

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

## ESCUELA DE POST GRADO



## TESIS

“LAS FINANZAS E INVERSIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA”

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN**

**LÍNEA: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentado Por:

**CPC. NORBERTO BARBOZA CALDERÓN**

Asesor:

**Dr. ANGEL A. LOZANO CABRERA**

CAJAMARCA, PERU

ABRIL - 2014

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POST GRADO**



**TESIS**

**“LAS FINANZAS E INVERSIONES PARA LA TOMA DE  
DECISIONES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS DE  
INTERMEDIACIÓN LABORAL EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN**

**LÍNEA: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentado Por:

**CPC. NORBERTO BARBOZA CALDERÓN**

Asesor:

**Dr. ANGEL A. LOZANO CABRERA**

CAJAMARCA, PERU

ABRIL - 2014

## COMITÉ CIENTÍFICO

DR. ANGEL A. LOZANO CABRERA (ASESOR)

DR. HÉCTOR D. VILLEGAS CHÁVEZ

M.CS. MARCO PAJARES ARANA

M.CS. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUÍZ

M.CS. CARLOS HOLGUÍN NACARINO (ACCESITARIO)

## DEDICATORIA

Al TODOPODEROSO por darme la vida y guiar mis pasos por la senda del éxito.

A la memoria de mi padre Fausto que hoy me guía desde el cielo y a mi madre Catalina, con mucha gratitud, por haberme acompañado hasta ver culminadas mis aspiraciones y con sus sabios consejos haber fortalecido mi vida día a día.

A mis hijos: Nixon Arnaldo, Esther Judith y Kelita Jemina, quienes son la razón de mi existencia y seguir bregando y encaminando sus pasos hacia un futuro mejor.

A Elvira, persona quien compartió conmigo muchas vicisitudes de la vida, y que me sirvieron de valor para seguir adelante y culminar lo que me he propuesto.

## AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a DIOS por su bondad tan infinita y mi sincero agradecimiento al:

Asesor, Dr. Ángel A. Lozano Cabrera, por su invaluable orientación lo que ha hecho posible la culminación con éxito de la presente investigación.

A los maestros de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, por compartir su experiencia y sus sabios conocimientos sin medida a través de sus cátedras y sus consejos

A mis colegas y amigos de la Escuela de Contabilidad y Administración de la Facultad CECA-UNC, por su apoyo constante y aliento a seguir adelante mucho más en los momentos de desánimo.

Gracias a todas y cada una de las personas que participaron en la presente investigación y a los gerentes de la empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca, que sin esperar nada a cambio me apoyaron y ayudaron a culminar el desarrollo de la presente tesis.

El Autor

## RESUMEN

El desempeño de la administración en las finanzas e inversiones en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca, cuyo problema de estas empresas es cómo manejar su desarrollo sustentablemente, basados en adecuadas decisiones gerenciales para obtener resultados económicos y financieros suficientes; contando con el capital humano (gerentes) que están capacitados y con suficiente experiencia en el ramo; además tienen conocimientos en temas como: globalización, contabilidad gerencial, valoración de empresas, planeación financiera, fuentes de financiamiento y perspectivas de inversión, y un espíritu emprendedor que son muy importantes para dirigir una empresa.

Los Gerentes de las empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca saben cómo elaborar estrategias de gestión empresarial y alternativas de toma de decisiones; por su nivel de instrucción Superior Universitaria (75.80%) y experiencia más de un año en el cargo (82.8%), lo cual les permite obtener ventaja competitiva frente a otras empresas, tanto local, regional y nacional. (Cuadros 1 y 2. Capítulo VI. 6.1. Información General; de la tesis)

En este sentido, el objetivo es fortalecer la administración en las finanzas e inversiones a corto y mediano plazo para que los gerentes cuenten con los conocimientos modernos y suficientes para la toma de decisiones gerenciales eficientes y efectivos, lo cual conlleve siempre a la obtención de resultados económicos y financieros adecuados para el funcionamiento de las empresas e implementar y aplicar estrategias y metodologías empresariales en el ejercicio de sus funciones.

En la presente investigación se ha considerado 29 empresas del sector de intermediación laboral, inscritas en la Dirección Regional de Trabajo de la ciudad de Cajamarca, siendo esta una muestra representativa para la recolección de la información, esta ha sido sistematizada, procesada y analizada para obtener resultados que se generalizan al conjunto de estas empresas.

**Palabras clave:** Contabilidad Gerencial, valoración de empresas, fuentes de financiamiento y perspectivas de inversión.

## ABSTRACT

The performance of the administration in finance and investments in such companies, and appropriate management decisions have adequate economic and financial results; is the result of managers who are trained and with sufficient experience in the field; also have knowledge on topics such as globalization, managerial accounting, business valuation, financial planning, sources of financing and investment prospects, and an entrepreneurial spirit that are very important to run a business.

Managers job placement companies in the city of Cajamarca know how to develop business management strategies and alternative decision-making; by their level of instruction Superior Universitaria (79.30%) and experience more than one year in office (82.8%), which allows them to gain competitive advantage over other companies, both local, regional and national. (Tables 1 and 6.1 General 2.Capitulo VI Thesis)

In this sense, the aim is to strengthen the administration in finance and investment in the short and medium term for the modern managers have sufficient knowledge and for making efficient and effective management decisions, which always lead to outcome economic and financial resources for the operation of enterprises and implement business strategies and implement the exercise of their functions.

In the present research has considered 29 companies of labor intermediation sector, registered in the Regional Labour Directorate of Cajamarca, this being a representative sample for the collection of information, this has been systematized, processed and analyzed to obtain results generalize to all these companies.

**Keywords:** Management Accounting, business valuation, financing sources and investment prospects.

## ÍNDICE

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
ÍNDICE	8
INTRODUCCIÓN	13

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. El Problema de Investigación	15
1.1.1. Selección y delimitación del problema	15
1.1.2. Selección del problema	15
1.1.3. Delimitación del problema	16
1.1.3.1 Teórica	17
1.1.3.2. Temporal	17
1.1.3.3. Espacial	18
1.1.3.4. Normativa	18
1.2. Formulación del Problema	18
1.2.1. Problema	18
1.2.2. Sistematización del problema	18
1.3. Justificación del Estudio	20
1.3.1. Justificación científica	20
1.3.2. Justificación técnica	21
1.4. Objetivos del Estudio	21
1.4.1. Objetivo general	21
1.4.2. Objetivos específicos	22
1.4.3. Limitaciones de la investigación	22
1.5. Marco Teórico	23

1.5.1. Antecedentes del problema	23
1.5.2. Planteamientos teóricos atingentes	28
1.5.3. Hipótesis	36
1.5.4. Operacionalización de las variables	36
1.6. Metodología	37
1.6.1. Tipo y diseño de estudio	37
1.6.2. Población y muestra	37
1.7. Métodos de Investigación	39
1.8. Técnicas e Instrumentos de Investigación	40
1.8.1. De acopio de datos	40
1.8.2. Tratamiento de datos	40
1.8.2. Formas de análisis e interpretación de datos	40

## **CAPÍTULO II**

### **CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INTERMEDIACIÓN LABORAL.**

2.1. La Tercerización de los Servicios en el Perú y América Latina	42
2.2. Actividades comprendidas en los Servicios de Intermediación	44
2.3. Aspectos legales y tributarios de las empresas de intermediación laboral	48
2.4. La Tercerización ¿Oportunidades o amenazas para las Empresa SERVICES?	58

## **CAPÍTULO III**

### **PLANEACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTOS FINANCIEROS EN LAS EMPRESAS**

3.1. Proceso de Planeación Financiera	62
3.1.1. Objetivos	62
3.1.2. Metas	63

3.2.	Los Presupuestos en la Empresa.	63
3.2.1.	Concepto, importancia y objetivos	63
3.2.2.	Ventajas y limitaciones de los presupuestos	67
3.2.3.	Principios del presupuesto	68
3.2.4.	Etapas que deben seguir en la formulación de presupuesto	70
3.2.5.	El presupuesto en el tiempo	73
3.2.6.	Premisas para considerar en las proyecciones	73
3.3.	Clases o tipos de presupuestos	74
3.3.1.	Presupuestos de Operación	74
3.3.2.	Presupuestos Financieros	75
3.3.2.1.	Presupuesto de Estado de Efectivo	75
3.3.2.2.	Presupuesto de Capital	78
3.3.2.3.	Balance General Presupuestado	78

## **CAPÍTULO IV**

### **GESTIÓN Y OPERACIONES DE FINANCIAMIENTO.**

4.1.	Fuentes Formales	80
4.1.1.	Bancarias	80
4.1.2.	Financieras	81
4.1.3.	Cooperativas	81
4.1.4.	Otras fuentes	82
4.2.	Modalidades de Financiamiento	83
4.2.1.	Duración	83
4.2.2.	Montos	83
4.2.3.	Tasas de interés	83
4.2.4.	Garantías	84

## **CAPÍTULO V**

### **VALORACIÓN EMPRESARIAL Y LA EVALUACIÓN EN INVERSIÓN EMPRESARIAL.**

5.1.	Métodos de Valoración de Empresas	87
5.1.1.	Métodos simples de valoración.	88
5.1.1.1.	Valor Contable histórico	88
5.1.1.2.	Activo neto real	89
5.1.1.3.	Valor sustancial	90
5.1.1.4.	Valor de Rendimiento	92
5.1.2.	Métodos Compuestos de Valoración	92
5.1.2.1.	El GoodWill.	92
5.1.2.2.	Activo neto real más beneficios.	94
5.1.2.3.	Método indirecto.	94
5.1.2.4.	Método indirecto.	94
5.1.2.5.	Capitalización de renta del GoodWill durante un tiempo limitad	95
5.2.	Evaluación Económica de Perspectivas de Inversión.	96
5.2.1.	Métodos de Evaluación del dinero a través del tiempo, que toma en cuenta su valor.	96
5.2.2.	Métodos de Evaluación del dinero a través del tiempo, que no toman en cuenta su valor.	100
5.2.3.	Errores al evaluar económicamente las perspectivas de inversión.	106

## **CAPÍTULO VI**

### **CONSECUENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS FINANZAS E INVERSIONES Y LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL**

6.1.	Información General.	111
6.2	Desempeño Operacional	115

---

6.3	Posibilidades de que una Administración Financiera adecuada Sobre las finanzas e inversiones en las empresas de intermediación laboral desarrollen toma de decisiones gerenciales con resultados adecuados	154
6.4.	Elementos que limitan el adecuado desempeño gerencial en la toma de decisiones gerenciales en las empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca.	157
6.5.	Pauta viable para elaborar estrategias para la toma de decisiones Gerenciales en las empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca.	159
	CONCLUSIONES.	163
	SUGERENCIAS.	165
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	167
	APÉNDICE.	170

## INTRODUCCIÓN

El desempeño de la administración gerencial en el campo empresarial moderno se ha convertido en un tema de mucha importancia por la competitividad en todos los campos del saber.

El ejercicio administrativo adecuado en el manejo de las finanzas e inversiones y la toma de decisiones gerenciales con buenos resultados económicos y financieros, es uno de los soportes clave en el desarrollo de las empresas hoy en día. Si los administradores y gerentes modernos son personas de altos conocimientos gerenciales, que poseen suficientes niveles de instrucción en el tema, experiencia, motivación y compromiso con su empresa, tendrán suficientes posibilidades de ser competitivos, motivados a desarrollar un trabajo con resultados efectivos y buenos, que les permita brindar un servicio de calidad; permitiendo que estas empresas se desarrollen exitosamente en el contexto local, regional, nacional e internacional; tratando cada día de transformarlas en organismos productivos, competentes, eficientes y efectivos en todos los campos de la prestación de servicios y de la producción.

Este escenario motivó la elaboración de la presente tesis: “LAS FINANZAS E INVERSIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS DE INTERMEDIAIACIÓN LABORAL EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA”, y tiene como aspiración identificar la administración de las finanzas e inversiones en las empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca, en concordancia con los conocimientos como: gerencia estratégica, contabilidad gerencial, gerencia moderna, eficiencia y eficacia gerencial, en búsqueda de la excelencia, particularmente en el acierto en las decisiones gerenciales; con la finalidad de graficar una metodología para elaborar estrategias de administración empresarial y decisiones gerenciales, que generen mayores capacidades de desarrollo económico y financiero que les de cohesión a estas empresas bajo el contexto moderno.

El contenido de esta investigación consta de seis capítulos:

**En el primer capítulo**, se ha considerado el planteamiento metodológico donde se delinea el problema, la justificación, los objetivos, la hipótesis y la metodología utilizada.

**En el segundo capítulo**, se ha desarrollado el marco teórico – legal de la intermediación laboral; tercerización de los servicios, actividades comprendidas en los servicios y aspectos legales y tributarios de las empresas de intermediación laboral.

**En el tercer capítulo**, se manifiesta conocimientos sobre planeación financiera, los presupuestos y tipos de presupuestos; los cuales se enmarcan en la administración gerencial, toma de decisiones gerenciales y estrategias de gestión empresarial en las finanzas e inversiones en las empresas.

**En el cuarto capítulo**, se describe conocimientos sobre las fuentes formales, la gestión y modalidades de financiamiento.

**En el quinto capítulo**, se desarrollan los conocimientos sobre métodos de valoración empresarial: simples y compuestos como una fuente de financiamiento; y los métodos de evaluación económica de perspectivas de inversión, de tal modo que ayude a los gerentes y administradores en la toma de decisiones gerenciales apropiadas sobre financiamiento y perspectivas de inversión.

**En el sexto capítulo**, se examina y aplica los resultados, mediante un dictamen aplicado a los gerentes y administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca. Seguidamente se muestran los resultados de la realización de encuestas a los gerentes de estas empresas.

Finalmente se presenta las conclusiones y sugerencias que se obtuvieron al concluir la presente investigación.

El Autor

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

#### 1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

##### 1.1.1. Selección y delimitación del problema.

##### 1.1.2. Selección del problema.

El problema de las finanzas e inversiones para la toma de decisiones gerenciales en las Empresas de Intermediación Laboral en la ciudad de Cajamarca, se caracterizan porque las empresas demandan servicios especializados de terceros, para desarrollar tareas que ellas no están en condiciones de efectuar, con igual o mayor efectividad cualitativa y financiera que su “SERVICE” – proveedor; por lo que las empresas usuarias exigen obtener beneficios cualitativos por los servicios que reciben.

Los servicios constituyen una estrategia gerencial mediante la cual una empresa encarga a terceros el desarrollo de tareas que actualmente, ellos mismos desarrollan. Cualquier tarea del negocio que sea parte del negocio central de la empresa (acarrea problemas de financiamiento y de inversión para cumplir el servicio) es susceptible de ser tercerizada. Del problema de las finanzas y de inversiones que pasan las empresas de servicios en esta ciudad, con la finalidad de cumplir las exigencias de sus clientes; se desprende como exigencias y/o condiciones para que se concrete el servicio, las circunstancias siguientes:

- Mejor calidad de servicios; que el que los demandantes realizan (clientes).

- Reducción directa e indirecta de costos fijos de los demandantes.
- Liberalización de capital por inversión en equipos, muebles y enseres, inventario de suministros, etc. – del cliente.
- Integración de los valores organizacionales del demandante y del proveedor.

De las anteriores situaciones se observa que los servicios no sea utilizado como una estrategia opcional; todo lo contrario, es una estrategia vital, para desarrollar una competitividad sostenida; por lo tanto, el proveedor o sub- contratista debe de estar preparado (con financiamiento y para hacer inversiones), con el fin de satisfacer esa necesidad (prestar servicio) y hacer sinergia con su cliente, convirtiéndose en un socio estratégico del mismo y a la vez, asegurando su propio negocio.

### **1.1.3. Delimitación del problema.**

La problemática de las empresas especiales de servicios significa un verdadero reto y oportunidad para poder estructurar y darle la verdadera importancia a las finanzas que va a manejar desde que se constituye (capital inicial muy representativo para nuestra realidad); para la obtención de la tercerización de un servicio necesita de cartas fianza y el financiamiento para implementar y efectuar el servicio en sus clientes, cuidando prestar un servicio de calidad, con efectividad cualitativa y financiera; por lo que la gerencia moderna, proactiva, líder que le permita brindar servicios de alta calidad y seguridad que constituyan integración entre el demandante y proveedor del servicio; buscando que entre el financiamiento utilizado y la inversión efectuada por la empresa, ésta logre resultados adecuados tanto

incrementando el valor de la empresa y resultados económico-financieros positivos.

“Los negocios se integran en la economía mundial por medio de alianzas; participaciones minoritarias, contratos de asociación, consorcios de investigación y mercadeo, compañías filiales o destinadas a proyectos especiales, intercambio de concesiones, etc.”. (Drucker 1993,16).

A continuación indicamos esta delimitación en los siguientes aspectos:

#### **1.1.3.1. Teórica.**

En la investigación se utilizaron los temas y enfoques teóricos referentes a las finanzas e inversiones. Para el efecto, se usaron: trabajos de investigación, textos, revistas especializadas, artículos científicos y otros documentos que permitan explicar mejor el problema de la toma de decisiones, para ofrecer un buen servicio al usuario.

Por no existir trabajos de investigación sobre el tema: SERVICES, la toma de decisiones gerenciales y el valor de las finanzas e inversiones para ofrecer servicios con eficiencia y eficacia; solamente se utilizaron fuentes bibliográficas de texto y de internet.

#### **1.1.3.2. Temporal.**

El estudio es de tipo transversal; es decir, se realizó a partir del 01 de Julio de 2013 y culminó el 30 de

Junio del 2014, en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.

#### **1.1.3.3. Espacial.**

El trabajo se realizó en la ciudad de Cajamarca y su muestra se inserta en las empresas especiales de servicios - Intermediación Laboral, Tercerización (SERVICES).

#### **1.1.3.4. Normativa.**

El estudio está delimitado por la Ley N° 27626 – Ley que regula la Actividad de las Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores y su Reglamento; Ley N° 29245 – Ley que regula los Servicios de Tercerización y su Reglamento.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

### **1.2.1. Problema.**

¿Cómo son utilizadas las finanzas en la toma de decisiones gerenciales en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca y cuál es el efecto económico - financiero de las inversiones en dichas empresas?

### **1.2.2. Sistematización del problema.**

Este tipo de empresas se encuentran reguladas por Ley N° 27626 – Ley que regula la actividad de las Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores y lo requerido por la Dirección de Empleo y Formación Profesional del Ministerio de Trabajo y Promoción Social, y la Ley N° 29245, que regula la tercerización de Servicios. Así, como resultado de la puesta en vigencia de esta norma, lo regulado en el artículo 4° del reglamento de la Ley de

Intermediación Laboral (modificado y ampliado por el D.S.Nº 020-2007-TR), se convierte en ley.

Esta norma establece que aquellas empresas que se dedicaran a la Intermediación Laboral en la modalidad de *Servicios Complementarios* (Empresas de limpieza, seguridad, vigilancia, courier, mensajería, mantenimiento, fumigación, etc.) y *Servicios Temporales* (Services – proveedor de personal) deberán acreditar un capital mínimo de 45 UITs, es decir S/.171,000.00 (Ciento setenta y un mil con 00/100 nuevos soles para el año 2014).

Estas empresas sólo podrán constituirse como alguna de las formas societarias contempladas en la Ley General de Sociedades, o como Cooperativas de Trabajadores; en tal sentido no pueden prestar los servicios antes referidos las Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada E.I.R.L.

Por lo tanto, se sintetiza en las siguientes interrogantes:

- ¿Qué opinión se tiene respecto al tema de las **finanzas** en las decisiones de las empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca?
- ¿Cómo influye la toma de decisiones en la **inversión** para la ejecución del servicio y si su capacidad (financiera) es adecuada para cumplir sus actividades contratadas por sus clientes de las empresas de intermediación laboral?
- ¿Qué resultados pueden obtenerse entre **finanzas e inversión** como producto de la toma de decisiones gerenciales en las empresas especiales de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca?

### **1.3. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO.**

#### **1.3.1. Justificación científica.**

En nuestro país, las empresas de intermediación laboral, se encuentra en proceso de formalización; es decir, en sus inicios y con algunos avances, camino a su normalización. Nos encontramos en la etapa de tercerización de las actividades básicas, debido principalmente, al estilo conservador de nuestros empresarios, muy particularmente en Cajamarca; sin embargo, en concordancia con la tendencia mundial, el crecimiento de uso de estrategia es incontenible, debido al estilo de gerencia que los empresarios extranjeros están desarrollando en nuestro país, estilo que incluye indefectiblemente, el servicio de un tercero como una herramienta vital de su negocio, siempre y cuando satisfagan sus expectativas de servicio y sinergia empresarial.

Como se indica en el párrafo precedente, la etapa inicial y algunos avances de los servicios comprende la tercerización de las actividades básicas de oficina y mantenimiento; y en su segunda fase, actividades de producción y servicio al cliente, esta fase es de mayor complejidad y requerimientos estratégicos por ser parte de la estrategia principal del negocio y su enfoque al cliente.

En la actualidad, la globalización, plenamente establecida en el entorno nacional y en particular en Cajamarca, debido a la actividad minera, actividades de construcción, servicios, actividades de organismos gubernamentales y no gubernamentales, han modificado los estándares de desempeño empresarial, que se sustentan bajo las siguientes premisas:

- Alta competitividad.
- Efectividad.
- Tecnología de punta.

- Rentabilidad moderada (según los sectores).
- Alta capacidad de reacción a los cambios para aprovechar las oportunidades o protegerse de los riesgos.
- Manejo adecuado y a tiempo de la información (externa e interna) que ayuden al desarrollo del negocio.

### **1.3.2. Justificación técnica.**

Según el contexto anterior, la intermediación laboral, la tercerización y las tendencias de gestión gerencial están orientadas a:

- Aligerar las estructuras organizacionales, con lo cual incrementan su capacidad de reacción para adecuarse a los cambios del entorno.
- Lograr una reducción de los costos fijos de operación y tener efectividad.
- Un oportuno manejo de la información interna y externa que influyen en el negocio, con efectividad financiera y de inversión que permitan mayores beneficios y que proporcionen ventajas competitivas tanto al usuario como al proveedor.
- La satisfacción de las necesidades de sus clientes que en su “razón de ser” de las services; específicamente en Cajamarca, en las actividades de: aseo, transporte, alimentación, mantención, jardines, vigilancia, capacitación, contabilidad, relaciones públicas, manejo de nóminas de pagos, mensajería, selección de personal y otros.

## **1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.**

### **1.4.1. Objetivo general.**

Determinar criterios lógicos utilizables en las **finanzas** para la toma de decisiones gerenciales en las Empresas de Intermediación Laboral

en la ciudad Cajamarca, con el objeto de establecer el efecto sobre las **inversiones** de dichas empresas.

#### **1.4.2. Objetivos específicos.**

- Describir el papel de las finanzas en las decisiones de las empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca.
- Determinar cómo incide la toma de decisiones en la inversión y si la capacidad de las empresas seleccionadas es suficiente para cumplir sus actividades.
- Establecer cuál es la relación entre finanzas e inversiones como producto de la toma de decisiones gerenciales en las empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca.

#### **1.4.3. Limitaciones de la investigación.**

- A pesar de que el tema abordado en la presente investigación involucra dos aspectos básicos- Finanzas e Inversión – en las empresas intermediación laboral; existe dificultades para la obtención de una información especializada respecto al tema; ya que estas empresas especiales tienen características normativas especiales que cumplir respecto a las empresas de servicios en general.
- Como las empresas de intermediación laboral se forman de una manera empírica; no tienen una metodología para establecer un proyecto, por lo que, no existe información adecuada y la poca información existente que tienen los empresarios no tienen la voluntad de brindar esta información ya sea cualitativa o cuantitativa. (costos de proyectos de tercerización de servicios, financiamiento inicial, costos de contingencias, estados financieros, etc.)

- No existen trabajos especializados ni bibliográficos en el tema de investigación, ni sobre las empresas especiales de servicios, limitándonos a efectuar un estudio con profundidad sobre el financiamiento y las inversiones en las empresas de intermediación laboral de servicios.

## **1.5. MARCO TEÓRICO.**

### **1.5.1. Antecedentes del problema.**

En el presente trabajo de investigación se revisaron conceptos generales con respecto a las finanzas, las inversiones y las empresas de intermediación laboral, considerándose un tema inédito, ya que no existen trabajos anteriores sobre el tema que se aborda, solamente existen conceptos, textos, revistas especializadas y la normatividad y algunos comentarios especializados que se utilizaran para estructura la investigación.

“La Teoría Neoclásica de la Administración se apoya en el proceso administrativo para explicar cómo deben desarrollarse las funciones administrativas en las organizaciones. La antigua concepción de Fayol, que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, se mantuvo vigente durante décadas de contribuciones de diversos enfoques, y continúa en pie a pesar de los cambios en el contenido y en el significado. En el proceso administrativo, hoy se habla de planear, organizar, dirigir y controlar. Las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) se aceptan universalmente, aunque sin tantos principios y reglas que las vuelven rígidas e inmutables. En un mundo de cambio y transformación constantes, el proceso administrativo actual es flexible, maleable y adaptable a las diversas situaciones y circunstancias. Consiste en un flujo de actividades consecutivas tendientes a conseguir determinados objetivos. En una secuencia

lógica de acciones racionales que se complementan entre sí, tiene comienzo, desarrollo y final. Se puede concluir que el proceso administrativo no sólo es el centro de la teoría neoclásica, sino también la base de la teoría neoclásica moderna. Hasta ahora ninguna concepción, por muy avanzada que sea, ha logrado desbancarla de este sitio privilegiado.

Sin embargo, administrar es mucho más que la simple función de gerenciar personas, recursos y actividades. Cuando todo cambia y las reglas son trastocadas por el cambio, se trata no sólo de mantener la situación, sino también de innovar y renovar continuamente la organización. En épocas de cambio e inestabilidad, el papel del administrador se enfoca más hacia la innovación que hacia el mantenimiento del statu quo en la organización”. (Idalberto Chiavenato 2006, 153, 154).

“El enfoque moderno de las finanzas incluye estudios profundos. “Han dejado de ser un campo preocupado fundamentalmente por la obtención de fondos para abarcar la administración de activos, la asignación del capital y la evaluación de la empresa en el mercado global; ya no son un campo con un interés primordial en el análisis externo de la empresa, sino que dan gran importancia a la toma de decisiones dentro de la empresa. La principal característica de las finanzas actuales es un cambio continua por nuevas ideas y técnicas”.

El estudio de las finanzas abarca tres áreas interrelacionadas, a saber: *Las inversiones, los mercados de dinero y de los capitales y la administración financiera*. Un buen directivo financiero debe tener conocimiento de las tres áreas de las finanzas si quiere realizar bien su gestión.

La “*administración financiera* o las finanzas en los negocios” es la disciplina que se preocupa principalmente del estudio del manejo del dinero y sus equivalentes en un ente económico, para cumplir con su objetivo básico, fundamentado en tres tipos de decisiones: De inversión, de financiamiento y de distribución de utilidades (de dividendos)”.

Así, la toma de decisiones se refiere a:

- ) La decisión de financiamiento se refiere a la identificación de individuos o instituciones dispuestas a aportar recursos, así como, la determinación del monto de recursos que pueden obtenerse de cada una de las fuentes.
- ) La decisión de inversión se refiere a: Seleccionar de entre un conjunto de alternativas, determinar la cantidad de los recursos que deben comprometerse en activos, así como, su composición y tipo
- ) La política de pago de dividendos se refiere a la decisión de cuanto repartir. Su cometido consiste básicamente en determinar la relación entre el dividendo y la utilidad, es decir, el porcentaje de pago, estableciendo además el objetivo de crecimiento del dividendo” (Mario Apaza Meza 2006, 112, 117).

“La intermediación laboral es la actividad organizada encaminada a poner en contacto a oferentes y demandantes de mano de obra dentro del mercado laboral para que mutuamente satisfagan sus necesidades, entendiéndose como oferentes de mano de obra las personas naturales que están dispuestas a ofrecer su fuerza de trabajo en un mercado laboral y, como demanda de la mano de obra, el reconocimiento de las diferentes unidades económicas para que sus vacantes, sean ocupadas por personas calificadas para el desempeño de las mismas.

La intermediación laboral es aquella figura que tiene como finalidad exclusiva la prestación de servicios por parte de una tercera empresa.

Así, involucra a tres agentes: una tercera empresa, la empresa usuaria y a los trabajadores mediante los cuales se brinda el servicio de intermediación laboral.

Es así que solo se otorga la fuerza de trabajo, es decir al personal capacitado y calificado para el desarrollo de la actividad; y solo podrá prestarse por empresas de intermediación laboral que se encuentran constituidas como personas jurídicas de acuerdo a la Ley General de Sociedades y como Cooperativas de acuerdo a la Ley General de Cooperativas.

