco central del administrador que dirige la empresa y éste a su vez pueda tomar decisiones cuya visión está enfocada en el alcance de la máxima utilidad y ello pueda llevar a un peligro futuro a la empresa puesto que maximizar las utilidades es un objetivo a corto plazo. Las empresas tienen como objetivo financiero la responsabilidad de la función financiera y esto va más allá de maximizar las utilidades, es decir, también se debe maximizar el capital de los accionistas, la retribución de la administración y la responsabilidad social.

Información Financiera

Superintendencia de Mercado y Valores - SMV (2011), en Perú, las empresas o sociedades que están organizadas de acuerdo a la ley general de sociedades, están supervisadas por la Superintendencia de Mercado y Valores (SMV) antes conocida como CONASEV, a través de la “Ley que promueve las emisiones de valores mobiliarios y fortalece el mercado de capitales” N° 29720 art. 5, están obligadas a remitir sus estados financieros auditados, cuyos ingresos anuales igualen o superen las 3 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

El diario “El Peruano” (2016), la modificación de la ley en mención fue en el año 2016, y en las modificaciones más relevantes están:

- Los estados financieros deben estar de acuerdo a las NIIF.
 - El conjunto de los estados financieros a presentar es:
 - a. El Estado de Situación Financiera.
 - b. El Estado de Resultados del Periodo
 - c. El Estado de Resultados Integral
 - d. El Estado de flujos de efectivo
 - e. Estado de cambios en el Patrimonio
 - f. Notas a los Estados Financieros
 - Todos los estados financieros presentados deben tener el dictamen de la sociedad de auditores habilitada por alguno de los colegios de contadores en el Perú.
- Para Gil (2004), la información se clasifica de la siguiente manera:

2. Material y Métodos

Esta investigación por su tipo es una investigación aplicada y por su diseño es No Experimental, porque se realiza el estudio sin manipular deliberadamente la variable independiente, la que solo es observada de manera empírica y sistemática. No hay un control directo sobre esta variable porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Por su metodología y tipo de datos tiene un enfoque Mixto (Cualitativa-Cuantitativa) porque que se ha recopilado información de las opiniones de los trabajadores de la empresa y de los que conforman la coalición de los sindicatos.

Población:

La Población investigada estuvo compuesta por personal de la empresa que pertenece a la coalición de sindicatos de trabajadores de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

La población de muestra será de 140 integrantes de sindicatos de trabajadores de la empresa agroindustrial Pomalca

Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

La técnica utilizada para la recolección de datos es:

Análisis Documental:

Permitió la recopilación de la información para desarrollar el Pliego Petitorio, Estados Financieros auditados de la empresa agroindustrial Pomalca en los periodos 2017 -2019, que fueron presentados a la Superintendencia de Mercados y Valores de Lima.

Encuesta:

Se utilizará este instrumento de investigación Social más utilizado en los temas investigativos, y para ello se está considerando el diseño y la aplicación científica y rigurosa que permitirá obtener información relevante sobre la situación económica social de los sindicalistas con respecto a su empresa.

La encuesta se realizará a los trabajadores que pertenecen a la coalición de sindicatos de la empresa agroindustrial Pomalca en proporción al muestreo detallado en la tabla 01 teniendo en cuenta los diferentes niveles jerárquicos de la empresa

Observación Directa

Se observará y se registrará hechos de importancia durante la duración del proceso de entrega del pliego petitorio a la Gerencia General de la empresa azucarera hasta la culminación de esta.

3. Resultados

Resultados de las Encuestas realizadas a los trabajadores agremiados en los diversos sindicatos que tiene la Empresa Azucarera Pomalca.

Tabla 11. Encuesta / En qué área trabajan los encuestados.

	Cantidad	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Administración	15	10.7%	10.7%
Fábrica	19	13.6%	24.3%
Campo	106	75.7%	100.0%
Total	140	100.0	

Elaboración Propia.

