

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA
PANELES NAPSA S.R.L. DEL SECTOR PUBLICIDAD EXTERIOR
DEL AÑO 2016 AL 2019”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO DE
ECONOMISTA**

DIEGO JUAN QUIÑONES CAMPOMANES

LIMA – PERÚ

2021

La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación
(Art.24 – Reglamento de Propiedad Intelectual)

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

“EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA

PANELES NAPSA S.R.L. DEL SECTOR PUBLICIDAD EXTERIOR

DEL AÑO 2016 AL 2019”

PRESENTADO POR

DIEGO JUAN QUIÑONES CAMPOMANES

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PARA OPTAR EL TÍTULO DE ECONOMISTA

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO

.....

Mg. Sc. Ramón Alberto Diez Matallana

Presidente

.....

Econ. Luis Alberto Chaparro Guerra

Asesor

.....

Mg. Sc. Juan Felipe Magallanes Díaz

Miembro

.....

Mg. Sc. Rosario Elizabeth Pérez Liu

Miembro

Lima – Perú

2021

DEDICATORIA

A mi madre, por su amor, constante motivación y deseo de superación.

AGRADECIMIENTO

A mis padres por su apoyo incondicional, al profesor Luis Chaparro por sus opiniones oportunas y concretas y especialmente a mi hermano Sebastián que puso en la mesa este objetivo, te quiero hermano, ahora es momento de que cumplas los tuyos.

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Problemática.....	2
1.2.	Objetivos	2
1.2.1.	Objetivo principal.....	2
1.2.2.	Objetivos específicos.....	3
II.	MARCO TEÓRICO.....	4
2.1.	Estados financieros.....	4
2.2.	Estados financieros comparativos	4
2.3.	Costos	5
2.4.	Beneficio	5
2.5.	Centros de Responsabilidad	5
2.6.	Indicadores financieros.....	5
III.	MARCO METODOLÓGICO	7
3.1.	Lugar y duración	7
3.2.	Naturaleza del estudio	7
3.3.	Procedimientos para el logro de objetivos	7
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	9
4.1.	Descripción del sector publicidad exterior.....	9
4.1.1.	Descripción de la empresa en el sector	13
4.2.	Descripción financiera y económica de la empresa Paneles Napsa S.R.L.....	15
4.2.1.	Enfoque en los estados financieros	16
4.2.2.	Enfoque en centros de responsabilidad	24
4.3.	Análisis de indicadores económico-financieros	31
4.3.1.	Ratios de liquidez	31
4.3.2.	Ratios de solvencia.....	32
4.3.3.	Ratios de rentabilidad.....	33
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	34
5.1.	Conclusiones	34
5.2.	Recomendaciones.....	35
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
VII.	ANEXOS.....	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ratios de liquidez	6
Tabla 2: Ratios de solvencia.....	6
Tabla 3: Ratios de rentabilidad.....	6
Tabla 4: Inversión en el sector publicidad en el Perú 2016-2019	10
Tabla 5: Inversión en publicidad exterior en el Perú 2016-2019	11
Tabla 6: Inversión y participación de mercado en publicidad exterior (USD).....	14
Tabla 7: Balance general comparativo	16
Tabla 8: Estado de resultado comparativo.....	20
Tabla 9: Estado de flujo de efectivo	233
Tabla 10: Ganancias y pérdidas, enfoque de centros de responsabilidad.....	244
Tabla 11: Rentabilidad por elementos	30
Tabla 12: Cálculo de ratios de liquidez	31
Tabla 13: Cálculo de ratios de solvencia	32
Tabla 14: Cálculo de ratios de rentabilidad	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama GAF.....	1
Figura 2: Inversión publicitaria (millones USD).....	11
Figura 3: Inversión en publicidad exterior (millones USD)	12
Figura 4: Top 15 Inversión por Categoría (USD).....	12
Figura 5: Top 15 Inversión por Cliente (USD).....	13
Figura 6: Participación de Mercado 2018.....	15
Figura 7: Participación de Mercado 2019.....	15
Figura 8: Estructura financiera	17
Figura 9: Evolución del efectivo	18
Figura 10: Evolución de las cuentas por cobrar comerciales	18
Figura 11: Evolución del inmueble, maquinaria y equipo.....	19
Figura 12: Evolución del desmantelamiento de activo.....	19
Figura 13: Ventas brutas.....	21
Figura 14: Gastos de administración	211
Figura 15: Gastos de ventas.....	22
Figura 16: Utilidad operativa y del ejercicio	23
Figura 17: Ingreso por tipo de elementos (millones PEN)	26
Figura 18: Arrendamiento fijo.....	27
Figura 19: Arrendamiento variable.....	28
Figura 20: EBITDA y margen.....	29

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Tipos de Elementos Publicitarios	37
Anexo 2: Centros de Responsabilidad.....	42
Anexo 3: Estados Financieros	44

RESUMEN

Este trabajo describe de manera general el sector publicidad exterior, el cual está concentrado en un 59% por cuatro grandes empresas, las cuales presentan una competencia sostenida por la obtención de la inversión de clientes en sus elementos publicitarios y que además vienen tomando especial atención en digitalizar sus elementos publicitarios para favorecer su cuota de mercado. Luego, analiza la información económica y financiera de la empresa Paneles Napsa S.R.L. tomando dos enfoques: un enfoque en centros de responsabilidad, en el cual se analiza la empresa por centros de costo y centros de ingresos, y un enfoque en los estados financieros. Con el primer enfoque se ha realizado una subclasificación, la cual favorece al análisis financiero, con la que se ha demostrado que, si bien la empresa muestra una caída sostenida en ventas, genera EBITDA positivo año tras año. Con el segundo enfoque se muestra los resultados a nivel contable, los cuales presentan utilidades del ejercicio favorables año a año, pero con una tendencia a disminuir. Además, este enfoque nos brinda los datos necesarios para el cálculo de indicadores financieros, que al ser interpretados determinan que la empresa es sólida y solvente, es decir que tiene capacidad para afrontar sus deudas y que goza de liquidez.

Palabras claves: publicidad exterior, arrendamiento de espacios publicitarios, centro de costo, centro de ingresos.

ABSTRACT

This work describes in a general way the outdoor advertising sector, which is 59% concentrated by four large companies, which present a sustained competition for obtaining investment from clients in their advertising elements and which have also been paying special attention to digitalize their advertising elements to rise their market share. Then, it analyzes the economic and financial information of the company Paneles Napsa S.R.L. taking two approaches: an approach on responsibility centers, in which the company is analyzed by cost centers and revenue centers, and an approach on financial statements. With the first approach, a sub-classification has been carried out, which favors the financial analysis, with which it has been shown that, although the company shows a sustained drop in sales, it generates positive EBITDA year after year. The second approach shows the results at the accounting level, which present favorable year-to-year profits, but with a tendency to decrease. In addition, this approach provides us with the necessary data to calculate financial indicators, which when interpreted determine that the company is solid and solvent, that is, it has the capacity to face its debts and that it has liquidity.

Keywords: outdoor advertising, advertising site lease, cost center, revenue center.

I. INTRODUCCIÓN

La empresa Paneles Napsa S.R.L. es una compañía de publicidad exterior, que a través del alquiler de espacios publicitarios en pantallas LED, paneles, paraderos, muros, paredes, torres y relojes interactivos, ha logrado obtener presencia en Lima y provincias desde hace más de 40 años, es líder en el ámbito nacional, y además es parte de Clear Channel Outdoor Holdings, Inc una de las compañías de publicidad más grandes en el mundo, presente en 40 países y 4 países en Latinoamérica, entre ellos Perú, donde a través de formatos especializados y adaptables a los planes de comunicación de las marcas, instala estratégicamente la publicidad en ubicaciones de alto tránsito vehicular y peatonal para entregar cobertura, frecuencia y alto impacto. La empresa desarrolla sus actividades promoviendo los siguientes valores: libertad, flexibilidad, pensamiento a largo plazo, compromiso, velocidad y equidad.

La empresa tiene un organigrama general definido, para este estudio consideraremos solo la estructura de la gerencia de administración y finanzas como se aprecia en la figura 1, ya que es en esta área donde se toman las decisiones o iniciativas financieras de la empresa.

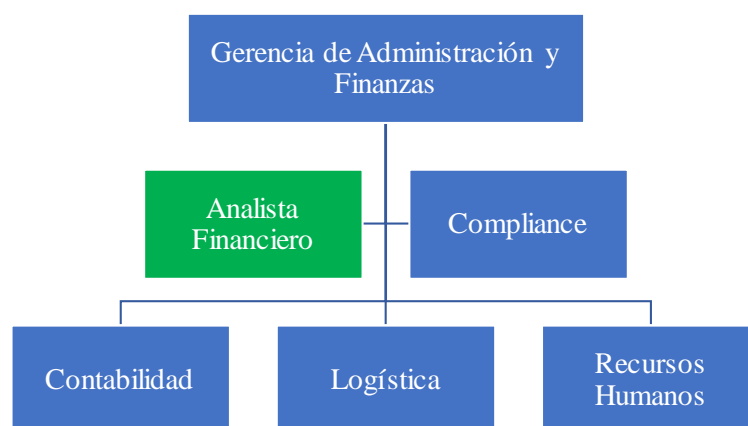


Figura 1:
Organigrama GAF

1.1. Problemática

Las empresas del sector publicidad exterior en el Perú vienen modernizando la publicidad año tras año, pues están cambiando la publicidad tradicional y estática por una publicidad digital (pantallas LED pequeñas, medianas y gigantes), Paneles Napsa S.R.L. es la empresa pionera en publicidad exterior digital, lo que la ha colocado en los últimos años en el primer lugar en cuanto a participación de mercado en el sector, logrando acaparar el 21% de este mercado. A su vez se encuentra en un contexto donde los competidores aumentan progresivamente y ejercen una presión bastante agresiva.

La empresa Paneles Napsa S.R.L. es líder en el mercado publicitario exterior, pero aun así su área administrativa no ha realizado las reformas y cambios pertinentes en la gestión de la información financiera acorde a los tiempos modernos, por ello no tiene una clara visibilidad del estado situacional financiero económico de la empresa y por ende las decisiones no han tenido un sustento numérico claro y confiable. Mejorar esta situación, puede poner a la empresa en una mejor posición para enfrentar a la competencia, ya que se pueden lograr ventajas competitivas en cuanto a gestión financiera.

Es necesario para Paneles Napsa S.R.L. elevar el grado de competitividad en el mercado, y a su vez, a nivel interno, poder tomar decisiones sobre costos y precios, para así poder mostrarse como la mejor opción en términos de alcance para las audiencias, entendiéndose por audiencias a la cantidad de personas que perciben la publicidad. Para ello es necesaria una gestión de información financiera y económica que sea visible, confiable y amigable al entendimiento, la cual permita mediante indicadores una correcta toma de decisiones ya sea sobre la disminución de costos o sobre la banda de precios.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo principal

Evaluar la evolución económica y financiera de la empresa Paneles Napsa S.R.L. dentro del sector publicitario exterior y proponer planes de acción que contribuyan a la rentabilidad, para poder mantener el liderazgo dentro del sector.

1.2.2. Objetivos específicos

- a. Describir el sector publicidad exterior del 2016 al 2019.
- b. Analizar e interpretar la información financiera y económica de la empresa Paneles Napsa S.R.L.
- c. Calcular e interpretar los indicadores financieros de la empresa Paneles Napsa S.R.L.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Estados financieros

Son el reflejo de la contabilidad de una empresa y muestra la estructura económica de ésta, aquí se plasman las actividades económicas que se realizan durante un determinado periodo, ello permite analizar si la empresa es solvente o no, y por tanto rentable. Cuando se preparan los estados financieros se está describiendo en términos financieros ciertos atributos de la empresa que representan en forma razonable sus actividades financieras (Meigs et al., 2000).

Este trabajo se enfocará en los tres estados financieros principales, como son el balance general, estado de resultado y estado de flujo de efectivo.

- a. **Balance general;** es un estado financiero que muestra la foto instantánea de la empresa. Es, además, un medio conveniente para organizar y resumir lo que posee una empresa (sus activos), lo que adeuda (sus pasivos) y la diferencia entre los dos (el capital de la empresa) en un punto determinado del tiempo (Ross et al., 2010).
- b. **Estado de resultado;** es un estado financiero que recoge los ingresos y gastos que ha tenido una empresa durante un periodo determinado, es también llamado cuenta de resultados o estado de pérdidas y ganancias. Este estado financiero nos indica como los ingresos se transforman en beneficios o pérdidas según vamos restando los gastos.
- c. **Estado de flujos de efectivo;** es un estado financiero que señala las formas en las que el efectivo ha cambiado durante un periodo designado, el efectivo recibido de los ingresos y de otras transacciones, al igual que el efectivo pagado por ciertos gastos y otras adquisiciones durante el periodo (Meigs et al., 2000).

2.2. Estados financieros comparativos

Son los valores de los estados financieros para diversos años en columnas verticales seguidas. Esto es útil para identificar y evaluar cambios y tendencias significativas (Meigs et al., 2000)

2.3. Costos

Se define como costo al valor que se da a un consumo de factores de producción dentro de la realización de un bien o un servicio como actividad económica. Entre los costos se pueden definir costos contables y costos económicos. Los costos contables comprenden los gastos reales más los gastos de depreciación del equipo de capital. Los costos económicos de una empresa son los de utilización del recurso económico en la producción incluido el costo de oportunidad (Pindyck & Rubinfeld, 2009).