Así también, existe una garantía de pago hacia los trabajadores puesto que, frente a un supuesto de impago, la empresa usuaria responde solidariamente por la empresa de intermediación.

Constituyen elementos características de tales actividades, entre otros, la pluralidad de clientes, que cuente con equipamiento, la inversión de capital y la retribución por obra o servicio entre otros, que antes eran considerados elementos “coadyuvantes”, ahora son tratados como elementos “característicos”. En ningún caso se admite la sola provisión de personal. La aplicación de este sistema de contratación no restringe el ejercicio de los derechos individuales y colectivos de los trabajadores.

Sin embargo, es posible mencionar que la empresa usuaria no podrá contratar a una empresa de intermediación laboral para cubrir personal que se encuentre ejerciendo el derecho a huelga o para cubrir personal en otra empresa de servicios, de acuerdo al artículo 8º de la Ley N° 27626, Ley que regula la actividad de las empresas de intermediación laboral de servicios y de las cooperativas de trabajadores. Solo procede la intermediación laboral en los supuestos de temporalidad (contratos ocasionales y de suplencia), complementariedad o especialización; es decir, que los trabajadores

de la empresa que brinda el servicio, no pueden formar parte dentro del desarrollo principal de la empresa usuaria”. (disponible en: [derechoempre2.obolog.es](http://derechoempre2.obolog.es) o El blog de michaelll).

Todo ente económico para su normal funcionamiento, necesita contar con diversas pautas para maximizar la riqueza, poniendo en práctica teorías financieras adecuables a una buena inversión a fin de que se obtenga utilidades; a través de análisis de los finanzas; es decir, su obtención, con el objetivo de evaluar una buena inversión y el crecimiento de la empresa, y con mayor razón con la situación difícil en que se encuentran las empresas de tercerización en Cajamarca; con la competencia desleal de otras empresas del mismo ramo que emigran de Lima, Trujillo y otras ciudades del país y aun del extranjero.

En el presente estudio, trataremos de dar posibles soluciones al problema que afrontan las empresas de intermediación laboral, dentro de cuyo objetivo consiste en dotarla de conocimientos elementales de la obtención y función de las finanzas, necesarios para la persona o personas que intervienen en la toma de decisiones como son los propietarios; gerencia general y otros en tal sentido y revisando la literatura y material bibliográfico que sobre sistemas de finanzas e inversiones existe en nuestra Universidad, podemos observar que no hay tratados de esta índole; sin embargo; constituye un material invaluable de consulta; es conveniente recalcar, que los métodos y sistemas empleados, muchas veces son alejados de la realidad actual, y con escaso criterio analítico, sin bases científicas en las cuales basarse para la realización de futuros trabajos, en materia de la importancia de las finanzas e inversión en las empresas SERVICES y la toma de decisiones.

### 1.5.2 Planteamientos teóricos atingentes.

Los *Servicios* es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo en Latinoamérica, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una “estrategia de negocio”.

Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otras asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las “estrategias de crecimiento”.

“Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de Reingeniería de Procesos. La realidad es que siempre se ha hecho tercerización, pero con una concepción probablemente equivocada. Hay que tratar de sacar el mejor provecho posible a un programa de esta índole y darle valor agregado para obtener una solución efectiva a los procesos empresariales”. (Disponible en: Email:elgalvarez@cantv.net).

A pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas, “en el Perú, durante la década de los 70’s, las empresas empezaron a utilizar los servicios de terceros especializados para desarrollar tareas necesarias de apoyo al desarrollo de su actividad principal o núcleo de su negocio, estos servicios especializados que muchas empresas demandan eran los servicios de procesamiento de datos, los mismos que eran prestados por empresas cuyo negocio principal era, justamente, la prestación del servicio de procesamiento de datos, en aquella época conocidas como “servicies”. (El Asesor 1999, 25).

La **tercerización** más allá de parecer un gasto adicional, la subcontratación representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas, la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio y que por el contrario, permite reducir costos y reorientar los recursos internos e influir de manera significativa en su nivel de competitividad, lo que le permite aplicar a las empresas “**las cinco razones estratégicas**” más importantes:

- Enfocar mejor la empresa. Permite a la compañía enfocarse en asuntos empresariales más ampliamente
- Tener acceso a las capacidades de clase mundial. La misma naturaleza de sus especializaciones, los proveedores ofrecen una amplia gama de recursos de la clase mundial para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Acelerar los beneficios de reingeniería.
- Compartir riesgos.
- Destinar recursos para otros propósitos.

La Tercerización es aplicable a diferentes áreas de la organización, como por ejemplo: personal, compras, mercadeo, etc. (disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com); o Email: [gustavo@cargoexpreso.com](mailto:gustavo@cargoexpreso.com) – Outsourcing)

En el Perú la intermediación laboral sólo, podrá prestarse por Empresas de Servicios constituidas como Personas Jurídicas de acuerdo a la Ley General de Sociedades – Ley N° 26887 (El Peruano 09-12-1997) o como Cooperativas conforme a la Ley General de Cooperativas Decreto Supremo N° 074-90-TR (El Peruano 07-01-1991). Asimismo la Intermediación Laboral es el Servicio prestado por Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores, mediante la celebración de un Contrato de Locación de Servicios con el objeto de destacar su personal, al centro de trabajo

o de operaciones de la empresa usuaria, y que esta normado por ley que regula la actividad de las Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores – Ley N° 27626( El Peruano 08-01-2002); y su Reglamento de la Actividad de las Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores Decreto Supremo N° 003-2002-TR.(El Peruano 28-04-2002).

A partir del año 2003, La Ley Marco de Promoción de la Inversión descentralizada- Ley N° 28059 (El Peruano 13-08-2003), En el Capítulo II: Modalidades de Participación de la Inversión Privada, Artículo 6° Participación de la Inversión Privada en proyectos públicos, reconoce a la Tercerización e indica “La inversión privada en proyectos públicos se formaliza a través de contratos de participación de la inversión privada, tales como: f) Especialización de servicios (OUTSOURCING). No existen límites al contenido de estos contratos, salvo los que establece la Constitución y la Ley. Los Contratos de participación de la inversión privada garantizan la competencia y transparencia con la participación del Consejo de Coordinación Regional, y se adjudican mediante Concurso Público, Licitación Pública u otros mecanismos de oferta pública”.

“Uno de los rasgos inteligentes que puede apreciarse en la trama de las finanzas empresariales es que toda la gente de negocios tiene en mente una pequeña cantidad de índices, los cuales controlan constantemente como medidas de desempeño para mantener su trabajo o su empresas o parte de un negocio en marcha. Como vemos esto es válido para todas las personas de negocios, desde el contratista de un edificio, pasando por el gerente de primera línea de una mega corporación hasta la junta directiva”. (Ken Langdon y Alan Bonham 2001, 1.); es decir, los inversionistas, los propietarios, buscan que la persona o personas que toman decisiones cumplan con las promesas hechas –“aumentar sus dividendos por encima de

lo programado”, lo cual se refleja en las utilidades; siendo esta un índice del desempeño futuro de la empresa.

Desde el punto de vista empresarial se centra en la financiación y el principio fundamental de cómo llega el dinero. “¿Cómo ingresa el dinero a una empresa? – En una empresa, las dos fuentes de financiamiento de largo plazo son el capital accionario y el capital crediticio”. (Ken Langdon y Alan Bonham 2001, 213)

Una vez obtenido el financiamiento los directivos, el gerente de negocios deben preparar un plan para adquirir: maquinaria, muebles y enseres, vehículos, artículos de investigación, bodegas y otros activos duraderos, así como la capacitación del personal que los opera; de igual manera debe decidir sobre los proyectos de inversión en su totalidad de la empresa. Este tipo de decisiones se comienza determinando un plan de financiamiento factible para la empresa; el cual se abordará sobre la cuestión de la mezcla óptima de financiamiento.

El desfase, el caos y el descontrol financiero, son el producto de una deficiente situación financiera (financiamiento) y de inversión, particularmente de las empresas de intermediación laboral en Cajamarca, que han dado, paso a la improvisación, antes que a cualquier intento a resolver los problemas financieros de una manera lógica, práctica y financieramente ordenada.

La importancia de un sistema de financiamiento y de inversión básico y adaptado a la situación real de las empresas de SERVICE´S – entendidas dentro del sentido de la **solvencia empresarial** – suministrando los flujos de efectivo, necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la empresa, y asignado formas de operación para poder evaluar así las fuentes de financiamiento e inversión potenciales de la empresa.

Las actividades que componen la cadena de valor agregado desde la producción de las materias primas hasta la venta final al consumidor pueden, teóricamente, ser realizadas todas por una misma firma, en cuyo caso estamos ante una situación de integración vertical completa, o también y en teoría, ser realizadas por empresas distintas, cada una especializada en su actividad. En la práctica, cada empresa hace varias actividades pero no todas. ¿Qué actividades conviene realizar internamente y cuáles es mejor tercerizar en mi emprendimiento? ¿En qué circunstancias es mejor comprar que hacer? ¿Qué criterios o factores se deben tener en cuenta? A este dilema, en la literatura especializada, se le refiere como el dilema de “hacer o comprar”

La tercerización es una práctica que, según la literatura especializada ha ido creciendo en los últimos años. Esta práctica que se ha ido generalizando exitosamente para actividades periféricas –limpieza, mantenimiento, transporte- ha pasado crecientemente a aplicarse a actividades más importantes para la empresa como manufactura, diseño, marketing, sistemas de información y distribución. Una razón frecuente citada para explicar este crecimiento es la desventaja que una estrategia de “hacer” tiene en un entorno de rápidos cambios en los mercados y en las tecnologías. En este tipo de entorno cambiante se pierde flexibilidad y capacidad de adaptación rápida cuando todo se hace “en casa”.

La decisión de tercerizar implica un proceso analítico por cuatro etapas sucesivas:

### **Etapas 1: Definir las actividades claves o centrales de la empresa.**

Las actividades centrales o clave son aquellas percibidas por los clientes como que agregan valor y por lo tanto son básicas para la competitividad de la empresa. Son aquella que le permiten a la empresa diferenciarse de sus competidores, por ejemplo en la calidad

de sus productos o servicios, su capacidad para reconocer las necesidades del mercado e innovar, o mantener una posición de bajos costos.

Distinguir entre actividades que son clave pero que no podrían ser consideradas para ser tercerizadas y las que son críticas para la competitividad de la empresa y que no deberían tercerizarse es una tarea difícil a la que debe dedicarse tiempo y cuidado. Las habilidades que son críticas para la empresa deben ser gobernadas al interior de la empresa, y son aquellas en las que la empresa debe seguir invirtiendo y construyendo capacidades únicas y diferentes. Definir qué actividades podrían ser consideradas para tercerizar requiere entender muy bien la industria y el negocio, la dinámica del entorno, la competencia y la propia naturaleza de la ventaja de la empresa.

**Etapas 2: Evaluar todas las actividades relevantes de la cadena de valor.**

En esta etapa es necesario aplicar una perspectiva de cadena de valor de la empresa para identificar y analizar los costos de cada actividad. Se analizan los costos por actividad para poder evaluar y comparar las economías que podrían generarse en caso de tercerizar alguna de ellas. Contabilidades tradicionales suelen no ser adecuadas para este tipo de análisis y es necesario utilizar métodos de costeo basado en actividades (ABC costing). Con los resultados del análisis y costeo de actividades se está en condiciones de proceder a comparar costos entre “hacer y comprar”.

### **Etapa 3: Comparación de costos entre “hacer y comprar”.**

En la etapa anterior se determinaron los costos de “hacer”. En esta etapa es necesario determinar el costo de “comprar” lo cual no solamente implica considerar el precio del producto o servicio ofrecido por el proveedor sino identificar y medir todas las actividades y costos internos que se le generan a la empresa en caso de tercerizar.

Se deberá prestar atención a todos los costos involucrados en el proceso de adquisición y de gestión de la relación con el proveedor por parte de la empresa. Se debe considerar desde la búsqueda inicial y comparación entre proveedores hasta la gestión del día a día de sistemas de información y logística, como por ejemplo controlar al proveedor, costos de garantías y contratos, costos asociados a cooperar con el proveedor para la mejora del producto o servicio. El costo de tercerizar se compone del precio del producto o servicio más todos los costos de transacción que se generan antes, durante y después de tercerizar. Si el costo de “comprar” incluido el costo de gestionar la relación con el proveedor, aun es más bajo que el costo de “hacer”, entonces se puede pasar a la siguiente etapa.

### **Etapa 4: Análisis de la relación con el proveedor.**

Tercerizar actividades no periféricas suele requerir una estrecha relación de trabajo con el proveedor basada en cooperación mutua e intercambio de información. Las asociaciones y alianzas implican riesgos y deben gestionarse, lo cual implica costos adicionales. Ello puede ser más o menos costoso dependiendo del tipo de industria, de la estructura competitiva de la misma, del poder relativo entre proveedor y cliente, y de los riesgos de que el proveedor pueda asumir una conducta oportunista en el futuro. Cuando una industria se torna más competitiva y asume forma de clúster dinámico, las empresas tienden a especializarse, aumenta la variedad y calidad de

proveedores a lo largo de toda la cadena de abastecimiento y consecuentemente se incrementa las posibilidades de encontrar un proveedor adecuado y confiable. A su vez el costo de tercerizar se reduce en este tipo de industrias ya que las transacciones son gobernadas por mecanismos de mercado o, por contratos relativamente sencillo.

En circunstancias en las que la tercerización requiere de alianzas, se pierden algunas de las ventajas, como por ejemplo la flexibilidad. La decisión de tercerizar o no dependerá de la posibilidad de gobernar la relación con el proveedor bajo algún tipo de mecanismo contractual o asociado que resulte confiable”. (disponible en: EndeavorMéxico@EndeavorMéxico (2004).

En los últimos años los procesos de descentralización productiva se ha incrementado debido a las ventajas económicas que genera a las empresas. Existen dos figuras vinculadas a este proceso, la intermediación laboral y la tercerización. La primera consiste en el destaque de personal de una empresa de servicios a una empresa usuaria, mientras que en el segundo caso la empresa contratante se desprende de una etapa del proceso productivo para que sea una segunda empresa-contratista-quien lo desarrolle. En nuestro país la legislación laboral solo regula la intermediación laboral, la norma sobre tercerización detalla su definición y la implicancia de su uso fraudulento.

En conclusión, las ventajas de la tercerización dependen de un conjunto completo de factores. La decisión debería estar basada en un cuidadoso análisis estratégico, de los costos de las actividades, de la relación con el proveedor y en una detallada comparación de costos entre “hacer” y “comprar”. Dependerá también de la confiabilidad de los proveedores y la posibilidad de gobernar eficientemente la relación proveedor-cliente. Del otro lado del mostrador, las empresas

que aspiren a convertirse en proveedores preferentes de clientes que deciden tercerizar. Además de ofrecer un producto, servicio y precio conveniente, deberán dar señales de confiabilidad y aprender a manejar la relación con el cliente de tal forma que no se agreguen costos de transacción innecesarios. Las nuevas tecnologías de información son un elemento que facilitara cada vez más la gestión de las relaciones entre proveedores y clientes, y por lo tanto también facilitará y promoverá la práctica de la tercerización. La tendencia globalizadora también seguirá facilitando la tercerización fuera de fronteras lo que podría ser una oportunidad para países en desarrollo confiables.

### **1.5.3. HIPOTESIS.**

“La administración adecuada de las finanzas e inversiones posibilitará mejorar la toma de decisiones gerenciales; y, por lo tanto, lograr mejores resultados económicos y financieros en las empresas de intermediación laboral en Cajamarca”.

### **1.5.4. Operacionalización de las variables.**

#### **A) Variables.**

1. Toma de Decisiones (Y1) se relacionan con:  
Administración Adecuada de las Finanzas e Inversión (X1).
2. Resultados Económicos y Financieros (Y2) se relacionan con: Toma de Decisiones Gerenciales) (X2).
3. Resultados Económicos y Financieros (Y2) se relacionan en con: Administración Adecuada de Finanzas e Inversión (X1).

### B) Operacionalización de las variables.

VARIABLES	INDICADORES	INDICES
1. Resultados Económicos y Financieros(Y2)	- Ingresos	- S/. ó %
	- Gastos	- S/. ó %
	- Utilidad	- S/. ó %
	- Perdida	- S/. ó %
2. Administración Adecuada de las Finanzas e Inversiones (X)	- Cantidad Satisfactoria de Efectivo	- S/. ó % - S/. ó %
	- Infraestructura adecuada	- Interna, Externa
	- Fuentes de Financiamiento	- S/. ó %
	- Flujos de efectivo	- S/. ó %
	- Inversión	
3. Toma de Decisiones Gerenciales (Y1)	- Calidad	- Buena, Regular, Mala
	- Comportamiento Gerencial	- Buena, Regular, Mala - Buena, Regular - Mala, Deficiente

## 1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

### 1.6.1. Tipo y diseño de estudio.

El tipo de estudio que se realizó es como se define:

Descriptivo de corte longitudinal ex - post – facto, de asociación de variables y el diseño es no experimental.

### 1.6.2. Población y Muestra

#### Población:

Está formado por las empresas legalmente constituidas; y que interviene en la Intermediación laboral; es decir, las actividades de las Empresas Especiales de Servicios - Ley N° 27626 (09-01-2002) en su Artículo 11º, clasifica a las Empresas de servicios en: Empresas

de Servicios Temporales, Complementarios y Especializados. Así mismo la ley es reglamentada con el D. S. N° 003-2002-TR. (28-04-2002) en su Artículo 4º de la tercerización de servicios; indica o reglamenta dicha intermediación laboral. Por lo tanto la población está formada por:

- 80 empresas de servicios que se tomará como población de empresas inscritas en el Ministerio de Trabajo y Promoción Social y en los Registros Públicos, para hacer un cruce de selección.

### **Muestra:**

**Para el estudio, se aplicó la siguiente fórmula:**

$$N_u = \frac{Z^2(P)(q)N}{N \cdot Z + Z^2P}$$

**Donde**

**Z** = Límite de Confianza: 1.96

**P**= Probabilidad de haber tomado decisiones adecuadas para hacer crecer sus inversiones (95%).

**q** = Probabilidad de tomar decisiones inadecuadas y que sus inversiones sean improductivas (5%).

**E** = Nivel de Error: 5%.

**N**=Población: 80

**N<sub>u</sub>**= Muestra inicial.

**Muestra Ajustada:**

$$n_u = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

**n<sub>u</sub>=M**

**n**= Muestra Inicial.

**N** = Población.

**En lo cual “no” sería el número de encuestas**

Se tiene los siguientes datos:

**Error** : 5%

**Límite de confianza** : 95%

a) **Con estos datos determinamos el valor de Z**

$$Z = \frac{0.9}{2} = 0.1.9$$

b) **Buscando el valor en la tabla tenemos: Z = 1.96**

c) **Además se ha considerado:**

**P = 0.95%** (aciertos)

**q = 0.05%** (errores)

**E = 0.05** (nivel de error)

**N = 80**

**Sustituyendo los valores en la fórmula de la Muestra inicial “N<sub>0</sub>”**

$$N_0 = \frac{(1.9)^2(0.9)(0.0)(8)}{(8)(0.0)^2 + (1.9)^2(0.9)(0.0)}$$

$$N_0 = \frac{1.5}{0.3}$$

$$N_0 = 3$$

Por lo tanto la muestra inicial será de 38 empresas que serían materia de estudios en la presente investigación.

**Luego hacemos el ajuste de la muestra inicial:**

$$n_0 = \frac{3}{1 + \frac{3-1}{8}}$$

$$n_0 = 2$$

La muestra representativa de la población es de 29 empresas que realizan servicios de Intermediación laboral.

## **1.7. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.**

### **Histórico.**

Este método permitió saber el origen y el proceso de desarrollo de las Empresas de intermediación Laboral en Cajamarca y su importancia de las Finanzas e Inversión en las decisiones gerenciales de estas empresas.

### **Deductivo – Inductivo.**

Para la presente investigación utilizamos estos métodos con el propósito de establecer aspectos generales o premisas del estudio, obtener conclusiones y particularizar los resultados de la investigación, los cuales serán más amplios (que el de las premisas), y que desde los cuales se inicie el análisis del problema que se investiga; relacionándolo – “verdades particulares – conclusión – verdades generales”.

### **Analítico – Sintético.**

Estos métodos se aplicaron con el propósito de conocer a las partes de manera más simple y real, de manera que podamos establecer las relaciones, que componen el objeto de estudio y se pueda establecer los principios del problema y llegar a las consecuencias del mismo y dar las explicaciones a partir del estudio.

## **1.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

### **1.8.1. De acopio de datos.**

**Fuentes secundarias.-** Se obtuvo información escrita de textos, documentos y otros escritos, como folletos e información del MTPS, sobre el tema.

**Fuentes primarias.-** Encuestas y entrevistas, recopiladas directamente de las empresas.

### **1.8.2. Tratamiento de datos.**

Se hizo a través de tablas estadísticas e histogramas de frecuencias para evaluar la posición financiera y variabilidad del flujo financiero y evaluar cuál ha sido su capacidad de inversión ex post facto, para proyectar a futuro.

### **1.8.3. Formas de análisis e interpretación de datos.**

Se hará a través de elementos contables y financieros:

- Análisis e interpretación de EE.FF. – Ratios Financieros.

- Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo. (VAN y TIR).
- Ciclo Cash – Flow – liquidez y solidez financiera.
- Instrumentos de financiamiento e inversión.
- Riesgo financiero.
- Presupuestos financieros, etc.

## CAPÍTULO II

### CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INTERMEDIACIÓN LABORAL

#### 2.1. LA TERCERIZACIÓN DE LOS SERVICIOS EN EL PERÚ Y AMÉRICA LATINA.

En el Perú, durante la década de los 70's, las empresas empezaron a utilizar los servicios de terceros especializados para desarrollar tareas necesarias de apoyo al desarrollo de su actividad principal o núcleo de su negocio, estos servicios especializados que muchas empresas demandaban eran los servicios de procesamiento de datos, los mismos que eran prestados por empresas **cuyo negocio principal** era, justamente, la prestación del servicio de procesamiento de datos, en aquella época conocidas como “Services”

Los “Services” de aquellos años, son la más visible referencia del inicio de la tercerización u Outsourcing, en el Perú, y su demanda obedeció, principalmente, a la búsqueda, **opcional**, de mayores beneficios, que, eventualmente, podrían proporcionarle ventajas competitivas.

El crecimiento de la tercerización, se aprecia cualitativamente, en la primera fase de este proceso, en el que se tercerizaban actividades de oficina y mantenimiento, principalmente (que no comprometían directamente, el enfoque de la empresa con sus propios clientes), a actividades en las que el servicio tercerizado, es parte del servicio que la empresa brinda a su cliente, con lo que la necesidad de integración entre el demandante y proveedor del servicio es imperativa. Es decir, se empieza a dar la integración entre una empresa y otra, y otras, viene siendo imprescindible para su existencia, no habrá lugar a incompetencias, si no se cuenta con la capacidad de integrarse a la red, con competencia y calidad, simplemente, tal empresa no existe.

En nuestro país, los servicios en esta década se encontraban en sus inicios. Nos encontrábamos en la etapa de tercerización de las actividades básicas aún, debido al estilo conservador de nuestros empresarios; sin embargo, en concordancia mundial, el crecimiento del uso de esta estrategia es incontenible, debido al estilo de gerencia que los empresarios extranjeros están desarrollando en nuestro país, estilo que incluye, indefectiblemente, la intermediación laboral como una herramienta vital de su negocio, siempre y cuando, satisfagan sus expectativas de servicio y sinergia empresarial.

Como indicamos en los párrafos precedentes, la etapa inicial de la intermediación laboral comprende la tercerización de actividades básicas de oficina y mantenimiento, y en su segunda fase, a actividades de producción y servicio al cliente, esta fase es de mayor complejidad y requerimientos estratégicos por ser parte de la estrategia principal del negocio y su enfoque al cliente.

Empresas, en el Perú, que inician o hacen uso de la tercerización a todo nivel, desde sus inicios (o privatizaciones o adquisiciones, de ser el caso): Telefónica del Perú (instalaciones, reparaciones, etc.), Sedapal, Edelnor, Edelsur, Mineras (ídem); es decir, casi todas las empresas transnacionales, hacen uso de esta estrategia a todo nivel posible y algunas empresas nacionales que ya van adecuándose a esta estrategia vital, dentro de su entorno globalizado.

La tercerización es una práctica que data desde el inicio de la Era Moderna. Este concepto no es nuevo en Latinoamérica, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio.

Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post- industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de Reingeniería de Procesos. La realidad es que siempre se ha hecho tercerización, pero con una concepción probablemente equivocada. Hay que tratar de sacar el mejor provecho posible a un programa de esta índole y darle valor agregado para obtener una solución efectiva a los procesos empresariales.

“A pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas, en países como México, cuando se registró la crisis económica de 1995 constituyó la plataforma de lanzamiento para que este tipo de servicios externos se llevara a cabo, dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso. De hecho, varias empresas que brindaban este servicio lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas, ya que la crisis ayudó en este sentido, pues no había otra forma de adaptarse a lo que el mercado y los clientes necesitaban” (disponible en: E-mail:[rlgalvarez@cantv.net](mailto:rlgalvarez@cantv.net)).

## **2.2. ACTIVIDADES COMPRENDIDAS EN LOS SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL.**

Entre las estrategias más comunes de hacer frente a una economía altamente competitiva, la sub-contratación de tareas o funciones que forman parte integrante de la actividad interna diaria de las empresas, se recomienda como una forma de reducir costos y mantener una posición dominante en el mercado.

En países altamente desarrollados esta modalidad tiene mucho éxito. Las revistas de negocios describen sus beneficios y recomiendan su utilización frecuentemente, bajo la denominación de Outsourcing.

En nuestro país la intermediación laboral está muy ligada a las actividades de producción. Se sub contrata partes del proceso productivo (acabado, fabricación de partes semielaboradas, etc.) cuando ello tiene la ventaja de

ser más económico que hacerlas en la empresa, manteniendo los estándares de calidad. Es importante notar que estos dos factores: **costo** y **calidad** son importantes para definir si las actividades se realizan interna o externamente. Muchas veces la conveniencia de contratar ciertas actividades externamente está influenciada por las ventajas en costo y calidad que producen una economía a escala y la especialización requerida.

Los factores de costo y calidad deben ser prioritariamente enfocados al evaluar la posibilidad de sub-contratar ciertas actividades en la empresa.

Cuando se trata de sub-contratar tareas administrativas y técnicas se enfoca por lo general las siguientes:

- ) Sistemas.
- ) Transporte.
- ) Aseo.
- ) Mensajería.
- ) Alimentación.
- ) Mantención.
- ) Jardines.
- ) Capacitación.
- ) Relaciones Públicas
- ) Contabilidad.
- ) Asesoría legal.
- ) Auditoría interna.
- ) Seguridad y Vigilancia.
- ) Manejo de personal (selección y preparación de planillas)
- ) Pago de proveedores, planillas.
- ) Construcciones civiles (por parte del estado generalmente)
- ) Dotación de personal, y otros, etc.

En esos casos es necesario considerar los aspectos de costo y calidad del servicio que se recibe internamente en relación con el costo y calidad que se recibe del sub-contratar esas actividades.

**En primer lugar** se debe considerar si se conoce cuál es el costo interno de la actividad. Si no se conoce, debe ser determinado, ya que no solamente se trata del costo del personal que se prescinde sino también del costo de las facilidades necesarias (equipos, escritorios, espacio físico, utilería, etc.) ya que es indispensable conocer el costo aproximado de los servicios internos para compararlo con el costo propuesto por quienes prestarían externamente.

**En segundo lugar**, y con igual importancia, está la calidad del servicio que se planea sub-contratar. En este punto la calidad se refleja en la satisfacción de recibir oportuna y exactamente la información necesaria para la toma de decisiones y en que los procesos fluyan hacia otros usuarios con la celeridad y utilidad que consideremos óptima. Al determinar la calidad del servicio que se recibe se debe evaluar la calidad del servicio que se recibiría de los proveedores externos y compararlo con los estándares actuales. En este aspecto es necesario considerar que la oferta de estos servicios en nuestro mercado es aún incipiente y que salvo por algunas de las actividades arriba listadas, la economía de escala, y aún más, la especialización, no existen en un mercado de servicio reducido, como el que actualmente existe en nuestro país.

Creemos no obstante que el concepto de intermediación laboral es válido, y que si no está satisfecho con los servicios internos se debería pensar seriamente en tomar esa opción; de lo contrario, se debería evaluar cuidadosamente el cambio, pues posible que se pierda el control sobre estas actividades (algo natural en la tercerización) y que a la vez la calidad y el grado de respuesta de los terceros a nuestras expectativas sean inferiores a los que se recibe internamente.

