

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POST GRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



T E S I S

**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA DE LOS CENTROS DE
INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS - CIS DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO, PERIODOS 2012 Y 2013”**

PRESENTADA POR:

GERMÁN FERNÁNDEZ ROJAS

PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MENCIÓN EN: “GESTIÓN GUBERNAMENTAL Y DESARROLLO

EMPRESARIAL”

PUNO, PERU

2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POST GRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

T E S I S

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA DE LOS CENTROS
DE INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS - CIS DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO, PERIODOS 2012 Y 2013**

PRESENTADA POR:

GERMÁN FERNÁNDEZ ROJAS

PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
**MENCIÓN EN: "GESTIÓN GUBERNAMENTAL Y DESARROLLO
EMPRESARIAL"**

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

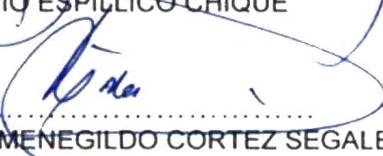
PRESIDENTE


:
Dr. EDGAR DARIO CALLOHUANCA AVALOS

PRIMER MIEMBRO


:
Dr. ANTONIO ESPILLICO CHIQUE

SEGUNDO MIEMBRO


:
M.Sc. HERMENEGILDO CORTEZ SEGALES

ASESOR DE TESIS


:
Dr. EDGARDO PINEA QUISPE

Puno, 25 de Noviembre del 2015

Área: Gestión administrativa
Tema: Centros de investigación y servicios

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a:

- En memoria de mis queridos padres Benito y Eduvijes, mis hermanos Cristin y Abraham, que se encuentran a lado de Dios Todopoderoso.
- A mi esposa Chepa por su comprensión y Paciencia.
- A mis hijas Milagros, Yocelyn, Katherine y a mi hijo Ronal
- A mis nietos Emily, Anthony, Christopher, Ariana, Ariel y Brayhan.
- A mi entrañable Hermano Benjamin

AGRADECIMIENTOS

- En primer lugar mi agradecimiento a Dios Todopoderoso por darme vida y salud para poder cristalizar este anhelo tan deseado y soñado para continuar logrando mis objetivos trazados.
- A los distinguidos Docentes de la Escuela de Post Grado de Contabilidad y Administración, por su dedicación en mi formación a través de su experiencia y vastos conocimientos.
- Al Dr. Edgardo Pineda Quispe, por sus sabios consejos en el desarrollo del presente trabajo de investigación.
- A todas las personas que directa o indirectamente, han contribuido en las diferentes etapas de mi vida estudiantil de pre-grado, postgrado y desempeño profesional.

INDICE GENERAL

| | |
|-------------------------|------|
| DEDICATORIA..... | iiii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| INDICE GENERAL..... | v |
| INDICE DE CUADROS | viii |
| INDICE DE FIGURAS | ix |
| INDICE DE ANEXOS | x |
| RESUMEN | xi |
| ABSTRACT | xii |
| INTRODUCCION | 1 |

CAPITULO I**EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

| | |
|---|---|
| 1.1 Descripción y definición del problema..... | 3 |
| A) Descripción del problema..... | 3 |
| B) Definición del problema..... | 5 |
| 1.2 Justificación e importancia del problema..... | 6 |
| 1.3 Objetivos de la investigación..... | 7 |
| 1.3.1 Objetivo General..... | 7 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 7 |
| 1.4 Hipótesis de la investigación..... | 7 |

| | |
|--|---|
| 1.4.1 Hipótesis General..... | 7 |
| 1.4.2 Hipótesis Específicos..... | 8 |
| 1.5 Variables de la investigación..... | 8 |

CAPITULO II

MARCO TEORICO

| | |
|---|----|
| 2.1 Marco referencial (antecedentes)..... | 10 |
| 2.2 Marco teórico..... | 14 |
| 2.3 Marco conceptual..... | 54 |

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

| | |
|-------------------------------------|----|
| 3.1 Diseño de la investigación..... | 64 |
| 3.2 Método de investigación..... | 64 |
| 3.3 Población y muestra..... | 65 |
| 3.4 Técnicas e instrumentos..... | 65 |