2.4. Beneficio

Los beneficios se definen como los ingresos menos los costos. Supongamos que la empresa produce n bienes (y_1, \dots, y_n) y utiliza m factores (x_1, \dots, x_m) . Sean (p_1, \dots, p_n) los precios de los productos y (w_1, \dots, w_m) los precios de los factores. Los beneficios que obtiene la empresa, π , pueden expresarse de la forma siguiente:

$$\pi = \sum_{i=1}^n p_i y_i - \sum_{i=1}^m w_i x_i$$

El primer término es el ingreso y el segundo es el coste (Varian, 2011).

Para el caso se utilizará el beneficio contable, este es la diferencia entre los ingresos de la empresa y sus desembolsos en trabajo, materias primas e intereses más los gastos de depreciación (Pindyck & Rubinfeld, 2009).

2.5. Centros de Responsabilidad

- a. **Centros de costo;** es un área de responsabilidad en la cual el gerente es responsable por los costos controlables de la unidad (Welsch et al., 2005). Un centro de costos es aquella área donde se producen gastos necesarios para la actividad de la compañía.
- b. **Centros de ingreso;** son las áreas de la compañía que se encargan de obtener ingresos por la venta de productos o servicios de la organización. A las áreas de ventas a menudo se les designa como centro de ingreso (Welsch et al., 2005).

2.6. Indicadores financieros

- a. **Ratios de liquidez;** o también llamados ratios de solvencia a corto plazo, son un grupo de indicadores cuyo propósito es brindar información sobre la liquidez de una

empresa. El objetivo primordial de estos indicadores es mostrar la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas a corto plazo sin estrés (Ross et al., 2010). Tenemos:

Tabla 1:

Ratios de liquidez

Indicador	Fórmula
Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente
Prueba ácida	(Activo corriente - Inventario) / Pasivo corriente

- b. **Ratios de solvencia;** o también llamados ratios de solvencia a largo plazo, son indicadores que tienen como propósito mostrar la capacidad a largo plazo de la empresa de cumplir sus obligaciones, o de manera más general, su apalancamiento financiero (Ross et al., 2010).

Tabla 2:

Ratios de solvencia

Indicador	Fórmula
Ratio de endeudamiento	Pasivo / Patrimonio neto
Ratio de deuda	Pasivo / Activo
Ratio de endeudamiento a largo plazo	Pasivo no corriente / Patrimonio neto
Ratio de apalancamiento	Activo / Patrimonio neto

- c. **Ratios de rentabilidad;** son ratios que indican si una empresa es rentable o no. Además, ayuda a determinar si la empresa está siendo manejada de manera eficiente, lo que significa si la utilización de los activos, insumos y el esfuerzo de los trabajadores logran compensar la inversión realizada y los costos incurridos.

Tabla 3:

Ratios de rentabilidad

Indicador	Fórmula
Margen neto	Resultado del ejercicio / Ventas del periodo
ROA (return of assets)	Resultado del ejercicio / Total activo
ROE (return of equity)	Resultado del ejercicio / Total patrimonio

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Lugar y duración

El presente trabajo se ha realizado en el ámbito de la empresa Paneles Napsa S.R.L., la duración del estudio ha sido contemplada entre los años 2016 y 2019, lo que dió un horizonte de 4 años.

3.2. Naturaleza del estudio

Ya que el objetivo del presente trabajo ha sido evaluar la evolución económica y financiera de la empresa dentro del sector publicitario exterior y proponer planes de acción que contribuyan a la rentabilidad, para poder mantener el liderazgo dentro del sector, se recurrió a un diseño monográfico no experimental que se aplicó de manera transversal.

Este trabajo no ha utilizado muestreo estadístico. Además, se sostuvo en fuentes estadísticas documentales, siendo un estudio de caso exploratorio.

3.3. Procedimientos para el logro de objetivos

Mediante la utilización de datos y estudios estadísticos del sector publicitario exterior se realizó una descripción del mismo, buscando mostrar la posición de la empresa Paneles Napsa S.R.L. respecto a sus competidores y la situación del sector en el mercado publicitario nacional.

Se realizó un análisis de la información financiera económica de la empresa usando dos enfoques, el de centros de responsabilidades y el de los estados financieros. El enfoque de centros de responsabilidad nos dio una visión sobre la gestión financiera a través de los años, tomando los ingresos como centros de ingresos y los gastos como centros de costo, los que a su vez fueron subclasificados para un mejor análisis. El enfoque en los estados financieros nos brindó luces sobre la posición y situación financiera en la que se encontraba la empresa,

además, ha provisto los datos para el cálculo de indicadores, aquí se hizo uso de los estados financieros comparativos, ya que es la mejor herramienta para ver las tendencias y evoluciones a través de los años.

Se recopiló la información de los estados financieros de la empresa Paneles Napsa S.R.L. con los cuales se calculó los indicadores económico financieros pertinentes, los mismos que fueron analizados e interpretados.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del sector publicidad exterior

La publicidad en vía pública o también llamada publicidad exterior, es un medio visual que tiene la intención de reforzar la imagen de la marca. También puede ser eficaz como un medio complementario para introducir nuevos productos y marcas (Rusell et al., 2001). Tiene como principales atributos, la versatilidad y la sencillez de su mensaje, ya que le han proporcionado una poderosa capacidad de impacto hacia un público homogéneo o heterogéneo según el objetivo. Gracias a las novedosas técnicas de impresión y mantenimiento, sus formatos pueden cambiar y adaptarse rápidamente a cualquier tipo de campaña publicitaria, política o social, Además, su carácter intrusivo, lo hace situarse frente a las personas casi en todo momento y durante la mayor parte del día, no pudiendo pasar desapercibido cuando uno transite junto a este. Otro factor importante que puede garantizar la eficacia de su uso, es su ubicación, la cual dependerá no solo del volumen de conductores y peatones que transiten por determinada vía, sino además que formen parte del segmento al que está dirigiéndose el anuncio. Esto se complementa también con la visibilidad cercana, mediana y lejana que puedan tener a fin de que el conductor o peatón pueda ver el anuncio en el menor tiempo posible.

La publicidad exterior está conformada por diversos tipos de elementos, los cuales están clasificados de la siguiente manera:

- a. Elementos tradicionales;** estos elementos contienen publicidad estática, la cual se elabora con impresiones a gran escala o materiales como vinyl, entre otros.

Conformados por:

- Panel
- Vallas al piso
- Paraderos
- Vallas

- Relojes
- Paletas
- Señalizadores
- Quioscos
- Banderolas
- Paneles espectaculares

Para una mejor identificación de los elementos ver el Anexo 1.

b. Elementos digitales; elementos con publicidad dinámica o animada, conformados por:

- Pantallas digitales horizontales
- Pantallas digitales verticales

Para una mejor identificación de los elementos ver el Anexo 1.

Es preciso mencionar que el sector publicidad exterior pertenece a un sector más grande, que es el sector publicidad; el cuál además de contener la publicidad exterior, también considera medios como la televisión, el internet, la radio y los periódicos. Este sector viene experimentando una caída sostenida de inversión en los últimos años, tal como se aprecia en la Tabla 4 y Figura 1.

Tabla 4:

Inversión en el sector publicidad en el Perú 2016-2019

Concepto	2016	2017	2018	2019
Inversión publicitaria (millones USD)	725	668	620	575
Inversión publicitaria (% crecimiento)	-6.0%	-7.9%	-7.2%	-7.3%
Participación en el PBI	0.38%	0.31%	0.28%	0.25%

FUENTE: C.P.I. Market Report Enero 2020

Se asume que el principal problema que explica esta caída sostenida en la inversión es la grave crisis política originada por el enfrentamiento entre los distintos poderes del estado desde el 2016, además hay que agregar los graves casos de corrupción descubiertos, estas situaciones han generado incertidumbre empresarial que ha limitado tanto la inversión

pública como privada, principalmente en los rubros de mercados financieros y seguros, higiene doméstica, telefonía y bebidas. Si bien la incertidumbre política impacta económicamente en todos los sectores, tiene una especial repercusión en el sector publicidad, ya que las empresas, en este tipo de contextos, tienden a ahorrar gastos que no estén ligados a la operativa de la empresa, y uno de esos gastos es el gasto en publicidad.

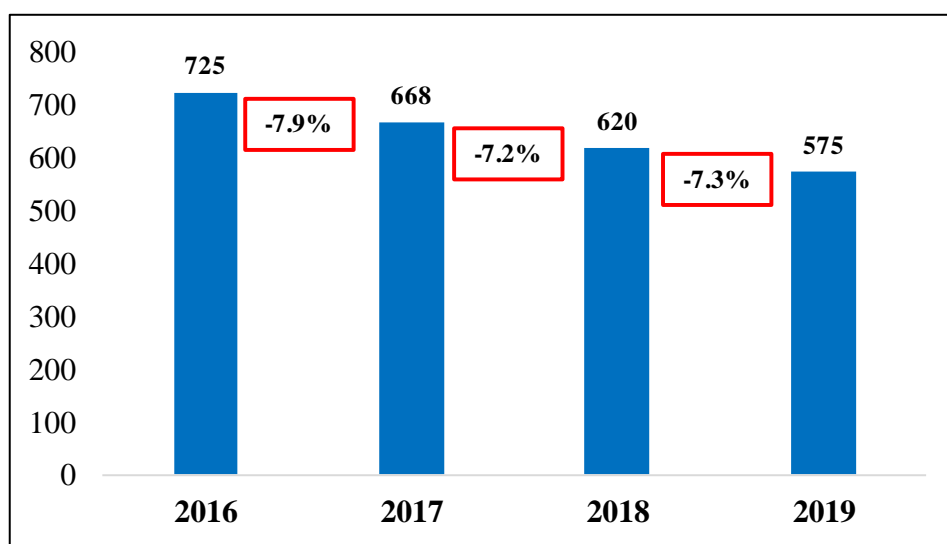


Figura 2:
Inversión publicitaria (millones USD)

FUENTE: C.P.I. Market Report Enero 2020

El sector publicitario exterior fue el único medio dentro del sector publicidad que presentó crecimiento en el año 2019, el cual ascendió a 7% según la Tabla 5 y Figura 2.

Tabla 5:
Inversión en publicidad exterior en el Perú 2016-2019

Concepto	2016	2017	2018	2019
Inversión en vía pública (millones USD)	64	59	56	60
Inversión en vía pública (% crecimiento)	-6%	-8%	-5%	7%
Participación en el sector Publicidad	9%	9%	9%	10%

FUENTE: C.P.I. Market Report Enero 2020

La publicidad exterior sostiene su crecimiento, debido principalmente al incremento de publicidad en las pantallas digitales, las cuales vienen aumentando en los últimos años y son

la principal opción para clientes de gran envergadura.

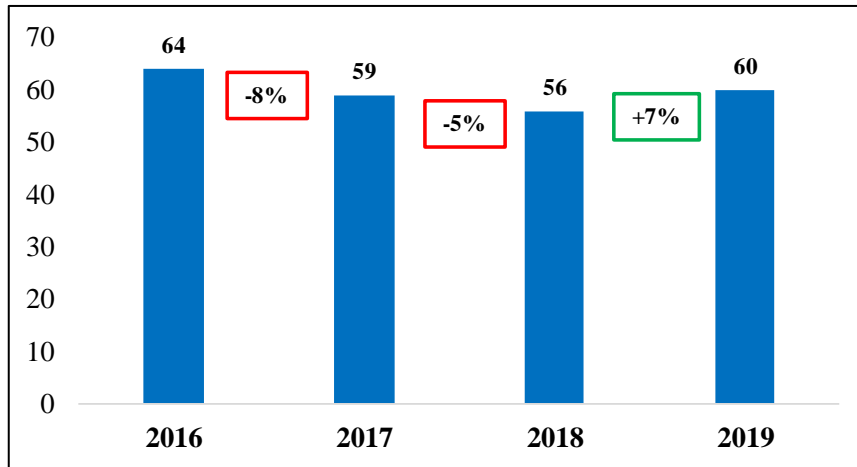


Figura 3:

Inversión en publicidad exterior (millones USD)

FUENTE: C.P.I. Market Report Enero 2020

En el año 2019 se pudo obtener el ranking de las diversas categorías y clientes que realizan la mayor inversión en publicidad exterior. Teniendo como gran inversor a la categoría “Servicios telefonía móvil”, la cual ha alcanzado una inversión de 3,5 millones de dólares, subiendo un 26% respecto a la inversión del año 2018. Muy cerca están las “Universidades”, con una inversión de 3,4 millones de dólares, creciendo 39% respecto al 2018, según cifras de Kantar Ibope.