De la población de encuestados que fueron 140 trabajadores que pertenecen a un sindicato, 15 pertenecen a Administración (10.7%) 19 al área de fábrica (13.6%) y 106 trabajadores al área de campo (75.7%)

Cabe mencionar que gran porcentaje de los trabajadores del área de campo pertenecen a sindicatos, es por ello que en la encuesta se ve como la mayor población.

Tabla 2. Encuesta / Nivel de Estudio de los Encuestados

Descripción	Cantidad	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Universitario	12	8.6%	8.6%
Técnico	29	20.7%	29.3%
Secundaria	71	50.7%	80.0%
Ninguno	28	20.0%	100.0%

Total	140	100.0%
--------------	------------	---------------

Elaboración Propia.

De la tabla 2 se puede describir que en la mayoría de los encuestados tienen un nivel académico de secundaria (50.7%), y 20% de encuestados no tienen estudios básicos, lo que significa que en su mayoría les dificultaría un entendimiento de temas financieros, claro está, que los que cuentan con estudios técnicos y universitarios pasen por el mismo dilema.

Tabla 2. Encuesta / Informan sobre logros de Objetivos

Descripción	Cantidad	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No, Nunca	45	32.1%	32.1%
casi nunca	57	40.7%	72.9%
A veces	28	20.0%	92.9%
Casi Siempre	7	5.0%	97.9%
Sí, Siempre	3	2.1%	100.0%
Total	140	100.0%	

Elaboración Propia.

Los datos arrojados en la tabla 3, indica que nunca o casi nunca la plana jerárquica ha presentado informes de los avances o logros de objetivos planteados a inicio de cada año, por lo que, sería bueno incluir a todos los trabajadores en los objetivos de la empresa para generar la inclusión socio laboral con los trabajadores y plana ejecutiva.

Tabla 43. Encuesta / Actual Gestión Administrativa aporta al mejoramiento

Descripción	Cantidad	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No, Nunca	67	47.9%	47.9%
casi nunca	54	38.6%	86.4%
A veces	18	12.9%	99.3%
Casi Siempre	0	0	99.3%
Sí, Siempre	1	0.7%	100.0%
Total	140	100.0%	

Elaboración Propia.

En la tabla 4, describe claramente que un 86.4% no considera que la actual administración de la azucarera genere valor económico a la misma.

Tabla 5. Encuesta / La Gerencia Informa sobre las inversiones

Descripción	Cantidad	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No, Nunca	59	42.1%	42.1%

casi nunca	56	40.0%	82.1%
A veces	19	13.6%	95.7%
Casi Siempre	4	2.9%	98.6%
Sí, Siempre	2	1.4%	100.0%
Total	140	100.0%	

Elaboración Propia.

Según la tabla 5, a un 82.1% nunca o casi nunca le llegan la información de las inversiones que realiza la empresa, en cambio a un 17.9% es consciente que la empresa si presentan información sobre temas de inversión.

Tabla 64. Encuesta / Precio de azúcar - Crisis empresa

Descripción	Cantidad	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No, Nunca	31	22.1%	22.1%
casi nunca	29	20.7%	42.9%
A veces	34	24.3%	67.1%
Casi Siempre	19	13.6%	80.7%
Sí, Siempre	27	19.3%	100.0%
Total	140	100.0%	

Elaboración Propia.

En la tabla 6, las opiniones están divididas hay quienes consideran que el precio de azúcar en el mercado no es causa de la crisis económica que pasa su empresa, sin embargo 46 trabajadores (32.9%) indican que el precio del azúcar si afecta directamente a la economía de la empresa.

Tabla 75. Encuesta / Competencia (Laredo)

Descripción	Cantidad	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No, Nunca	45	32.1%	32.1%
casi nunca	19	13.6%	45.7%
A veces	29	20.7%	66.4%
Casi Siempre	22	15.7%	82.1%
Sí, Siempre	25	17.9%	100.0%
Total	140	100.0%	

Elaboración Propia.