La intermediación laboral que involucra a personal que labora en el centro de trabajo o de operaciones de la empresa usuaria solo procede cuando medien supuestos de temporalidad, complementariedad o especialización.

Los trabajadores destacados a una empresa usuaria no pueden prestar servicios que impliquen la ejecución permanente de la actividad principal de dicha empresa.

### **Empresas de Servicios:**

Son aquellas empresas dedicadas a la prestación de servicios tales como:

- )] **Empresas de Servicios Temporales.**- Son aquellas personas jurídicas que contraten con terceras denominadas usuarias para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante el destaque de sus trabajadores para desarrollar las labores bajo el poder de dirección de la empresa usuaria correspondientes a los Contratos de Naturaleza Ocasional y de Suplencia previstos en el Título II del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR.
- )] **Empresas de Servicios Complementarios.**- Son aquellas personas jurídicas que destacan su personal a terceras empresas denominadas usuarias para desarrollar actividades accesorias o no vinculadas al giro del negocio de estas.
- )] **Empresas de Servicios Especializados.**- Son aquellas personas jurídicas que brindan servicios de alta especialización en relación a la empresa usuaria que las contrata. En este supuesto la empresa usuaria carece de facultad de dirección respecto de las tareas que ejecuta el personal destacado por la empresa de servicios especializados.

Las empresas de servicios temporales, complementarios y especializados pueden desarrollar simultáneamente las diferentes actividades de

Intermediación, siempre que ello conste así en su Estatuto y en el correspondiente Registro ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

### **Cooperativas de Trabajadores.**

Las Cooperativas de Trabajadores también pueden prestar sus servicios de intermediación laboral, constituidas al amparo del Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas. Decreto Supremo N° 074-90-TR (07-01-1991) y sus modificatorias dispuestas por los Decretos Legislativos Nos. 141 y 592.

Estas cooperativas de trabajadores pueden ser de dos tipos:

- ) **Cooperativas de Trabajo Temporal** .- Son aquellas constituidas específicamente para destacar a sus socios trabajadores a las empresas usuarias a efectos de que estos desarrollen labores correspondientes a los contratos de naturaleza ocasional y de suplencia previstos en el Título II del Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral. aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR.
- ) **Cooperativas de Trabajo y Fomento del Empleo**.- Son las que se dedican, exclusivamente, mediante sus socios trabajadores destacados a prestar servicios de carácter complementario o especializado.

## **2.3. ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS DE LAS EMPRESAS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL.**

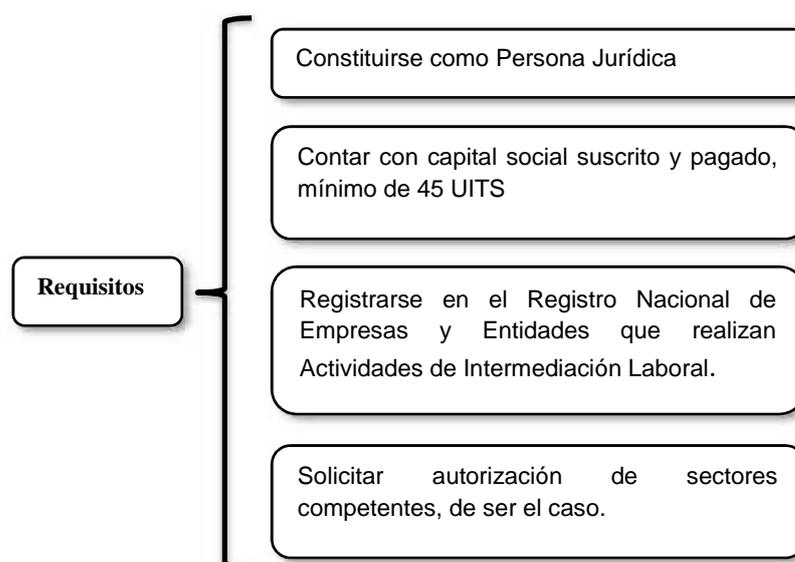
### **BASE LEGAL.**

#### **¿Qué es la Intermediación Laboral?**

“La intermediación laboral es el servicio prestado por Empresas de Servicios Especiales y de las Cooperativas de Trabajadores, mediante la celebración de un Contrato de Locación de Servicios con el objeto de destacar su personal, al centro de trabajo o de operaciones de la empresa usuaria.

La intermediación laboral solo podrá prestarse por empresas de servicios constituidas como personas jurídicas de acuerdo a la Ley General de Sociedades o como Cooperativas conforme a la Ley General de Cooperativas, y tendrá como objeto exclusivo la prestación de servicios de intermediación laboral”. (Entrelíneas 2004,90).

### GRÁFICO Nº 2.1. Requisitos para brindar Intermediación Laboral.



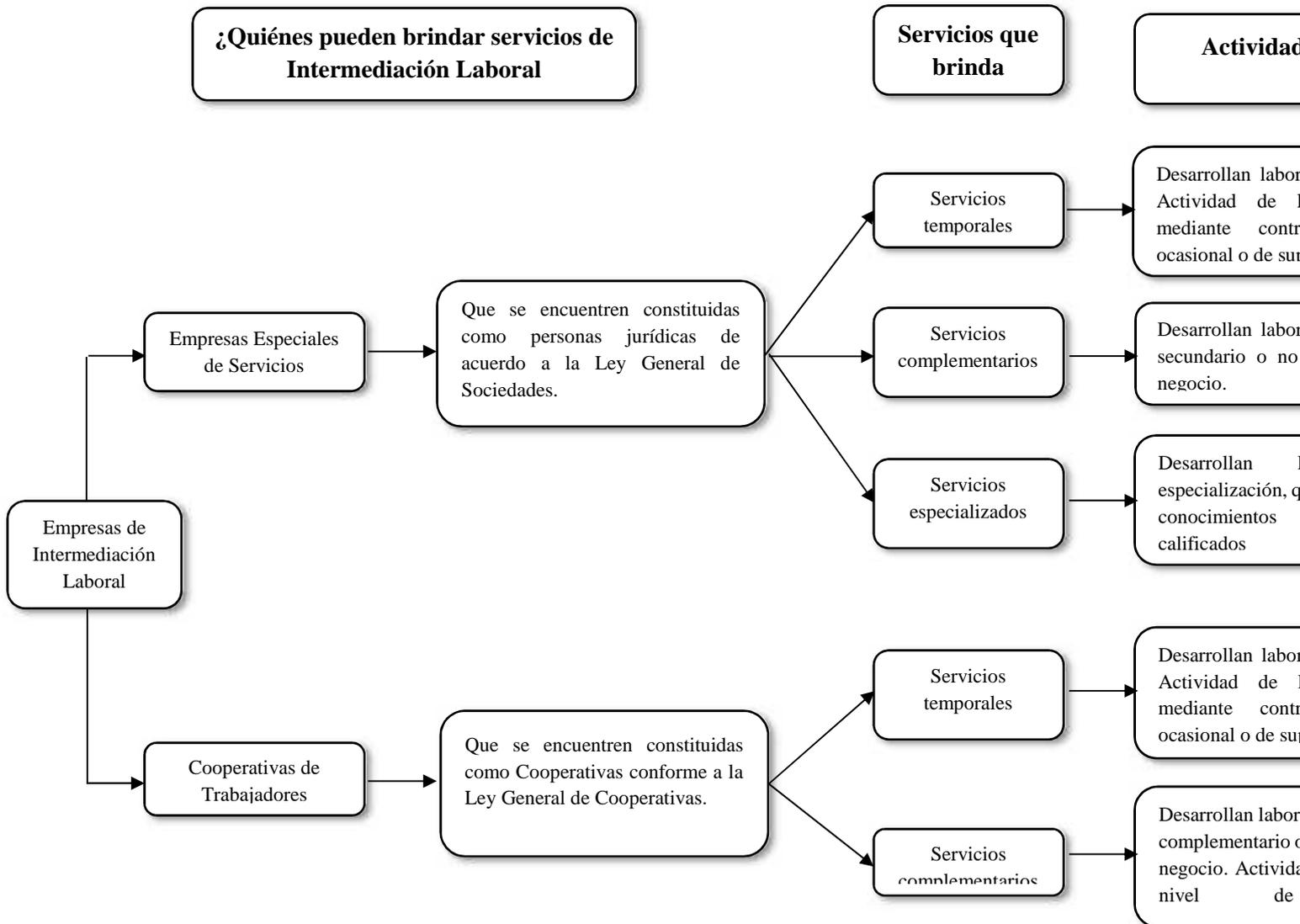
FUENTE: Elaboración propia en base a Ley 27626

Mediante el Artículo 9º de la Ley Nº 27626, se crea el Registro Nacional de Empresas y Entidades que realizan actividades de Intermediación Laboral; (“El Registro”) a cargo de la Dirección de Empleo y Formación Profesional o dependencia que haga sus veces del Ministerio de Trabajo y Promoción Social. Esta Ley invoca las siguientes exigencias:

1. Obligaciones a inscribirse en el Registro
2. Requisitos.
3. Vigencia.
4. Renovación de la inscripción en el registro.
5. Pérdida de vigencia de la inscripción en el registro.

6. De la apelación de la Resolución de cancelación de inscripción en el Registro.
7. El incumplimiento de las obligaciones laborales que origina la pérdida de vigencia del Registro.

**GRÁFICO Nº 2.2. EMPRESAS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL**



Fuente: Revista Entrelíneas, Junio 2004., 94

### ¿Qué es la Tercerización de Servicios?

En general, la tercerización es una figura utilizada en la gestión de las empresas que encuentra su fundamento, entre otros factores, en el avance de la tecnología y de la especialización, y que tiene por finalidad lograr ventajas competitivas con una mejor inversión de capital, de modo que determinados aspectos de la actividad empresarial sean realizados por terceras empresas especializadas.

La tercerización tiene por objeto que un tercero se haga cargo de una parte integral del proceso productivo de una empresa (cliente), utilizando sus propios recursos financieros, técnicos o materiales y cuyos trabajadores están bajo su exclusiva subordinación.

**TABLA Nº 2.1. Obligaciones para la Adecuación a la Nueva Ley y el Reglamento- Nueva Normativa de Tercerización de Servicios.**

OBLIGACIÓN	CONTENIDO DE LA OBLIGACIÓN	OBSERVACIONES
Derecho de Información	Comunicación sobre la identidad de la empresa tercerizadora, los trabajadores desplazados y las actividades a ser realizados	Esta comunicación de realizarse ante la organización sindical de la empresa, en su defecto, a los representantes de los trabajadores dentro de los 5 días siguientes al mes en que se realiza el desplazamiento o 24 horas después de la solicitud del Sindicato.
Registro Nacional de Empresas Tercerizadoras	Las Empresas Tercerizadoras deben de cumplir con registrarse en el registro Nacional de Empresas Tercerizadoras	El registro se realiza a través de la planilla electrónica, consignando quiénes forman parte del personal desplazando, solo existen registro especiales de contratistas y sub contratistas en los sectores de hidrocarburos, minería y construcción civil.
Registro de Control de Asistencia	La empresa principal tiene que registrar la asistencia del personal de la contratista o sub contratista.	Las empresas principales tienen 30 días hábiles para adecuarse a esta disposición desde la publicación de la norma. Esto vencería el día 12 de enero del 2009.
Adecuación a la Ley y el Reglamento	Adecuación a la Ley y al Reglamento	El Plazo para adecuarse al nuevo reglamento por parte de las empresas venció el día 27 de octubre del 2008.

FUENTE: Elaboración propia.

Al respecto, es importante precisar que a diferencia de la actividad de intermediación laboral, en la tercerización solo existe una relación de subordinación entre las empresas de servicios y el trabajador desplazado a una empresa usuaria, por lo que esta última no podrá ejercer ninguna directiva respecto de dicho trabajador.

El Reglamento de la Ley de Intermediación Laboral introdujo la tercerización de servicios con la finalidad de excluirla del ámbito de la aplicación de la intermediación laboral. Por tanto, en este aspecto se excedió la potestad reglamentaria conferida por la constitución, al regularse una figura no contemplada en la ley. No obstante, ello no implica la proscripción del Outsourcing o tercerización como instrumento de gestión empresarial, que puede desarrollarse válidamente de acuerdo con lo dispuesto por el Código Civil, la Ley General de Sociedades y en las normas de minería, petróleo, telecomunicaciones o construcción civil, en materia de contrataciones y subcontratación.

**TABLA N° 2.2. Diferencias entre Intermediación y Tercerización Laboral.**

	<b>Intermediación Laboral</b>	<b>Tercerización (Outsourcing)</b>
<b>Partes</b>	Relación triangular entre <i>la Empresa usuaria, la empresa de servicios y el trabajador.</i>	Relación entre la <i>empresa contratante y la contratista</i>
<b>Actividad</b>	La empresa de servicios destaca personal a <i>la usuaria</i> para labores complementarias, temporales o especializadas.	La <i>empresa contratista</i> se hace cargo de una fase del proceso productivo y cuenta con una organización empresarial propia.
<b>Poder de Dirección</b>	La <i>empresa de servicios</i> cede parte de su poder de dirección (dirección y fiscalización) a la <i>usuaria</i> , mientras que mantiene el poder disciplinario.	El poder de la dirección lo ejerce íntegramente <i>la contratista</i> .
<b>Diferencia esencial</b>	Hay dos empleadores: el empleador formal( <i>empresa de servicios</i> ) y el un empleador real ( <i>empresa usuaria</i> )	Hay un solo empleador, <i>la contratista</i>
<b>Elemento Típico</b>	Los trabajadores laboran en las instalaciones de <i>la empresa usuaria.</i>	Las labores se realizan en las instalaciones de la contratista

FUENTE: Elaboración propia.

### **Normas Legales.**

- ) Código Civil, Decreto Legislativo N° 295 (24-07-1984), específicamente en los Artículos N°s.1351 al 1988, referente a los Contratos.
- ) Ley General de Sociedades, Ley N° 26887 (09-12-1997)
- ) Ley que Regula la Actividad de las Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores, Ley N° 27626 (08-01-2002).
- ) Reglamento de la Actividad de las Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores, Decreto Supremo N° 003-2002-TR (28-04-2002).
- ) TUO de la Ley General de Cooperativas, Decreto Supremo N° 074.90-TR (07-01-1991), con las modificatorias dispuestas por los Decretos Legislativos Nos. 141 y 592.
- ) Reglamento de Autocontrol Cooperativo, Decreto Supremo N° 04-91-TR (25-01-1991).
- ) TUO del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, Decreto Supremo N° 003-97-TR (27-03-1997).
- ) Aprueban Directiva de Procedimiento para el Registro de Empresas y Entidades que desarrollan Actividades de Intermediación Laboral, Resolución Ministerial N° 064-2003-TR (16-04-2003).
- ) Aprueban el Formato de Información Estadística que realizan actividad de Intermediación Laboral, Resolución Ministerial N° 130-2002-TR (26-05-2002).
- ) Ley del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ley N° 27111 (30-04-2002).
- ) TUPA del Ministerio de trabajo y Promoción del Empleo, Decreto Supremo N° 016-2003-TR (14-12-2003).
- ) Ley General de Inspección del Trabajo y Defensa del Trabajador, Decreto Legislativo N° 910 (17-03-2001).
- ) Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo y Defensa del Trabajador, Decreto Supremo N° 020.2001-TR (29-06-2001).
- ) Ley de Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444 (11-04-2001).

- J) Aprueban Nuevas Disposiciones sobre la Tercerización de Servicios, Decreto Supremo N° 020-2007-TR (20-09-2007); mediante el cual se amplía el artículo 4° del Reglamento de la Ley de Intermediación Laboral, incorporándose nuevas disposiciones sobre la referida modalidad (artículos 4-A, 4-B y 4-C).

#### **ASPECTOS TRIBUTARIOS.**

- J) TUO del Código Tributario, Decreto Supremo N° 135-99-EF (19-08-1999), y sus Modificatorias por D. Legislativo Nos. 953 (05-02-2004) y 981 (15-03-2007).
- J) Ley del Registro Único de Contribuyentes (RUC) Decreto Legislativo N° 943 (20-12-2003).
- J) Normas referidas a Libros y Registros vinculados a asuntos tributarios. Resolución de Superintendencia N° 234-2006/ SUNAT (30-12-2006).
- J) TUO de la Ley del Impuesto a la Renta. Decreto Supremo N° 179-2004-EF. (08-12-2004). Artículo 14°. Son Contribuyentes del Impuesto a la Renta todas las personas Jurídicas que se indican en los incisos: a), b), c), d), e), f), g), h), i), j),k) del artículo que se indica. Artículo 55° el impuesto a cargo de los perceptores de rentas de tercera categoría domiciliadas en el país se determinará aplicando la tasa del treinta por ciento (30%) sobre su renta neta. Artículo 85°. Los contribuyentes que obtengan rentas de tercera categoría con **carácter de pago a Cuenta del Impuesto a la Renta**, que en definitiva les corresponde por el ejercicio gravable, dentro de los plazos previstos por el Código Tributario, cuotas mensuales que se determinarán con arreglo a alguno de los siguientes sistemas:
  - a) Fijando la cuota o factor sobre la base de dividir el monto del Impuesto Calculado correspondiente al ejercicio gravable anterior entre el total de los ingresos netos del mismo ejercicio.

- b) Aquellos que inicien sus actividades en el ejercicio efectuarán sus pagos a cuenta fijando la cuota en el dos por ciento (2%) de los ingresos netos obtenidos en el mismo mes.
- ) Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta. Decreto Supremo N° 122-94-EF. (21-09-1994) y sus modificatorias mediante D. Supremo Nos. 086-2004.EF. (04-07-2004); 134-2004-EF. (05-10-2004) y 159-2007-EF. (16-10-2007).
- ) TUO de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo. Decreto Supremo N° 055-99-EF. (15-04-1999). Artículo 1°. Operaciones Gravadas: El Impuesto General a las Ventas grava las siguientes operaciones, inciso b) La Prestación o Utilización de Servicios en el país. Artículo 17°. Tasa del Impuesto: La tasa del Impuesto General a las Ventas es 17%. De acuerdo a la Ley N° 30115, Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Publico para el año 2014, publicada el 30-11-2013, se mantiene la vigencia de la Tasa del 16% del Impuesto General a las Ventas hasta el 31-12-2014. El 2% corresponde al Impuesto de Promoción Municipal; completando el 18% del llamado Impuesto General a las Ventas (IGV)-Recursos Ordinarios.
- ) Reglamento de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo. Decreto Supremo N° 29-94-EF. (29-03-1994).
- ) Normas para la Aplicación del Sistema de Pago de Obligaciones Tributarias con el Gobierno Central al que se refiere el Decreto Legislativo N° 940 (**SPOT-Sistema de Deduciones**). Resolución de Superintendencia N° 183-2004/SUNAT. (15-08-2004). CAPITULO IV. Aplicaciones del Sistema a los Servicios señalados en el ANEXO 3. Artículo 12°. Operaciones Sujetas al Sistema: Están sujetos al Sistema los servicios gravados con el IGV señalados en el Anexo 3. Artículo 14°. Monto del Depósito: El monto del depósito resultará de aplicar el porcentaje que se indica en el punto i. Intermediación laboral y tercerización, sobre el importe de operación.

- ) Establecen obligación de emitir Comprobantes de Pago en las Transferencias de Bienes, en propiedad o en uso, en prestaciones de cualquier naturaleza. Decreto Ley N° 25632. (24-07-1992).
- ) Reglamento de Comprobantes de Pago. Resolución de Superintendencia N° 007-99/SUNAT. (24-01-1999).
- ) Normas para la Declaración y Pago del Impuesto a las Transacciones Financieras. Resolución de Superintendencia N° 082-2004/SUNAT.(04-04-2004)
- ) Ley de Modernización de la Seguridad Social del Perú. Ley Nª 26790 (17-05-1997). Artículo 3º. Asegurados: Son asegurados del Régimen Contributivo de la Seguridad Social en Salud, los afiliados regulares o potestativos y sus derechohabientes. Artículo 6º. Aportes: Los aportes por afiliación al Seguro Social de Salud son de carácter mensual y se establecen de la siguiente forma: a) Afiliados regulares en actividad, que equivale al 9% de la remuneración o ingreso.
- ) Normas Técnicas del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo. Decreto Supremo N° 003-98-SA. (14-04-1998). Artículo 1º. Ámbito de Aplicación: El Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo otorga coberturas por accidente de trabajo y enfermedad profesional a los trabajadores empleados y obreros que tienen la calidad de afiliados regulares del Seguro Social de Salud y que laboran en un Centro de Trabajo en que la Entidad Empleadora realiza las actividades descritas en el Anexo 5 del D. S. N° 009-97-SA, Reglamento de la Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud.
- ) Texto Único Concordado del Decreto Ley N° 19990, Ley del Sistema Nacional de Pensiones. Artículo 3º. Son Asegurados Obligatorios del Sistema Nacional de Pensiones de la Seguridad Social, con excepción a que se refiere el Artículo 5º de la presente ley. Las aportaciones se realiza por el trabajador en un porcentaje del 13%.
- ) Reglamento del Decreto Ley N° 19990, relativo al Sistema Nacional de Pensiones. Decreto Supremo N° 011-74-TR. (03-08-1974).

- ) TUO de la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones. Decreto Supremo N° 054-97-ef. (14-05-1997)- Artículo 5°. Afiliados a Sistemas Administrados por la ONP: Los afiliados a los Sistemas de pensiones administrados por la Oficina de Normalización Previsional (ONP) pueden optar por permanecer en ellos con todos los derechos y beneficios inherentes a dichos regímenes o por incorporarse al SPP. El trabajador puede elegir libremente la AFP a la cual desee afiliarse.
- ) Reglamento del TUO de la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones. D. S. N° 004-98-EF. (21-01-1998). Artículo 47°. Aportes al SPP.: Los trabajadores dependientes, los trabajadores independientes y los empleados deben efectuar aportes a la AFP en la que se encuentren afiliados, en los porcentajes y forma establecidas en el Capítulo IV del Título III de la ley y las disposiciones complementarias que a este efecto determine la Superintendencia.

#### **2.4. TERCERIZACIÓN ¿OPORTUNIDADES O AMENAZAS PARA LAS EMPRESAS SERVICES?**

La tercerización, es cuando una empresa contrata los servicios de una compañía externa para, de este modo, centrar sus esfuerzos en lo que es su “razón de ser”, su verdadera misión, es decir, la satisfacción las necesidades de sus clientes.

Tercerización (Outsourcing) es una mega tendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial en todo el mundo y consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio.

La tercerización hasta hace tiempo era considerado simplemente como un medio para reducir significativamente los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.

Se deduce entonces las cinco razones para adoptar la tercerización:

- ) Enfocar mejor la empresa. Permite a la compañía enfocarse en asuntos empresariales más ampliamente.
- ) Tener acceso a las capacidades de clase mundial. La misma naturaleza de sus especializaciones, los proveedores ofrecen una amplia gama de recursos de la clase mundial para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- ) Acelerar los beneficios de reingeniería.
- ) Compartir riesgos
- ) Destinar recursos para otros propósitos.

(disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) o [gustavo@cargoespreso.com](mailto:gustavo@cargoespreso.com))

“En la actualidad, la globalización, plenamente establecida en el entorno nacional, ha modificado los estándares de desempeño empresarial, que ahora tiene por principales características, las siguientes:

- ) Alta competitividad.
- ) Efectividad.
- ) Rentabilidad moderada (según los sectores).
- ) Tecnología de punta.
- ) Alta capacidad de reacción a los cambios para aprovechar las oportunidades o protegerse de los riesgos.
- ) Oportuno manejo de la información interna y externa que influyan en el negocio.

En este contexto, las tendencias de gestión gerencial están orientadas a aligerar las estructuras organizacionales, con lo cual incrementan su capacidad de reacción para adecuarse a los cambios del entorno, además de lograr una reducción de los costos fijos de operación” (El Asesor 1999, 25).

La tercerización es una estrategia gerencial mediante la cual una empresa encarga a terceros el desarrollo de tareas que actualmente, ellos mismos

desarrollan. Cualquier tarea del negocio que no sea parte del negocio central de la empresa es susceptible de ser tercerizada.

“Como toda estrategia, la tercerización ofrece ventajas y desventajas; sin embargo, creemos que las ventajas superan ampliamente a las desventajas, y estas últimas, en todos los casos, son susceptibles de una adecuada cobertura, si se delimita claramente las responsabilidades del proveedor del servicio tercerizado.

Las ventajas que ofrece la sub contratación, por lo tanto, se constituyen como una exigencia y/o condición para que se concrete la tercerización.

Las principales ventajas esperadas por la empresa demandante son las siguientes:

- ) Mejor calidad de servicio, que el que ellos mismos realizan.
- ) Reducción directa o indirecta de costos fijos.
- ) Liberalización de capital por inversión en equipos, muebles y enseres, inventario de suministros, etc., eventualmente.
- ) Integración de los valores organizacionales del demandante y del proveedor.

En el entorno globalizado, la tercerización no es utilizado como una estrategia opcional, todo lo contrario, es una estrategia vital, para desarrollar una competitividad sostenida, por lo tanto el proveedor o sub-contratista, debe estar preparado para satisfacer esa necesidad y hacer sinergia con su cliente, convirtiéndose en un socio estratégico del mismo, y a la vez, asegurando su propio negocio (El Asesor 1999, 26)

En esta coyuntura, el Outsourcing o Tercerización de las actividades básicas, está desarrollándose, cada vez, con mayor fuerza, y este incluye, incuestionablemente, los servicios que brindan las empresas y aun profesionales en sus diversas especialidades.

**Esta tendencia, entonces, para las empresas y profesionales, ¿es una oportunidad o amenaza?**

Para las empresas y aun profesionales significa un reto u oportunidad para reestructurar sus actividades y/o funciones, según sea el caso, y así poder enfocar sus actividades con una actitud gerencial, moderna, proactiva, líder, que les permita brindar servicios de alta calidad, que las mismas se constituyan como una natural barrera de entrada a otras empresas, o en todo caso, la tercerización lo beneficie a ellas; pero, como consecuencia de su alta y competitiva calidad de servicio.

**Para las empresas que no se actualicen, en este enfoque, ahora contextual, definitivamente, la tercerización es una amenaza.** En este caso, los demandantes recurrirán a empresas y/o firmas profesionales que le puedan brindar la satisfacción de sus necesidades, es la ley del libre mercado, y de la supervivencia empresarial.

En el caso de que una empresa quiera ejercer independientemente, de las demás empresas, es imperativo reenfocar su estrategia empresarial, bajo los parámetros demandados por la tercerización. De esta manera, la tercerización se constituye en una oportunidad, porque el abanico de servicios que ahora son tercerizables ampliará el mercado demandante, con el consecuente beneficio para todas las empresas, y lo que es más importante, un mercado natural y real, que no se genera ni se limita con leyes; se genera y se elimina con competitividad o con la ausencia de ella, con tecnología o sin ella, con liderazgo o sin él.

**En conclusión, la tercerización, para las empresas, ¿es una oportunidad o amenaza?.....**

**.....DEPENDE DE LAS MISMAS EMPRESAS!!!!**

## CAPITULO III

### PLANEACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTOS FINANCIEROS EN LAS EMPRESAS

#### 3.1. PROCESO DE PLANEACIÓN FINANCIERA.

La planeación financiera es un proceso dinámico que sigue un ciclo de elaborar planes, implantarlos y después revisarlos a la luz de los resultados reales; es decir, es un proceso continuo de elaborar proyecciones y tomar sistemáticamente decisiones a corto, mediano y largo plazo, con el mejor conocimiento que se pueda tener sobre el futuro y organizar los esfuerzos necesarios, para hacer que estas decisiones se cumplan. El punto de partida del desarrollo de un plan financiero es el plan estratégico de la empresa. La estrategia guía el proceso de planeación financiera estableciendo directrices globales de desarrollo de negocio y metas de crecimiento. ¿Cuáles líneas de negocio quiere expandir la empresa, cuáles quiere contraer y con qué rapidez?

La duración del **horizonte de planeación** es otro elemento importante de la planeación financiera. En general, cuando más largo es el horizonte, menos detallado será el plan financiero. Un plan financiero de cinco años consistirá típicamente en un conjunto de pronósticos de estados de resultados y de balances generales (proforma) que mostrarán sólo categorías generales con pocos detalles. Por otro lado, un plan financiero para el mes siguiente mostrará pronósticos detallados de flujos positivos y negativos de efectivo. Los planes multianuales generalmente se revisan anualmente y los planes anuales se revisan trimestralmente.

##### 3.1.1. Objetivos.

En la planeación financiera, podemos indicar los siguientes objetivos:

- a) Permite tener una más clara comprensión de los probables impactos futuros de decisiones actuales.

- b) Permite estar en posición de anticipar áreas que requieran futuras decisiones.
- c) Permite tomar decisiones futuras de modo más rápido y menos susceptible de riesgos; y
- d) Permite estimar la liquidez futura.