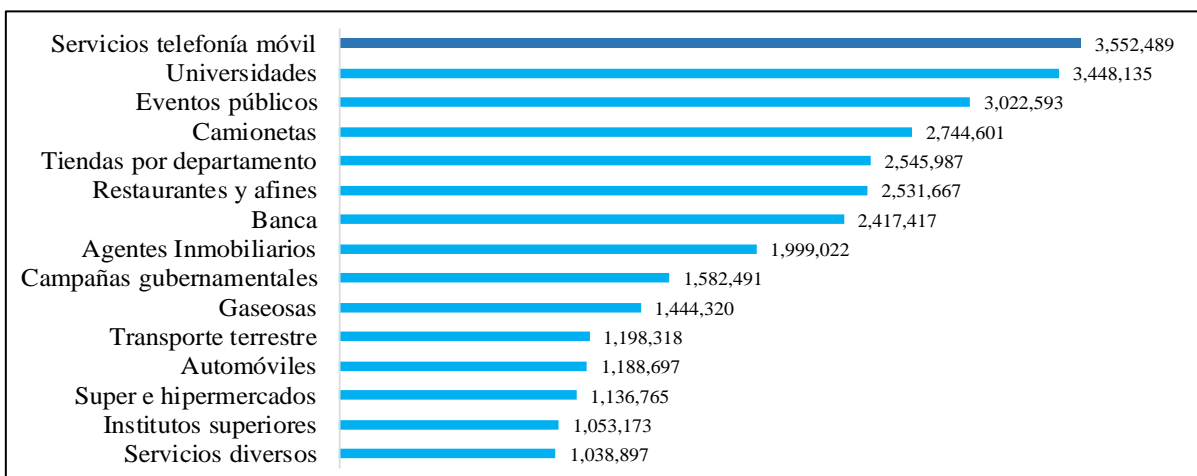


Figura 4:

Top 15 Inversión por Categoría (USD)

FUENTE: Kantar Ibope Media Outview 2019

De la misma forma, al analizar el ranking de clientes, consecuentemente encontramos como los mayores inversores en publicidad exterior a las empresas Claro y Entel, con una inversión de 2,4 y 1,5 millones de dólares respectivamente. Ambas presentan crecimiento en su inversión respecto al 2018, Claro incrementa su inversión en 72% y Entel en 29%. En el 2018 Coca-Cola fue la empresa líder en inversión, cayendo 25% en 2019. Por otro lado, las empresas Procter & Gamble y Sika aumenta notablemente su inversión, 651% y 1,270% respectivamente, según cifras de Kantar Ibope.

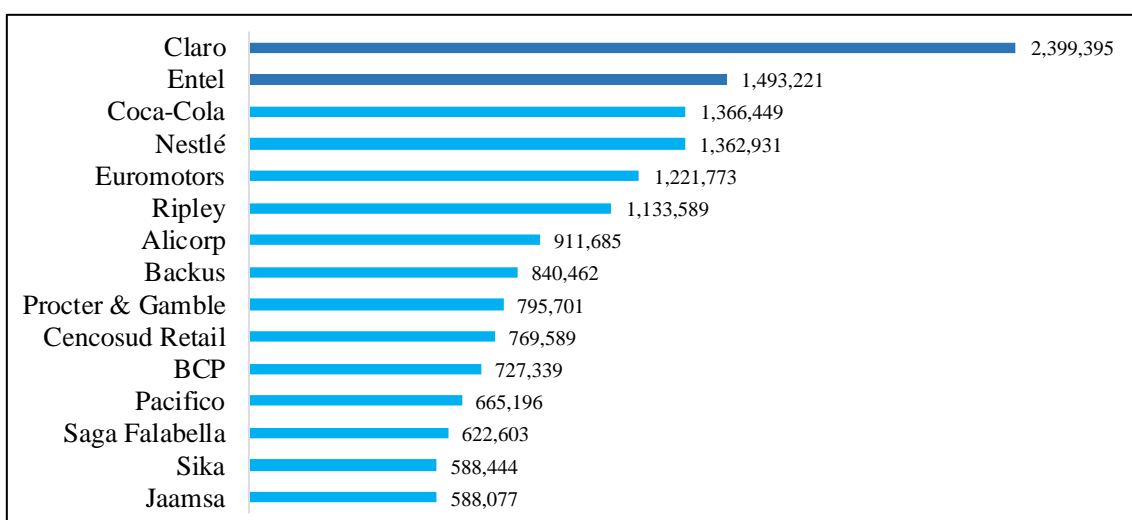


Figura 5:

Top 15 Inversión por Cliente (USD)

FUENTE: Kantar Ibope Media Outview 2019

4.1.1. Descripción de la empresa en el sector

La empresa Paneles Napsa S.R.L. es una compañía de publicidad exterior y digital, que a través del alquiler de espacios publicitarios en pantallas LED gigantes y pequeñas, paraderos, muros, paredes, torres y relojes ha logrado obtener presencia en Lima y provincias desde hace más de 40 años, siendo líder en el ámbito nacional con un 21% de participación de mercado en el año 2019. La empresa es parte de Clear Channel Outdoor Holdings, Inc una de las compañías de publicidad más grandes en el mundo, presente en 40 países y 4 países en Latinoamérica, entre ellos Perú, donde a través de formatos especializados y adaptables a los planes de comunicación de las marcas, instala estratégicamente la publicidad en ubicaciones de alto tránsito vehicular y peatonal para entregar cobertura, frecuencia y alto impacto. Además, utiliza la tecnología y la big data para que el mensaje llegue a un público más ad hoc. Como se aprecia en la tabla 6 en los últimos años la empresa ha compartido

mercado con compañías como Punto Visual, JMT Outdoors y Alac Outdoors, junto a las cuales conforman el 55% y 59% de la participación de mercado en los años 2018 y 2019 respectivamente. La empresa ha enfrentado una mayor presión por parte de la competencia, ya que sus principales competidores han crecido por encima del 40% del 2018 al 2019 lo que ha provocado que, en el mismo periodo, Paneles Napsa S.R.L. retroceda 2%. La inversión en publicidad exterior por parte de los clientes solo ha crecido 5% del 2018 al 2019, y en este contexto la competencia ha logrado acaparar clientes de las empresas de menor escala en el sector y ofrecer precios menores.

Tabla 6:

Inversión y participación de mercado en publicidad exterior (USD)

Empresa	2018		2019		Var %
	Inversión	%	Inversión	%	
Paneles Napsa	12,563,519	22%	12,356,691	21%	-2%
Punto Visual	8,200,196	14%	8,040,601	13%	-2%
JMT Outdoors	5,490,756	10%	7,938,181	13%	45%
Alac Outdoors	4,873,494	9%	6,954,353	12%	43%
Ledex	3,194,698	6%	3,781,228	6%	18%
Brapex	2,639,974	5%	2,721,978	5%	3%
Otros	20,105,230	35%	18,368,919	31%	-9%
Total Inversión	57,067,867	100%	60,161,951	100%	5%

FUENTE: Kantar Ibope Media Outview 2018 y 2019

Es por ello que se presenta una necesidad de tener la información financiera y económica de forma organizada y sistematizada de modo que los números puedan contar una historia sobre la situación de la empresa, además de poseer un elevado grado de confiabilidad y disponibilidad, y así poder tomar decisiones en costos y precios.

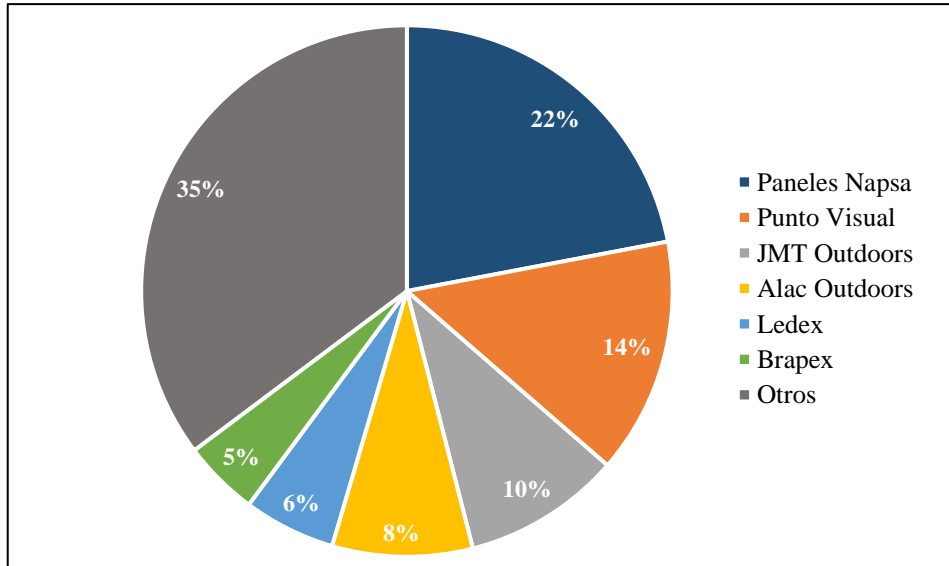


Figura 6:
Participación de Mercado 2018

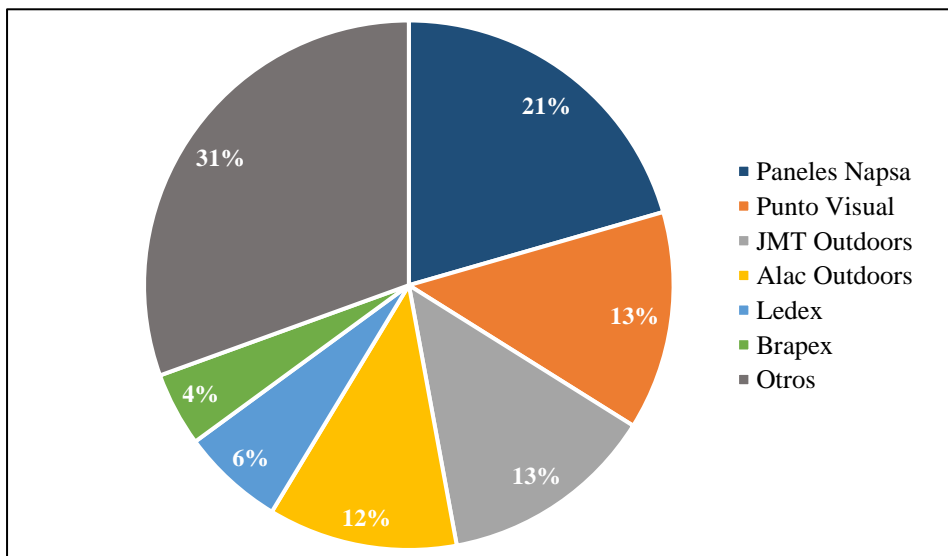


Figura 7:
Participación de Mercado 2019

4.2. Descripción financiera y económica de la empresa Paneles Napsa S.R.L.

La empresa Paneles Napsa S.R.L. goza de liderazgo dentro del sector publicitario exterior, y con el objeto de mantener su posición y a la vez incrementar su porción de mercado, requiere tener un panorama financiero y económico claro. En esta sección se pretende mostrar los datos financieros de la empresa en el periodo 2016-2019 de forma comparativa, para que luego puedan servir de input para el análisis.

4.2.1. Enfoque en los estados financieros

En esta sección se describirá la posición financiera y económica de la empresa, así como los resultados a través de los años 2016 al 2019 tomando como base la información de los estados financieros. Este enfoque es el método clásico o tradicional con el que las empresas suelen ver sus estados financieros, Paneles Napsa S.R.L. no ha sido la excepción y según estos estados es como ha venido tomando decisiones financieras a nivel histórico.

4.2.1.1. Estado de situación financiera

En la tabla 8 se presenta el balance general comparativo de la empresa, el cual se podrá encontrar a detalle en el Anexo 3.

Tabla 7:

Balance general comparativo

	2016	2017	2018	2019
Activo				
Activo Corriente	41,591,190	45,773,605	60,870,491	68,907,080
Activo No Corriente	34,510,232	32,935,949	28,038,029	24,394,355
Total Activo	76,101,422	78,709,554	88,908,520	93,301,435
Pasivo				
Pasivo Corriente	7,394,576	8,243,091	11,516,428	10,119,298
Pasivo No Corriente	5,407,470	3,069,070	2,039,269	2,596,360
Total Pasivo	12,802,046	11,312,162	13,555,697	12,715,659
Patrimonio				
Capital	26,918,115	26,918,115	26,918,115	26,918,115
Resultados Acumulados	20,248,286	29,661,170	40,479,277	48,434,709
Resultados del Ejercicio	16,132,975	10,818,108	7,955,432	5,232,953
Total Patrimonio	63,299,376	67,397,392	75,352,824	80,585,776
Total Pasivo y Patrimonio	76,101,422	78,709,554	88,908,521	93,301,435

En el análisis general el capital de la empresa se ha mantenido constante, ya que los socios no han generado ningún estímulo financiero sobre este. Como veremos en la Figura 11 se muestra la estructura financiera de la empresa en el horizonte del estudio, presentando al activo corriente con mayor preponderancia respecto al pasivo a través de los años, explicado fundamentalmente por el crecimiento del efectivo y equivalente de efectivo o también llamado la cuenta de caja y bancos (ver Figura 12) junto al volumen de las cuentas por cobrar comerciales (ver Figura 13).