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

| | |
|---|----|
| 4.1 Evaluación de la gestión administrativa de los CIS y su incidencia en la Generación de ventajas competitivas..... | 67 |
| 4.2 Evaluación de la gestión económica de los CIS y su incidencia en la Generación de ventajas competitivas | 76 |
| 4.3 Propuesta de alternativas que coadyuven a mejorar la gestión administrativa y económica de los CIS de la Universidad | 91 |
| 4.4 Contrastación de hipótesis..... | 93 |
| CONCLUSIONES..... | 95 |



| | |
|----------------------|----|
| RECOMENDACIONES..... | 97 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 98 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro N° 01 Evaluación del proceso de planeamiento de los CIS..... | 68 |
| Cuadro N° 02 Evaluación del proceso de organización de los CIS..... | 70 |
| Cuadro N° 03 Evaluación del proceso de dirección de los CIS..... | 72 |
| Cuadro N° 04 Evaluación del proceso de control de los CIS | 74 |
| Cuadro N° 05 Rotación de existencias..... | 80 |
| Cuadro N° 06 Rotación del activo total..... | 81 |
| Cuadro N° 07 Rotación de otras cuentas por cobrar..... | 83 |
| Cuadro N° 08 Periodo promedio de cobranza..... | 84 |
| Cuadro N° 09 Rentabilidad sobre capitales propios..... | 86 |
| Cuadro N° 10 Rentabilidad sobre la inversión..... | 88 |
| Cuadro N° 11 Rentabilidad sobre ventas | 89 |

INDICE DE FIGURAS.

| | |
|--|----|
| Figura N° 01 Evaluación del proceso de planeamiento de los CIS. | 68 |
| Figura N° 02 Evaluación del proceso de organización de los CIS..... | 70 |
| Figura N° 03 Evaluación del proceso de dirección de los CIS | 72 |
| Figura N° 04 Evaluación del proceso de control de los CIS..... | 75 |
| Figura N° 05 Rotación de existencias..... | 80 |
| Figura N° 06 Rotación del activo total. | 82 |
| Figura N° 07 Rotación de otras cuentas por cobrar | 83 |
| Figura N° 08 Periodo promedio de cobranza | 85 |
| Figura N°09 Rentabilidad sobre capitales propios | 87 |
| Figura N° 10 Rentabilidad sobre la inversión | 88 |
| Figura N° 11 Rentabilidad sobre ventas..... | 90 |



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°1. Encuesta estructurada101

RESUMEN

El trabajo de investigación que lleva por título: Gestión Administrativa y Económica de los Centros de Investigación y Servicios - CIS de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, periodos 2012 y 2013; Se ejecutó en la ciudad de Puno, considerando como la población de estudio a los CIS de la Universidad antes mencionada; Es preciso indicar que estos centros están dedicados a la prestación de servicios y fueron creados especialmente para el servicio de la colectividad y proyección social y como toda actividad económica a través de estas unidades productivas se generan recursos en beneficio de la comunidad universitaria; El objetivo de la investigación fue: Evaluar la gestión administrativa y económica de los Centros de Investigación y Servicios – CIS y su incidencia en la competitividad de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno; La metodología aplicada para su desarrollo estuvo enmarcado a los métodos analítico, descriptivo y el deductivo, los que nos permitieron establecer nuestras conclusiones de la investigación: La evaluación de la gestión administrativa nos ha permitido establecer los siguientes resultados: En el proceso de planificación, los CIS tienen un Plan operativo actualizado y a su vez cuentan con objetivos de corto y largo plazo acordes a las actividades que realizan; En el proceso de organización, cuentan con un organigrama estructural; Según la evaluación de la gestión económica se ha determinado que: Las cuentas por cobrar muestran ciertas deficiencias por los excesivos créditos otorgados al personal de la Universidad y la rentabilidad sobre las ventas muestra niveles porcentuales muy regulares pero aceptables.

Palabras clave: control, dirección, gestión administrativa, gestión económica, organización, planificación, ratios de gestión, ratios de rentabilidad.

ABSTRACT

The research paper entitled: Administrative Management and Economic Research Centers and Services - CIS National University of Altiplano - Puno, periods 2012 and 2013; It was executed in the city of Puno, considering the study population to the aforementioned CIS University; It is noted that these centers are dedicated to providing services and were created especially for the community service and outreach as all economic activity through these productive units generate resources for the benefit of the university community; The aim of the research was to evaluate the administrative and financial management of Research Centers and Services - CIS and its impact on the competitiveness of the National University of Altiplano - Puno; The methodology used for its development was framed to analytical, descriptive and deductive methods, which allowed us to establish our research findings: Assessment of the administrative management has allowed us to establish the following results: In the process of planning, CIS have an operational plan updated and in turn have short- and long-term in line with their activities; In the process of organization, they have a structural organization; The evaluation of economic management has determined that: Accounts receivable show certain deficiencies by excessive lending to the staff of the University and profitability on sales shows very regular but acceptable percentage levels.