En la tabla 7, menos del 50% considera que la empresa Laredo (Ubicada en el departamento de La Libertad) no está por encima de su empresa, es decir, que tienen las mismas posibilidades de producción, Sin embargo, el 20.7% considera que hay ciertas cosas que pueden hacer creer que Laredo pasa por una mejor etapa y el 34.6% considera que efectivamente la empresa Laredo es mucho mejor en Pomalca.

Tabla 86. Se informa de las actividades económicas de la empresa

Descripción	Cantidad	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No, Nunca	44	31.4%	31.4%
casi nunca	58	41.4%	72.9%
A veces	27	19.3%	92.1%
Casi Siempre	7	5.0%	97.1%
Sí, Siempre	4	2.9%	100.0%
Total	140	100.0%	

Elaboración Propia.

En la tabla 8, se puede apreciar que el 72.9% de los encuestados nunca o casi nunca se informan de las actividades económicas de la empresa, lo que puede ser por dos razones, una de ellas puede ser que la empresa no brinde los medios suficientes para que el trabajador pueda saber de dichas actividades, o que el trabajador no se interese por saber que actividades económicas realiza la empresa y cuál es el beneficio de las actividades para ellos.

Tabla 9. Encuesta / Reuniones con líderes sindicales

Descripción	Cantidad	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No, Nunca	32	22.9%	22.9%
casi nunca	49	35.0%	57.9%
A veces	59	42.1%	100.0%
Casi Siempre	0	0	0
Sí, Siempre	0	0	0
Total	140	100.0%	

Elaboración Propia.

En la tabla 9, un 57.9% indica que nunca o casi nunca se tocan temas financieros en las reuniones sindicales, ya que muy posiblemente al no tener la experiencia o a un profesional que pueda explicar la situación financiera de la empresa a través de los Estados Financieros, se puedan tocar o mencionar estos temas a profundidad.

Tabla 10. Encuesta / Reuniones con la plana jerárquica

Descripción	Cantidad	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No, Nunca	58	41.4%	41.4%
casi nunca	43	30.7%	72.1%
A veces	39	27.9%	100.0%

Casi Siempre	0	0
Sí, Siempre	0	0
Total	140	100.0%

Elaboración Propia.

En la tabla 10, el 72% de encuestados informan que nunca o casi nunca se han hecho reuniones con base de temas en finanzas de la empresa para ver la condición de la empresa y enfocar objetivos financieros que permitan dar crecimiento a la empresa, sin embargo, un 27.9% indica que a veces se hacen reuniones, lo que puede significar que estas reuniones se dan solo un grupo de trabajadores.

4. Discusión

Todos estos resultados, permiten determinar la situación actual que vive la empresa de ambos lados, tanto del mando de la plana jerárquica como desde el punto de vista sindical, por lo tanto, podemos diagnosticar, a través de la aplicación de los instrumentos de investigación, cual es el presente de la empresa de manera socio financiera, y destacar los aspectos más importantes y novedosos que acarrea esta investigación.

Los resultados serán corroborados con los trabajos previos para determinar lo novedoso de la investigación:

- Líneas arriba, en los trabajos previos presentados en este informe se destaca que el consejo sindical unitario de América Central y el Caribe (2015), hace mención que los pliegos petitorios deberían ajustarse a la realidad nacional de cada país, siguiendo seis (6) pasos fundamentales que son 1) Determinar el tipo y alcance de la negociación, 2) Determinar la titularidad del sindicato para presentarse a la negociación, 3) Elaboración de la propuesta de negociación colectiva 4) Realizar la asamblea de la propuesta de negociación colectiva, 5) notificar el proyecto de negociación colectiva al empleador y solicitud de iniciar el proceso de negociación, y por último 6) La firma del convenio colectivo; Cabe indicar que todos estos pasos obligatorios fue cumplido a cabalidad por la unión de varios sindicatos de la empresa Pomalca, y en este aspecto no existe error alguno, pero, lo que resaltaría en esta parte es que el pliego petitorio debería ser asesorada no sólo por un abogado, sino también por un especialista en finanzas, que permita ver como se encuentra la empresa actualmente y que las solicitudes o pedidos vayan de acuerdo a la realidad financiera empresarial.