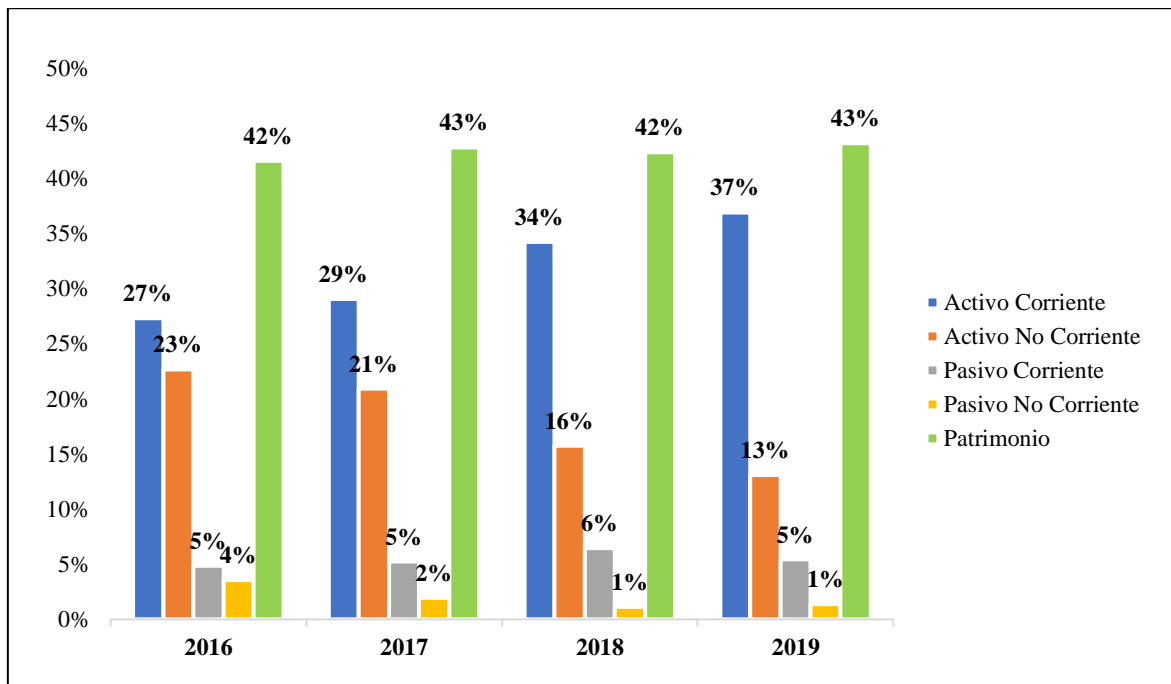


Figura 8:

Estructura financiera

Como vemos, el patrimonio conforma en promedio el 42% de la estructura financiera cada año, solo variando por los resultados acumulados o del ejercicio. Así mismo el activo corriente viene creciendo sostenidamente dentro de la estructura financiera, pasando de 27% en el 2016 a 37% en el 2019, apoyado en la conversión de cuenta por cobrar comerciales y, sobre todo, en la política de acumulación de utilidades netas (resultados acumulados).

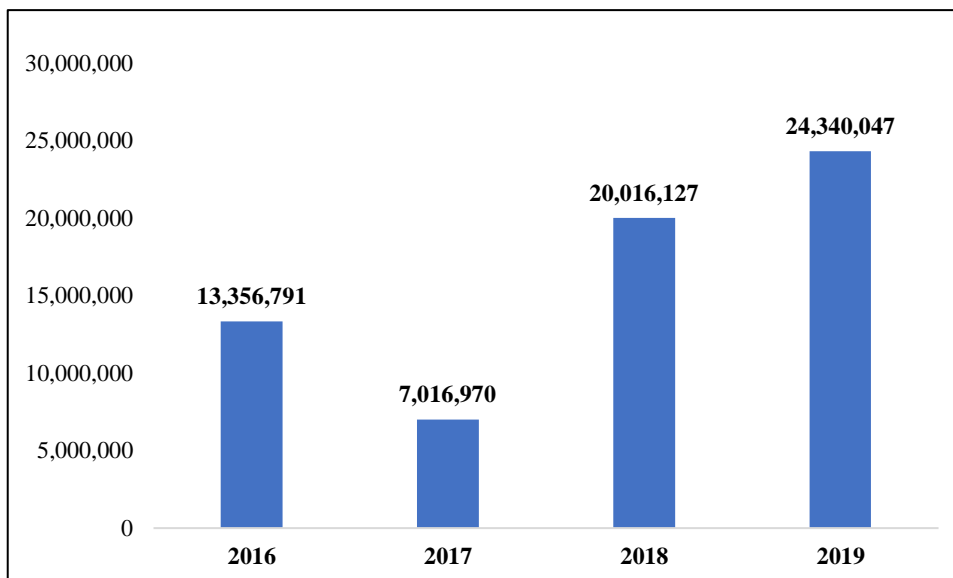


Figura 9:
Evolución del efectivo

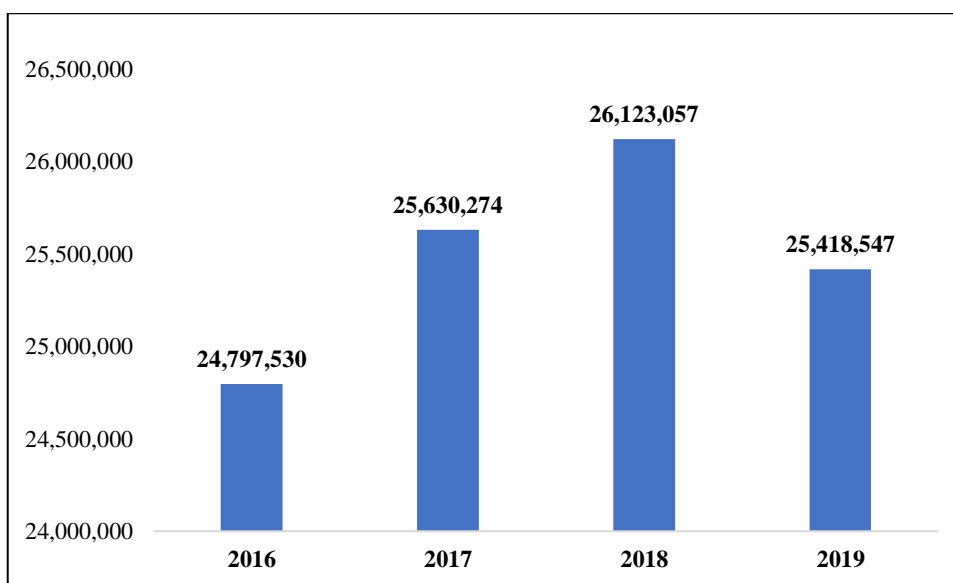


Figura 10:
Evolución de las cuentas por cobrar comerciales

Por otro lado, el activo no corriente cae sostenidamente, pasando de 23% en el 2016 a 13% en el 2019 debido a la disminución en las cuentas inmueble, maquinaria y equipo y desmantelamiento de activos, pues la empresa por un lado dejó de comprar gran cantidad de bienes de capital y por el otro empezó a dar de baja menos activos, tratando de no perder inventario de elementos de venta.

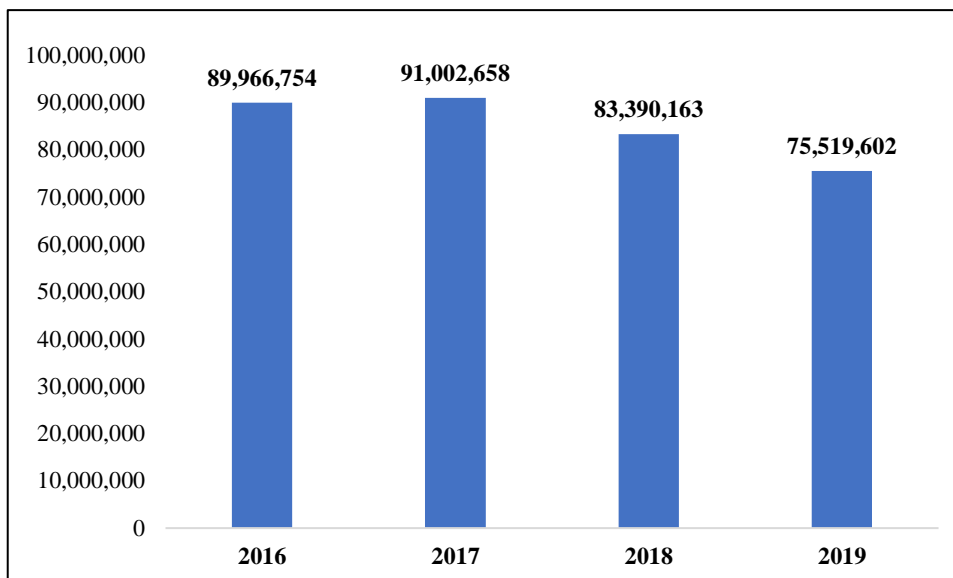


Figura 11:

Evolución del inmueble, maquinaria y equipo

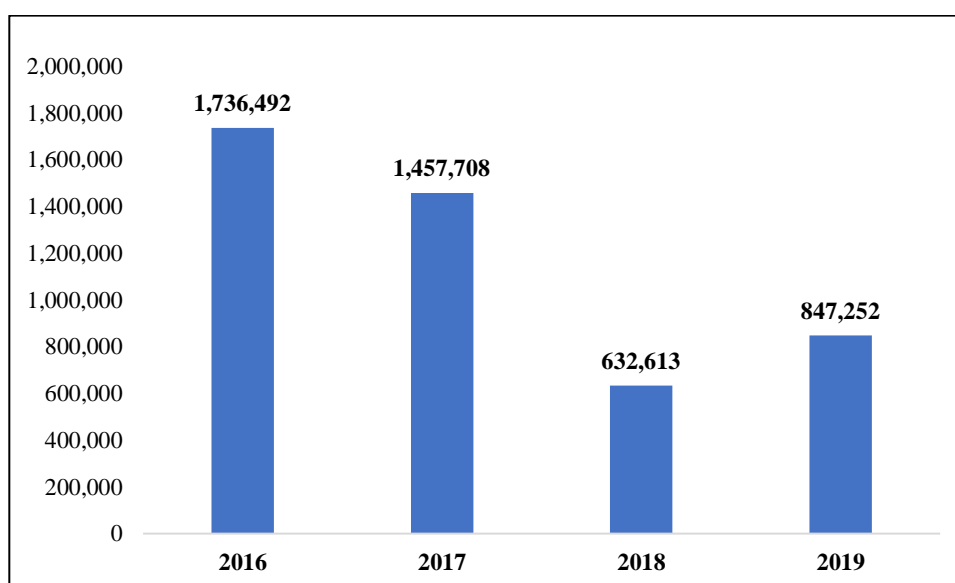


Figura 12:

Evolución del desmantelamiento de activo

El pasivo no ha sufrido mayores variaciones en cuanto a la conformación de la estructura financiera año tras año y se ha mantenido a nivel corriente en un promedio de 5% y a nivel no corriente en un promedio de 2%.

4.2.1.2. Estado de resultado

En la tabla 9 se presenta el estado de resultado comparativo de la empresa, aquí analizaremos

cada rubro operativo más representativo de la empresa y su impacto final en la utilidad del ejercicio.

Tabla 8:

Estado de resultado comparativo

	2016	2017	2018	2019
Ventas Brutas	76,544,881	73,489,355	67,583,906	61,502,148
Dsc tos. Rebajas y Bonif.				
Ventas Netas	76,544,881	73,489,355	67,583,906	61,502,148
Costo de Ventas	-31,554,348	-32,457,828	-30,809,505	-30,054,157
Utilidad Bruta	44,990,533	41,031,528	36,774,401	31,447,991
Gastos de Administración	-10,449,370	-10,870,766	-11,276,600	-11,841,867
Gastos de Ventas	-8,944,062	-10,933,105	-12,137,441	-11,056,912
Otros Ingresos	20,423	39,945	94,473	234,881
Otros Gastos				
Utilidad Operativa	25,617,523	19,267,602	13,454,833	8,784,093
Ingresos Financieros	1,682,549	901,668	284,924	3,081,027
Gastos Financieros	-1,461,539	-1,174,145	-210,253	-2,264,435
Utilidad Antes de Impuestos	25,838,533	18,995,124	13,529,504	9,600,685
Participación de los Trabajadores	-2,836,427	-2,208,830	-1,553,438	-1,195,002
Impuesto a la Renta	-6,869,131	-5,968,187	-4,020,634	-3,172,730
Reserva Legal				
Utilidad del Ejercicio	16,132,975	10,818,108	7,955,432	5,232,953

Empezaremos por las ventas brutas, las cuales caen sostenidamente y presentan una disminución anual promedio del 7%. Las ventas caen de 76,5 millones de soles en 2016 a 61,5 millones en el 2019, una fuerte caída de 20% en el periodo.