### 3.1.2. Metas.

Entre las metas que se persigue en un plan financiero para que tenga éxito se tiene:

- a) El plan financiero debe ser **flexible** para hacer frente a condiciones cambiantes.
- b) El plan financiero debe estar sujeto a **revisiones** específicas sobre una base cuando menos trimestral, para permitir la inclusión de información al día.
- c) El plan financiero debe **comunicarse** a todos los niveles, si se quiere estimular la motivación a alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

## 3.2. LOS PRESUPUESTOS EN LA EMPRESA.

### 3.2.1. Concepto, Importancia y Objetivos.

**Concepto.-** “Un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. A propósito, esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los **presupuestos**, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aun cuando en su función de control, el presupuesto para un periodo anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados).

Un presupuesto **es un plan** integrador y coordinador que se expresa en **términos financieros** respecto a las **operaciones y recursos** que

forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia”. (disponible en: [vm\\_lagos2510@hotmail.com](mailto:vm_lagos2510@hotmail.com) ,2004)

**Importancia.**- “Los presupuestos son importantes porque:

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuando mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir”.

“Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. Esto se constata en los países latinoamericanos que por razones de manejo macroeconómico en la década de los años ochenta experimentaron fuertes fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y en las tasas de interés” (disponible en: [vm\\_lagos2510@hotmail.com](mailto:vm_lagos2510@hotmail.com) ,2004).

El presupuesto surge como herramienta moderna del planeamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

**Objetivos.**- Los objetivos de los Presupuestos en la Empresa son:

- 1) Consideración del futuro, para que los planes trazados permitan la obtención de la utilidad máxima, de acuerdo con las condiciones que se presenten.
- 2) Asegurar la liquidez financiera de la empresa.
- 3) La coordinación de todas las actividades, para obtener este fin.

- 4) Establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva en relación con los objetivos establecidos.
5. De Previsión, de Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección y Control; es decir, comprenden o están en todas las etapas del proceso administrativo, y no como todos los autores sobre la materia, que solo los enmarcan en la planeación y en el control, pocos agregan la Dirección. Por lo que, como a continuación se cita un concepto general a cada etapa del proceso Administrativo, para enseguida indicar el u **objetivos** de los presupuestos en esa etapa:
  - a) **De Previsión.-** Consiste en la determinación de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posible.  
**Objetivo del Presupuesto:** Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.
  - b) **De Planeación.-** Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar. Camino a seguir con unificación y sistematización de actividades por medio de las cuales se establecen **objetivos** de la **Empresa** necesarios para alcanzarlos.  
**Objetivo del Presupuesto:** Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con **objetivos**.
  - c) **De Organización.-** Se refiere a la estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una

entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y **objetivos** señalados.

La elaboración de los **presupuestos** particulares para cada departamento, permiten apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas, de esta manera lograr el completo engranaje de sus funciones totales, por la interdependencia departamental que debe existir.

**Objetivo del Presupuesto:** Adecuada, precisa y funcional estructura de la Entidad, utilizando en este caso El Presupuesto como elemento para modificar la estructura de la entidad en caso necesario.

- d) **De Coordinación o Integración.-** Consiste en dotar a la institución de todos los procedimientos y medios necesarios de Desarrollo y Mantenimiento armonioso de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.

**Objetivo del Presupuesto.- Compaginación estrecho y coordinado** de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los **objetivos** de la entidad. La influencia coordinadora de los **presupuestos** constituye una ayuda valiosa para lograr este equilibrio.

- e) **De Dirección.-** Consiste en la función ejecutiva para guiar, conducir, vigilar, inspeccionar y coordinar las acciones de cada miembro subordinado de la **empresa**, de acuerdo a lo planeado. Es una guía para la toma de decisiones programadas por los niveles ejecutivos.

**Objetivos del Presupuesto.-** Ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a

los subordinados. Es una valiosa herramienta puesto que por una parte permite delegar las decisiones programadas.

- f) **De Control.**- Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y **objetivos** se están cumpliendo. Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, por medio de acciones controladoras que permitan establecer las desviaciones o variaciones ocurridas.

**Objetivo del Presupuesto:** Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados obtenidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer las correcciones, mejoras y formulaciones de nuevos planes para alcanzar un eficiente manejo empresarial.

### 3.2.2. Ventajas y Limitaciones de los Presupuestos.

**Ventajas.**- Las ventajas que nos pueden ofrecer los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa; entre las que se tiene:

- Requiere que se consideren los objetivos y políticas de la empresa.
- Necesita de una estructura organizacional.
- Exige coordinación de actividades entre sectores.
- Obliga a llevar el sistema contable adecuadamente.
- Promueve la eliminación de incertidumbre.
- Obliga a optimizar la eficiencia.
- Promueve el constante autoanálisis.
- Mide el grado de cumplimiento de las metas establecidas.

**Limitaciones.**- En la realidad vivida por las empresas pocas veces se alcanza el ideal. Los bruscos cambios en el medio ambiente, las nuevas disposiciones legales y los acontecimientos mercantiles inesperados tales como huelgas, accidentes pueden sacar de

balance al proceso. El cuerpo directivo pasa la mayor parte de su tiempo “apagando fuegos”, en vez de conducir a la **empresa** como es debido.

Las razones por las cuales los presupuestos y la planeación no tienen más éxito son, entre otras, son las siguientes:

- La incapacidad de la dirección para comprender su sistema. Los directivos se preocupan por el detalle o tratan de controlar los factores equivocados.
- La falta de respaldo por parte de la dirección al sistema presupuestal. La dirección general no apoya a la actividad o no, participa en esta con sentido.
- La incapacidad para entender la importancia crítica del papel de los presupuestos en el proceso administrativo.
- El compromiso excesivo del proceso presupuestal o la indebida dependencia en el mismo; es decir, tratar de sustituir el juicio por los presupuestos. Una ciega adhesión al presupuesto puede someter a una empresa a una excesiva restricción, inhibiendo las innovaciones.
- La evaluación inadecuada y desajustes entre productos y mercados

### **3.2.3. Principios del Presupuesto.**

La presupuestación es una actividad que pretende predecir el futuro para evitar el desperdicio de tiempo y de recursos, orientando las acciones a solucionar problemas con la anticipación requerida.

Los presupuestos se van a regir por ciertos principios que se mencionan a continuación, los cuales se asemejan a los principios del control presupuestal. Si bien estos no son obligatorios, ciertamente favorecen la eficiencia del proceso de elaboración del presupuesto, se tiene:

- 1) **Principio de la Unidad.**- Este principio nos dice que debe de existir una coordinación tal entre los diferentes presupuestos de forma que dé la impresión de que se trata de un gran presupuesto general. Esto es con el fin de que exista comunicación entre todos los departamentos de la entidad para que sus actividades estén relacionadas entre sí y se pueda cumplir con el objetivo principal.
  
- 2) **Principio de Flexibilidad.**- Este principio se refiere a que todo presupuesto debe contar con la posibilidad de adaptar cambios cuando las necesidades así lo requieran. Hoy en día existen muchos cambios en factores externos que afectan a la entidad, y es por esto que debe estar preparada para poder cambiar los presupuestos y adaptarlos para que se apeguen lo más posible a la realidad.
  
- 3) **Principio de Precisión.**- Indica que por tener que regir acciones concretas, los presupuestos **deben** hacerse con la mayor precisión posible y no permitir desviaciones. Para esto se tiene que estar actualizado y conocer bien los factores que influyen en la empresa, tanto internos como externos, a fin de que, como ya se dijo antes, los presupuestos se apeguen lo más posible a la realidad.  

Los principios anteriores pueden ser enriquecidos y complementados con otros, como los que la teoría contable considera para sí misma, con las modificaciones necesarias para la elaboración de presupuestos:
  
- 4) **Principio de Revelación Suficiente.**- Este principio quiere decir que la información presentada en los presupuestos debe contener, en forma clara y comprensible, todo lo necesario para estar en posición de juzgar la importancia y alcance de dichos elementos.

**5) Principio de Importancia Relativa.-** Lo que nos dice este principio es que la información contenida en los presupuestos debe mostrar los aspectos importantes de la entidad relacionados con su objetivo primordial, debiendo ser susceptibles de cuantificarse.

#### **3.2.4. Etapas que deben seguirse en la formulación de presupuesto.**

Según Jaime Flores Soria, en su libro “Contabilidad Gerencial” pág. 119. Edición 2003, consideran las siguientes Etapas en la preparación del presupuesto:

**Primera Etapa: Pre-iniciación o Diagnostico Financiero.-** En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:

- ) **Selección de las estrategias competitivas:** liderazgo en costos y/o diferenciación.
- ) **Selección de las opciones de crecimiento:** intensivo, integrado o diversificado.

**Segunda Etapa: Formulación del Presupuesto.-** Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, procediéndose según las pautas siguientes:

En el **campo de las ventas**, su valor se subordinará a las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.

En el **frente productivo** se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios.

En lo **referente a las compras** se calcularán en términos cuantitativos y monetarios, con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos y otros componentes.

Con base en los **requerimientos del personal** planteados por cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que graviten sobre ella, la jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos debe preparar el presupuesto de la nómina en todas las órdenes administrativas y operativas.

**Tercera Etapa: Ejecución Presupuestaria.-** En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la “puesta en marcha de los planes” y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debiendo a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

En esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas en aras de asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear. Igualmente, presentará informes de ejecución periódicos.

**Cuarta Etapa: Control del Presupuesto.**- Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa a la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Las actividades más importantes por realizar en esta etapa son:

1. Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado. Cuando la cotejación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios deberán incluirse tópicos como el avance en obras, en tiempo y en compras expresadas en unidades ya que los contratos suscritos constituyen la base del control.
2. Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
3. Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre al presentarse cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios internacionales.

**Quinta Etapa.- Evaluación del Presupuesto.**- Al culminar el periodo de presupuestación se prepara un informe de los resultados obtenidos que contendrá no solo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

### **3.2.5. El Presupuesto en el Tiempo.**

Los presupuestos son básicamente pronósticos de Estados Financieros, con una expresión cuantitativa de un plan de acción y un auxiliar para la coordinación y ejecución, los cuales deben permitir la máxima flexibilidad en concordancia con la consecución de objetivos futuros. Si no se observa estas condiciones, los parámetros cambiantes pueden invalidar un plan rígido. En consecuencia, el Presupuesto debe tomar en cuenta la dinámica del mundo real. Por ejemplo, si llegaran a cambiar las condiciones cuando el plan original solo ha podido cumplirse en parte, la información necesaria debe retroalimentarse a quienes tomaron las decisiones, con la finalidad de que puedan reformular el plan financiero. Entre más rápidamente pueda reaccionar la empresa al medio ambiente dinámico, mayor será su ventaja competitiva.

El Presupuesto pueden ser formulado para la organización como un todo o para cualquiera de sus divisiones,(Presupuesto Maestro) resume los objetivos de todas las subdivisiones de una organización: Ventas, Producción, Distribución y Finanzas; además, cuantificando los probables ingresos futuros y utilidades, predicciones sobre flujo de caja, posición financiera y los planes en que se apoyarán.

### **3.2.6. Premisas para considerar en las Proyecciones.**

Una proyección efectiva solo puede hacerse sobre un razonable cimiento de información, tanto interna como externa, que posea profundidad y calidad. Además, esta información debe ser tanto cualitativa como cuantitativa, considerando las siguientes premisas:

- a) Información ambiental, que se refiere a las condiciones sociales, políticas, económicas y generales del comercio.
- b) Información competitiva, suministrada por la investigación y servicio del estudio de mercados; y

- c) Información sobre el funcionamiento interno, que comprende todos los datos conmensurables provenientes de las distintas divisiones operativas de la empresa.

### **3.3. CLASES O TIPOS DE PRESUPUESTOS.**

En una época de cambios en la gerencia moderna, la toma de decisiones exige presión y rapidez, y por lo tanto el factor de predicción y control de los presupuestos es de vital importancia como una eficiente herramienta administrativa, es por este propósito que nace la investigación el cual versa en el estudio de una orientación más específica del conocimiento de la elaboración y manejo de los diferentes tipos de presupuestos dentro del entorno empresarial para enfrentar los futuros retos de la administración actual.

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario.

#### **3.3.1. Presupuestos de Operación.**

También conocidos como Presupuestos Económicos; incluye la presupuestación de todas las actividades para el periodo siguiente el cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Entre estos podrían incluirse:

- ) Ventas.
- ) Producción.
- ) Compras. (Uso de Materiales)
- ) Mano de Obra Directa.
- ) Costo de Ventas.
- ) Gastos de Fabricación Fijos de Producción.
- ) Costos de Comercialización.
- ) Costos de Administración.
- ) Costos Financieros, etc.

### **3.3.2. Presupuestos Financieros.**

Incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de caja o efectivo, el de capital también conocido como de erogaciones capitalizables y el balance general presupuestado.

Además, todo presupuesto se deberá confeccionar previamente un plan de cuentas acorde a las necesidades de cada empresa. En el deberán estar contempladas las partidas presupuestarias sobre inversiones el cual deberá estar conformado generalmente por las siguientes cuentas: terrenos, mejoras edificios y mejoras maquinaria y equipo instalaciones industriales y/o operativas, instalaciones varias, muebles y enseres, obras en curso.

#### **3.3.2.1. Presupuesto de Estado de Efectivo.**

Conocido también con los nombres de: Flujo de Caja, Cash flow, Presupuesto de Efectivo, Presupuesto de tesorería o pronóstico de Caja es una proyección de ingresos y egresos de efectivo previstos durante un periodo presupuestal, y forma parte del presupuesto maestro de la empresa.

Tiene los siguientes Objetivos:

1. Estimar anticipadamente los ingresos, egresos y los saldos de efectivo.
2. Determinar si las políticas de cobro y pago son las mejores para la gestión empresarial.
3. Determinar si los saldos presupuestados concuerdan con las necesidades requeridas por el programa de operaciones:
  - a) Si las existencias de efectivo son superiores a esos requerimientos, se presenta la posibilidad de realizar inversiones temporales que eviten la presencia de fondos ociosos que puedan producir un interés; tal vez se sugiera la conveniencia de

llevar a cabo inversiones permanentes con miras a la futura ampliación de las operaciones o por último, un reembolso de capital.

- b) Si los Saldos son insuficientes, es preciso delimitar dos factores: El importe periódico de los déficits y los meses en que se presenten. Este conocimiento permite decidir con la profundidad lo que haya que hacer.

La información que se utiliza para confeccionar el Estado de Efectivo o flujo de fondos deriva de otros datos registrados en otros estados financieros; por tanto, sólo se trata de un reordenamiento de los datos del balance general y del estado de ganancias y pérdidas.

La Norma Internacional de Contabilidad NIC 7 está referida al Estado de Flujos de Efectivo, dicha NIC se encuentra vigente en nuestro país y de uso obligatorio.

**Métodos para Elaborar el Estado de Efectivo.-** El Estado de Flujos de Efectivo es el dinero que genera la empresa a través de su actividad ordinaria (o de explotación). Para calcular este estado se tiene dos métodos, los más utilizados:

- A) Flujo de Efectivo (Financiero).- Conocido también como método directo o método de entradas y salidas de efectivo, se obtiene restando los pagos de explotación a los cobros de explotación. El saldo es el flujo de caja generado por la explotación de la empresa.

El cálculo y análisis de la evolución del flujo de Caja financiero ayudan a diagnosticar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas, por lo que es

un complemento imprescindible del análisis del balance general.

Este método es el más usual en la práctica y es el más apropiado para obtener un cuadro completo que muestren las fluctuaciones que afectan tanto a los ingresos como a los egresos de efectivo; es el más apropiado cuando el negocio está sujeto a variaciones estacionales.

B) Flujo de Efectivo (Económico).- Conocido también como el método indirecto o método de resultados presupuestado. Este método parte de la Utilidad Neta que arroja el Estado de Ganancias y Pérdidas Presupuestado, ajustando esta cifra mediante la consideración de los importes relativos a las operaciones que no intervienen en el efectivo (depreciaciones, amortizaciones, provisiones, etc.), para llegar así el exceso o déficit de efectivo, que al sumarse o restarse del saldo inicial de caja y bancos, llegamos finalmente a la predeterminación del saldo al fin del periodo del horizonte.

### **3.3.2.2. Presupuesto de Capital.**

Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones particulares a la adquisición de terrenos, la construcción o ampliación de edificios y la compra de vehículos, maquinaria y equipos. Sirve para evaluar alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad de tiempo, que necesita una empresa, y que para elaborarlo se utiliza el VAN, la TIR, etc.

### **3.3.2.3. Balance General Presupuestado.**

Cuando se realiza el proceso contable existen dos tipos de cuentas: la del balance general, que son cuentas permanentes, y las del estado de resultados, que son cuentas temporales.

Las cuentas temporales son aquellas que tienen un saldo inicial de cero, de manera que al transcurrir el periodo contable acumulan el importe de las operaciones que ocurren en el ejercicio; al final del periodo estas cuentas se cierran (se cancelan ingresos y gastos) y dejan una cifra final de utilidad o pérdida del ejercicio.

El balance general contiene los saldos de activos, pasivos y capital que conforman la situación financiera de la empresa al último día de su periodo de operaciones (por lo general, el 31 de diciembre). Para llegar a estos saldos finales de activos, pasivos y capital, es necesario tomar los saldos de las mismas cuentas pero del ejercicio anterior y modificarlos con las operaciones realizadas en el nuevo ejercicio. El saldo final de una cuenta de balance siempre será igual a su saldo inicial más el efecto de las transacciones ocurridas en el nuevo periodo.

La diferencia entre los estados financieros históricos y los proyectados es que en los históricos se refleja el efecto de las transacciones que ya ocurrieron, y en los proyectados el efecto de transacciones que se supone va a ocurrir.

El balance general se prepara una vez que se tiene el estado de resultados y el saldo final de la cuenta de efectivo. Es necesario separar las cuentas según su relación con el estado de resultados. Por ejemplo, algunas cuentas dependen de él, como las cuentas por cobrar cuyo saldo

obedece a cuanto se vendió y a la política de crédito a clientes; en cambio, otras cuentas son independientes del estado de resultados, como los activos fijos, cuyo saldo se comporta según las decisiones de compra y venta relacionadas con ellos.

## **CAPITULO IV**

### **GESTIÓN Y OPERACIONES DE FINANCIAMIENTO**

#### **4.1. FUENTES FORMALES.**

##### **4.1.1. Bancarias.**

Está conformado por todas las empresas financieras que emiten, manejan y utilizan el dinero y desarrollan dos clases de actividades

fundamentales: Manejo de flujo de dinero de una economía e intermediación financiera. En la primera, la Banca constituye el canal de pagos y cobros de las economías, a cambio de ciertas comisiones por sus servicios de transferencias, cobro y pago de cheques, etc. Para la segunda actividad, intermediación financiera, la Banca toma recursos de las familias y empresas en forma de depósitos o empréstitos, todas ellas de operaciones de pasivo, para desarrollar operaciones de activo en forma de crédito a los clientes o usuarios.

El beneficio que produce esta intermediación entre depositantes y acreditados, viene dado por el diferencial entre el costo pagados por los recursos captados y los intereses cobrados por las operaciones de activo.

Dentro del sistema Bancario en la ciudad de Cajamarca tenemos:

- ) Banco de la Nación.
- ) Banco Continental.
- ) Banco de Crédito del Perú.
- ) Banco Interbank.
- ) Banco Scotiabank.
- ) Banco Financiero
- ) Banco Interamericano
- ) Banco Azteca.
- ) Banco del trabajo

#### **4.1.2. Financieras.**

Reciben este nombre las subsidiarias de Empresas Bancarias e Industriales que se dedican al negocio de ventas a plazos.

Proporcionan fondos, mediante la venta de acciones o bonos, colocación de empréstitos, concesión de créditos en cuenta corriente o transfiriendo o aplicando dinero de otras fuentes internas.

Las financieras que se tiene en la ciudad de Cajamarca, son:

- ) Financiera CrediScotia.
- ) Financiera Edyficar
- ) Financiera Agrobanco
- ) Financiera Mi Banco – Grupo ACP.

#### **4.1.3. Cooperativas.**

Asociaciones sin fines de lucro que agrupa a comerciantes, productores pequeños como ganaderos, campesinos, pescadores y artesanos con el propósito de crear y obtener fondos financieros y prestarlos a bajas tasas de interés a sus agremiados, compra – venta al mayoreo de activos y defender oficialmente los intereses de sus agremiados.

Una Cooperativa opera en teoría en Equilibrio, pues no debe tener ni ganancia ni pérdida.

En La ciudad de Cajamarca, tenemos las siguientes Cooperativas:

- ) Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pio X Ltda.”
- ) Cooperativa de Ahorro y Crédito “RONDESA”
- ) Agencia: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario”
- ) Agencia: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tumán”
- ) Agencia: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santo Cristo”.

#### **4.1.4. Otras Fuentes.**

- ) Cajas Rurales de Ahorro y Crédito. En Cajamarca, tenemos:
  - Caja Rural: Mi Caja – Caja Cajamarca.
- ) Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.
  - Agencia: Caja Municipal de Ahorro y Crédito “Piura”.
  - Agencia: Caja Municipal de Ahorro y Crédito “Maynas”

- Agencia: Caja Municipal de Ahorro y Crédito “Trujillo”
  - Agencia: Caja Municipal de Ahorro y Crédito “Huancayo”
  - ) Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). En Cajamarca:
    - Asociación Benéfica de Proyectos en Informática, Salud, Medicina y Agricultura- Cajamarca- PRISMA.
    - Asociación para el Desarrollo- ASODEL.
    - Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social – CEDEPAS.
    - Asociación Civil para la Investigación y Desarrollo – ADEFOR.
    - Equipo de Desarrollo Agropecuario – EDAC.
    - Consorcio Interinstitucional para el Desarrollo Regional – CIPDER.
- (se ha considerado las ONGs que ofrecen créditos)
- ) Recursos Propios.
  - ) Juntas.
  - ) Panderos.
  - ) Préstamos Individuales entre familias etc.

## **4.2. MODALIDADES DE FINANCIAMIENTO.**

### **4.2.1. Duración.**

Es aquella que se calcula como la medida ponderada de los plazos (periodos) en que un título genera algún tipo de flujo de dinero, siendo esta ponderación el valor actual de cada flujo dividido por el precio del título. Matemáticamente, es la derivada del precio de título respecto al tipo de interés, y varía con el tiempo y el nivel de interés. Su importancia radica en que multiplicado por pequeñas variaciones de tipo de interés, nos da la variación del precio del título. No es posible

para variaciones significativas de interés, por la llamada convexidad del precio de los títulos de renta fija debido a la complejidad de su cálculo, suele utilizarse una aproximación al cálculo de duración efectiva, la cual es una aproximación al cálculo de duración de un título, como diferencia entre los precios.

#### **4.2.2. Montos.**

Los montos (cantidad) se refiere a cada compromiso de préstamo. En el caso de los créditos, los montos representan los compromisos brutos - según el anuncio hecho - contraídos por los prestamistas en el momento de la firma o conclusión de las negociaciones, y no reflejan la medida en que los préstamos se hayan desembolsado realmente ni la media en que se han reembolsado o utilizado para otros fines.

En cuanto a los bonos, los montos representan el total anunciado en la fecha de emisión.

#### **4.2.3. Tasas de Interés.**

) **Tasa de Interés Activa.-** Son aquellas tasas que las Instituciones Bancarias, de acuerdo con las condiciones del mercado como son las disposiciones relativas del mercado central y de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, cobran por los distintos tipos de Crédito a los usuarios de los mismos. Recibe el nombre de Activos ya que, los Créditos otorgados por la banca son justamente eso. Activos de la Banca, es decir recursos a favor.

En consecuencia, las tasas de interés de los créditos, son las tasas activas de la banca.

- ) **Tasa de Interés Pasiva.-** Son aquellas tasas que las Instituciones Bancarias, de acuerdo tanto con las condiciones del mercado como con las disposiciones relativas del Banco Central y de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, pagan a los depositantes a distintos plazos.

#### 4.2.4. Garantías.

- ) Cosa o inmueble que responderá del buen fin de una operación financiera en lugar, en nombre de, o al lado de otro. Puede ser personal, hipotecaria, etc.

A continuación detallamos algunos requisitos generales exigidos por las entidades para obtener un préstamo:

- ) El otorgamiento del Crédito depende de la confianza que el cliente (persona natural o jurídica), en base a sus antecedentes, mayor capacidad económica, logre despertar en el funcionario del banco que está en condiciones de concederle el crédito solicitado. Pero para el funcionario del banco el primer paso es que sea una persona legible de crédito comprobable a través del cruce de información con INFOCOR.
- ) El cliente presenta una solicitud de crédito (formato otorgado por la entidad financiera) que debe contener entre otros datos: nombre del solicitante, domicilio, número del DNI, monto solicitado, a lo cual debe adjuntarse:

##### **Persona Natural:**

- Fotocopia del DNI del solicitante y del cónyuge (si es casado)
- Recibo de agua, luz o teléfono (fotocopia).
- Documentos que sustentan la garantía (de acuerdo a la institución).
- Registro Único de Contribuyente-RUC (caso comerciantes)
- Constancia pago de impuestos (caso comerciantes).

**Persona Jurídica:**

- Fotocopia del DNI del representante legal.
- Escritura de Constitución, debidamente inscrita en Registros Públicos (fotocopia).
- Estatutos de la Empresa (fotocopia).
- Poderes inscritos en Registros Públicos del Representante Legal.
- Declaración Jurada del Impuesto a la Renta. (según la institución financiera: uno, dos o tres últimos años).
- Registro Único de Contribuyente – RUC.
- PDT-Pago IGV e IR mensual (por lo menos de los tres últimos meses).
- Manifestación de bienes en garantía.
- Estados Financieros: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas.

Las Instituciones generalmente, solicitan algunos otros requisitos, como son garante trabajador, sector público o privado, documentación sustentatoria del negocio como mínimo tres meses, ser socio de la institución - caso de las cooperativas, y en el caso de trabajadores prestatarios no es necesario el RUC, se tiene que adjuntar boleta de pago de remuneración del trabajador para el descuento por planillas- previo compromiso; entre otros, dependiendo de su política de trabajo de cada institución, y de seguridad que le otorguen a sus créditos otorgados.

## CAPITULO V

### VALORACIÓN EMPRESARIAL Y LA EVALUACIÓN EN INVERSIÓN EMPRESARIAL

#### 5.1. MÉTODOS DE VALORACIÓN DE EMPRESAS.

“En el mundo de los **negocios** existen preguntas muy importantes cuya respuesta genera toda **clase** de opiniones porque involucra una serie de

factores internos y externos, tangibles e intangibles, económicos, sociales, tecnológicos, productivos, laborales, legales, de mercado y son: “¿CUANTO VALE MI EMPRESA O NEGOCIO?”; “¿Cuál ha sido la **rentabilidad** sobre la **inversión** de mi negocio?” y “¿Qué se puede hacer para mejorar esta rentabilidad y crear riqueza?” (Disponible en: [galvareg@eppm.com](mailto:galvareg@eppm.com)).

La necesidad de valorar las **empresas** es cada día más necesaria debido fundamentalmente al aumento de **fusiones** y adquisiciones de los últimos años. Se puede definir la valoración de la **empresa** como el **proceso** mediante el cual se busca la cuantificación de los elementos que constituyen el **patrimonio** de una **empresa**, su actividad, su potencialidad o cualquier otra característica de la misma susceptible de ser valorada. La **medición** de estos elementos no es sencilla, implicando numerosas dificultades **técnicas**.

Al valorar una empresa se pretende determinar un intervalo de valores razonables dentro del cual estará incluido el valor definitivo. Se trata de determinar el valor intrínseco de un negocio y no su valor de mercado, ni por supuesto su precio.

El valor no es un hecho sino que, debido a su objetividad, podríamos considerarlo como una opinión. Se debe partir de la idea de que el valor es solamente una posibilidad, mientras que el precio es una realidad. Las mayores diferencias entre precio y valor suelen generarse por las relaciones de mercado entre compradores y vendedores.

**“Una valoración es una estimación del valor que nunca llevará a determinar una cifra exacta y única, sino que esta dependerá de la situación de la empresa, del momento de la transacción y del método utilizado”.** (disponible en: [Samuel.brugger@gmail.com](mailto:Samuel.brugger@gmail.com))

Para darle el valor a un negocio se puede recurrir a elementos cuantitativos y cualitativos, partiendo de aquellos cuantificables como son el balance

general, estado de resultados, la información sobre proyección de ingresos y costos. La información contable tiene como característica el agrupar cuentas cuya cifra son una combinación entre el pasado, presente y futuro; por lo tanto la cantidad que arroja como resultado no puede ser el valor comercial de la empresa.