- Sin embargo, para la Dirección de Trabajo de Chile (2018) recomienda que, ante la presentación de un pliego petitorio, la Plana Ejecutiva debe dar respuesta en un plazo no mayor de 10 días, siendo esta respuesta remitida a la comisión designada por los agremiados; esta recomendación no fue realizada por la Gerencia General de la empresa Pomalca, haciendo caso omiso a la petición de los trabajadores. Es por ello que los líderes sindicales tomaron la decisión de presentar varias solicitudes pidiendo respuesta a la solicitud presentada en el mes de diciembre 2019.

Sin embargo, para la CGTP menciona que la constitución de 1993 (gobierno de Alberto Fujimori) existe la ausencia de plazos y límites de tiempo para regular cada una de las etapas del proceso de negociación favoreciendo claramente los intereses de los empresarios; este hecho es la conducta que ha tomado la Gerencia General de la empresa Pomalca ya que hasta la fecha no se ha tocado temas sobre el pliego petitorio, y ante los reclamos de los sindicalistas, la Gerencia ha pospuesto fechas de reuniones para tocar temas del pedido realizado por los sindicatos.

- Ante tal omisión en la presentación del pliego petitorio propuesto por varios sindicatos de la empresa se realizaron paralizaciones (huelgas), para Azpilcueta (2003) concluye que las huelgas constituyen pérdidas no solo para el empresario, sino también para el trabajador; sin dejar de tener razón, las paralizaciones de labores han generado grandes pérdidas para la

empresa, pero también a la economía del trabajador, ya que los pagos de las remuneraciones fueron aplazados hasta en 10 días calendario. Por lo que Azplicueta también recomienda que deba hacerse el cambio de la negociación colectiva por los procedimientos conciliatorios.

- Existe también el caso de la mala relación que existe entre los líderes sindicales y la plana Jerárquica y el Directorio, y es que para Hermoza (2018) en su investigación observa que las relaciones entre obrero y empleador se deteriora por falta de alicientes, esto significa que la administración desarrolla de forma errónea los incentivos ya que solo beneficia algunos y otros no.

Este es un tema que la masa trabajadora ha visto en la gestión actual, es por ello que al discernir que el beneficio salarial u otros beneficios que reciben algunos trabajadores de su entorno es mejor que el de ellos, buscan la igualdad a través de los pliegos de mejora.

- De acuerdo a los resultados y a la discusión de los mismos en la presente investigación, nos permite rechazar la hipótesis alternativa de la investigación, es decir, según los resultados financieros de los tres últimos periodos y las opiniones de los encuestados resultaría inviable aceptar la totalidad del pliego solicitado por la coalición de sindicatos.

APORTE PRÁCTICO

ESTRATEGIAS PARA LA PLANA JERARQUICA

Primer Etapa: Actividad Económica Financiera de la Empresa				
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Elaboración de Plan a Corto Plazo	Elaborar 3 escenarios del plan anual de producción (Optimista / Normal / Pesimista)	Gerente General	Plan Estratégico
2	Elaboración de Plan a Largo plazo	Se reúne con la plana jerárquica para la elaboración de la proyección de los estados financieros a 5 años.	Gerente General	Plan Estratégico
3	Analizar los Estados Financieros actuales	Los estados financieros serán analizados con sus respectivos ratios para establecer la situación actual de la empresa	Gerente General	Plan Financiero
4	Control de las proyecciones	Se evalúa el control sobre las proyecciones realizadas y ver el cumplimiento de estas. Indicar el cumplimiento de las proyecciones de manera mensual.	Gerente General	Plan Financiero
5	Valorización empresarial	Se proyecta flujo de caja libre, para determinar mejoras productivas y dar valor a la empresa.	Gerente General	Plan Financiero
6	Seguimiento Estadístico a la Competencia	Resumen ejecutivo de las empresas cuya producción sea la elaboración de azúcar (competencia) y determinar estadísticamente sus ventas.	Asistente de Gerencia	Plan Operativo
Segunda Etapa: Viabilidad Económica Financiera				