Keywords: control, direction, administration, financial management, organization, planning, management ratios, profitability ratios.

INTRODUCCION

La investigación referida a la Evaluación de la gestión administrativa y económica de los Centros de Investigación y Servicios de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, se desarrolló como consecuencia de la experiencia de labores por parte del investigador, lo que permitió cumplir con los objetivos establecidos en la investigación; Este trabajo pretende generar conocimiento sobre la base del análisis de la planificación, organización, dirección y control del Centro de Investigación en mención, y también la evaluación de la gestión económica de los periodos establecidos; Asimismo pretendemos que este trabajo sirva de base para realizar otras investigaciones en esta área.

Los Centros de Investigación y Servicios de la Universidad Nacional del Altiplano fueron creados con la finalidad de contribuir a la Formación de los estudiantes de las Escuelas Profesionales de Nutrición Humana, Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Económica, Ciencias Contables, Administración, Biología , Ingeniería Química y Ciencias de la Comunicación en la aplicación de modelos empresariales, gestión, sistema económico, manejo contable, marketing y comunicación; Administrativamente son dependientes de la alta dirección de la Universidad, a cargo de éstas entidades está sus Directores y administradores que tienen la función de programar, dirigir, coordinar, supervisar y controlar las actividades técnico - administrativos y empresariales, así como también coordinar las acciones académicas pertinentes.

Con el propósito de desarrollar la investigación hemos desarrollado nuestro trabajo de investigación en 4 capítulos. Los cuales están desarrollados de la siguiente forma:

- ✓ CAPITULO I: El problema de investigación, que contiene la descripción y definición del problema, la justificación, los objetivos, las hipótesis y las variables.
- ✓ CAPITULO II: El Marco teórico, que contiene los antecedentes, el Marco teórico y conceptual, que vienen a ser el soporte teórico para el desarrollo de la presente investigación.
- ✓ CAPITULO III: La Metodología de la investigación; Y,
- ✓ CAPITULO IV: Resultados y Discusión de la investigación.

También, las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, y por último los anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 DESCRIPCION Y DEFINICION DEL PROBLEMA

1.1.1 Descripción del problema

La ciudad de Puno, capital de la provincia y departamento del mismo nombre, está ubicado en la zona Sur-Oriental de nuestro país tiene una extensión territorial de 72,012.27 km²; y se halla situado a orillas del Lago Navegable más alto del mundo “El Titicaca”, con una altitud de 3,827 m.s.n.m.; En esta región se encuentra ubicada la Universidad Nacional del Altiplano, que fue creada por Ley N° 406 del 29 de Agosto de 1856, promulgada por el gran mariscal Don Ramón Castilla y Marquezado iniciando sus actividades académicas en el año de 1858 con las Facultades de teología, Jurisprudencia, Medicina, Filosofía y Letras, Matemáticas y Ciencias Naturales, dejando de funcionar en el año de 1867 al no ser considerada en el Reglamento de Instrucción.

Por Ley Universitaria N° 13417 del 08 de Abril de 1960, se autorizó la reapertura con el nombre de Universidad Nacional San Carlos de Puno, concretándose con la Ley N° 13516 del 10 de Febrero de 1961, siendo el principal gestor el entonces senador por Puno, Ing. Enrique Torres Belón. En Abril de 1962 inició sus actividades académicas con la denominación de Universidad Nacional Técnica del Altiplano y bajo el gobierno de una junta Organizadora y Ejecutiva con la única Facultad de Ingeniería Agropecuaria. En agosto de 1964, se creó la Escuela de

Ciencias Económicas y Comerciales y en Enero de 1965, la Escuela de Enfermería. Con la Promulgación de la Ley Universitaria N° 23733 se normó su denominación como Universidad Nacional del Altiplano – Puno; Actualmente cuenta con 19 Facultades y 35 Escuelas Profesionales en el pre grado, 16 Maestrías y 41 especialidades; Y, 7 Doctorados en el Post grado.

Actualmente, la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, como una institución pública de excelencia académica y generadora de conocimientos, cuenta con distintas unidades de producción, investigación y servicios (CIS y CIPs), dedicadas a la producción de bienes y prestación de servicios, creados especialmente para el servicio de la colectividad y proyección social; Como toda actividad económica, a través de estas unidades productivas genera recursos en beneficio de la comunidad universitaria.