Entonces, si el **sistema** de información contable no dice en realidad cuánto vale un negocio, cómo se puede determinar? Un negocio vale por su capacidad de generar beneficios futuros, adicionalmente de lo que posee en un momento determinado, es decir, un negocio vale por sus activos netos más el valor presente de sus beneficios futuros.

### **5.1.1. Métodos Simples de Valoración.**

#### **5.1.1.1. Valor Contable Histórico.-** Se tienen los siguientes criterios:

- Se basa en el criterio de considerar el activo neto contable como valor del patrimonio de la empresa.
- El valor de la empresa vendría dado por el correspondiente al de los bienes propiedad de los accionistas en un momento dado.
- Se Calcula:  $V = A(\text{activo total}) - D(\text{deuda global})$   
 $V = \text{capital} + \text{reservas}.$
- No tiene en cuenta los efectos de variación del poder adquisitivo de la moneda.
- Para paliar este problema se propone el ajuste de las partidas a nivel general de precios.

#### **5.1.1.2. Activo Neto Real.-** Se basa en:

- El Activo Neto Real (patrimonio neto real) representa el valor real del patrimonio de la empresa.

- No suele coincidir con el activo neto contable, ya que los valores contables no se corresponden con los valores reales de los bienes.
- Para la valoración es necesario tomar los distintos elementos del activo y pasivo del balance y sustituir los valores contables por valores reales.
- El activo neto real será el excedente del conjunto de bienes y derechos que posee la empresa, sobre el total de sus deudas:  $V = AR - PR$ , donde:  $V =$  activo neto real.  $AR =$  activo real y  $PR =$  pasivo exigible real.
- La determinación del activo real comprende las siguientes operaciones:
  - Inventario de lo existente, poniendo de relieve sus características y los elementos que permitirán asignarle un valor.
  - Clasificación por naturaleza de los bienes, atendiendo a su procedencia y uso.
  - Proceso de valoración.
  - Los elementos que integran el activo total de una empresa pueden clasificarse a efectos de valoración:
    - Valores susceptibles de incluirse en el balance, evaluables separadamente y con valor real de realización.
    - Valores susceptibles de incluirse en el balance durante un periodo limitado a efectos y sin valor de realización.
    - Valores no susceptibles de ser incluidos en el balance y que no se prestan a valorizaciones concretas.
    - En relación al pasivo habrá que considerar:
      - ) La posibilidad de pasivos ocultos como consecuencia de la no dotación o dotación inadecuada de provisiones (cláusula de garantía de pasivo).

- ) La existencia de pasivos fuera de balance (avales u otras garantías).
- ) La posibilidad de la aparición de pasivos producto de la propia valoración (pasivos fiscales generados por la sustitución de valores contables por valores reales).
- Este método de valoración plantea dos problemas:
  - a) Subjetividad de las peritaciones.
  - b) Riesgo que supone valorar aisladamente elementos que pertenecen a un conjunto.

#### **5.1.1.3. Valor Sustancial.**

- ) Valor sustancial es el valor real del conjunto de los bienes efectivamente empleados en la explotación sea cual sea su función.
- ) Se trata de un activo total y no de uno neto, pues no comprende ningún pasivo exigible.
- ) La consideración es que el modo de financiamiento no puede afectar a la valoración del patrimonio.
- ) El valor sustancial habrá de estimarse en su valor de utilización referido al estado de funcionamiento.  
Aunque en general lo hace, el valor sustancial no tiene por qué coincidir con el valor real del activo, ya que: - no comprende la totalidad de los elementos del balance, al eliminar los no ligados a la explotación, - los elementos se valoran más desde el punto de vista de su utilidad para la producción que desde la perspectiva de su venta.
- ) La relación entre activo real y valor sustancial puede expresarse, salvo diferencias valorativas de elementos
- ) específicos, en la forma siguiente:  $\text{valor sustancial} + \text{activo real fuera de explotación} = \text{activo real}$ .

- ) La utilización del valor substancial como método de valoración puro es muy cuestionable.
- ) No tiene sentido valorar los elementos desde la perspectiva de producción y prescindir de la rentabilidad.
- ) En resumen:
- ) Es un valor puramente teórico y diferente del activo real que se establece desde la perspectiva de la continuidad de la explotación.
- ) Es un valor de explotación bruto, obtenido partiendo de la hipótesis de que la totalidad del activo está financiado con recursos propios.
- ) En el precio de enajenación que se negocie si se tendrá en cuenta la financiación ajena.

#### **5.1.1.4. Valor de Rendimiento.**

- ) El valor de rendimiento de una empresa está constituido por la suma de sus rentas futuras descontadas en el momento de valoración.
- ) También es conocido como valor capitalizado, valor en renta, valor potencial o valor actual.
- ) Es un valor global en el que no se puede establecer la participación de cada uno de los elementos patrimoniales.
- ) Considera a la empresa como un único proyecto de inversión.
- ) El valor obtenido no coincidirá con los métodos basados en la valoración de activos.

) Al valor de rendimiento pueden oponerse razonamientos similares a los métodos basados en el valor de los activos, ya que no es lógico valorar la empresa fundándose únicamente en los bienes.

## 5.1.2. Métodos Compuestos de Valoración.

### 5.1.2.1. El GoodWill.

(Flores Soria, Jaime 2003, 588), dice: “El GOOD WILL es una expresión inglesa formada por las palabras **good** (buena) **will** (voluntad); es un valor inmaterial que contribuye a valorizar una empresa. El GoodWill, significa la buena reputación o el buen nombre que goza un comerciante o empresa dentro de un mercado competitivo. Los elementos que fortalecen al GoodWill son:

- a) Apreciación por los clientes.
- b) El prestigio y la fama de la empresa.
- c) La costumbre del cliente de volver a la empresa.
- d) La solidez de una marca determinada.
- e) La obtención de créditos, etc.”

El valor inmaterial de la empresa corrige el sustancial incrementándolo o disminuyéndolo, a efectos de determinar el valor comercial de la empresa, de acuerdo con su aptitud para obtener resultados superiores o inferiores a los normales.

La determinación de este valor inmaterial entraña, en gran parte, un juicio subjetivo del valorador, que ha de proveer la evolución futura de la empresa.

En el proceso de determinación de este valor, se han venido utilizando dos tipos de métodos: los **directos**, que

determinan el goodwill de forma inmediata e indirectamente el valor comercial de la empresa, añadiendo este importe al valor de la misma, y los **indirectos**, que comienzan determinando el valor comercial de la empresa, para obtener por diferencia el goodwill.

Para el cálculo del Good- Will, se utiliza la fórmula del valor presente del interés compuesto, así:

$$VF = VP (1 + i)^n$$

$$\text{Donde: } VP = VF / (1 + i)^n$$

Terminología:

VF = Valor Final.

VP = Valor Presente.

i = Intereses.

n = Número de años.

#### **5.1.2.2. Activo Neto Real más Beneficios.**

Este activo valora a la empresa añadiendo al activo neto real  $n$  beneficios.

$$VE = \text{activo neto real} + (\text{beneficios netos anuales} / (1/n)).$$

Según la investigación algunos autores sobre valoración de empresas, estiman que  $n$  podría tomar valores entre 1,5 y 3, específicamente para empresas industriales.

#### **5.1.2.3. Método Indirecto o Método Práctico.**

La fórmula de este método es la siguiente:

$$V = A + (B / i) / 2.$$

Que también puede expresarse así:  $V = A + (B - iA) / 2i$

La tasa  $i$  que se utiliza suele ser el tipo de interés de los títulos de renta fija del Estado a largo plazo. Como se puede apreciar en la primera expresión, este método pondera igual el valor del activo neto (valor substancial) y el valor de la rentabilidad. Este método tiene muchas variantes que resultan de ponderar de manera distinta el valor substancial y el valor de la capitalización de los beneficios.

Terminología:

V = Valoración.

A = Valor de activo neto corregido o valor sustancial neto.

B = Beneficio neto del último año o el previsto para el próximo año

$i$  = tipo de interés de colocación alternativa.

#### **5.1.2.4. Método Directo o Método Anglosajón.**

Este método utiliza la siguiente fórmula:

$$V = A + (B - iA/tm).$$

En este caso el valor del GoodWill se obtiene actualizado para una duración infinita el valor del superbeneficio obtenido por la empresa. Este superbeneficio es la diferencia entre el beneficio neto y lo que no se obtendría de la colocación, al tipo de interés  $i$ , de capitales iguales al valor de activo de la empresa. La tasa  $tm$  es la tasa de interés de los títulos de renta fija multiplicada por el coeficiente comprendido entre 1.25 y 1.5 para tener en cuenta el riesgo.

A este método se le denomina también método de capitalización de superbeneficio para una duración infinita.

#### **5.1.2.5. Capitalización de renta del GoodWill durante un tiempo limitado.**

Surge para tratar de mejorar el método directo en base a la reducción de la duración de la renta del good-will.

El problema surge en relación a la permanencia del good-will ya que puede tender a desaparecer.

A largo plazo, se considera que el valor de rendimiento tiende hacia el valor substancial.

Por dicho motivo se opta por rechazar el principio de aumentar la tasa, sustituyéndolo por la capitalización de la renta durante un tiempo limitado.

El valor de la empresa vendría dado por:  $G=n(B- VS i)$   
 $VE=VS+ G$ .

A este método se le han hecho dos críticas:

- La duración de la renta se hace de forma prácticamente intuitiva.
- El valor de las anualidades de renta en la fecha de la valoración  $n$  corresponde a su valor futuro.

Para paliar en parte estas críticas se ha establecido como forma de cálculo la siguiente:  $G = ani * (B - VS. i)$   $VE = VS + G$ ,  $ani$  es el valor actualizado durante  $n$  años a una tasa  $i$  de una renta anual de una unidad monetaria.

Contabilización del GOOD WILL? – Por tratarse de un bien que carece de sustancia física se debe registrar como un intangible y la contrapartida como Capital Adicional, de conformidad al Plan Contable Empresarial, sería así:

-----	0	-----
34	Intangibles	xxx
348	Crédito Mercantil	
3481	Valorización Empres.	
52	Capital Adicional	xxx
524	Crédito Mercantil	
-----	0	-----

## 5.2. EVALUACIÓN ECONÓMICA DE PERSPECTIVAS DE INVERSIÓN.

### 5.2.1. Métodos de evaluación del dinero a través del tiempo, que toman en cuenta su Valor.

La evaluación económica de perspectivas de inversión por medio de métodos matemáticos – financieros es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los gerentes o administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas a largo plazo. Las técnicas de evaluación económica son herramientas de uso general. Lo mismo puede aplicarse a inversiones industriales, de hotelería, de servicios. Que a inversiones en informática. El valor presente neto y la tasa interna de rendimiento se mencionan juntos porque en realidad es el mismo método, solo que sus resultados se expresan de manera distinta. Recuérdese que la tasa interna de rendimiento es el interés que hace el valor presente igual a cero, lo cual confirma la idea anterior.

Estas técnicas de uso muy extendido se utilizan cuando la inversión produce ingresos por sí misma, es decir, sería el caso de la tan mencionada situación de una empresa que vendiera servicios. El VPN y la TIR se aplican cuando hay ingresos, independientemente de que la entidad pague o no pague impuestos.

**Método del Valor Presente Neto (VPN).**- El método del Valor Presente Neto es muy utilizado por dos razones, la **primera** porque es de muy fácil aplicación y la **segunda** porque todos los ingresos y egresos futuros se transforman a soles de hoy y así puede verse, fácilmente, si los ingresos son mayores que los egresos. Cuando el VPN es menor que cero implica que hay una pérdida a una cierta tasa de interés o por el contrario si el VPN es mayor que cero se presenta una ganancia. Cuando el VPN es igual a cero se dice que la opción económica es indiferente. La condición indispensable para comparar alternativas es que siempre se tome en la comparación igual número de años, pero si el tiempo de cada uno es diferente, se debe tomar como base el mínimo común múltiplo de los años de cada alternativa.

En la aceptación o rechazo de una perspectiva de inversión depende directamente de la tasa de interés que se utilice. Por lo general el VPN disminuye a medida que aumenta la tasa de interés.

En consecuencia para la misma opción económica puede presentarse que a una cierta tasa de interés, el VPN puede variar significativamente hasta el punto de llegar a rechazarlo o aceptarlo según sea el caso.

Al evaluar perspectivas de inversión con la metodología del VPN se recomienda que se calcule con una tasa de interés superior a la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), con el fin de tener un margen de seguridad para cubrir ciertos riesgos, tales como liquidez, efectos inflacionarios o desviaciones que no se tengan previstas.

Se tiene la fórmula del Valor Presente Neto (VPN):

$$V = -P + \sum_1^n \frac{F}{(1+T)^n} + \frac{V}{(1+T)^n}$$

Dónde:

- P = Inversión inicial.
- FNE = Flujo neto de efectivo del periodo  $n$ , o beneficio neto después de impuestos más depreciación.
- VS = Valor de salvamento al final del periodo  $n$ .
- TMAR = Tasa mínima aceptable de rendimiento o tasa de descuento que se aplica para llevar a valor presente los FNE y el VS.
- $i$  = Cuando se calcula la TIR, el VPN se hace cero y se desconoce la tasa de descuento que es el parámetro que se debe calcular. Por eso la TMAR ya no se utiliza en el cálculo de la TIR.

**Método de la Tasa Interna de Retorno.**-Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar una opción de inversión. Tiene como ventaja frente a otras metodologías como el Valor Presente

Neto (VPN) o el Valor Presente Neto Internacional (VPNI) porque en este se elimina el cálculo de la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), esto le da una característica favorable en su utilización por parte de los administradores y/o gerentes financieros.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es aquella tasa que esta ganado un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración de la perspectiva de inversión. En la medida de las condiciones y alcance de la perspectiva estos deben evaluarse de acuerdo a sus características, con sencillos ejemplos pueden exponerse sus fundamentos. Esta es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones financiera dentro de las organizaciones.

A continuación se indica la fórmula de la Tasa Interna de Retorno (TIR):

$$T = \sum_1^n \frac{F_n}{(1+i)^n} + \frac{V}{(1+i)^n}$$

**Costo Anual Uniforme Equivalente (CAUE).**- El método del CAUE consiste en convertir todos los ingresos y egresos, en una serie uniforme de pagos. Obviamente, si el CAUE es positivo, es porque los ingresos son mayores que los egresos y por lo tanto, la opción económica puede realizarse; pero, si el CAUE es negativo, es porque los ingresos son menores que los egresos y en consecuencia la perspectiva de inversión debe ser rechazada.

### 5.2.2. Métodos de Evaluación del dinero a través del tiempo, que no toman en cuenta su Valor.

Las razones financieras son esenciales en el análisis financiero. Estas resultan de establecer una relación numérica entre dos cantidades; las cantidades relacionadas corresponden a diferentes cuentas de los estados financieros de una empresa.

El análisis por razones o indicadores permite observar puntos fuertes o débiles de una empresa, indicando también probabilidades y tendencias, pudiendo así determinar que cuentas de los estados financieros requiere de mayor atención en el análisis. El adecuado análisis de estos indicadores permite encontrar información que no se encuentra en las cifras de los estados financieros.

Las razones financieras por sí mismas no tienen muchos significados, por lo que deben ser comparadas con algo para poder determinar si indican situaciones favorables o desfavorables.

## A) RAZONES DE LIQUIDEZ.

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que estas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

**Miden la habilidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo:**

### a) Razón Circulante:

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

**b) Prueba del Ácido:** Es similar a la razón circulante, excepto por que excluye el inventario, el cual generalmente es el menos líquido de los Activo circulantes, debido a dos factores que son:

- ) Muchos tipos de inventario no se venden con facilidad.
- ) El inventario se vende normalmente al crédito, lo que significa que se transforma en una cuenta por cobrar antes de convertirse en dinero.

$$\text{Prueba de Acido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inv.} - \text{Pagos Anticipados}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

### c) Razón de Cobertura de los Gastos de Operación:

$$\text{Razón de Cobertura} = \frac{\text{Efectivo} + \text{Invers. Temp.} + \text{Cuentas x Cobrar}}{\text{Gastos de Oper. diarios desembolsables}}$$

Significa o representa la capacidad de la empresa para cubrir sus costos básicos de operación y con cuya aplicación se establece un factor de seguridad para el inversionista, por lo que representa a la liquidez.

## **B) RAZONES DE ACTIVIDAD.**

Miden la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de liquidez son generalmente inadecuadas, porque las diferencias en la composición de las cuentas corrientes de una empresa afectan de modo significativo su verdadera liquidez.

**Miden la eficiencia de la empresa en la administración de sus activos:**

**a) Rotación de Inventarios.-** Mide la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa.

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$$

**b) Rotación de Cuentas por Cobrar (RCC):** Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$\text{RCC} = \frac{\text{Ventas anuales a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}; \quad \text{o también}$$

$$\text{Rotación de Ctas. por Cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito} + \text{IVA}}{\text{Cuentas por Cobrar promedio}}$$

**c) Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar (PPCC).-** Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

$$\text{PPCC} = \frac{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

- d) Rotación de los activos totales.-** Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Por lo general, cuanto mayor sea la rotación de activos totales de una empresa, mayor será la eficiencia de utilización de sus activos. Esta medida es quizá la más importante para la gerencia porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes en el aspecto financiero.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activos Totales}}$$

Una advertencia con respecto al uso de esta razón se origina del hecho de que una gran parte de los activos totales incluye los costos históricos de los activos fijos. Puesto que algunas empresas poseen activos más antiguos o más recientes que otras, puede ser engañosa la comparación de la rotación de los activos totales de una empresa. Debido a la inflación y a los valores contables de activos históricos, las empresas con activos más recientes tendrán rotaciones menores que las empresas con activos más antiguos. Las diferencias en estas medidas de rotación podrían ser el resultado de activos más costosos y no de eficiencias operativas. Por tanto el gerente de finanzas debe ser cauteloso al usar esta razón de corte transversal.

- e) Rotación de Activos Fijos:** Se tiene la razón siguiente:

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activos Fijos}}$$

- f) **Rotación de Cuentas por Pagar (RCP).**- Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$\text{RCP} = \frac{\text{Compras Anuales a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

c) **RAZONES DE RENTABILIDAD.**

Existen muchas medidas de rentabilidad, la cual relaciona los rendimientos de la empresa con sus ventas, activos o capital contable. Estados de resultados de formato común: son aquellos en los que cada partida se expresa como un porcentaje de las ventas, son útiles especialmente para comparar el rendimiento a través del tiempo.

**Miden el éxito de la empresa en un periodo determinado, desde el punto de vista financiero.**

- a) **Margen de Utilidad Bruta.**- Mide el porcentaje de cada nuevo sol de ventas que queda después de que la empresa pago sus productos y/o servicios.

$$\text{Margen sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

- b) **Rendimiento sobre la Inversión.**- Se tiene la razón siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión}}$$

- c) **Rendimiento sobre Activo Total Promedio.**- Se tiene la razón siguiente:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta} + \text{Gastos Financieros}^*(1 - t)}{\text{Activo Total Promedio}}$$

### Activo Total Promedio

- d) Rendimiento Sobre el Capital Total Promedio.-** Su aplicación evalúa la capacidad de operación de la empresa para generar utilidades al capital invertido.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta} - \text{Dividendos Preferentes}}{\text{Capital Contable Promedio} - \text{Capital Preferente}}$$

### D) RAZONES DE COBERTURA.

El nivel de deuda de una empresa indica la cantidad de dinero prestado por otras personas que se utiliza para tratar de obtener utilidades. Cuanto mayor sea la deuda que la empresa utiliza en relación con sus activos totales, mayor será el apalancamiento financiero.

Ayudan a evaluar la solvencia de la empresa.

- a) Razón de Deuda.-** Mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la empresa, cuanto más alta sea esta razón, mayor será la cantidad de dinero prestado por terceras personas que se utiliza para tratar de generar utilidades.

$$\text{Razón de Deuda} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

- b) Razón de Estabilidad.-** Su aplicación nos permite conocer la proporción que existe en el origen de la inversión en la empresa.

$$\text{Razón de Estabilidad} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Capital Contable}}$$

- c) Cobertura de Interés.-** Esta razón permite evaluar la capacidad (seguridad) de la empresa de cumplir los compromisos financieros adquiridos (pago de intereses).

$$\text{Razón de Estabilidad} = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Gastos por Intereses}}$$

**d) Valor Económico Agregado.-** Se tiene lo siguiente:

$$\text{EVA} = \text{Utilidad de Operación} - \text{Costos de Capital} - \text{Impuestos.}$$

**e) Valor de Mercado Agregado.-** Se tiene lo siguiente:

$$\text{MVA} = \text{Valor de Mercado de la Empresa} - \text{Capital invertido a la fecha.}$$

**f) Razón de la Capacidad de Pago de Intereses.-** Mide la capacidad de la empresa para efectuar pagos de intereses contractuales, es decir, para pagar su deuda. Cuanto menor sea la razón, mayor será el riesgo tanto para los prestamistas como para los propietarios.

$$\text{Raz. de la Capac. de} = \frac{\text{Util. antes de Inter. e Impuestos}}{\text{Pago de Intereses}}$$

Al terminar el análisis de todas las anteriores razones financieras, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la empresa, aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro, también verificar y cumplir con las obligaciones con terceros para así llegar al objetivo primordial de la gestión administrativa, posicionarse en el mercado obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores, otorgando un

grado de satisfacción para todos los órganos gestores de esta colectividad”. (disponible en: [la\\_polla\\_records\\_emi@yahoo.com.mx](mailto:la_polla_records_emi@yahoo.com.mx) o [resnick\\_halliday@yahoo.com.mx](mailto:resnick_halliday@yahoo.com.mx)).

### 5.2.3. Errores al Evaluar Económicamente las Perspectivas de Inversión.

Toda perspectiva de inversión surge de la observación de una necesidad insatisfecha; es decir, de un adecuado diagnóstico de la realidad. La perspectiva de inversión tiende a satisfacer parcial o totalmente esa necesidad insatisfecha, por lo que una acertada definición de la inversión radica en la consistencia y coherencia entre la necesidad insatisfecha detectada en el diagnóstico y la solución propuesta a través de la propuesta de inversión. Este es un punto de trascendental importancia, ya que una errónea definición de la inversión conducirá inevitablemente a una evaluación equívoca. Por el contrario, una correcta definición de la perspectiva de inversión facilitará y posibilitará una correcta y precisa evaluación. Por lo que se deben aprovechar las oportunidades que el medio externo de la empresa genera y se debe neutralizar y contrarrestar las amenazas que ese mismo medio provoca.

El proceso de evaluación económica de las perspectivas de inversión en la empresa, debe efectuarse en la etapa primera de invertir se denomina *evaluación ex ante*, en cuanto se realiza sobre la base de flujos de ingresos y egresos **estimados**, ya que la existencia de dichos flujos depende de la futura realización de la inversión que se evalúa. Las decisiones sobre la conveniencia de ejecutar la inversión se basan en los indicadores de rentabilidad obtenidos a partir de estas estimaciones, pudiendo generarse, a lo menos, **dos** tipos de **errores**:

) **Errores de evaluación** producidos en el proceso de *identificación* de beneficios y costos.

) **Errores de medición y cuantificación** de beneficios y costos, básicamente por proyecciones inadecuadas de precios y deficiencias en la ingeniería de la perspectiva de inversión y/o en los estudios de mercado. Por lo expuesto, se requiere disponer de una herramienta que permita testear la bondad de la evaluación *ex ante*, con dos objetivos principales, entre otros:

- Ganar experiencia para futuras evaluaciones *ex ante*, aprendiendo de los **errores** cometidos, junto con poder establecer las responsabilidades correspondientes.
- Disponer de los resultados efectivos de la probabilidad de inversión, determinándose cuan buena o cuan mala puede ser la decisión de inversión. Dicha herramienta es la *evaluación ex post*, la que puede realizarse en dos momentos diferentes:

**a) Concluida la ejecución de la expectativa de inversión:**

en dicho momento se dispone de la inversión efectiva, tanto en monto como en tiempo, pero los flujos de caja del periodo de operación siguen siendo los estimados inicialmente, salvo que producto de la ejecución de la inversión el alcance del proyecto haya combinado, es decir, que durante la ejecución surgirían problemas que afectan negativamente la estimación inicial de los flujos de beneficios netos de operación o, por el contrario, oportunidades que afectan positivamente dichos flujos de beneficios netos, obligando en ambos casos, a reestimarlos en función de los nuevos antecedentes disponibles.

**b) Durante la operación a régimen:** transcurridos algunos días, meses o años, según sea el caso, de la operación

cuando ésta se encuentre a régimen normal de ejecución y/o producción, se dispone de la inversión y los flujos de beneficios y costos efectivos por esos periodos de tiempo, los que razonablemente pueden proyectarse como válidos para el resto del periodo de ejecución. Como resultado final de la evaluación ex – post se dispone de los resultados efectivos de la inversión y de una apreciación sobre la calidad de la evaluación y de las estimaciones efectuadas, pudiendo sacar las enseñanzas respectivas para mejorar futuras evaluaciones ex – ante.

## CAPITULO VI

### CONSECUENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS FINANZAS E INVERSIONES Y LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS DE INTERMEDIAICÓN LABORAL.

En el presente capítulo hemos determinado las consecuencias del desempeño de las personas que tienen a cargo de la administración de las finanzas e inversiones y la toma de decisiones gerenciales en las empresas de intermediación laboral.

**A. Tipo de diagnóstico.** Para conocer las consecuencias del desempeño en la administración de los gerentes en la toma de decisiones gerenciales de las finanzas e inversiones en las empresas de intermediación laboral de nuestro medio se aplicó un diagnóstico denominado **expreso o rápido**. El objetivo principal de este análisis consiste en identificar si la aplicación de una administración adecuada de las finanzas e inversiones, mejora la toma de decisiones gerenciales, lo cual facilite un buen desempeño gerencial y utilizando una metodología adecuada se obtenga mejores resultados económicos y financieros en las empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca, de tal modo que tengan medidas rápidas de solución

en la toma de decisiones; así como, de organizar la realización de acciones que conduzcan , según su urgencia e importancia a la solución, según la investigación.

**B. Fuente de Información.** Se ha tenido en cuenta, dos tipos de datos: endógeno y exógeno; en cuanto a este último se ha considerado la información proporcionada del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Cámara de Comercio y de la Producción de Cajamarca y la SUNAT, así como algunas investigaciones, revistas y publicaciones referentes al desempeño, desenvolvimiento, cumplimiento de sus obligaciones y desempeño laboral y gerencial de las empresas de intermediación laboral en nuestra ciudad.

Asimismo, se ha considerado como técnicas de estudio a la encuesta y la entrevista; para ello se realizaron preguntas abiertas a los gerentes, escuchando sus respuestas acerca de su desempeño gerencial y toma de decisiones particularmente respecto a las finanzas e inversiones en sus empresas y los resultados tanto económicos y financieros que han obtenido.

A continuación se indica el análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a 29 empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca, que se realizó en el mes de Enero del año 2014, que constituyen la muestra de la presente investigación. Los Gerentes o Administradores encuestados de las empresas de este rubro, son empresas que están inmersas en diversas actividades empresariales de servicios de intermediación laboral que dan servicios a las empresas mineras, instituciones del Estado, y otras empresas privadas de la ciudad de Cajamarca.

## 6.1. INFORMACIÓN GENERAL.

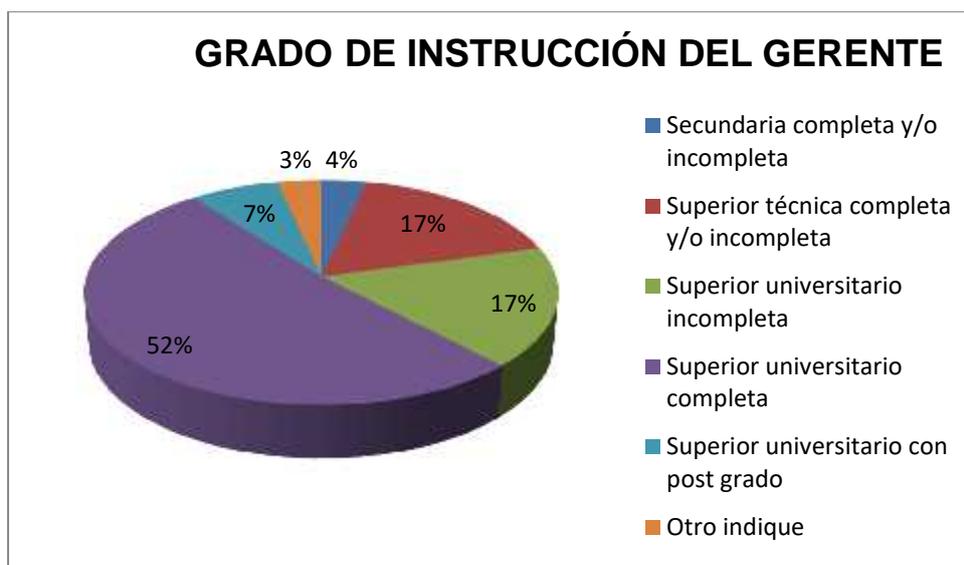
### CUADRO 01

#### GRADO DE INSTRUCCIÓN DEL GERENTE

GRADO DE INSTRUCCIÓN	N°	%
Secundaria completa y/o incompleta	1	3.5
Superior técnica completa y/o incompleta	5	17.2
Superior universitario incompleta	5	17.2
Superior universitario completa	15	51.7
Superior universitario con post grado	2	6.9
Otro indique	1	3.5
Total	29	100.0

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca – Enero 2014.