7	Proyecciones económicas	Formulación de una proyección económica considerando los aspectos económicos – Financieros que proponen en el Pliego Petitorio los sindicatos de trabajadores	Asistente de Gerencia	Plan Financiero
Tercera Etapa: Responsabilidad Social Empresarial				
8	Sobre Paralización de Labores (Huelgas)	Análisis sobre el impacto económico que genera la paralización de labores de los trabajadores de la empresa.	Finanzas	Estadística de la Empresa
9	Reuniones sindicales	Reuniones trimestrales para atender los pedidos sindicales, sin atentar contra el trabajador, ni contra la empresa	Relaciones Públicas	Plan Estratégico

ESTRATEGIA PARA LOS SINDICATOS DE TRABAJADORES

Primer Etapa: Actividad Económica Financiera en la Empresa				
Nº	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Informe Descriptivo	Generar Informe básico financiero trimestral para los trabajadores	Recursos Humanos	Documento Informativo Trimestral
2	Inversiones anuales	Generar un informe anual sobre las inversiones realizadas en el año y sus beneficios en la producción y la mejora en los ingresos para la empresa	Planificación y Estadística	Documento Informativo anual
3	Informe comparativo con otras industrias similares.	Realizar cuadros comparativos trimestrales de la empresa con los competidores más cercanos a la industria.	Planificación y Estadística	Plan Estratégico
Segunda Etapa: Viabilidad Económica Financiera				
4	Programar capacitaciones contables-Financieras	Capacitaciones para conocer y entender los Estados Financieros	Recursos Humanos	Reporte de Capacitación contable
5		Capacitaciones para realizar Pliegos Petitorios con base financiera	Finanzas	Reporte de capacitación financiera
Tercera Etapa: Responsabilidad Social Empresarial				

6	Reuniones Sindicales	Concertar reuniones de confraternidad entre plana Jerárquica y los trabajadores.	Relaciones Públicas	Plan de Gestión
7	Programar Capacitaciones	Capacitar sobre los daños económicos que la paralización de labores puede ocasionar a la empresa.	Recursos Humanos	Plan de Gestión
8	Evaluación de Pliegos Petitorios	Concertar reuniones para evaluar pliegos petitorios propuestos por los sindicatos.	Recursos Humanos	Plan de Gestión

ESTRATEGIAS PARA LA PLANA DIRECTIVA DE LA EMPRESA

Primer Etapa: Actividad económica Financiera de la Empresa				
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Precios de venta	Análisis de precios de ventas de la bolsa de azúcar en el mercado nacional	Analista Directorio	Plan Estratégico
2	Informes Cuadros Comparativos	Comparativo de las proyecciones anuales vs los datos actuales de molienda y producción para dar seguimiento a lo planificado.	Analista Directorio	Plan Operativo
3	Análisis Estados Financieros	Análisis vertical y horizontal de los Estados Financieros de la empresa con los tres (3) últimos años de referencia	Analista Directorio	Plan Financiero
4	Información Bursátil	Evolución del precio de la acción teniendo como referencia los tres (3) últimos años.	Asistente Directorio	Memoria Anual
Segunda Etapa: Viabilidad Económica Financiera				
5	Análisis Estados Financieros	Cuadros comparativos del Estado de Situación Financiera con otras empresas similares teniendo los tres últimos años de referencia.	Analista Directorio	Informe Financiero
6	Pliego Petitorio	Solicitar a la Gerencia General una copia original del pliego petitorio propuesto por los sindicatos de los trabajadores de la empresa.	Asistente Directorio	Registro de documentos
7		Evaluar el pliego petitorio conforme a la realidad financiera empresarial	Directorio	Informe Financiero
Tercera Etapa: Responsabilidad Social Empresarial				
8	Pliego Petitorio	Reunión entre los representantes de los sindicatos, plana ejecutiva y miembros del directorio para atender las peticiones de los trabajadores.	Asistente Directorio	Plan de Gestión

9	Pasivos Laborales	Informe general sobre los pasivos laborales en la empresa	Analista Directorio	Informe Financiero
10	Paralización de Labores (Huelga)	Informe general de las últimas paralizaciones de la empresa	Analista Directorio	Plan de Gestión

5. Conclusiones

El presente trabajo de investigación ha permitido conocer la realidad empresarial, financiera y social de una de las más importantes azucareras del norte del Perú. Agroindustrial Pomalca es junto a otras empresas azucareras, una empresa representativa e histórica, pues su nombre data desde los primeros años del Siglo XX, siendo pilares durante la época de hacienda y Cooperativa.