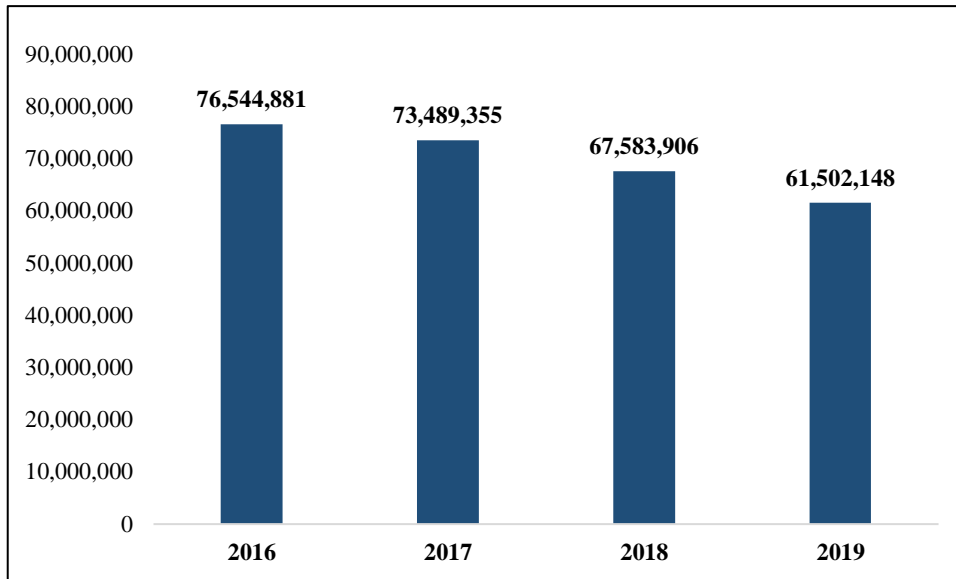


Figura 13:

Ventas brutas

Los gastos de administración se incrementan en promedio 4% cada año, alcanzando su pico en 2019 con 11,8 millones de soles. Este gasto aumenta 13% en el 2019 respecto al 2016. Esta variación se debe a que la empresa ha gastado más en personal administrativo especializado (alta gerencia, jefaturas, analistas seniors), y ha contratado más servicios de capacitación para su personal.

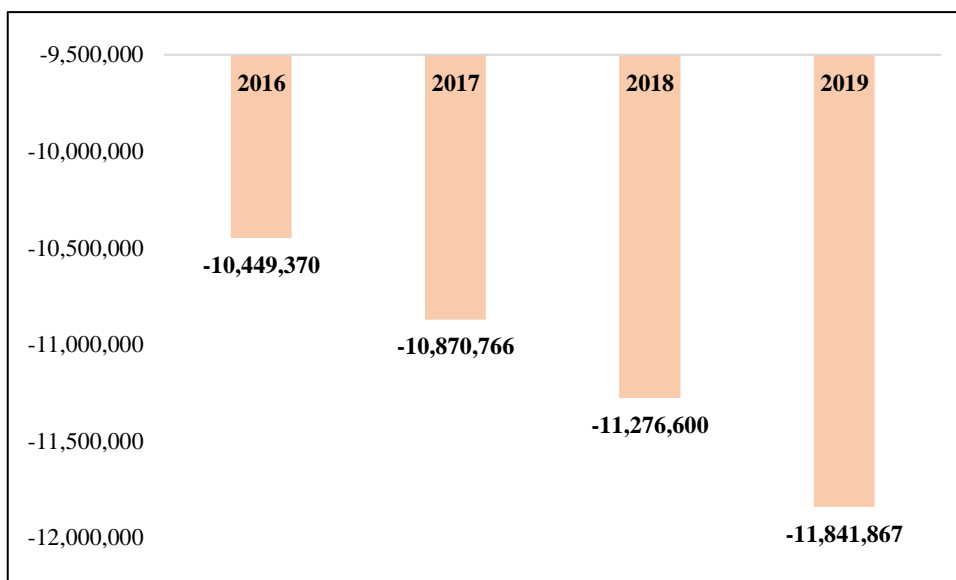


Figura 14:

Gastos de administración

Los gastos de ventas incrementan en promedio 8% cada año, presentando su mayor monto en 2018 con 12,1 millones de soles. Este rubro aumenta 24% en el 2019 respecto al 2016. En este caso la variación se debe, por un lado, a las altas comisiones de ventas por parte de los vendedores, y por otro a la contratación de empresas de terceros por servicios especializados.

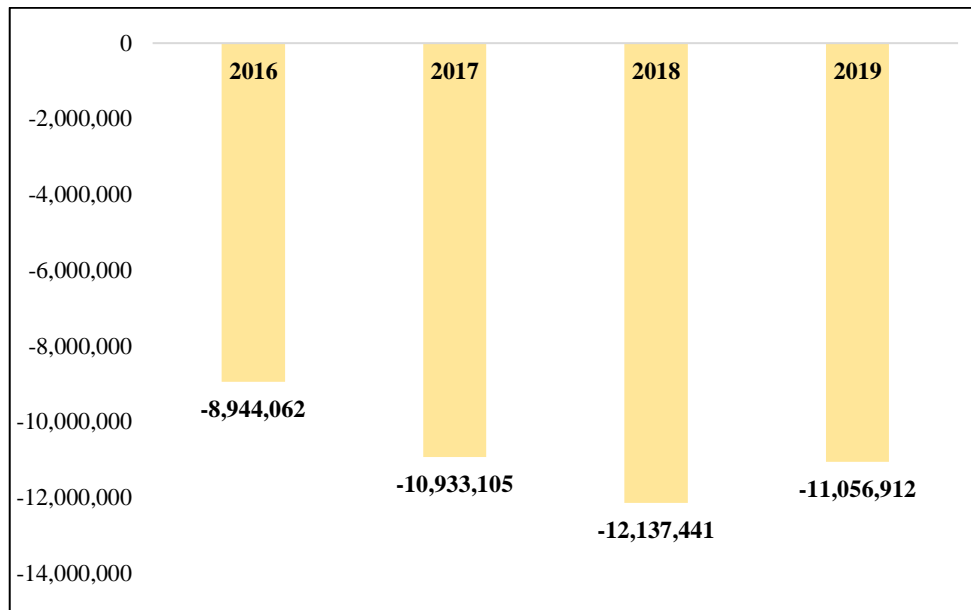


Figura 15:
Gastos de ventas

Finalmente, tanto la utilidad operativa como la utilidad del ejercicio caen a razón de 30% anual. La utilidad operativa pasa de 25,6 millones de soles en 2016 a 8,8 millones en 2019, una dramática disminución del 66%. La misma suerte corre la utilidad del ejercicio que cae a razón de 31% anual y pasa de 16,1 millones de soles en el 2016 a 5,2 millones en el 2019, otra caída dramática de 68%. Es claro que la empresa no ha tomado decisiones estratégicas en el horizonte de tiempo del estudio, ya que mientras las ventas disminuían progresivamente, los costos no bajaban en la misma proporción, y ello claramente tiene incidencia en el resultado o las utilidades.

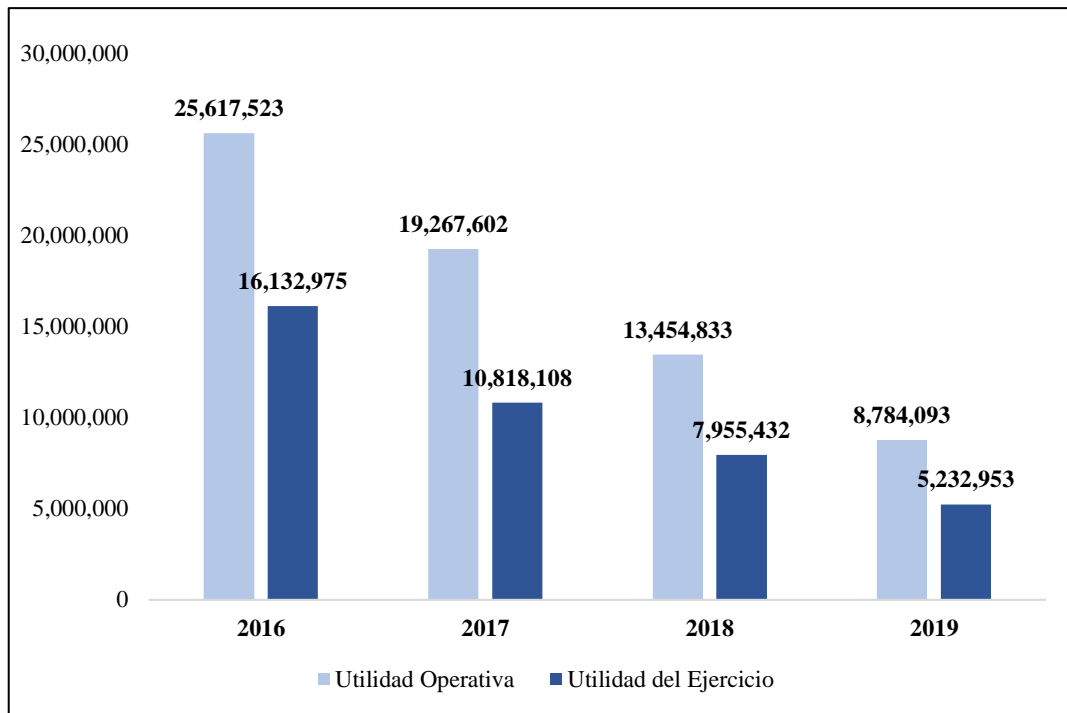


Figura 16:

Utilidad operativa y del ejercicio

4.2.1.3. Estado de flujo de efectivo

Para el caso de la empresa solo ha sido factible elaborar los flujos de efectivo de los años 2018 y 2019, esto por la carencia de datos en el área contable respecto a este estado financiero.

En el anexo 3 encontraremos el estado de flujo de efectivo tanto en el método directo como el indirecto, pero para el análisis usaremos solo el método directo, ya que este presenta los principales componentes de los ingresos y egresos operacionales, tales como el efectivo recibido de los clientes o el pagado a proveedores y personal, distinguiendo entre actividades de operación, inversión y financiamiento.

Tabla 9:

Estado de flujo de efectivo

Actividades	2018	2019
Actividades de operación	6,878,215	2,259,848
Actividades de inversión	7,578,131	7,826,518
Actividades de financiamiento	(1,457,189)	(5,762,445)
Variación del efectivo y equivalente de efectivo	12,999,157	4,323,920
Saldo del efectivo y equivalente de efectivo periodo anterior	7,016,970	20,016,127
Efectivo y equivalente de efectivo del periodo	20,016,128	24,340,047

Las actividades de operación generan flujo de efectivo positivo tanto en 2018 como 2019 por 6,8 millones y 2,3 millones de soles respectivamente, por lo que se puede decir que el giro del negocio le está generando flujo de caja positivo. Esto quiere decir, que a pesar de que la empresa ha mostrado una clara disminución en sus resultados, aún le es factible generar dinero a través de la venta de publicidad exterior.

4.2.2. Enfoque en centros de responsabilidad

En el enfoque anterior hemos visto como se presenta la información financiera de forma tradicional haciendo uso de los estados financieros. En esta sección introduciremos el enfoque de centros de responsabilidad de competencia del área administrativa y financiera donde laboro. En este caso utilizaremos dos tipos de centros de responsabilidad, los centros de ingresos y los centros de costos los cuales se han subclasificado tal como se muestra en el anexo 2. Estas subclasificaciones surgen como recomendaciones de la gerencia administrativa y financiera, para responder a una necesidad de reorganizar la información financiera para la toma de decisiones a nivel gerencial. La gerencia necesita una visión financiera a nivel agregado, yendo de lo genérico a lo específico y por ende mostrar los ingresos y gastos con esta nueva estructura hace más entendible y amigable la gestión financiera, además de ajustarse al core business de la empresa. A continuación, se presenta la Tabla 10 que es el resultado final de subclasificar la información financiera y luego explicaremos a detalle cada ítem.

Tabla 10:

Ganancias y pérdidas, enfoque de centros de responsabilidad

	2016	2017	2018	2019
Centros de ingreso				
Paneles	52,202,826	52,061,426	48,032,007	43,029,462
Digital	30,369,459	32,726,952	31,013,164	29,335,810
Tradicional	21,833,367	19,334,475	17,018,843	13,693,652
Mobiliario urbano	2,504,998	2,477,353	2,221,513	2,080,176
Digital				
Tradicional	2,504,998	2,477,353	2,221,513	2,080,176
Transito	4,511,220	4,113,574	3,892,585	3,244,561
Digital				
Tradicional	4,511,220	4,113,574	3,892,585	3,244,561
Otros/Espectaculares	17,325,837	14,837,001	13,437,801	13,147,948

Ingresos brutos totales	76,544,881	73,489,355	67,583,906	61,502,148
Comisiones de agencia	3,382,057	3,926,073	4,614,549	4,137,424
Ingresos netos totales	73,162,823	69,563,282	62,969,357	57,364,723
Centros de costo				
Arrendamiento fijo	12,903,485	13,596,742	11,838,596	11,226,632
Arrendamiento variable	184,477	50,069	32,900	444,651
Gastos directos	13,603,796	14,143,568	14,120,323	13,151,234
Gastos directos totales	26,691,759	27,790,379	25,991,819	24,822,517
Gastos indirectos	14,184,219	14,459,543	14,650,260	14,235,235
Gastos indirectos totales	14,184,219	14,459,543	14,650,260	14,235,235
EBITDA	32,286,845	27,313,360	22,327,278	18,306,972

En los centros de ingresos se imputan todas las entradas de dinero por ventas asociadas al giro de negocio, las cuales han sido clasificadas según detalle en el anexo 2. Estos centros de ingresos están conformados por una serie de partidas contables ligadas a la venta del espacio publicitario, pero que en este trabajo no pueden ser detalladas por ser considerada información de alta sensibilidad. A su vez, se ha realizado una subclasificación que ayuda a la gestión financiera y que se ajusta a los requerimientos de la empresa y el sector. La empresa ofrece diversos elementos publicitarios, por lo que se han clasificado de la siguiente manera:

- a. **Paneles;** conformado por paneles digitales y tradicionales
- b. **Mobiliario urbano;** elementos tradicionales dentro de los cuales encontramos paraderos, relojes y paletas.
- c. **Transito;** elementos tradicionales conformados por señalizadores y quioscos.
- d. **Otros/Espectaculares;** elementos conformados por banderolas y producciones espectaculares.