### GRÁFICO 01



Fuente: En base al cuadro 01

Según el cuadro 01 del total de los gerentes encuestados, 01 tiene secundaria completa y/o incompleta, (que representa el 3.50%); 5 tienen superior técnica completa y/o incompleta, (que representa el 17.20%); 05 tienen superior universitario incompleta (17.20%); 15 tienen superior universitario completa (51.70%); 02 tienen superior universitario con post grado (6.90%) y 01 otro tipo de preparación.

De los resultados antes indicados se observa que la mayoría de encuestados (15 gerentes) tienen formación superior universitaria; es decir, se estima que tienen los conocimientos previos y más aún de información especializada como: el ejecutivo eficaz, el líder del cambio, eficiencia y eficacia gerencial, el ejecutivo visionario, retos del futuro, nuevos emprendedores, desarrollo y crecimiento empresarial, etc.; esto nos confirma que son gerentes modernos quienes tienen pleno conocimiento de cuáles son sus funciones como tales.

Por otro lado, de acuerdo al enfoque teórico de Drucker Petter, en su obra “La Sociedad del Conocimiento” indica que el recurso básico es el conocimiento; es decir, el recurso humano es el capital principal en una organización empresarial. En este contexto, podemos decir que los gerentes tienen la preparación profesional, y tienen los conocimientos, habilidades

y destrezas, para su desempeño como gerentes en las organizaciones de intermediación laboral y la toma de decisiones gerenciales en las finanzas e inversiones.

## CUADRO 02

### TIEMPO DE TRABAJO COMO GERENTE EN LA EMPRESA QUE DIRIGE

TIEMPO DE TRABAJO	N°	%
Menos de un año	5	17.2
De un año a dos	6	20.7
De dos a tres años	8	27.6
De tres años a cuatro	1	3.5
De cuatro años a cinco	3	10.3
De cinco años a mas	6	20.7
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca – Enero2014.

## GRÁFICO 02



Fuente: En base al cuadro 02

Como se puede apreciar en el cuadro 02, el mayor porcentaje (27.60%) son aquellos que tienen de 02 a 03 años de experiencia; seguido por los que tienen de 01 a 02 años (20.70%) y de 05 años a más (20.70%) de experiencia respectivamente; menos de un 01 año de experiencia (17.20%); de 04 a 05 años de experiencia (10.30%) y por último los que tienen de 03 a 04 años de experiencia con el 3.50%.

Se observa que el 82.80% de los gerentes encuestados equivalente a 24 encuestados tienen experiencia laboral entre 01 a 05 años a más; esto significa que tienen la destreza para el desempeño gerencial, en las empresas de intermediación laboral y la toma de decisiones en lo que respecta a las finanzas y las inversiones en este tipo de empresas y de manera adecuada hacer frente el mercado de nuestro medio.

Del enfoque teórico se desprende que el Gerente moderno de hoy debe ser una persona exitosa, motivador, con virtudes triunfadoras, de alta estima, **muy experimentado**, que conozca cómo debe ser su desempeño de acuerdo a esta teoría, y haya una toma de decisiones gerenciales adecuados y particularmente en la finanzas e inversiones en las empresas de intermediación laboral, los gerentes actuales de nuestro medio cumplan

con estos requisitos indispensables, lo cual conlleve a un desempeño gerencial eficiente.

## 6.2. DESEMPEÑO OPERACIONAL.

### CUADRO 03

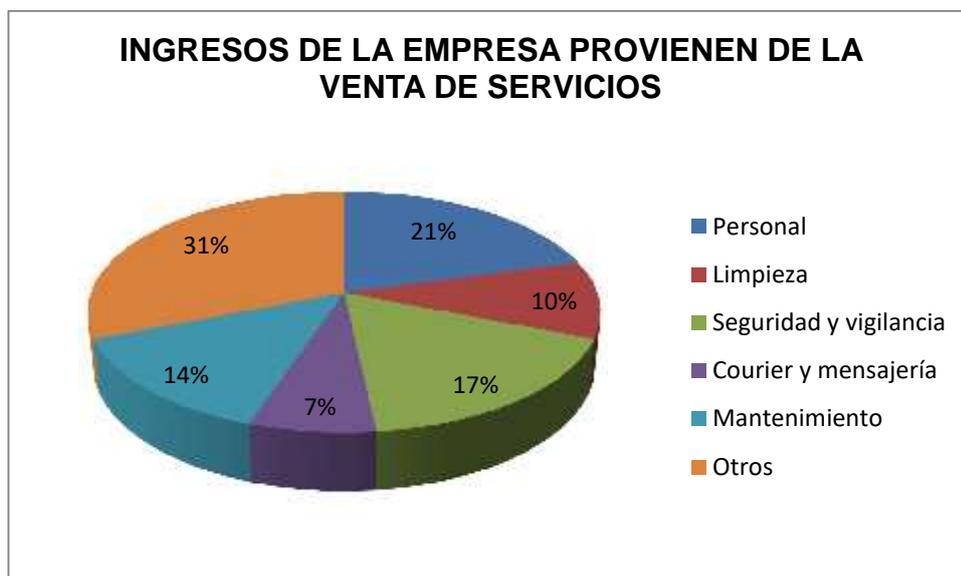
#### INGRESOS DE LA EMPRESA PROVIENEN DE LA VENTA DE SERVICIOS

---

INGRESOS DE LA EMPRESA	N°	%
Personal	6	20.7
Limpieza	3	10.3
Seguridad y vigilancia	5	17.2
Courier y mensajería	2	7.0
Mantenimiento	4	13.8
Otros	9	31.0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca - Enero 2014.

**GRÁFICO 03**



Fuente: En base al cuadro 03

Se puede observar del cuadro 3, los ingresos de la empresas de intermediación laboral provienen de otras actividades en un 31.00%; en servicios de personal 06 empresas (20.70%); seguridad y vigilancia 05 empresas (17.20%); asimismo tenemos 04 empresas en mantenimiento (13.80%); en limpieza 03 empresas (10.30%) y courier y mensajería 02 empresas (7%); esto implica que un 69% de empresas sus ingresos provienen de su actividad de la intermediación laboral y el 31.00% de empresas sus ingresos provienen de diversas actividades.

Los encargados de la toma de decisiones gerenciales en el aspecto de financiamiento manifiestan las dificultades en este aspecto debido a la fuerte competencia foránea, por lo que tienen que estar constantemente corrigiendo aspectos de desempeño laboral de sus trabajadores e innovando nuevas técnicas para la prestación de servicios.

Es necesario enfatizar que los encuestados sobre la toma de decisiones en materia de financiamiento, por parte de los funcionarios debe ser eficiente y eficaz al desarrollar esta actividad, cultivar los valores de honestidad,

humildad, integridad, imparcialidad, apreciación y calma; con buenas capacidades, cualidades, habilidades, aptitudes; que sepan planificar, organizar, dirigir y controlar en sus organizaciones; y conozcan enfoques modernos y sean capaces de aplicarlos como: calidad total, desarrollo organizacional, liderazgo, innovación, productividad y competitividad, etc., con el propósito de generar ventaja competitiva frente a la competencia.

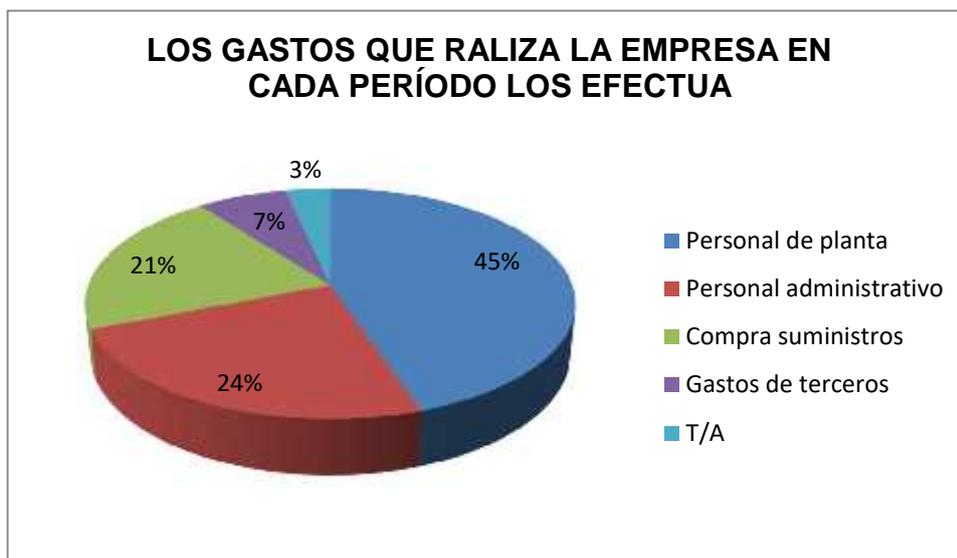
#### CUADRO 04

##### LOS GASTOS QUE REALIZA LA EMPRESA EN CADA PERÍODO LOS EFECTUA

GASTOS	N°	%
Personal de planta	13	44.8
Personal administrativo	7	24.1
Compra suministros	6	20.7
Gastos de terceros	2	6.9
T/A	1	3.5
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca – Enero 2014.

**GRÁFICO 04**



Fuente: En base al cuadro 04

Del cuadro 04 podemos decir: el gasto en más alto porcentaje lo realizan en el personal de planta, por la naturaleza de su trabajo el cual es 44.80%; en personal administrativo el 24.10%; compra de suministros 20.70%; gastos de terceros 6.90% y en todos los conceptos anteriores un 3.50%.

Es importante que los responsables puedan evaluar el gasto en lo referente a gastos de personal administrativo, ya que aparentemente resultaría no adecuado, además que se está destinando poco gasto a los suministros, principalmente en el equipo de protección personal, debido a que el personal presta servicios en situaciones con altas contaminaciones (como por ejemplo Minera Yanacocha SRL, manejo de aguas servidas, etc.).

**CUADRO 05**

**PORCENTAJE DE GASTOS QUE REALIZAN LAS EMPRESAS**

PORCENTAJE	N°	%
20%	4	13.8

30%	1	3.5
40%	6	20.7
50%	4	13.8
60%	5	17.2
70% - 100%	9	31.0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca – Enero 2014.

**GRÁFICO 05**



Fuente: En base al cuadro 05

Tal como se puede observar en el cuadro 05, y en concordancia con el cuadro 4 el 31% de empresas realizan gastos entre 70% - 100% en otras

actividades; 20.70% de empresas realizan gastos de un 40% en personal jerárquico; 17.20% de empresas realizan gastos de un 60% en terceros; 13.80% de empresas realizan gastos de un 13.80% en compra de suministros; 13.80% de empresas realizan gastos del 20% en personal de planta y 3.50% de empresas realiza gastos en personal administrativo.

De la observación directa y/o preguntas adicionales realizadas a los responsables de la toma de decisiones gerenciales manifestaron que sus decisiones estaban sesgadas con la precisión de sus respuestas en este caso; es decir el 17.20% contestaron que como gerentes sus funciones mayoritarias eran: hacer cobranzas de las ventas al crédito, asistir a reuniones interinstitucionales, manejar los fondos monetarios de la empresa para cumplir con sus compromisos comerciales, tener autoridad en todos los temas de trabajo, entregar facturas a las empresas a quienes presta sus servicios, elaborar valorizaciones de obras y otros servicios que prestan, etc.; versiones totalmente fuera del contexto teórico existente.

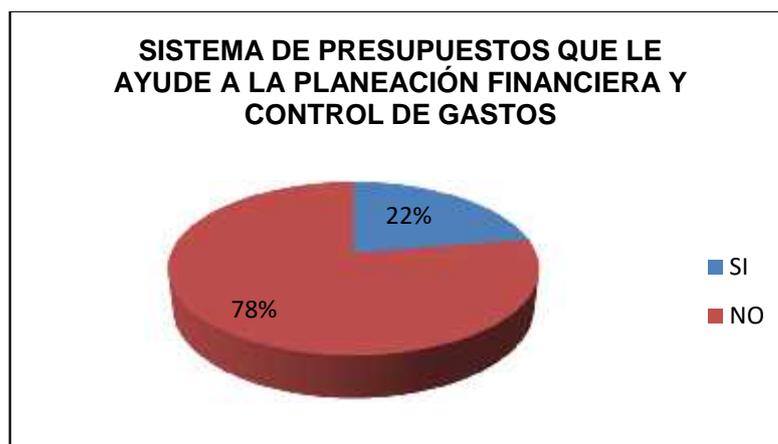
## CUADRO 06

### SISTEMA DE PRESUPUESTOS QUE LE AYUDE A LA PLANEACIÓN FINANCIERA Y CONTROL DE GASTOS.

SISTEMA DE PRESUPUESTOS	N°	%
Si	8	27.6
No	21	72.4
Total	29	100.0

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca – Enero 2014.

## GRÁFICO 06



Fuente: En base al cuadro 06

Sabemos que la Empresas de Intermediación Laboral son empresas constituidas con la finalidad de brindar servicios de tercerización, complementarios y especializados; el cual está regulado por una serie de normas dadas por el Estado peruano, respecto a las obligaciones y derechos con sus trabajadores, con el Estado y con otros de su entorno interno y externo. En este sentido, las personas obligadas a la toma de decisiones en los aspectos de financiamiento y de inversión en estas empresas, debido al boom del desarrollo minero y el impacto social en la provincia de Cajamarca. Bajo estos términos, se planteó la interrogante del cuadro 06 y tuvimos la siguiente respuesta:

El 72.40% es decir 21 empresas no tienen un sistema de presupuestos que les ayude a una adecuada planeación financiera y de control de gastos que se den en el tiempo entre lo que se presupuesta y como se va a gastar; sólo el 27.60%, 08 empresas cuentan con los conocimientos suficientes y un sistema de presupuestos que ayude a la toma de decisiones, tal vez entre su financiamiento y lo que se va a invertir; es decir entre los fondos existentes y lo que se va a gastar.

Del número de personas encuestadas y que forman parte de los que toman decisiones en materia de planificación financiera y de inversión, se les hicieron algunas preguntas adicionales con la finalidad de saber si estaban contestando con veracidad. Por cuanto, se pudo apreciar que ellos estaban

sesgando la expresión de sus respuestas, quienes contestaron con poco fundamento justificable, en otros casos contestaban términos incoherentes; como por ejemplo cumplir específicamente con las grandes empresas mineras con sus trabajos encomendados, pagar puntualmente sus impuestos y remuneraciones a sus trabajadores, brindar un servicio adecuado, evitar conflictos personales con sus trabajadores, etc., estas respuestas fueron de aquellos encuestados que no cuentan con una información especializada sobre un sistema de presupuestos.

**CUADRO 07**  
**SISTEMA DE PRESUPUESTOS, CON EL CUAL SE INVESTIGAN Y**  
**ANALIZAN LAS VARIACIONES ENCONTRADAS, ENTRE LO**  
**PRESUPUESTADO Y LO GASTADO**

<b>SISTEMA DE PRESUPUESTOS ENTRE LO PRESUPUESTADO Y LO GASTADO</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Si	8	27.6
No	20	69.0
NA	1	3.4
Total	29	100.0

**Fuente:** Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca – Enero 2014.

**GRÁFICO 07**

---



Fuente: En base al cuadro 07

De acuerdo a los autores: Stoner, James, Freeman, Gilbert, Daniel en su obra “Administración”, los procedimientos administrativos de gestión empresarial son: Planificación, Organización, Dirección y Control.

Queda reforzada la pregunta anterior con el 69.00% de encuestados equivalente a 20 empresas que no tienen establecido un sistema de presupuestos o de dichos procedimientos administrativos; sin embargo, el 27.60% equivalente a 08 responsables de las empresas manifiestan conocer y aplicar un sistema de presupuestos que les ayuda a superar situaciones de financiamiento y de inversiones (gasto y/ o inversión). En este sentido, se ha notado un gran vacío respecto a este tema de gran importancia en las empresas, ya que con el establecimiento de un adecuado sistema de presupuestos, se logra una adecuada administración empresarial, tanto en los ingresos como en los gastos.

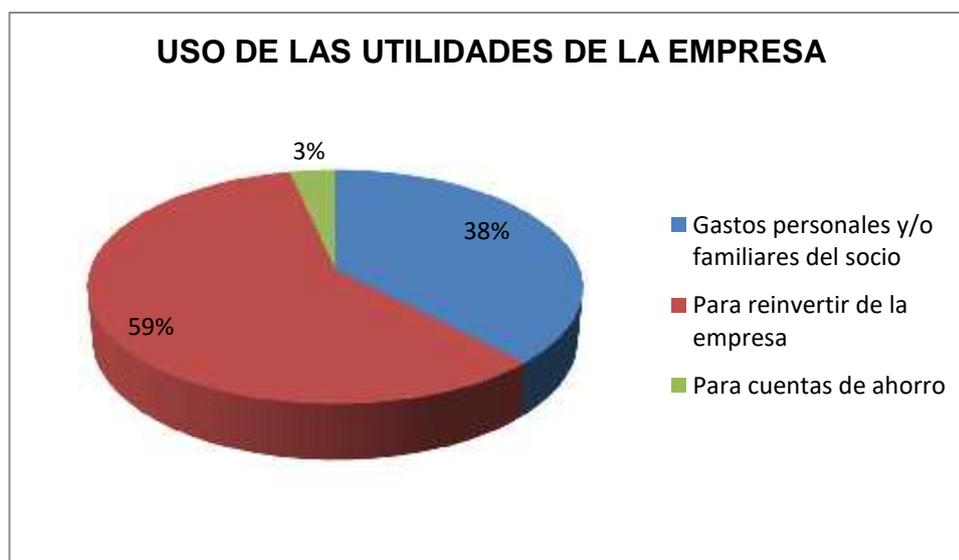
## CUADRO 08

### USO DE LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA

UTILIDADES DE LA EMPRESA	N°	%
Gastos personales y/o familiares del socio	11	37.9
Para reinvertir de la empresa	17	58.6
Para cuentas de ahorro	1	3.5
Total	29	100.0

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca – Enero 2014.

GRÁFICO 08



Fuente: En base al cuadro 08

Sabemos que toda empresa se constituye con una meta – la obtención de utilidades- siempre basado en un propósito; es decir, un compromiso que se

viene desarrollando para alcanzarlo; sin embargo de las encuestas desarrolladas se determina que el 58.60% de los encuestados (17 encuestados), las utilidades lo utilizan para reinvertir en la empresa, lo cual pensamos que van asegurando estabilidad empresarial; mientras que el 37.90% lo utiliza para gastos personales y/o familiares del socio, lo cual implica también que estas empresas no tienen una objetivo futuro adecuado y tan solo el 3.50%, (01 encuestado) lo destinan para cuentas de ahorro. Esto nos muestra que en los empresarios todavía falta la concientización en lo referente a la estabilidad empresarial, y no hay una definición consiente de la misión y visión empresarial.

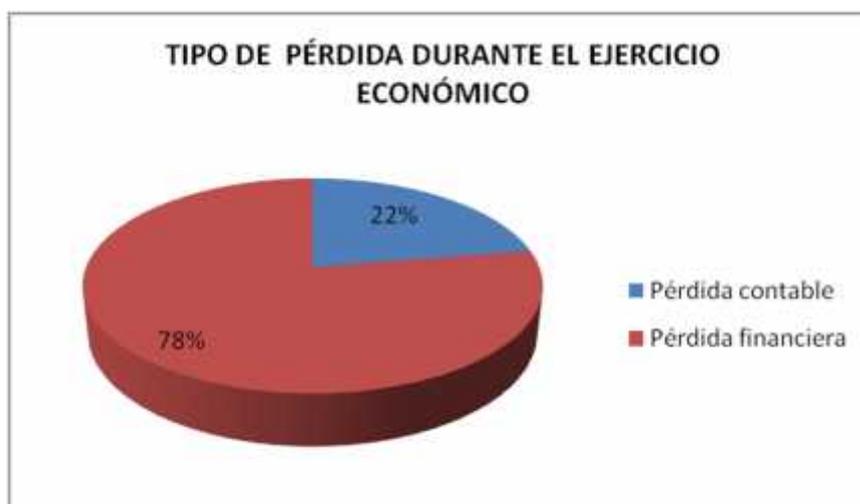
## CUADRO 09

### TIPO DE PÉRDIDA DURANTE EL EJERCICIO ECONÓMICO

TIPO DE PÉRDIDA	N°	%
Pérdida contable	15	51.7
Pérdida financiera	14	48.3
Total	29	100.0

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca – Enero 2014.

## GRÁFICO 09



Fuente: En base al cuadro 09

De los 29 gerentes encuestados: 15 de los responsables de la toma de decisiones, que equivale al 51.70% contestaron que tienen una pérdida contable la cual se genera por cálculos de depreciación de activos, diferencias que surgen por correcciones consecutivas, como es el caso de correcciones monetarios, fluctuación de la moneda extranjera (conversión monetaria), efecto de revaluación, etc., pero también 14 encuestados, que representa al 48.30% tienen una pérdida financiera en este rubro de negocio, indicaron que es debido a la fuerte competencia en los precios por empresas que no son de la región, la imposición fiscal fuerte y abusiva, capital garantía que exige la ley y garantías fuertes en la intermediación laboral, y de esta forma afectando a las empresas a tener una duración de actividad limitada, y emigrar a otro tipo de negocio.

## CUADRO 10

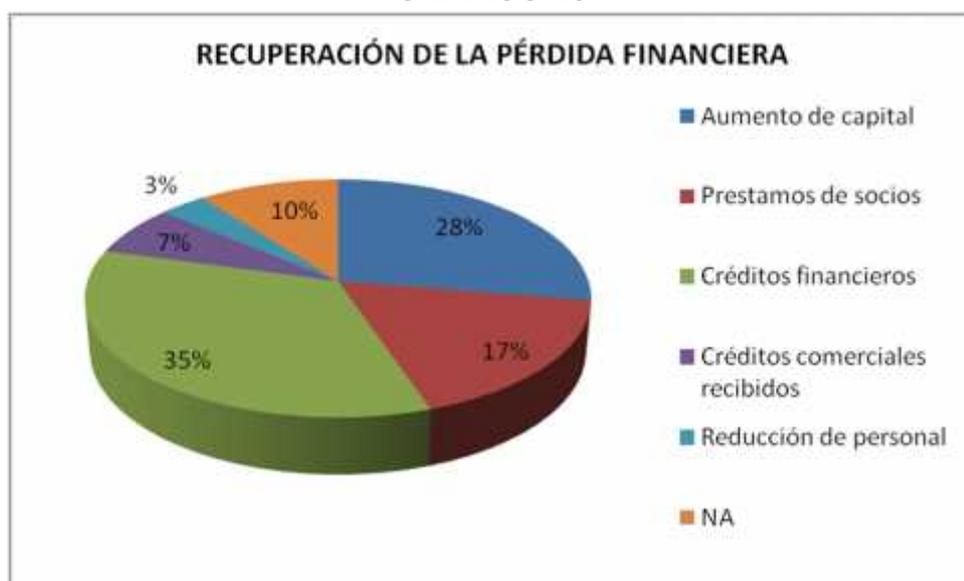
### RECUPERACIÓN DE LA PÉRDIDA FINANCIERA

FORMAS DE RECUPERARLO APLICA	N°	%
Aumento de capital	8	27.6
Prestamos de socios	5	17.2

Créditos financieros	10	34.5
Créditos comerciales recibidos	2	6.9
Reducción de personal	1	3.5
NA	3	10.3
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -. Enero 2014.

**GRÁFICO 10**



Fuente: En base al cuadro 10

En el cuadro 10, se observa que el 34.50% manifestaron que recurren a créditos financieros, aunque indicaron que el trabajo es más duro para poder superar sus obligaciones, ya que no tienen otra alternativa; el 27.60% manifestaron que recurren al aumento de capital, ya que es una forma de financiamiento más adecuada y menos problemática para la empresa, liberándose por un lado del costo del financiamiento crediticio; de igual manera el 17.20% indicaron que son los mismos socios son los que financian para superar la falta de efectivo y con facilidades de pago muy flexibles para la empresa; 3.50% manifestó que en una oportunidad se vieron obligados a la reducción de personal temporalmente y 10.30% indicaron que no han tenido ningún tipo de pérdida e indicaron que de tener una contingencia financiera, talves se verían obligados a cerrar o liquidar su empresa.

Todos los encuestados fueron enfáticos en afirmar que siguen proyectándose al futuro, con una visión ambiciosa, resistiendo a los cambios, adaptándose a los cambios de paradigmas empresariales en la gerencia y toma de decisiones de financiamiento y de inversiones; en este contexto, las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca, deben ser dirigidas con estrategias cambiantes y adaptables a la realidad de nuestro medio.

## CUADRO 11

### DISPONIBILIDAD DE EFECTIVO PARA REALIZAR SUS OPERACIONES PARA LA VENTA DE SERVICIOS Y OPERACIONES DE INVERSIÓN

---

<b>CUENTA LA EMPRESA CON SUFICIENTE CANTIDAD DE EFECTIVO</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Más que suficiente	2	6.9
Suficiente	18	62.1

---

Poco suficiente	8	27.6
Insuficiente	1	3.4
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresa de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca- Enero 2014.

**GRÁFICO 11**



Fuente: En base al cuadro 11

El 62.10% de las empresas, tienen un financiamiento suficiente, que les permite realizar la venta de sus servicios y cumplir con sus operaciones de inversiones; es necesario indicar que la evaluación financiera en las empresas, en una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo y el 31.00% de empresas tienen efectivo no adecuado para cumplir sus actividades empresariales, indicaron que tienen poco tiempo de trabajo, además la coyuntura local les está negando la oportunidad de avanzar; solamente el 6.90% tiene efectivo más que suficiente que les permite desarrollar sus actividades con eficacia y eficiencia.

## CUADRO 12

### INFRAESTRUCTURA PARA LA REALIZACIÓN DE SUS OPERACIONES COMERCIALES Y DE SERVICIOS

INFRAESTRUCTURA	N°	%
Más que adecuada	2	6.9
Adecuada	17	58.6
Poco adecuada	10	34.5
Total	29	100.0

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca - Enero 2014.

## GRÁFICO 12



Fuente: En base al cuadro 12

Como se puede apreciar en el cuadro 12, podemos ubicarlos en dos grupos: 65.50% tienen un infraestructura adecuada para cumplir sus operaciones, corrobora al cuadro 11 en lo referente a su efectivo para realizar sus operaciones; mientras que el 34.50% manifestaron que tienen una infraestructura insuficiente, convirtiéndose en una barrera para cumplir sus actividades, indicando también que la coyuntura actual en nuestro medio les ha permitido perder potenciales clientes lo que le dificulta más poder equiparse adecuadamente.

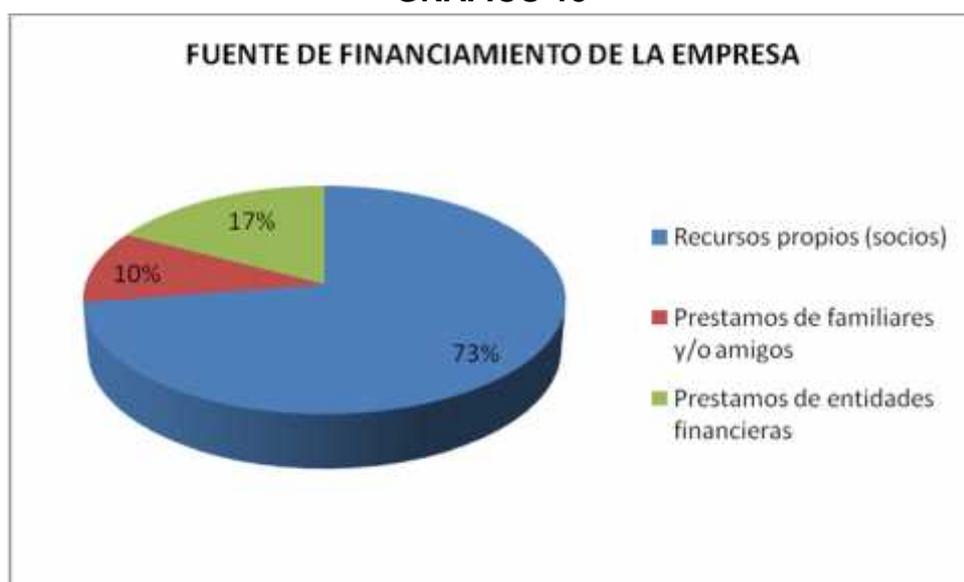
### CUADRO 13

#### FUENTE DE FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	N°	%
Recursos propios (socios)	21	72.4
Prestamos de familiares y/o amigos	3	10.4
Prestamos de entidades financieras	5	17.2
Total	29	100.0

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca – Enero 2014.