Las conclusiones obtenidas en este informe investigativo son:

- Al **caracterizar el proceso de Análisis Financiero** se ha determinado que, en la línea histórica del sindicalismo y la realización de Pliegos Petitorios, no se ha encontrado que existan bases financieras para fundamentar las peticiones de mejoras económicas.
- La **determinación de las tendencias históricas** permitió conocer el inicio del proceso de Análisis Financiero (1980) y su evolución en el tiempo, lo que ha permitido mejorar las estrategias financieras actuales.
- **Se diagnosticó el estado actual de la empresa** en la cual ha quedado demostrado que durante los últimos tres años la empresa agroindustrial Pomalca ha generado cuantiosas pérdidas (S/ 60'6 millones de soles), lo que ha generado empobrecimiento empresarial y problemas financieros que a su vez estos, se han reproducidos en problemas por falta de pagos para los trabajadores activos en conceptos tales como Compensación por tiempos de Servicio (CTS) y pagos de Gratificación y faltar al pago de los jubilados, viudas y herederos según cronograma de pagos presentados a INDECOPI en el año 2012.

Este diagnóstico también ha demostrado que los trabajadores de la empresa hayan canalizado los problemas a través de paralizaciones de labores, lo que ha generado más pérdidas aún.

El conflicto que ha generado estas pérdidas se ve reflejada entre los principales sindicatos de trabajadores y ex trabajadores de la empresa en contra de la plana Ejecutiva y Directorio que lidera la azucarera.

La imagen institucional de la empresa se encuentra quebrada y maltratada, ya que sus Estados Financieros muestran el mal estado contable de la empresa, mientras que las continuas paralizaciones (legales o no legales) terminan por quebrar la ya dañada imagen de dicha azucarera.

La fundamentación de que la azucarera Pomalca este a un paso de quebrar, se encuentra en el análisis de los ratios de sus Estados Financieros, ya que está demostrado que la empresa no cuenta con dinero suficiente para atender sus deudas a corto plazo, una de las razones es que según el promedio de días de cuentas por cobrar la azucarera demora en cobrar sus deudas pendientes un promedio de 139 días, es decir, más de 4 meses.

La azucarera Pomalca, no viene generando valor empresarial, pues, durante los últimos años tampoco ha generado rentabilidad y ha generado mayores pérdidas en su productividad, llegando a perder S/ 2.93 soles por cada sol vendido.

El costo de ventas de la empresa es demasiado alto, es más en el año 2019 ha superado las ventas netas en un 17.58%, quiere decir, que tan solo en vender las bolsas de azúcar la empresa ya estaba perdiendo S/ 16'5 millones de soles. Esto se encuentra sustentado en el Margen de Utilidad Bruta (Tabla 20)

Las deudas a la ONP, EsSalud y Tesoro Público (SUNAT) generado en los últimos 18 años genera en la empresa una difícil situación económica, por lo que tratar de pagar esa deuda que suma un promedio de S/ 376'423,013 millones de soles (que lo más probable es que en el

presente año 2020 siga aumentando) debería ser considerada dentro de un cronograma de pagos para que no se vea afectado tanto el trabajador como la empresa.

El precio de la venta de la acción de Agroindustrial Pomalca, ha caído por el suelo, creando pérdidas en sus accionistas, el precio nominal de la acción es de S/. 1.00 sol y su precio según la Bolsa de Valores de Lima a diciembre 2019 es de S/. 0.07 soles. Entonces el accionista pierde el 93% del valor de la acción si decide vender sus acciones.