En los últimos años la publicidad en los paneles digitales ha tomado especial preponderancia entre los clientes, es por ello que el grueso de las ventas está concentrado en este elemento publicitario, el cual representa en promedio el 44% de las ventas de la empresa. Además, se hace claro que los elementos tradicionales, como son, mobiliario urbano, tránsito y paneles tradicionales vienen presentando una caída sostenida y representan en promedio el 3%, 6% y 26% respectivamente del grueso de ventas, esto es explicado por la migración de este tipo de elementos a los digitales. Una mención aparte tienen los elementos espectaculares (ver Anexo 1), que al ser publicidad altamente especializada y personalizada poseen un precio

más elevado y por lo tanto entrega márgenes bastante altos, es por ello que acaparan en promedio el 21% de las ventas. Caso contrario a los elementos tradicionales los cuales en varios casos incurren en márgenes negativos.

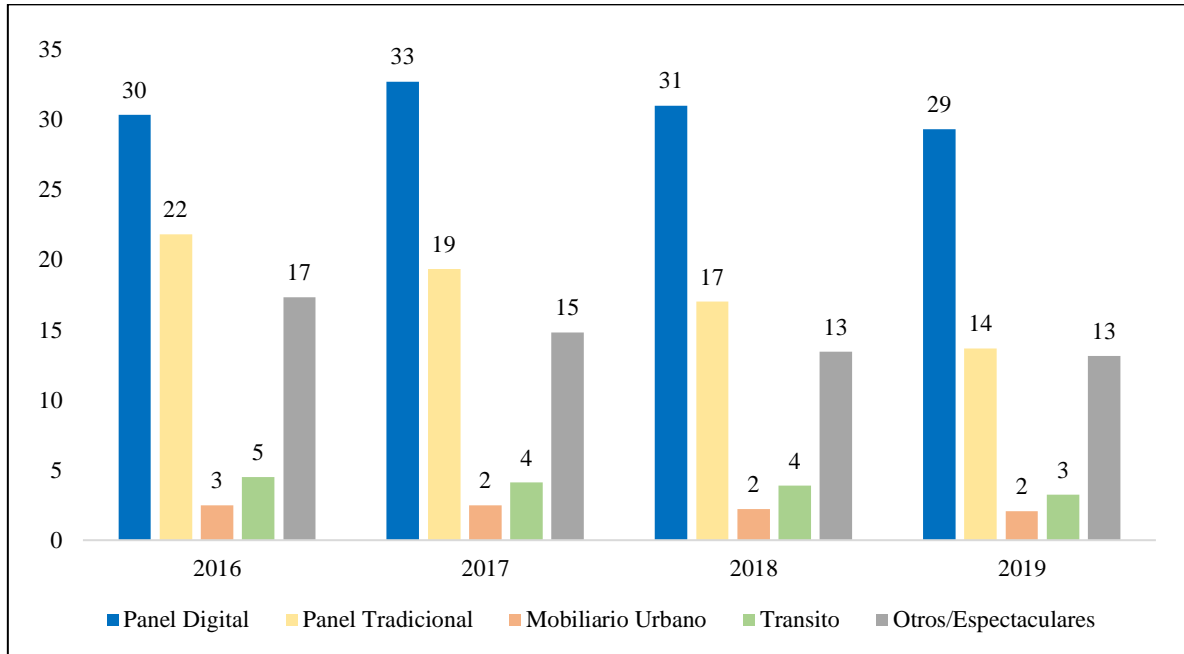


Figura 17:

Ingreso por tipo de elementos (millones PEN)

Por otro lado, tenemos a los centros de costo, donde se imputan las salidas de dinero asociadas a los gastos operativos y administrativos que se generan por el giro del negocio, los cuales han sido clasificados según detalle en el anexo 2. Estos centros de costo están conformados por una serie de partidas contables ligadas a sueldos, servicios básicos, servicios de terceros, mantenimiento, entre otros, que en este trabajo no pueden ser detallados por ser información de alta sensibilidad. De la misma forma que con los centros de ingresos se ha realizado una subclasificación que va de la siguiente manera:

- a. **Arrendamiento fijo;** es el pago fijo de renta a los propietarios por el espacio donde se encuentra el elemento publicitario.
- b. **Arrendamiento variable;** es un pago variable al propietario por el espacio donde se encuentra el elemento publicitario sujeto generalmente a una cláusula por niveles de ventas en ese espacio.
- c. **Gastos directos;** son los gastos operativos y directamente relacionados a la habilitación de la publicidad.

d. Gastos Indirectos; son los gastos administrativos y de soporte.

Analizar por separado los arrendamientos en el negocio de espacios publicitarios es importante pues nos da una idea concreta sobre los niveles de renta que se vienen pagando a los propietarios, lo que a su vez ayuda a la toma de decisiones, como por ejemplo la búsqueda de una negociación con los propietarios para poder reducir los niveles de renta y hacer del espacio un elemento mucho más rentable.

En los últimos años el arrendamiento fijo ha bajado, pasa de 12,9 millones en 2016 a 11,2 millones en el 2019, una caída del 13%. Esta disminución más que estar ligada a negociaciones con los propietarios, está explicada por la caída de ventas que ha dado como resultado la salida en algunos espacios publicitarios.

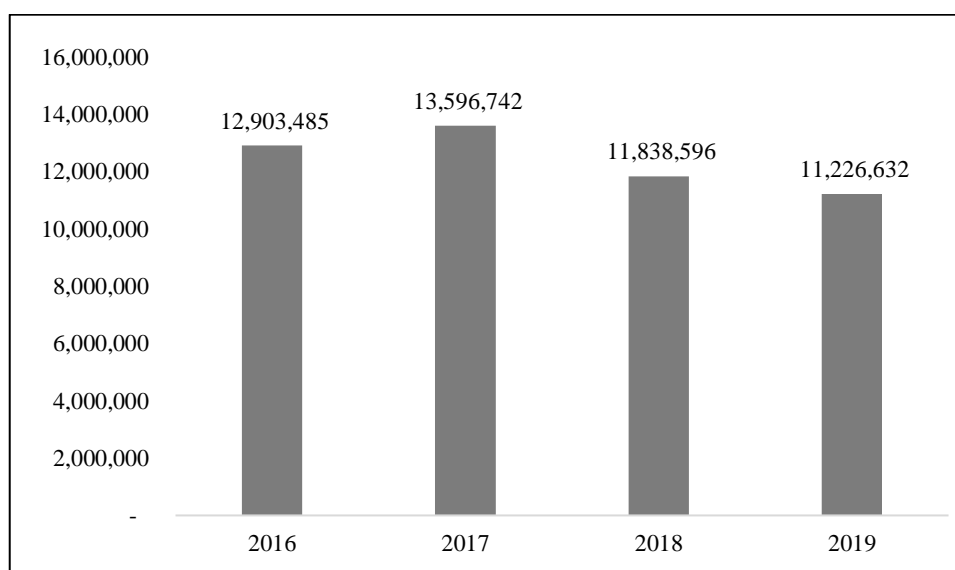


Figura 18:

Arrendamiento fijo

Por otro lado, el arrendamiento variable muestra un aumento agresivo respecto a los años previos, pasa de 184 mil soles en 2016 a 445 mil soles en el 2019, un incremento de 141%. Este aumento es explicado por el contrato que celebró Paneles Napsa S.R.L. con la empresa Citybike, pionera en alquiler de bicicletas para el desplazamiento urbano, con la cual acordó pagar una comisión variable sujeta a la venta por la publicidad anunciada en los paraderos de las bicicletas.

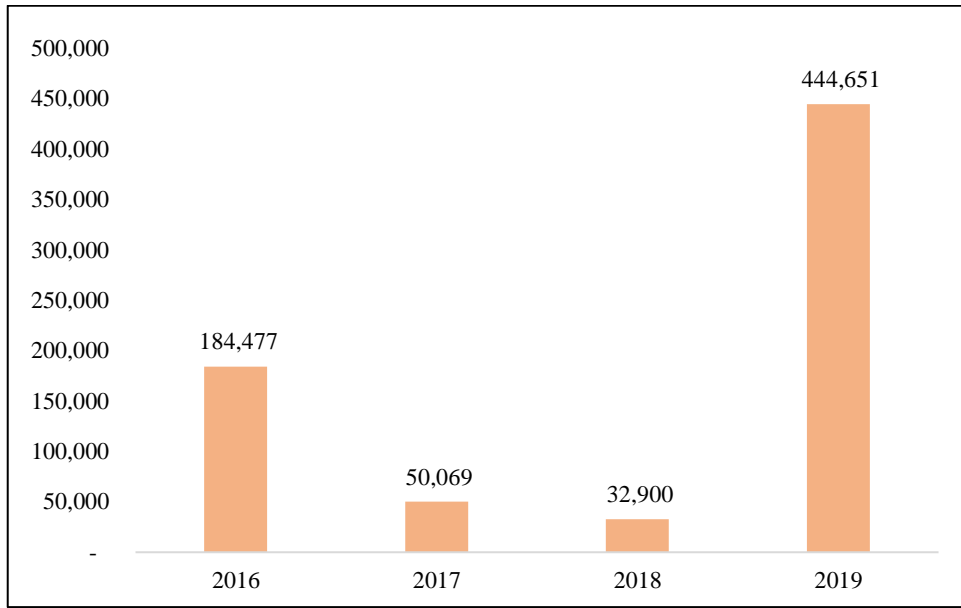


Figura 19:
Arrendamiento variable

Los gastos directos e indirectos no han sufrido variaciones extraordinarias, presentando una leve caída en el año 2019 asociada a la disminución de colocaciones publicitarias.

Finalmente, una vez analizados los centros de responsabilidad se procede a calcular el EBITDA para cada año, obteniendo la figura 10, en la cual podemos apreciar claramente como el EBITDA ha caído sostenidamente durante los años comprendidos entre el 2016 y el 2019, disminuyendo 17% en promedio cada año, de la misma forma el margen cae de 42% en el año 2016 a 30% en el 2019. En términos monetarios el EBITDA cae de 32,3 millones en el 2016 a 18,3 millones en el 2019, lo que representa una caída del 46%. Todo esto explicado por los movimientos presentados en los centros de responsabilidad y en el sector.

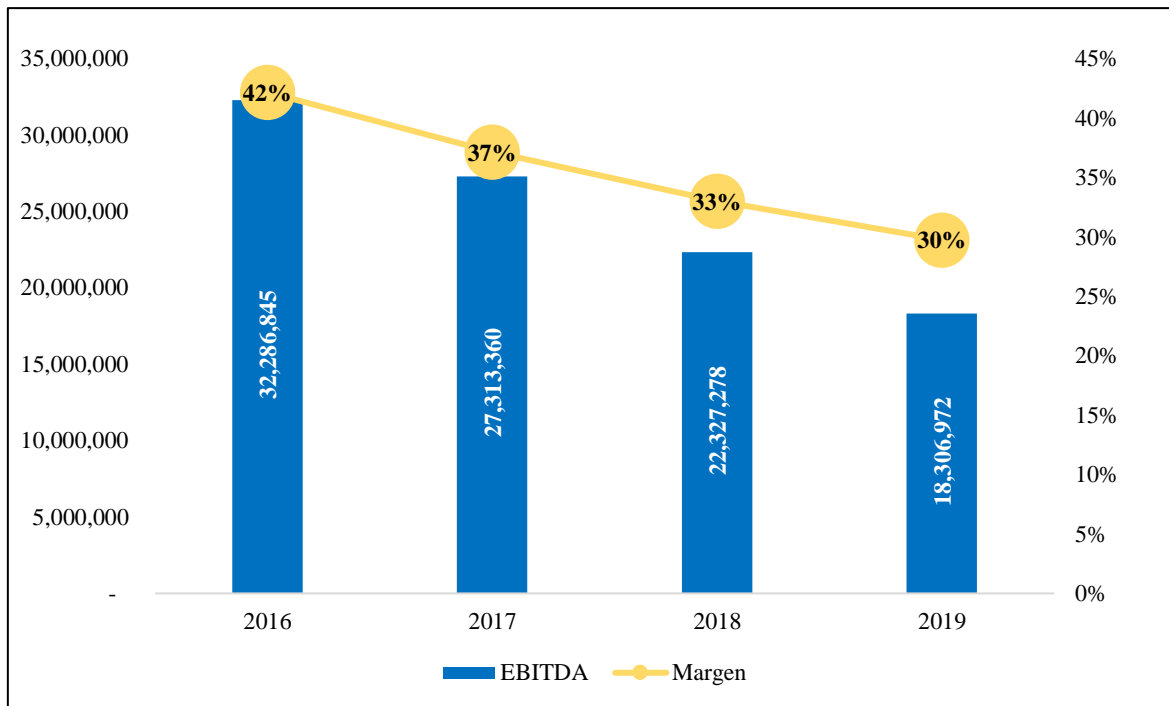


Figura 20:
EBITDA y margen

Cabe mencionar que esta caída sostenida del EBITDA está muy relacionada al contexto político en el que se encontraba el país, el cual causaba incertidumbre económica financiera en las empresas. Ahora bien, el sector publicitario es muy sensible a estos contextos y esto explica porque las empresas dejan de gastar en rubros que no están ligados a mantener el funcionamiento operativo de la empresa, uno de estos rubros es la publicidad; las empresas dejan de gastar en publicidad ya que el ahorro en este rubro les permitiría derivar este presupuesto a un rubro ligado a las operaciones de la empresa y así garantizar su funcionamiento.