### GRÁFICO 13



Fuente: En base al cuadro 13

Conforme se observan en el cuadro 13, el 72% manifestaron que la fuente de financiamiento proviene de recursos propios; sin embargo el 17.20% manifestaron que el financiamiento de su empresa es por préstamos de entidades financieras; y que por último sólo el 10.40% indicaron que su financiamiento proviene de recursos familiares y/o amigos; indican que no tienen suficiente conocimiento de cómo manejar los recursos de entidades financieras y creen que los intereses son muy altos; además los tramites son muy engorrosos y difíciles.

Por lo que, proyectarse al futuro con una visión ambiciosa, resistir al cambio, saber adaptarse y generar cambio son paradigmas importantes en la Gerencia, particularmente en el Gerente Financiero; en este contexto, las empresas de intermediación laboral del distrito de Cajamarca, deben aprender a trabajar con las empresas del sector financiero, deben ser dirigidas con estrategias cambiantes y adaptables a la realidad de nuestro medio.

Se ha podido observar además que los gerentes encuestados señalaron que si conocen el tema; pero al hacerles preguntas adicionales al respecto, no precisaron lo suficiente, demostrando temor con el tema y respuestas un poco como evadir del tema; esto indica que existe ausencia de preparación y capacitación continua de este tema considerado de gran interés, para el desempeño óptimo de la empresa, sobre todo para el desarrollo y crecimiento empresarial.

## CUADRO 14

### FACTORES DE VALORACIÓN DE LA EMPRESA

VALORACION DE LA EMPRESA	N°	%
Buenas instalaciones	1	3.5
Experiencia de la empresa	15	51.7

Capacidad personal	3	10.3
Buen servicio prestado	9	31.0
Otros	1	3.5
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca - Enero 2014.

**GRÁFICO 14**



Fuente: En base al cuadro 14

El 51.70% se autocalifican y dicen que la experiencia de la empresa es por la que la valoran y es el medio por el cual pueden obtener financiamiento; porque les da estabilidad en el mercado, ya que conocen el sistema de trabajo; el 31% dicen que su empresa es valorada por el buen servicio que prestan; mientras que el 10.30% manifiestan que su empresa es valorada por la capacidad de solucionar y toma de decisiones de su personal; el 3.50% que su empresa es valorada y sujeta de créditos por sus buenas instalaciones de igual manera el 3.50% dan otros conceptos como son por ejemplo, buen cliente en las instituciones financieras.

Por lo tanto se puede deducir, que es necesario que las personas que toman decisiones en las empresas de intermediación laboral en la ciudad de

Cajamarca, deben conocer como darle valor a una empresa, ya que debe partirse de elementos cuantitativos y cualitativos, partiendo en función tanto del valor de los bienes, derechos y obligaciones de que es titular dicha empresa así como de los rendimientos que es susceptible de generar.

De lo que se desprende que los gerentes de estas empresas, no cuentan con conocimientos sobre el tema de cómo Valorar una Empresa, con la finalidad de obtener financiamiento a efectos de contar con ventaja competitiva frente a las otras empresas que migran de otras ciudades a nuestro medio, y de igual manera para estar en competencia con las empresas del mercado local.

## CUADRO 15

### ACTIVOS Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO

LOS ACTIVOS DE MAYOR VALOR DE LA EMPRESA	N°	%
Tangibles	9	31.0
Intangibles	1	3.5
Ambos	19	65.5
Total	29	100.0

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca – Enero 2014.

**GRÁFICO 15**



Fuente: En base al cuadro 15

Del cuadro 15 se puede decir que el 65.50% de los encuestados manifiestan que tanto los activos tangibles y los activos intangibles son importantes para la obtención de financiamiento, sin embargo el 31% señalan que los activos tangibles son los de mayor valor como fuente de financiamiento para la obtención de financiamiento y solo el 3.50% manifestó que los activos intangibles constituyen la fuente de financiamiento. De esto podemos deducir que la mayoría de los gerentes tienen conocimiento del valor de los bienes y derechos que integran el activo de la empresa, así como del de las obligaciones que haya contraído de igual manera del valor intangible (marca, patente, plusvalía, etc.) determinado por la capacidad de la empresa para producir utilidades.

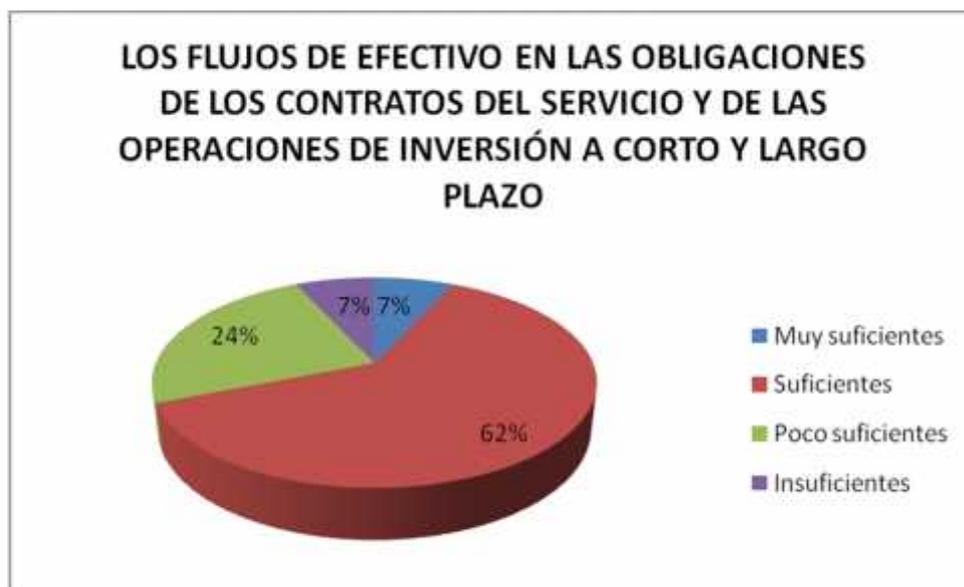
**CUADRO 16**

**LOS FLUJOS DE EFECTIVO EN LAS OBLIGACIONES DE LOS  
CONTRATOS DEL SERVICIO Y DE LAS OPERACIONES DE INVERSIÓN A  
CORTO Y LARGO PLAZO**

<b>FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Muy suficientes	2	6,9
Suficientes	18	62,1
Poco suficientes	7	24,1
Insuficientes	2	6,9
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca – Enero 2014.

**GRÁFICO 16**



Fuente: En base al cuadro 16

Como se observa en el cuadro sobre el tema de la suficiencia de los flujos de efectivo para el cumplimiento de sus obligaciones tanto de servicios como de inversión se encuentran muy adecuados ya que el 62.10% de Gerentes manifestaron que es suficiente el flujo de su efectivo; el 24.10% indicaron que son poco suficientes, el 6.90% son muy suficientes y el 6.90% sus flujos de efectivo son insuficientes para cumplir sus obligaciones de servicios y de inversión.

Concluimos que el 69% tienen un flujo de efectivo suficiente y solo el 31% de empresas encuestadas tienen un flujo de efectivo insuficiente, creemos que falta potenciar sus decisiones de los ejecutivos y mejorar la dirección empresarial.

### CUADRO 17

#### LA INVERSIÓN DE LA EMPRESA ¿ESTIMA USTED QUE ES ADECUADA PARA LA PRESTACIÓN COMPETENTE DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA Y EL FIEL CUMPLIMIENTO DE SUS CONTRATOS

INVERSION	N°	%
Muy adecuada	1	3.4
Adecuada	19	65.5
Poco adecuada	9	31.1
Total	29	100.0

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca – Enero 2014.

### GRÁFICO 17



Fuente: En base al cuadro 17

Del cuadro 17 podemos decir que la mayoría de los encuestados (68.90%) estiman que su inversión es adecuada para la prestación competente de sus servicios y el fiel cumplimiento de sus contratos; sin embargo; sólo el 31.10%

indican que no es adecuada su inversión para cumplir la prestación de sus servicios y el cumplimiento de sus contratos.

Si hacemos una confrontación con el cuadro 16, encontramos que el 69% de encuestados tienen un flujo de efectivo suficiente para el cumplimiento de sus obligaciones e inversiones a corto y largo plazo y el 31% de empresas encuestadas tienen un flujo de efectivo insuficiente para el cumplimiento de sus obligaciones e inversiones a corto y largo plazo; mientras que en el cuadro 17, el 68.90% su inversión es adecuada para la prestación competente de los servicios y el cumplimiento de sus contratos; y 31.10% de los encuestados su inversión es poco adecuada (insuficiente) para la prestación competente de los servicios y el fiel cumplimiento de sus contratos. De esta confrontación se infiere: que es importante la aplicación de las Finanzas Privadas por parte de las empresas privadas, porque el entorno competitivo que los rodea; hace que las empresas privadas, orienten en forma eficiente los recursos que obtienen y aseguren el éxito de la empresa privada frente a su competencia. Así se tiene que:

La aplicación de las Finanzas Privadas, permite conocer **los problemas financieros** que atraviesa la empresa y plantear sus respectivas soluciones.

Las Finanzas Privadas **proporcionan** las diversas técnicas de planeamiento empresarial, con la finalidad de que una empresa sea competitiva y no se estanque y quiebre en el tiempo.

Las Finanzas Privadas **cumplen una función** de asesoría técnica permanente y de previsión para que la inversión efectuada en una determinada empresa privada satisfaga los objetivos de la empresa y el inversionista.

---

## CUADRO 18

## DECISIONES FINANCIERAS Y DE INVERSIONES EN LA EMPRESA

DECISIONES	N°	%
Siempre	5	17.2
Casi siempre	11	37.9
A veces	13	44.9
Total	29	100.0

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca – Enero 2014.

GRÁFICO 18



Fuente: En base al cuadro 18

Antes de considerar las alternativas de financiamiento que puede reunir la empresa, la gerencia financiera debe tener objetivos muy definidos en los cuales va a invertir dichos recursos financieros obtenidos vía financiamiento. En este sentido, en el cuadro 18 observamos que el 55.10% siempre y casi siempre toman decisiones financieras y de inversión en la empresa; sin embargo, el 44.90% esta toma de decisiones sobre financiamiento e inversiones, lo hacen a veces, lo que nos indica que un buen porcentaje de

responsables de la toma de decisiones gerenciales en las empresas desconocen el Rol que cumplen actualmente los Gerentes Financieros, que como tales deben considerar los siguiente aspectos: Evaluación de alternativas, Aseguramiento de la creación de valor y el Seguimiento y supervisión de la ejecución tomada.

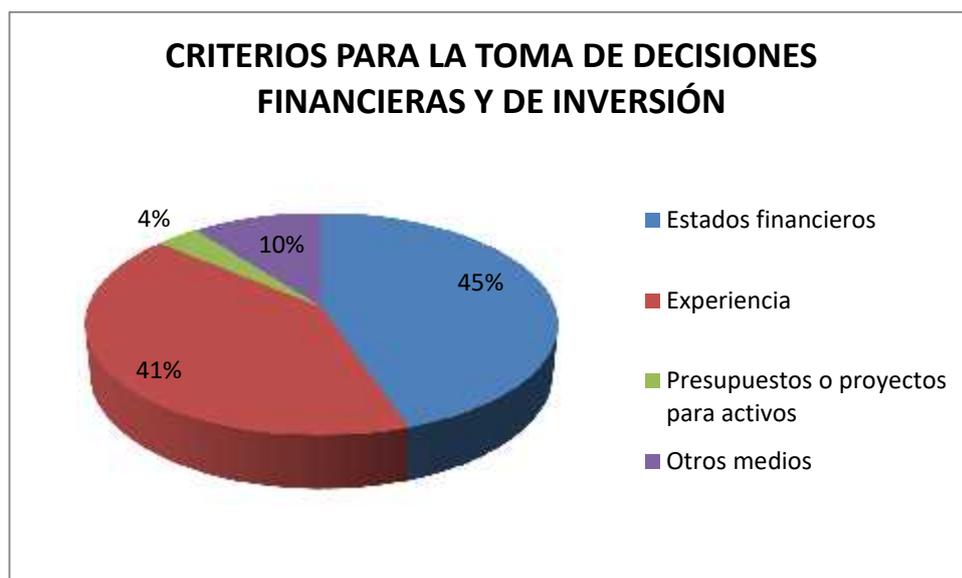
## CUADRO 19

### CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS Y DE INVERSIÓN

CRITERIOS QUE SE UTILIZA	N°	%
Estados financieros	13	44.8
Experiencia	12	41.4
Presupuestos o proyectos para activos	1	3.5
Otros medios	3	10.3
Total	29	100.0

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca - Enero 2014.

## GRÁFICO 19



Fuente: En base al cuadro 19

Cuando el gerente financiero se encuentra en un proceso de selección entre una o más opciones, para tomar una decisión importante como es el incremento de la producción, marketing, precio de venta, etc., éste debe recurrir a los costos relevantes, para determinar la alternativa más beneficiosa para la empresa.

Del cuadro 19 podemos indicar que el 44.80% para la toma de decisiones financieras y de inversión utilizan los estados financieros (Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas, principalmente); el 41.40% dicen que confían en su experiencia para tomar decisiones ya sea financieras o de inversión en su empresa; el 10.30% utilizan otros medios para tomar decisiones cuando se trata de las finanzas e inversiones como por ejemplo orientación y asesoramiento de especialistas o los técnicos de la empresas financieras y el 3.50% indicó que utiliza sus presupuestos o proyectos para activos para la toma de decisiones en las fianzas e inversiones; porque consideran en estos proyectos para activos lo consideran de mucha seguridad y confiabilidad tanto para financiamiento como para invertir como respaldo para la empresa.

Es importante en esta parte indicar que, los Estados Financieros son importantes porque proporcionan información sobre la situación económico – financiero, rendimiento y cambios que ha habido en la situación financiera de una empresa y a su vez esta información permitirá a la gerencia evaluar las decisiones que fueron aplicadas en la empresa.

## CUADRO 20

### CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA TOMA DECISIONES GERENCIALES

DESEMPEÑO	N°	%
Regular	7	24.1
Bueno	21	72.4
Muy bueno	1	3.5
Total	29	100.0

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca – Enero 2014.

## GRÁFICO 20



Fuente: En base al cuadro 20

El mundo actual, cambia constantemente, por ello para ser competitivos uno de los principales requisitos es tener una elevada capacidad de respuesta y una de las características necesarias para poder responder con rapidez es la Efectividad Empresarial.

La Efectividad Empresarial se podría resumir en la siguiente frase: es hacer las cosas correctas, lo que hace falta en cada momento; es decir ser eficaz y eficiente.

Sabemos que la eficiencia y la eficacia son dos temas de gran importancia: Peter Drucker dice que la **eficiencia**, es la capacidad para alcanzar los objetivos al menor costo y tiempo posible y la **eficacia**, implica elegir las metas acertadas – la eficacia es la clave para el éxito; bajo este contexto, se realizó esta pregunta a las personas encargadas de la dirección de la empresa con el propósito de hacerse una autoevaluación en cuanto a su desempeño de tomar decisiones gerenciales en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad dentro de la empresa que dirigen. Del cuadro 20 podemos expresar que el 72.40% indicaron que el desempeño en su organización es bueno; el 24.10% manifestaron que su desempeño es regular; mientras que, solo el 3.50 % indicó que el desempeño que cumple como persona encargada de la toma de decisiones gerenciales (Gerentes) es muy bueno.

En consecuencia podemos indicar que el desempeño gerencial – toma de decisiones- en las empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca es adecuado ya que la mayoría (72.40%) califican su desempeño como bueno; además, a estos Gerentes se les hicieron algunas preguntas adicionales a fin de confirmar las respuestas expresadas por ellos, donde en realidad pudimos notar que una minoría no cuentan con conocimientos suficientes, o ni básicos (toma de decisiones sobre finanzas e inversión) sobre Gerencia Empresarial.

## CUADRO 21

### TIPO DE DECISIONES QUE SE TOMA EN LA EMPRESA

TIPO DE DECISIONES	N°	%
Financieras	9	31.0
Inversión	8	27.6
Comerciales	9	31.0
Otros	3	10.4
Total	29	100.0

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca – Enero 2014.

GRÁFICO 21



Fuente: En base al cuadro 20

Obviamente, que al conocer el desempeño de las personas encargadas (Gerentes) de la toma de decisiones gerenciales en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad en la empresa que dirige; en el cuadro 21 podemos apreciar que el 31% su prioridad en la toma de decisiones es tanto en

decisiones financieras y comerciales; el 27.60% en las empresas se toman decisiones sobre las inversiones que van a realizar, y sólo el 10.40% se toman decisiones en otros tipos, como por ejemplo personal que necesitan para cumplir con sus clientes, implementos y otros aspectos.

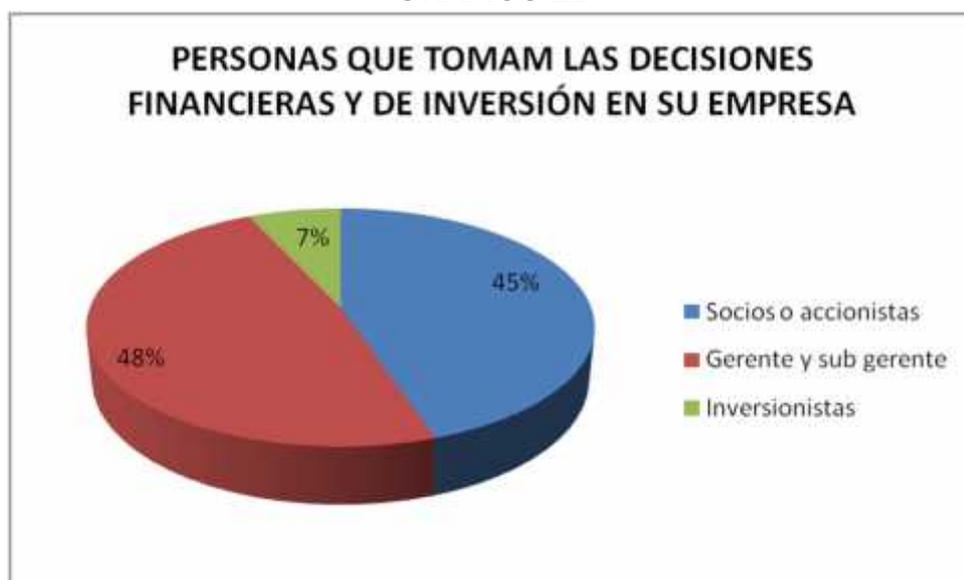
## CUADRO 22

### PERSONAS QUE TOMAM LAS DECISIONES FINANCIERAS Y DE INVERSIÓN EN SU EMPRESA

PERSONAS QUE TOMAM LAS DECISIONES FINANCIERAS	N°	%
Socios o accionistas	13	44.8
Gerente y sub gerente	14	48.3
Inversionistas	2	6.9
Total	29	100.0

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca – Enero 2014.

## GRÁFICO 22



Fuente: En base al cuadro 22

El gerente del siglo XXI debe ser líder y centrarse en la calidad del servicio del cliente, antes que en cifras o tareas; debe colaborar y unificar en vez de confrontar y combatir; debe respetar, honrar y respaldar la diversidad antes que estimular las redes de “viejos amigos”; practicar el aprendizaje e innovación continua en vez de cambiar por crisis o necesidad. Debe ser globalmente competitivo y no considerarse jefe, sino formador y facilitador.

Por lo que, como se puede observar del cuadro 22 el 48.30% gerente y sub gerente son las personas que toman las decisiones financieras y de inversión en la empresa; el 44.80% toman estas decisiones los Socios o accionistas y sólo el 6.90% lo hacen estas decisiones los inversionistas.

### CUADRO 23

#### USO DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL Y ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

LA EMPRESA UTILIZA LA CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS	N°	%
Siempre	5	17.2
Casi siempre	11	37.9
A veces	8	27.6
Nunca	4	13.8
NA	1	3.5
Total	29	100.0

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca – Enero 2014.

### GRÁFICO 23



Fuente: En base al cuadro 23

La Contabilidad Gerencial se refiere a aquella parte del proceso gerencial que enfoca el uso de los recursos organizacionales. Consecuentemente, se refiere a los procesos y tecnologías de gerencia cuyo enfoque está puesto en agregar valor a la organización, mediante el logro del uso eficaz de los recursos, en contextos dinámicos y competitivos.

La Contabilidad Gerencial, como parte integrante del proceso gerencial, indudablemente agrega valor mediante la continua comprobación de la eficacia de la organización en el uso de los recursos y en la consiguiente creación de valor para accionistas, clientes o terceros involucrados.

La **NIC 1 –“PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS”**, indica lo siguiente: Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que le han sido confiados. Para cumplir este objetivo los

estados financieros suministran información acerca de los siguientes elementos de una entidad:

- (a) Activos
- (b) Pasivos
- (c) Patrimonio
- (d) Ingresos y gastos, en los que se incluyen las ganancias y pérdidas;
- (e) Aportaciones de los propietarios y distribución a los mismos en su condición de tales; y
- (f) Flujos de efectivo.

Esta información, junto con la contenida en las Notas, ayuda a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros de la Entidad y, en particular, su distribución temporal y su grado de certidumbre.

En este sentido, de acuerdo al cuadro 23, podemos decir que el 17.20% utilizan la Contabilidad Gerencial y los Estados Financieros para la toma de decisiones gerenciales; 37.90% casi siempre lo utilizan estos instrumentos en la toma de decisiones gerenciales; 27.60% lo utilizan a veces la contabilidad gerencial y los estados financieros para sus decisiones; el 13.80% No lo utilizan en ningún momento la contabilidad gerencial y los estados financieros para la toma de decisiones gerenciales y el 3.50% no utiliza ninguna de las alternativa.

Podemos precisar, es necesario que los Gerentes de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca conozcan y se capaciten sobre estos temas de interés como es la Contabilidad Gerencial y la Importancia de los Estados Financieros, lo cual les permita implementar y aplicar estrategias en las empresas que conllevaría al posicionamiento en el mercado de manera efectiva.

## CUADRO 24

### DECISIONES QUE SE TOMAN EN LA EMPRESA

DECISIONES QUE SE TOMAN EN LA EMPRESA	N°	%
Necesidad financiera	2	7.0
Inversión financiera	13	44.8
Compromisos fiscales	7	24.0
Aumento de capital de trabajo	2	7.0
Compra de activo fijo	5	17.2
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca – Enero 2014.

## GRÁFICO 24



Fuente: En base al cuadro 24

Como se observa en el cuadro 24, el 44.80%; de los Gerentes manifestaron que la decisiones que se toman en la empresa lo hacen en inversiones financieras, por seguridad y que les parece más rentable; el 24.00%

indicaron que estas decisiones lo hacen por compromisos fiscales, con la finalidad de salvaguardar su patrimonio a fin de no ser embargado en el futuro; el 17.20% afirman que las decisiones que se toman en la empresa son sobre compra de activo fijo, ya que de acuerdo a ley este tipo de empresas les da oportunidad para obtener oportunidades de trabajo y además cumplir con sus contratos con sus clientes; el 7.00% señala que las decisiones que toman en su empresa lo hacen por necesidad de financiamiento, y cubrir deudas y el 7.00% señalan que las decisiones que toman, lo hacen con respecto al aumento de capital de trabajo, como medida de cubrirse para posicionarse en el mercado como empresa de intermediación laboral y cumplir con los requisitos legales, formales y laborales con sus clientes que solicitan sus servicios.

Al analizar estos resultados podemos decir que Gerentes de estas empresas no están muy capacitados, y desconocen temas como: administración del capital de trabajo, administración de los activos, fuentes de financiamiento y otros temas que involucra a la Contabilidad Gerencial; por cuanto, ellos actualmente vienen practicando la gerencia en sus organizaciones de una manera empírica, sin tener en cuenta los nuevos enfoques de gerencia moderna, que conlleve a que sus organizaciones empresariales se desarrollen exitosamente.

## CUADRO 25

### RESULTADOS DE LAS DECISIONES BASADAS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA

RESULTADOS DE SUS DECISIONES	N°	%
Muy buenas	1	3.4
Buenas	17	58.6
Regulares	10	34.5
Deficientes	1	3.5
Total	29	100.0

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca – Enero 2014.

## GRÁFICO 25



Fuente: En base al cuadro 25

Del cuadro 25 podemos apreciar que 17 Gerentes encuestados (58.60%) que los resultados de sus decisiones basadas en los Estados Financieros han sido buenas; el 34.50% manifestaron que los resultados de sus decisiones basadas en los estados financieros han sido regulares; el 3.40% ha indicado que sus decisiones tomadas en base a los estados financieros

han sido muy buenas y sólo el 3.50% señala que sus decisiones tomadas en base a los estados financieros han sido deficientes.

Posiblemente esto nos indica que los Gerentes no cuentan con el suficiente conocimiento de la importancia de los estados financieros y que no cuentan con una capacitación continua y adecuada a su función.

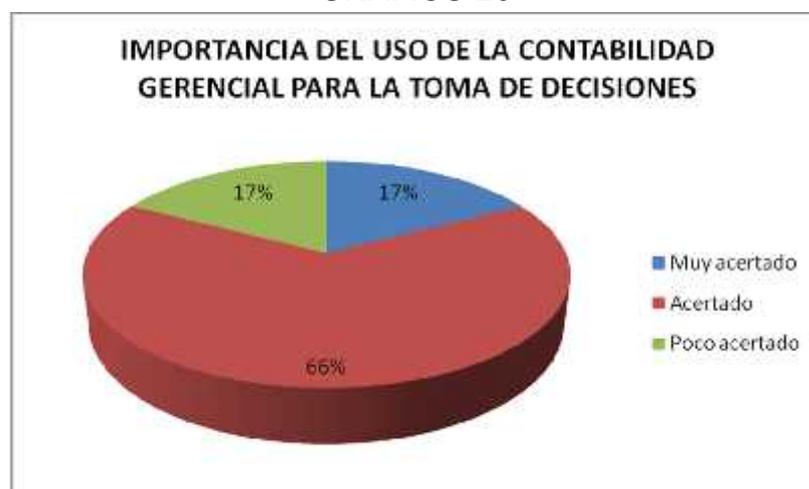
## CUADRO 26

### IMPORTANCIA DEL USO DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

ACERTADO USAR LA CONTABILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES	N°	%
Muy acertado	5	17.2
Acertado	19	65.6
Poco acertado	5	17.2
Total	29	100.0

Fuente: Ficha de recolección de datos elaborado por el autor, empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca – Enero 2014.

## GRÁFICO 26



Fuente: En base al cuadro 26

La Contabilidad Gerencial se centra en la ecuación:

$$\text{Uso de Recursos} = \text{Generación de Valor}$$

El proceso de la Contabilidad Gerencial está enfocado en el uso eficiente y eficaz de los recursos de la organización. La atención se centra en la transformación de los recursos en sus formas financieras y a partir de ellas, y en los patrones concurrentes de desperdicio (pérdida del recurso) y generación de valor (uso eficaz de los recursos). Los recursos en sus formas monetaria y física se pondrán junto con los recursos consumidos por las estructuras, sistemas, procedimientos, procesos organizacionales y destrezas de los recursos humanos.

La eficacia en el uso de los recursos se juzga en términos del valor agregado en los mercados de productos / servicios (para el cliente) y en los mercados de capital (para el accionista), y en términos de la simultánea satisfacción de los requerimientos de terceros involucrados con la organización (proveedores, personal, prestamistas, la comunidad en general).

Se juzga que el uso de los recursos es eficaz si optimiza la generación de valor a largo plazo, contemplando debidamente las externalidades asociadas a las actividades de la organización.

El desperdicio (pérdida de recursos, recursos ociosos), el uso o consumo de los recursos fuera del enfoque establecido, y la desactivación de los problemas ambientales o sociales se juzgarán ciertamente ineficaces.

Conforme se observa en el cuadro 26, el 65.60% manifestaron que es atinado aplicar la Contabilidad Gerencial para la toma de decisiones porque involucra todas las herramientas gerenciales necesarias para decidir en materia financiera y económica; el 17.20% indica que es muy atinado usar la contabilidad gerencial para la toma de decisiones empresariales y el 17.20% manifiestan que es poco acertado utilizar la contabilidad gerencial

para la toma de decisiones en la organización, los nos indica que desconocen o no están capacitados sobre la importancia de la Contabilidad Gerencial en las decisiones empresariales.