Según el Flujo de Caja Libre Proyectado, Agroindustrial Pomalca no podrá recuperarse en 5 años sin crear un ingreso adicional que le permita la inversión en mejoramiento de su ingenio fabril; sus altos costos hacen que la venta de su producto principal no alcance para cubrir los gastos básicos de impuestos, gastos administrativos, entre otros.

La poca empatía que existen entre los mismos sindicatos y con la Plana Jerárquica daña perjudicialmente a la empresa, cada conflicto, cada golpe y cada mala gestión (por ambas partes) sin mirar el beneficio de la empresa, es ir destruyéndola.

- **Se elaboró una Estrategia Financiera** a través de un flujo de caja libre la cual determinó que la empresa no se encuentra actualmente en la capacidad financiera de mejorar e implementar aspectos económicos solicitados por los sindicatos de trabajadores a través de su Pliego Petitorio.
- Conforme a los resultados arrojados por todos los instrumentos aplicados en la presente investigación, se rechaza la hipótesis alternativa de la investigación, ya que es inviable aceptar financieramente la totalidad del pliego solicitado por los sindicatos pertenecientes a la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.
- Se **validó los resultados** de la investigación por juicio de expertos.

6. Referencias

- Azpilcueta, S. H. (2003). *Técnicas en la simplificación de la negociación Colectiva en Materia Laboral*. Nuevo León / México: Tesis .
- Chonatte, J. d., & Martínez, D. A. (2017). *La negociación colectiva como factor en las relaciones laborales en los sindicatos de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. Provincia de Chiclayo, año 2017*. Chiclayo: Tesis.
- Córdova, M. (2014). *Análisis Financiero*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Diario "El Peruano". (29 de enero de 2016). El Peruano. *Modifican las Normas Sobre la Presentación de Estados Financieros Auditados por Parte de las Sociedades o Entidades a las que se Refiere el Artículo 5° de la Ley N° 29720, y aprueban el "Formato de Descargos de las Entidades No Supervisadas"*, pág. Normas Legales 576891.
- Díaz, M. N., & García, R. (2014). Gestión Financiera de empresas en Crisis "La Realidad Peruana". *QUIPUKAMAYOC*, 63-65.
- Dirección de Trabajo. (09 de Abril de 2018). *Centro de Consultas*. Obtenido de ¿Qué debe contener la respuesta del empleador al proyecto de contrato colectivo?: <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-72218.html>
- Dumrauf, G. (2010). *Finanzas Corporativas. Un enfoque latinoamericano*. Buenos Aires / Argentina: AlfaOmega - grupo editor argentino.
- Gil, A. (2004). *Introducción al Análisis Financiero*. Alicante - España: Editorial Club Universitario.

REV. Epistemia. Vol. 5 Núm.1 (2021). Rodríguez, L., Rodríguez, H. y Caballero, J. (2021). Efectividad del índice neutrófilo-linfocito y la escala de Alvarado en apendicitis aguda. *Rev. Epistemia*, 5(1).

Hermoza, E. W. (2018). *La negociación colectiva y su incidencia en el clima laboral caso empresa embotelladora San Miguel del Sur S.A.C. Periodo 2015 - 2016*. Arequipa: Tesis.

Stephen, R., Randolph, W., & Bradford, J. (2014). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Superintendencia de Mercado y Valores (SMV). (25 de Junio de 2011). *Superintendencia de Mercado y Valores (SMV)*. Obtenido de LEY QUE PROMUEVE LAS EMISIONES DE VALORES MOBILIARIOS Y FORTALECE EL MERCADO DE CAPITALES: https://www.smv.gob.pe/Frm_SIL_Detalle.aspx?CNORMA=LEY0000201129720&CTEXTO=

Terrazas, R. A. (2009). Modelo de Gestión Financiera para una organización. *PERSPECTIVAS*, 56-71.

Uríbarri, J. (2004). *Introducción al Análisis Financiero: Las Herramientas y su Utilización*. Madrid: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.