Por otro lado, el EBITDA cayó en 15% el año 2017 y empeoró en el 2018 cayendo 18%, pero en 2019 debido al nuevo enfoque de análisis de la gerencia administrativa y financiera, la caída logra estabilizarse en 18%. En este último periodo se tomaron acciones para mitigar la tendencia en cuanto a la caída, uno de los aportes que brindamos fue el análisis de rentabilidad por elementos.

4.2.2.1. Análisis de rentabilidad por elementos

Este análisis se realizó con el fin de mitigar la caída porcentual del resultado a nivel EBITDA

de la empresa. A partir de ver la información financiera con una nueva estructura (centros de responsabilidad subclasificados), se toman los tipos de elementos que generan menos ingresos o con tendencia a la baja y luego se recurre al detalle en gastos por arrendamiento y operativos (gastos directos).

Este análisis ha identificado elementos publicitarios en ubicaciones específicas que generan pérdida a la empresa. A continuación, presentaremos una tabla con la información parcial que se utiliza para este análisis y explicaremos las diversas decisiones que se toman con el resultado.

Tabla 11:
Rentabilidad por elementos

Distrito	Dirección	Elemento	A	O	I	R	%
La Molina	Av. Javier Prado Este N° 5555	Torre	68,683	792	35,949	-33,526	-93%
La Victoria	Ovalo Arriola	Valla	23,083	1,428	12,918	-11,593	-90%
San Isidro	Av. Canaval y Moreyra/Schereiber 299	Panel	26,827	0	48,304	21,477	44%

FUENTE: Elaboración propia

Donde:

- A: Gasto en Arrendamiento
- O: Gasto en Operaciones (energía y mantenimiento)
- I: Ingreso
- R: Rentabilidad
- %: Porcentaje de rentabilidad

Como vemos en la tabla 11 el elemento torre y valla ubicados en los distritos de La Molina y La Victoria respectivamente, muestran rentabilidades negativas, por lo que se recomienda dar de baja estos elementos, ya que el impacto sobre el EBITDA es perjudicial para la empresa. Por otro lado, el elemento panel ubicado en el distrito de San Isidro es altamente rentable para la empresa, por lo que se decide mantener el elemento y permanecer en la ubicación.

Este análisis se implanta en la empresa para depurar elementos que tienen un impacto negativo en el resultado financiero de la empresa y debe ser utilizado trimestralmente comparándolo con la información histórica, para así gradualmente identificar oportunidades de ahorro ya sea en rentas (arrendamiento) o en gastos de operaciones.

4.3. Análisis de indicadores económico-financieros

A partir de la información financiera procederemos a calcular los indicadores económico-financieros de la empresa, para luego interpretarlos.

4.3.1. Ratios de liquidez

Tabla 12:

Cálculo de ratios de liquidez

Indicador	Fórmula	2016	2017	2018	2019
Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	5.62	5.55	5.29	6.81
Prueba ácida	(Activo corriente - Inventario) / Pasivo corriente	5.53	5.52	5.27	6.80

La razón corriente en promedio es 5.82, lo que implica que la empresa tiene 5.82 soles por cada sol en pasivos corrientes. Esto significa que el nivel de liquidez de la empresa es bastante alto, pero que también podría tener unos potenciales problemas de utilización insuficiente del efectivo y de otros activos de corto plazo. La prueba ácida en promedio es 5.78, lo que implica que la empresa puede pagar 5.78 soles por cada sol que debe. Este indicador ratifica el buen nivel de liquidez de la empresa, además señala a la empresa como una empresa sólida. Esto, además, se confirma analizando las cuentas de resultados acumulados y cuentas por cobrar, la cuales crecen cada periodo.

4.3.2. Ratios de solvencia

Tabla 13:

Cálculo de ratios de solvencia

Indicador	Fórmula	2016	2017	2018	2019
Ratio de endeudamiento	Pasivo / Patrimonio neto	0.20	0.17	0.18	0.16
Ratio de deuda	Pasivo / Activo	0.17	0.14	0.15	0.14
Ratio de endeudamiento a largo plazo	Pasivo no corriente / Patrimonio neto	0.09	0.05	0.03	0.03
Ratio de apalancamiento	Activo / Patrimonio neto	1.20	1.17	1.18	1.16

El ratio de endeudamiento indica que los recursos financieros externos de la empresa suponen un promedio de 18% de los recursos propios.

El ratio de deuda indica que en promedio el 15% de los activos es financiado por los acreedores (recursos externos).

El ratio de endeudamiento a largo plazo indica que los recursos financieros externos de la empresa solo representan en promedio el 5% de los recursos propios.

El ratio de apalancamiento es en promedio 1.18, lo que indica que a la empresa le es rentable recurrir a la financiación externa.

Estos ratios indican que la empresa es solvente y puede hacer frente a sus obligaciones financieras en largo plazo.

4.3.3. Ratios de rentabilidad

Tabla 14:

Cálculo de ratios de rentabilidad

Indicador	Fórmula	2016	2017	2018	2019
Margen neto	Resultado del ejercicio / Ventas del periodo	21%	15%	12%	9%
ROA (return of assets)	Resultado del ejercicio / Total activo	21%	14%	9%	6%
ROE (return of equity)	Resultado del ejercicio / Total patrimonio	25%	16%	11%	6%

El margen neto ha caído de forma sostenida año tras año, lo que claramente indica que cada año se han generado menos céntimos en utilidad por cada sol en ventas. Pasamos de generar 21 céntimos en utilidad por cada sol en ventas en el 2016 a generar 9 céntimos en el 2019. El rendimiento sobre los activos (ROA) también se ha visto disminuido, en este caso indica que por cada sol en los activos del 2016 se han generado 21 céntimos de utilidad en el mismo periodo, mientras que por cada sol en los activos del 2019 solo se han generado 6 céntimos de utilidad.

De la misma forma, el rendimiento sobre el capital (ROE) ha caído en cada periodo. En este caso por cada sol de patrimonio en el 2016 la empresa generó 25 céntimos de utilidad, mientras que en el 2019 por cada sol de patrimonio la empresa solo generó 6 céntimos. En este caso se puede inferir que año tras año los accionistas han visto reducido el desempeño en su beneficio.

Cabe mencionar que estos ratios de rentabilidad o rendimiento son elaborados con información contable, por lo que a veces se le denomina rendimiento sobre los activos en libros y rendimiento sobre el capital en libros respectivamente.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El sector publicitario exterior muestra un mercado que está concentrado en 4 grandes empresas, las cuales acaparan casi el 60% del mercado, entre las cuales existe una agresiva competencia por la obtención de la inversión en publicidad de los clientes, la cual merma los resultados de la empresa. Por otro lado, en el sector publicidad exterior ha tomado una especial preponderancia los elementos tipo paneles digitales, los cuales son los más demandados por los clientes por su alto impacto y dinamismo, y se han convertido en el principal producto dentro del sector.

Desde el enfoque en centros de responsabilidad desarrollado por la gerencia de administración y finanzas, la empresa ha demostrado tener resultados favorables en el horizonte de estudio, con EBITDAs por encima de los 18 millones de soles, pero con una clara tendencia a disminuir a razón de 17% en promedio cada año.

Desde el enfoque en los estados financieros, es también claro ver como las utilidades del ejercicio han caído a razón de 31% en promedio anual, pasando de lograr un resultado de 16,1 millones de soles en el 2016 a 5,2 millones en el 2019, una caída de 68%.

Las ventas han caído drásticamente a razón de 7% promedio anual, afectadas por la presión de la competencia y la coyuntura política que tiene un especial impacto en el sector publicidad.

Los gastos en arrendamiento de espacios que la empresa Paneles Napsa S.R.L. paga a los propietarios del espacio donde se coloca la publicidad, al ser contratos definidos en un horizonte de tiempo, no disminuyen a razón de las ventas y esto afecta a la utilidad de la empresa.

Los indicadores económico financieros concluyen que Paneles Napsa S.R.L. es una empresa solvente y sólida, no presenta problemas de liquidez y tiene los recursos suficientes para asumir obligaciones financieras. Esto además se confirma por el alto nivel de conversión de las cuentas por cobrar comerciales y sobre todo por la política de acumulación de resultados. La empresa tiene márgenes netos positivos por encima del 5%, con lo que se concluye que es una empresa rentable.

5.2. Recomendaciones

La empresa paneles Napsa S.R.L. debe poner mayor énfasis en los elementos digitales, es por ello que debe empezar a migrar en mayor magnitud de elementos tradicionales a digitales.

La empresa debe reconvertir elementos o buscar nuevos formatos (tamaños) de pantallas digitales.

La empresa debe mantener y mejorar la calidad de las pantallas digitales, pues es una ventaja comparativa sobre la competencia.

Se debe implantar una iniciativa en la cual se busque aprovechar los formatos digitales para obtener métricas a partir de estos elementos, ya que poseen internet y se podría aprovechar la data estadística. Esto permitirá tener un mayor margen de negociación con el cliente y mostrar una ventaja diferencial sobre la competencia.

Se recomienda conseguir contratos variables con los propietarios de espacios, esto significa que los propietarios solo puedan cobrar si existe una venta en el elemento que ocupa su espacio.

Se recomienda agrupar los elementos publicitarios para ventas especiales, esto significa vender un conjunto de elementos entre los cuales pueda haber una combinación que haga rentable la venta.

Se recomienda evaluar ciertas actividades operativas que puedan ser trasladadas a terceros que puedan ofrecer un precio competitivo por ciertos servicios específicos, muchas veces hay empresas que brindan servicios especializados por actividades puntuales que podrían ofrecer una solución en costos para la empresa.

Se recomienda revisar las escalas de comisiones a los vendedores, así como la evaluación en cuanto a recortes de personal fijo especializado.

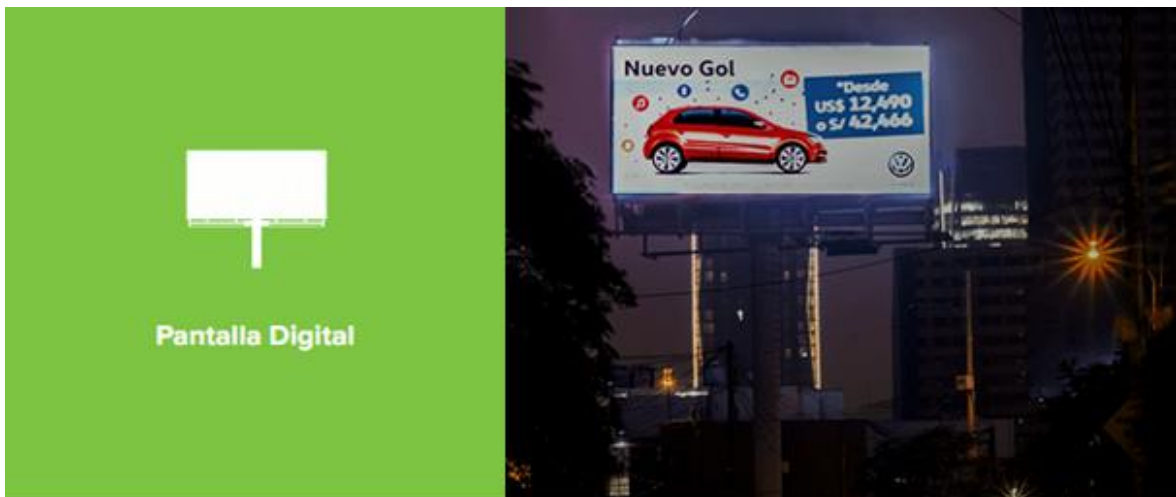
Se recomienda invertir agresivamente en bienes de capital, específicamente en elementos publicitarios digitales, y tratar de financiar una parte de estos con deuda.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Meigs, R., Bettner, M., Haka, S., & Williams, J. (2000). *Contabilidad: La Base de Decisiones Gerenciales* (11.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana De España, S.A.U.
- Pindyck, R., & Rubinfeld, D. (2009). *Microeconomía* (7.^a ed.). Pearson Educación, S.A.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (9.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Rusell, J. T., Lane, W. R., & Whitehill King, K. (2001). *Kleppner Publicidad* (Decimocuarta). Pearson Education.
- Sánchez, J. (2021, febrero 25). Economipedia. *Coste - Costo*.
<https://economipedia.com/definiciones/coste-costo.html>
- Sevilla, A. (2021, febrero 25). Economipedia. *Estado de resultados*.
<https://economipedia.com/definiciones/cuenta-de-resultados.html>
- Varian, H. (2011). *Microeconomía intermedia: Un enfoque actual* (8.^a ed.). Antoni Bosch, editor, S.A.
- Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos Planificación y Control* (Sexta). Pearson Educación.