### **6.3. POSIBILIDADES DE QUE UNA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA ADECUADA SOBRE LAS FINANZAS E INVERSIONES EN LAS EMPRESAS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL DESARROLLEN TOMA DE DECISIONES GERENCIALES CON RESULTADOS ADECUADOS.**

Luego del juicio aplicado a los Gerentes y responsables de la toma de decisiones gerenciales de las finanzas e inversiones de las empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca, detallamos los efectos que hay en este sector de empresas y que se identifican por:

- ) La mayoría de Gerentes y responsables se encuentran preparados técnicamente de acuerdo a la gerencia moderna y toma de decisiones gerenciales, ya que en su formación así lo indica.
- ) La generalidad de la toma de decisiones, se hacen con visión clara para que su organización empresarial crezca a mediano y/o largo plazo; ya que podemos notar que los responsables de la toma de decisiones tienen la preparación profesional, con los conocimientos, habilidades y destrezas para su desempeño.
- ) Los Gerentes de las empresas en su mayoría tienen una experiencia en su trabajo que supera los dos (2) años a más; lo cual indica que dirigen su organización de manera técnica y con pericia.
- ) Tienen la mentalidad de estar operando en un mercado competitivo y por tiempo ilimitado.
- ) Los ingresos de las empresas provienen generalmente de cuatro (4) actividades de intermediación laboral (servicios) como son: Personal,

seguridad y vigilancia, mantenimiento y limpieza; además se observa una fuerte competencia foránea, en este rubro empresarial.

- J Es importante que las utilidades de las empresas sean reinvertidas en las mismas; ya que les va a dar una mejor estabilidad económica.
- J Por lo general, en las empresas se observa que cuando tienen una pérdida, esta es Contable; lo que indica que no hay mayor riesgo financiero para las empresas. En el caso de pérdida financiera se observa que lo asumen mediante crédito financiero; por lo que se puede decir que algunos gerentes, desconocen los riesgos financieros al asumir este tipo de responsabilidades o es la única fuente de salvar su empresa.
- J Se determina que la generalidad de las personas de tomar decisiones, cuidan por administrar de manera adecuada su efectivo en la empresa; de tal manera que les permita la realización de operaciones de servicios y hacer sus inversiones programadas.
- J La mayoría de empresas tienen cuidado de tener una infraestructura suficiente para un adecuado desenvolvimiento empresarial.
- J La fuente principal de financiamiento es de los socios.
- J Es importante resaltar que más del cincuenta por ciento de estas empresas son valoradas por su experiencia, lo cual implica que hay un buen liderazgo gerencial con conocimientos de administración de finanzas y las inversiones; y conocimientos administrativos modernos para la toma de decisiones gerenciales en estas empresas.
- J Valorativamente, los activos tangibles en su mayoría son base para financiamiento; pero afirman todos que, los activos tangibles e intangibles son la base fundamental para la obtención de financiamiento.

- J Tienen, flujos de efectivo que son suficientes; tanto para cumplir a tiempo sus obligaciones e inversiones a corto y largo plazo; lo cual implica una adecuada y competente prestación de servicios y cumplimiento de sus contratos.
- J Esto confirma que las decisiones gerenciales con respecto a la administración de las finanzas e inversiones se toman siempre en la generalidad de las empresas de intermediación laboral; lo que confirma la valoración de la empresa por su experiencia empresarial.
- J La toma de decisiones gerenciales con respecto a las finanzas y las inversiones, se toman en base a los Estados Financieros y la Experiencia; lo que refuerza el estudio que en la generalidad de las empresas hay una gerencia proactiva, con estrategias, con visión futura, participativa y creativa en cuanto a eficiencia y efectividad dentro de la empresa que dirigen (Gerentes).
- J Las decisiones gerenciales que se toman en las empresas de intermediación laboral se dan en el siguiente orden: financieras, comerciales y de inversión.
- J Dentro de los encargados de la toma de decisiones gerenciales tenemos en el siguiente orden: Gerente y Sub-Gerente y los Socios o Accionistas.
- J Los responsables actuales de estas empresas confirman que tienen conocimientos sobre Contabilidad Gerencial y los Estados Financieros para la toma de decisiones gerenciales; principalmente en lo que respecta a la inversión financiera y compromisos fiscales, este último como un aspecto crucial para la tranquilidad de las empresas.
- J Del conocimiento de la Contabilidad, por los responsables de la toma de decisiones gerenciales, confirma en la generalidad que los Estados Financieros son la base para la toma de decisiones y se observa un alto

acierto de usar la Contabilidad Financiera en los aspectos gerenciales en las empresas.

#### **6.4. ELEMENTOS QUE LIMITAN EL ADECUADO DESEMPEÑO GERENCIAL EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA.**

- ) Resistencia al cambio de algunos Gerentes.
- ) Temor a enfrentar los cambios que se presentan en el contexto actual y más aún con las nuevas tecnologías de desarrollo.
- ) Los Gerentes de estas empresas manifiestan que en el aspecto de financiamiento tienen dificultades, primeramente debido a la competencia desleal, dificultades para la obtención de los créditos por la burocracia en la documentación, requisitos, plazos, así como para la devolución por la inestabilidad de los contratos principalmente por los problemas sociales en nuestra ciudad.
- ) Con respecto a los gastos se tiene que tomar decisiones de distribución y corrección, con la finalidad que las empresas cuenten con mayor liquidez y poder manejar de manera más adecuada y acertada su inversión.
- ) Existe un descuido de los procedimientos administrativos de gestión empresarial como: Planeación financiera, mediante un sistema de presupuestos lo cual permita hacer un efectivo control de gastos; lo cual les permita a estas empresas el análisis de las variaciones entre lo que se ha programado y lo que se gasta dentro de sus actividades.
- ) Con respecto a los gastos, nos dan una opinión sesgada; pero consideramos que hace falta una mejor distribución de gastos en las empresas; es decir, empezando por el personal de planta del cual

depende la empresa, seguido por otros gastos que sean más necesarios para las empresas.

- J Carecen de un Sistema de Presupuestos; lo cual les puede ayudar a una adecuada Planeación Financiera; haciéndolo de forma empírica en la generalidad de las empresas.
- J No existe un análisis adecuado de las variaciones entre lo programado y el gasto.
- J Las decisiones por la compra de Activo Fijo son muy pocas en las empresas; razón de que las empresas cuentan con poco respaldo financiero.
- J Falta de un clima de confianza entre gerente y trabajadores, para un mejor conocimiento de los problemas empresariales.
- J Otorgar a los subordinados un rango de libertad de participación en la toma de decisiones, con el fin de fortalecer la confianza de ellos mismos y el desempeño de los equipos de trabajo.
- J Permitir la participación activa de todos sus miembros, de acuerdo a las investigaciones bibliográficas se ha determinado que a mayor participación de los involucrados en las organizaciones mejores resultados obtenidos.
- J Uso de nuevas tecnologías de desarrollo que conlleve a crear ventaja competitiva; de manera, los recursos humanos tengan mayores capacidades e innovaciones tecnológicas, pilares básicos para ser competitivos.
- J Perfeccionar los sistemas de información y comunicación de manera continua de jefe a subordinado, el mismo que debe ser: relevante,

actualizado, rápido, económico, de calidad, objetivo, completo y aplicable.

- J Desarrollo de capacidades con el fin de potenciar el espíritu de grupo e integración de los involucrados para alcanzar los objetivos y metas proyectadas.
- J Capacitación continua en temas de gestión y dirección empresarial.
- J Se ha observado que hay desconocimiento de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como gestor de la empresa que dirige y como la persona que toma decisiones gerenciales.

## **6.5 PAUTA VIABLE PARA ELABORAR ESTRATEGIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA.**

Es necesario hablar sobre cómo deben enfrentarse los responsables de la toma de decisiones gerenciales en las empresas; no hay recetas al respecto, y aunque existen varias pautas o procedimientos para elaborar estrategias empresariales en una organización para la toma de decisiones gerenciales adecuadas; en este caso para las empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca, consideramos que se adecua la teoría de Robbins, Stephen en su libro “Administración”, lo cual se detalla a continuación:

- 1. Identificar la misión, los objetivos y estrategias actuales de la organización.** Todas las organizaciones necesitan una misión, determinar su finalidad; la misión responde a la pregunta ¿Cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio? Definir la misión obliga a los directivos a identificar cuidadosamente el alcance de los productos o servicios que ofrece la empresa.
- 2. Análisis del externo.** Es una etapa crucial en el proceso estratégico; los Gerentes de las organizaciones tienen que realizar el análisis externo, por ejemplo tienen que saber qué hace la competencia, qué legislación

nueva afectará a la organización o cual es la oferta de mano de obra en los lugares donde opera. Al analizar el entorno externo, los Gerentes deben examinar ambientes tanto generales como particulares para ver que tendencia y que cambios ocurren.

Después de analizar el entorno, los Gerentes deben evaluar lo que aprendieron acerca de oportunidades que pueden explotar la organización y las amenazas que haya que contrarrestar. Las **oportunidades** son tendencias positivas en los factores del medio ambiente externo, las **amenazas** son tendencias negativas.

Lo último que hay que saber sobre el análisis externo es que el mismo ambiente puede presentar oportunidades para una organización y amenazas para otra del mismo sector, debido a las diferencias de recursos y aptitudes de su entorno.

**3. Análisis del interno.** El análisis interno se refiere a la evaluación de los recursos de la organización como: capital financiero, pericia técnica, empleados capaces, Gerentes experimentados, etc. y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales como: marketing, manufactura, sistema de información, manejo de recursos humanos.

- Las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos son **fortalezas**.
- Las **debilidades** son las actividades que la organización no hace bien o recursos que no tienen.

Esta etapa obliga a los Gerentes a aceptar que todas las organizaciones, por grandes y exitosas que sean, están limitadas por sus recursos y aptitudes.

El análisis interno ofrece información importante sobre los recursos y aptitudes de la organización, si éstos son excepcionales y únicos, se consideran capacidades centrales de la organización, que son las principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas.

La combinación del análisis externo e interno se llama análisis FODA porque es un examen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización; con el análisis FODA, los Gerentes pueden identificar un nicho estratégico para que la organización lo explote.

- 4. Formulación de la estrategia.** Después del análisis FODA, los Gerentes deben determinar y evaluar alternativas dirigidas al aprovechamiento de las fortalezas de la organización, explotar las oportunidades del ambiente, corregir las debilidades de la organización y reducir amenazas. Esta etapa termina cuando los Gerentes elaboran las estrategias que darán a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales.
- 5. Puesta en marcha de las estrategias.** Después de formular las estrategias, hay que ejecutarla, una estrategia no es buena antes de llevarla a cabo; sin importar con cuanta eficacia haya planeado la organización, no tendrá éxito si no se implementa de manera apropiada.
- 6. Evaluación de los resultados.** La última etapa del proceso de administración consiste en evaluar los resultados. ¿Han sido eficaces las estrategias? ¿Se requiere ajustar? En esta etapa se harán los ajustes necesarios; para ello, previamente se debe evaluar los resultados de las estrategias elegidas y luego determinar qué cambios se requiere para mejorarlo.

## **CONCLUSIONES**

1. La Administración de las Finanzas e Inversiones en las Empresas de Intermediación Laboral en la ciudad de Cajamarca es adecuada en la toma

de decisiones gerenciales y se logran mejores resultados económicos y financieros, debido a que los Responsables de la Toma de Decisiones cuentan con los conocimientos competentes de las teorías y/o conocimientos actuales como: globalización, administración de recursos humanos, Contabilidad Gerencial, valoración de empresas, planeación financiera, perspectivas de inversión, fuentes de financiamiento, etc.; es decir, tienen la capacidad de cómo dirigir su empresa, cuáles son sus funciones, y más que todo están preparados para los momentos cruciales de toma de decisiones gerenciales.

2. El 68.90% de los Gerentes tienen grado de Instrucción Superior universitaria; 6.90% tienen postgrado y el 17.20% tienen superior técnica, esto nos indica que saben cómo elaborar estrategias de gestión empresarial y alternativas de toma de decisiones, lo cual les permite obtener ventaja competitiva frente a otras empresas de los otros sectores.
  
3. La administración de la generalidad de los Gerentes, respecto a las finanzas e inversiones lo cual contribuya a tomar buenas decisiones gerenciales en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca, se refleja en el logro de mejores resultados porque:
  - El 72.40% de las personas encargadas de tomar decisiones gerenciales en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad en la empresa, considera que es buena y el 24.10% regular.
  - El 62.00% consideran que los resultados de sus decisiones basadas en los Estados Financieros han sido buenas y el 34.50% regulares.
  - El 65.60% consideran que es más acertado usar la Contabilidad Gerencial para la toma de decisiones y el 17.20% muy acertado.
  - Las decisiones que se toman en las empresas son en: Finanzas 31.00%, Inversión 27.60% y Comerciales 31.00%
  - El 62,10% indica que los flujos de efectivo son suficientes y el 6.90% muy suficientes para cumplir sus obligaciones y operaciones de inversión a corto y largo plazo.

- El 51.70% estima que valoran más a su empresa por su experiencia y el 31.00% por el buen servicio prestado; lo cual refuerza la obtención de financiamiento.
  - El 65.50% estima que la inversión que realizan las empresas es adecuada para la prestación de los servicios y el fiel cumplimiento de sus contratos.
  - Las decisiones que se toman en las Empresas son por: inversión 44.80%, el 7.00% necesidad financiera y compra de activo fijo 17.20%.
4. El trabajo suficiente en el desempeño de los Gerentes de las empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca, tiene como efecto positivo en el desarrollo y crecimiento empresarial, crecimiento de capital, rentabilidad, posicionamiento en el mercado, competitividad y productividad.

## **SUGERENCIAS**

1. Los propietarios y/o miembros del directorio de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca, para contratar su Gerente deben buscar su conocimiento en la administración correcta de las finanzas

e inversiones y comprobar que estos cuenten con los conocimientos previos de: globalización, administración de recursos humanos, contabilidad Gerencial, valoración de empresas, planeación financiera, perspectivas de inversión, financiamiento, etc., y que tengan plena capacidad para aplicarlos y/o desarrollarlos en la organización empresarial donde va a dirigir y tomar las decisiones más adecuadas particularmente en lo que respecta a las finanzas e inversiones lo cual conlleve a obtener los mejores resultados económicos y financieros.

2. Los Gerentes de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca, deben seguir buscando el conocimiento y potenciándolo en las técnicas modernas de administración financiera que les permita elaborar estrategias de gestión empresarial y toma de decisiones a todo nivel y contar con la capacidad de ejecutarlos en la empresa que dirige.
3. A los encargados de la toma de decisiones gerenciales en las empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca, tiene como efecto positivo los resultados ya obtenidos con su experiencia, identificándose y adaptándose cada día a las nuevas tecnologías que se presenten, participando en cursos, talleres, diplomados y especializaciones respecto a las obligaciones que les corresponde desempeñar, con alta creatividad, optimismo y perseverancia; es decir, mejorando sus habilidades y valores, lo que nos conlleva a decirles estar muy preparados.
4. A los Gerentes de las empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca se les propone que deben estar plenamente identificados con: desarrollo y crecimiento empresarial, crecimiento de capital, rentabilidad, posicionamiento en el mercado, competitividad y productividad, es decir, preparados para aplicarlos y desarrollarlos en las organizaciones que dirigen. Además deben seguir mejorando los diseños metodológicos de elaboración de estrategias, para una adecuada gestión empresarial y toma de decisiones empresariales adecuadas en las finanzas e inversiones, como parte muy importante de una empresa.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

### **A) BIBLIOGRAFIA**

APAZA, M. (1999) “Análisis e Interpretación de los Estados de Gestión Financiera”, Lima, Editorial Instituto de Investigación el Pacífico E.I.R.L.

- APAZA, M. (2006) “Consultor Financiero”, Edición Instituto Pacífico S.A.C.
- CARLOS, J. (1992) “Dirección Estratégica”, Segunda Edición Oasis, serie McGraw-Hill de Management, Madrid.
- CHIAVENATO, I. (2006) “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Séptima Edición. Editorial McGraw-Hill. Interamericana Editores S.A. de C.V.
- DUANE, D. (2000) “Investigación en Administración para la Toma Decisiones”. México, Editorial Internacional Thomson Editores, s.a. de C.V.
- DRUCKER, P. (1993) “Gerencia para el Futuro”. Colombia, Editorial Norma S.A.
- DRUCKER, P. (1996) “El Líder del Futuro”. Buenos Aires – Argentina, Ediciones Deusto .S.A.
- DRUCKER, P. (1999) “Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI” .Editora María Lucrecia Monares, Bogotá – Colombia.
- FLORES, J. (2001) “Gerencia Estratégica”. Edición Centro especializado en Contabilidad y Finanzas CECOF asesores, Lima-Perú.
- FLORES, J y VILLANUEVA, M. (2002) “Flujos de Caja y Proyectos”. Lima, Editorial CECOF Asesores.
- FLORES, J. (2003) “Contabilidad Gerencial”. Edición Centro Especializado en Contabilidad y Finanzas-CECOF asesores, Lima - Perú.
- GARCIA, J. (2010) “Gestión de la Innovación Empresarial” Claves para ser una Empresa Innovadora. Editora Lorena Bello y María Martínez, Madrid- España.
- HERNANDEZ, R. (1998) “Metodología de la Investigación”, México, Editorial McGraw – Hill.
- LANGDON, K y BONHAM, A. (2001) “Finanzas en los Negocios”. Colombia, Editorial Mc Graw –Hill Interamericana S.A.
- MENDEZ, C. (1998) “Metodología”. Santa Fe de Bogotá – Colombia, Editorial Mc Graw – Hill.

MENDEZ, C. (1998) “Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas”. Editora Martha Edna Suarez, Santafé de Bogotá – Colombia.

VELASQUEZ, Á. y REY, N. (1999) “Metodología de la Investigación Científica”. Editora San Marcos, Lima- Perú.

ZVI BODIE y MERTON, R. (1999) “Finanzas”. México, Editorial Prentice Hall.

EL ASESOR. (1999) Revista Especializada. Lima, Perú Octubre.

ENTRELINEAS. (2004) Revista Especializada. Lima, Perú. Enero y Junio.

EL PERUANO. (09/01/2002) Intermediación Laboral, Ley N° 27626 – Ley que regula “La actividad de las Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores”, Lima, Perú.

EL PERUANO. (28/04/2002) Reglamento de la Ley N° 27626, “Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores” D.S. N° 003-2002-TR.Lima, Perú.

EL PERUANO. (13/08/2003) Ley N° 28059, “Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada”. Lima, Perú.

## **B) LINKOGRAFÍA**

[www.monografias.com](http://www.monografias.com). “Outsourcing”.

[www.degerencia.com/articulo/el\\_gerente\\_de\\_hoy\\_en\\_una\\_empresaexitosa](http://www.degerencia.com/articulo/el_gerente_de_hoy_en_una_empresaexitosa).

(15/07/2003) “Habilidades Gerenciales” de Manuel Rodríguez Saldívar.

[www.theparadigmagate.com/español/mediacenter/publicaciones/como%20desarrollar%20adecuadamente%20las%20estrategias.pdf](http://www.theparadigmagate.com/español/mediacenter/publicaciones/como%20desarrollar%20adecuadamente%20las%20estrategias.pdf). (2007) “Cómo desarrollar adecuadamente las estrategias” de Germán Rojas.

Email: [rgalvarez@cantv.net](mailto:rgalvarez@cantv.net). “Outsourcing” de Rafael García Álvarez.

Email: [gustavo@cargoexpreso.com](mailto:gustavo@cargoexpreso.com). “Outsourcing”

Email: [la\\_polla\\_records\\_emi@yahoo.com.mx](mailto:la_polla_records_emi@yahoo.com.mx) o [resnick\\_halliday@yahoo.com.mx](mailto:resnick_halliday@yahoo.com.mx) “Métodos de Evaluación Financiera en Evaluación de Proyectos” de Ing. Iván Escalona.

<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm> (2005) Loreto. “Competencias y Habilidades Gerenciales”: Una herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional” de: Felipe Castro Aguilera y Marchant Ramírez.

Email: [EndeavorMéxico@EndeavorMéxico](mailto:EndeavorMéxico@EndeavorMéxico) (2004)- Fuente: Emprendedores “Tercerización: Ventajas, Desventajas y Criterios para su Adopción” de Gustavo Rubinsztein.

Email: [Samuel.brugger@gmail.com](mailto:Samuel.brugger@gmail.com) (2009) “Valoración de Empresas” de Samuel Immanuel Brugger Jacob.

Email: [galvareg@eppm.com](mailto:galvareg@eppm.com) “como valorar una empresa” de Gonzalo Armando Álvarez Gómez.

Email: [vm\\_lagos2510@hotmail.com](mailto:vm_lagos2510@hotmail.com) (2004) “Tipos de Presupuestos” de Víctor Miguel Lagos.

# APENDICE

## UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

### ESCUELA DE POST GRADO

#### ENCUESTA

La finalidad de la presente encuesta trata de obtener información objetiva y confiable; relacionada con el tema de las finanzas y las decisiones de inversión en las Empresas de Intermediación Laboral. Por tal motivo, agradecemos de manera especial a usted,

responder cuidadosamente y con la mayor veracidad para llegar a conclusiones adecuadas y generalizadas.

## I. INFORMACION GENERAL.

1. ¿Cuál es su grado de instrucción?
  - a) Primaria completa y/o incompleta..... ( )
  - b) Secundaria completa y/o incompleta..... ( )
  - c) Superior técnica completa y/o incompleta..... ( )
  - d) Superior universitario incompleta..... ( )
  - e) Superior universitario completa..... ( )
  - f) Superior universitario con post grado..... ( )
  - g) Superior universitario con doctorado..... ( )
  - h) Otro  
indique.....
2. ¿Cuánto tiempo viene trabajando como la persona que toma decisiones gerenciales en materia de financiación e inversión en la empresa donde labora?
  - a) Menos de un año..... ( )
  - b) de un año a dos..... ( )
  - c) de dos años a tres..... ( )
  - d) de tres años a cuatro... ( )
  - e) de cuatro años a cinco.... ( )
  - f) de cinco años a mas... ( )

## II. DESEMPEÑO OPERACIONAL.

3. Los ingresos de la empresa provienen de la venta de servicios de:
  - a) Personal..... ( )
  - b) limpieza..... ( )
  - c) seguridad y vigilancia..... ( )
  - d) courier y mensajería..... ( )
  - e) mantenimiento..... ( )
  - f) fumigación..... ( )
  - g) otros, especifique..... ( )
4. Los gastos que realiza la empresa en cada periodo, los efectúa en:
  - a) Personal de planta..... ( )
  - b) personal administrativo..... ( )
  - c) personal jerárquico..... ( )

- d) compra suministros..... ( )
  - e) gastos de terceros..... ( )
  - f) servicios públicos..... ( )
  - g) transporte de personal..... ( )
  - h) otros, especifique:..... ( )
5. De acuerdo a su respuesta en la pregunta 4, indique un porcentaje aproximado en cada uno de ellos:
- a) ....., b)....., c)....., d)....., e)....., f)....., g)....., h).....
6. Cuenta la Empresa con un sistema de presupuestos que le ayude a la planeación financiera y control de gastos.  
Si... ( ) No... ( )  
Porque:.....
7. Si tiene establecido un sistema de Presupuesto, con lo cual se investigan y analizan las variaciones encontradas, entre lo presupuestado y lo gastado.  
Si... ( ) No... ( )  
Porque:.....
8. Las Utilidades de la Empresa obtenidas en cada año lo utiliza para:
- a) Gastos personales y/o familiares del socio..... ( )
  - b) para reinvertir de la Empresa..... ( )
  - c) para iniciar otra empresa..... ( )
  - d) para cuentas de ahorro..... ( )
  - e) otro..... ( )  
Especifique
9. Si la empresa tiene una pérdida durante un ejercicio económico; indique que tipo de pérdida es:
- a) pérdida contable..... ( )      b) pérdida financiera..... ( )
10. Si la pérdida, es una pérdida financiera que formas de recuperarlo aplica:
- a) Aumento de capital..... ( )
  - b) Prestamos de socios..... ( )
  - c) Créditos financieros..... ( )
  - d) Créditos comerciales recibidos..... ( )
  - e) Reducción de personal..... ( )
  - f) Otras formas..... ( )  
Especifique

11. ¿Cuenta la empresa con suficiente cantidad de efectivo para realizar sus operaciones tanto para la venta de servicios (de forma efectiva y eficiente) y de las operaciones de inversión?
- a) Más que suficiente..... ( )                      c) poco suficiente..... ( )  
b) Suficiente..... ( )                                      d) Insuficiente..... ( )
12. ¿La empresa tiene una infraestructura suficiente y es adecuada para la realización de sus operaciones comerciales y de servicio?
- a) Más que adecuada..... ( )                      c) poco adecuada..... ( )  
b) Adecuada..... ( )                                      d) inadecuada..... ( )
13. La Fuente de Financiamiento de la Empresa proviene de:
- a) Recursos Propios (Socios)..... ( )  
b) Prestamos de familiares y/o amigos..... ( )  
c) Prestamos de Entidades financieras..... ( )  
d) Proviene de Herencia..... ( )  
e) Cubrir pérdidas de años anteriores..... ( )  
f) Otros..... ( )  
Especifique
14. ¿Por qué cree usted que valoran más a la empresa a la cual representa y pueda obtener financiación?
- a) Buenas Instalaciones..... ( )                      b) Experiencia de la Empresa..... ( )  
d) Capacidad Personal..... ( )                      d) Buen servicio prestado..... ( )  
e) otros..... ( )
- En caso de marcar opción otros,  
explíquelo:.....  
.....
15. ¿Cuáles considera usted que son los activos de mayor valor de la Empresa; como fuente para la obtención de financiamiento?
- Tangibles..... ( )                      Intangibles..... ( )                      Ambos..... ( )  
¿Por qué:.....  
.....
16. ¿Los flujos de efectivo son suficientes para cumplir sus obligaciones de los contratos del servicio y de las operaciones de inversión a corto y largo plazo?
- a) Muy suficientes..... ( )                      c) poco suficientes..... ( )

- b) suficientes..... ( )                      d) insuficientes..... ( )
17. La inversión que realiza la empresa, ¿Estima usted que es adecuada para la prestación competente de los servicios que presta y el fiel cumplimiento de sus contratos?
- a) Muy adecuada..... ( )                      c) poco adecuada..... ( )
- b) Adecuada..... ( )                      d) inadecuada..... ( )
18. ¿Se toman decisiones financieras y de inversiones en la empresa?
- a) Siempre..... ( )                      c) a veces..... ( )
- b) Casi siempre..... ( )                      d) nunca..... ( )
19. ¿Qué criterios utiliza para la toma de decisiones financieras y de inversión?
- Estados Financieros..... ( )    Presupuestos o Proyectos para activos..... ( )
- Experiencia..... ( )    Otros medios..... ( )
20. ¿Cómo calificaría su desempeño como la persona encargada de tomar decisiones gerenciales en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad dentro de la empresa que dirige?
- a) Malo ( )    b) Regular ( )    c) Bueno ( )    d) Muy bueno ( )
21. ¿Tipo de decisiones que se toma en la Empresa?
- Financieras.... ( )    Inversión.... ( )    Comerciales.... ( )    Otros.... ( )
22. ¿Qué personas toman las decisiones financieras y de Inversión en su Empresa?
- Socios o Accionistas..... ( )                      Gerente y Sub Gerente..... ( )
- Familiares de socios..... ( )                      Inversionistas..... ( )
23. ¿Utilizan en la Empresa la Contabilidad y Estados Financieros para la toma de decisiones gerenciales?
- a) Siempre..... ( )                      c) a veces..... ( )
- b) Casi siempre..... ( )                      d) nunca..... ( )
24. Las decisiones financieras que se toma en la Empresa son por:
- Necesidad financiera..... ( )                      Compromisos Fiscales..... ( )
- Inversión Financiera..... ( )                      Aumento de Capital de Trabajo. ( )
- Incremento de Pasivos..... ( )                      Compra de Activo Fijo..... ( )
25. Los resultados de sus decisiones basadas en los Estados Financieros de la Empresa han sido:
- a) Muy buenas..... ( )                      c) Regulares..... ( )
- b) Buenas..... ( )                      d) Deficientes..... ( )

26. ¿Considera que es más acertado usar la Contabilidad para la toma de decisiones?

- a) Muy acertado..... ( )                      c) poco acertado..... ( )  
b) Acertado..... ( )                                d) desacertado..... ( )

*Se le agradece su valiosa colaboración en la realización del presente trabajo de Investigación.*

Muchas Gracias