VII. ANEXOS

Anexo 1: Tipos de Elementos Publicitarios





Pantalla Digital Vertical



Valla al Piso



Paradero Wifi





Valla



Paleta



Reloj







Espectaculares



Anexo 2: Centros de Responsabilidad

Código	Descripción	Subclasificación 1	Subclasificación 2
Centros de ingresos			
001	POSTING REVENUE VALLAS	GROSS REVENUE	Billboard Traditional
002	C STORE/MALL/ CENTROS COMERCIALES	GROSS REVENUE	Other
003	BULLETIN REVENUE PANELES Y EMBELLECIMIENTO	GROSS REVENUE	Billboard Traditional
004	TRANSIT REVENUE MOBILIARIO URBANO	GROSS REVENUE	Street Furniture/Transit
007	SIGN SHOP/PRODUCTION REVENUE SCOTCHPRINT	GROSS REVENUE	Other
008	AIRPORT AEROPUERTO	GROSS REVENUE	Other
009	DIGITAL SIGN REVENUE	GROSS REVENUE	Billboard Digital
010	MISCELLANEOUS REVENUE	GROSS REVENUE	Other
Centros de costos			
011	AGENCY COMMISSIONS	REVENUE COMMISSION	Agency Comission
101	POSTER INSTALACIÓN DE VALLAS	EXPENSES	Direct Expenses
204	EMBELLISHMENTS MODIFICACION DE PANELES	EXPENSES	Direct Expenses
205	ROTATE ROTACIONES	EXPENSES	Direct Expenses
206	WALLSCAPE/ESPECTACULAR/SCAFFOLD	EXPENSES	Direct Expenses
250	TRANSIT EXPENSE MOBILIARIO URBANO	EXPENSES	Direct Expenses
251	SHELTER AND STREET FURNITURE	EXPENSES	Direct Expenses
252	MALLS CENTROS COMERCIALES	EXPENSES	Direct Expenses
253	KIOSK	EXPENSES	Direct Expenses
254	DIGITAL SIGN	EXPENSES	Direct Expenses
260	SIGN SHOP EXPENSES SCOTCHPRINT	EXPENSES	Direct Expenses
350	NON TRADITIONAL REVENUE	EXPENSES	Direct Expenses
402	INDIRECT OPERATIONS GERENCIA OPERACIONES	EXPENSES	Direct Expenses
403	GARAGE EXPENSES MANTENIMIENTO Y REPARACION VEHÍCUL	EXPENSES	Direct Expenses
410	SAFETY/ENVIRONMENTAL EXPENSES GASTOS SEGURIDAD IND	EXPENSES	Direct Expenses
411	STRUCTURE MAINTENANCE EXPENSE MANTENIMIENTO ESTRUC	EXPENSES	Direct Expenses
412	ELECTRICAL EXPENSES MANTENIMIENTO Y REPARACIONES E	EXPENSES	Direct Expenses
414	TAKEDOWN EXPENSES GASTOS DE REUBICACION	EXPENSES	Direct Expenses
510	SITE LEASE EXPENSE GASTOS DE ALQUILER POR ESTRUCTU	EXPENSES	Site Lease Fixed/Variable
520	REAL ESTATE EXPENSES ANUNCIOS	EXPENSES	Direct Expenses
532	PUBLIC AFFAIRS RELACIONES PUBLICAS	EXPENSES	Direct Expenses
597	Lab/Create/Creatividad	EXPENSES	Indirect Expenses
598	SELLING EXPENSES GASTOS DE VENTAS	EXPENSES	Indirect Expenses

599	MARKETING EXPENSES GASTOS MARKETING	EXPENSES	Indirect Expenses
731	ADMINISTRATIVE/FINANCE ADMINISTRACIÓN/FINANZAS	EXPENSES	Indirect Expenses
740	Human Resources/Recursos Humanos	EXPENSES	Indirect Expenses
750	CORPORATE INFORMATION SYSTEMS	EXPENSES	Indirect Expenses
820	LEGAL EXPENSE ASESORIA LEGAL	EXPENSES	Indirect Expenses
880	FACILITY/OFFICE EXPENSES GASTOS INSTALACIONES/OFIC	EXPENSES	Indirect Expenses
890	INSURANCE EXPENSE GASTOS SEGUROS	EXPENSES	Indirect Expenses
891	TAXES AND LICENSES IMPUESTOS Y LICENCIAS	EXPENSES	Indirect Expenses
901	DEPRECIATION DEPRECIACIÓN	DEPRECIATION	DEPR/AMORT
902	AMORTIZATION EXPENSE AMORTIZACIÓN INTANGIBLES	AMORTIZATION	CORPORATE
910	INTEREST EXPENSE GASTOS POR INTERESES	INTEREST EXPENSES	RESTRUCTURE
920	GAIN/LOSS ON SALE OF FIXED ASS	FIXED ASSETS	DEPR/AMORT
979	INCOME TAXES IMPUESTO A LA RENTA	INCOME TAXES	TAX

Anexo 3: Estados Financieros

BALANCE GENERAL	2016	2017	2018	2019
ACTIVO CORRIENTE				
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	13,356,791	7,016,970	20,016,127	24,340,047
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	24,797,530	25,630,274	26,123,057	25,418,547
ESTIMACION DE CTA. DE COB.DUDOSA	-545,510	-629,695	-910,462	-647,879
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS - TERC.	83,759	129,737	434,700	952,779
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS REL.		0	6,097,604	10,119,735
EXISTENCIAS	664,930	257,805	191,924	117,382
SERV. Y OTROS CONTRATADOS ANTICIP.	100,384	2,063,657	1,260,396	544,473
COSTO DIFERIDO	1,922,377	11,304,856	7,657,145	7,341,340
OTROS ACTIVOS	1,210,929		0	720,656
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	41,591,190	45,773,605	60,870,491	68,907,080
ACTIVO NO CORRIENTE				
INMUEBLES MAQ. Y EQUIPO	89,966,754	91,002,658	83,390,163	75,519,602
MENOS : DEPRECIACION ACUMULADA INTANGIBLES	58,200,990	61,008,840	-57,419,907	-53,518,358
MENOS:AMORTIZACION ACUMULADA	2,049,459	2,016,217	2,050,580	2,094,624
ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-1,713,781	-1,816,215	-1,899,841	-1,958,749
MENOS:DEPR. ACUM. ARREND. FINANC.			0	125,563
DESMANTELAMIENTO DE ACTIVO	1,736,492	1,457,708	632,613	847,252
IMPUESTO A LAS GANANCIAS DIFERIDO	672,298	1,284,421	1,284,421	1,284,421
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	34,510,232	32,935,949	28,038,029	24,394,355
TOTAL ACTIVO	76,101,422	78,709,554	88,908,520	93,301,435
PASIVO CORRIENTE				
TRIBUT. CONTRAP. Y APORT SIST. PENS. SALUD	490,166	1,439,368	209,062	548,304
REMUN. Y PARTICIP. POR PAGAR	3,459,185	2,799,319	2,374,801	1,939,758
CUENTAS POR PAGAR COMERC. TERC.	2,887,325	2,464,347	2,355,492	2,349,647
OBLIGACIONES FINANCIERAS				17,205
CUENTAS POR PAGAR DIVER. TERC.	-201,312	84,161	1,708,525	1,551,989
CUENTAS POR PAGAR DIVER. RELAC.		779,376	4,100,389	3,060,029

PROVISIONES	759,212	676,520	768,157	652,366
-------------	---------	---------	---------	---------

TOTAL PASIVO CORRIENTE	7,394,576	8,243,091	11,516,428	10,119,298
-------------------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------

PASIVO NO CORRIENTE				
----------------------------	--	--	--	--

OBLIGACIONES FINANCIERAS				83,019
PROVISION POR DESMANT.	5,407,470	3,069,070	2,039,269	2,513,341

TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	5,407,470	3,069,070	2,039,269	2,596,360
----------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

PATRIMONIO				
-------------------	--	--	--	--

CAPITAL	26,918,115	26,918,115	26,918,115	26,918,115
RESULTADOS ACUMULADOS	20,248,286	29,661,170	40,479,277	48,434,709
RESULTADOS DEL EJERCICIO	16,132,975	10,818,108	7,955,432	5,232,953

TOTAL PATRIMONIO	63,299,376	67,397,392	75,352,824	80,585,776
-------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	76,101,422	78,709,554	88,908,521	93,301,435
----------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	2018	2019
Método Directo		
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Cobranza (entradas) por:		
Venta de Bienes o Servicios (Ingresos Operacionales)	67,091,123	62,206,658
Menos pagos (salidas) por:		
Proveedores de Bienes y Servicios	(30,049,217)	(29,269,537)
Remuneraciones, Beneficios Sociales y Participaciones	(3,208,262)	(1,290,803)
Gastos Operacionales	(26,750,203)	(25,689,947)
Estimación de Cuentas para Cobranza Dudosa	280,767	(262,583)
Provisiones generales	(938,164)	358,281
Desmantelamiento de activos	825,095	(214,639)
Impuestos a las ganancias	(4,020,634)	(3,172,730)
Otros Operativos, neto	3,647,712	(404,852)
Aumento (Disminución) de Actividades de Operación	6,878,215	2,259,848
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Compra de propiedades, planta y equipo	7,612,495	7,870,562
Compra de intangibles	(34,364)	(44,044)
Cobro de préstamos otorgados a subsidiarias y relacionadas		
Ingreso procedente de venta de propiedades, planta y equipo		
Aumento (Disminución) de Actividades de Inversión	7,578,131	7,826,518
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Deudores diversos	(6,402,567)	(4,540,210)
Acreedores diversos	4,945,378	(1,196,897)
Obligaciones Financieras de corto plazo	-	17,205
Obligaciones Financieras de largo plazo	-	83,019
Arrendamiento Financiero	-	(125,563)
Capital social	-	-
Aumento (Disminución) de Actividades de Financiamiento	(1,457,189)	(5,762,445)
Aumento (Disminución) del Efectivo y Equivalente de Efectivo	12,999,157	4,323,920
Saldo del Efectivo y Equivalente de Efectivo al Final del Periodo Anterior	7,016,970	20,016,127
Efectivo y Equivalente de Efectivo al Final del Periodo	20,016,128	24,340,047

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	2018	2019
Método Indirecto		
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Utilidad neta	7,955,432	5,232,953
Más (menos) ajustes a la utilidad neta:		
Depreciación	(3,588,932)	(3,901,550)
Amortización	83,626	58,908
Estimación para cuentas de cobranza dudosa	280,767	(262,583)
Remuneraciones, Beneficios Sociales y Participaciones	(424,518)	(435,043)
Desmantelamiento de activos	825,095	(214,639)
Cargos y abonos por cambios netos en el activo y pasivo:		
(Aumento) disminución de cuentas por cobrar	(492,783)	704,510
(Aumento) disminución de existencias	65,882	74,542
(Aumento) disminución de gastos pagados por anticipado	803,261	715,923
(Aumento) Provisión por desmantelamiento	(1,029,801)	474,072
(Aumento) disminución de costos diferidos	3,647,712	315,805
(Aumento) otros activos	-	(720,656)
(Aumento) disminución de cuentas por pagar comerciales	(108,855)	(5,845)
(Aumento) disminución de tributos y otras cuentas por pagar	(1,230,306)	339,242
Provisiones	91,637	(115,791)
Aumento (Disminución) de Actividades de Operación	6,878,215	2,259,848
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Venta de activos fijos		
Adquisición de intangibles	(34,364)	(44,044)
Adquisición de activos fijos	7,612,495	7,870,562
Préstamos cobrados a entidades relacionadas		
Préstamos concedidos a entidades relacionadas		
Aumento (Disminución) de Actividades de Inversión	7,578,131	7,826,518
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Deudores diversos	(6,402,567)	(4,540,210)
Acreedores diversos	4,945,378	(1,196,897)
Obligaciones Financieras de corto plazo	-	17,205
Obligaciones Financieras de largo plazo	-	83,019
Arrendamiento Financiero	-	(125,563)
Capital social	-	-
Aumento (Disminución) de Actividades de Financiamiento	(1,457,189)	(5,762,445)
Aumento (Disminución) del Efectivo y Equivalente de Efectivo	12,999,157	4,323,920
Saldo del Efectivo y Equivalente de Efectivo al Final del Periodo Anterior	7,016,970	20,016,127

Efectivo y Equivalente de Efectivo al Final del Periodo	20,016,128	24,340,047
--	-------------------	-------------------