Los Centros de Investigación y Servicios CIS, deben contribuir a la Formación de los estudiantes de las Escuelas Profesionales de Nutrición Humana, Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Económica, Ciencias Contables, Administración, Biología , Ingeniería Química y Ciencias de la Comunicación en la aplicación de modelos empresariales, gestión, sistema económico, manejo contable, marketing y comunicación; Estos Centros se encuentran ubicados en la ciudad de Puno, y algunos dentro de la Ciudad Universitaria; Administrativamente son dependientes de la alta dirección de la Universidad, a cargo de éstas entidades está sus Directores y administradores que tienen la función de programar, dirigir,

coordinar, supervisar y controlar las actividades técnico - administrativos y empresariales, así como también coordinar las acciones académicas.

Si bien es cierto estos Centros de Investigación y Servicios tienen una función específica de contribución académica y empresarial a la Universidad, debemos indicar que no se conocen en forma detallada la cifra exacta y real de sus movimientos económicos, sus ingresos que generan, su rentabilidad y su competencia en el ámbito empresarial, consecuentemente se ha generado una incertidumbre sobre la gestión administrativa y económica que no satisfacen las expectativas de la Universidad. Por lo tanto, con todo lo mencionado en párrafos anteriores nos hemos formulado el siguiente problema, a través de las siguientes interrogantes.

1.1.2 Definición del problema

Pregunta general

¿En qué medida la gestión administrativa y económica de los Centros de Investigación y Servicios – CIS inciden en la competitividad de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, en los periodos 2012 y 2013?

Preguntas específicas

1.- ¿Es adecuada la gestión administrativa de los Centros de investigación y Servicios – CIS e inciden en la generación de ventajas competitivas de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno?

2.- ¿Es adecuada la gestión económica de los Centros de investigación y Servicios – CIS e inciden en la generación de ventajas competitivas de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno?

1.2 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

El proyecto de investigación titulado “GESTION ADMINISTRATIVA Y ECONOMICA DE LOS CENTROS DE INVESTIGACION Y SERVICIOS - CIS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO, PERIODOS 2012 Y 2013” a través de los fundamentos presentados, pretende generar aportes teóricos a nuevas investigaciones en éste tema referente a la evaluación de la gestión administrativa y económica y su incidencia en la competitividad de la Universidad Nacional del Altiplano, Al abordar ésta problemática identificada y plasmada en este proyecto de investigación, estamos convencidos de que un análisis de los resultados de estos Centros, nos permitirá conocer con cierta exactitud el movimiento económico, sus ingresos generados, su utilidad o pérdida, etc.

También debemos enfatizar que los Centros de Investigación y Servicios CIS de la Universidad Nacional del Altiplano, deben contribuir a la Formación de los estudiantes de las Escuelas Profesionales de Nutrición Humana, Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Económica, Ciencias Contables, Administración, Biología, Ingeniería Química y Ciencias de la Comunicación en la aplicación de modelos empresariales, gestión, sistema económico, manejo contable, marketing y comunicación.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1 Objetivo general

Evaluar la gestión administrativa y económica de los Centros de Investigación y Servicios – CIS y su incidencia en la competitividad de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, en los periodos 2012 y 2013.

1.3.2 Objetivos específicos

a.-Evaluar la gestión administrativa de los Centros de investigación y Servicios – CIS y su incidencia en la generación de ventajas competitivas de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno.

b.-Evaluar la gestión económica de los Centros de investigación y Servicios – CIS y su incidencia en la generación de ventajas competitivas de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno.

c.-Proponer alternativas que coadyuven a mejorar la gestión administrativa y económica de los Centros de Investigación y Servicios de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno.

1.4 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

1.4.1 Hipótesis general

Una adecuada gestión administrativa y económica de los Centros de Investigación y Servicios – CIS incidirán significativamente en la competitividad de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, en los periodos 2012 y 2013.

1.4.2 Hipótesis específicas

a.-Una adecuada gestión administrativa de los Centros de investigación y Servicios – CIS permitirá generar ventajas competitivas a la Universidad Nacional del Altiplano - Puno.

b.-Una adecuada gestión económica de los Centros de investigación y Servicios – CIS permitirá generar ventajas competitivas a la Universidad Nacional del Altiplano - Puno.

1.5 VARIABLES DE LA INVESTIGACION

| PROBLEMA | HIPÓTESIS | VARIABLES | INDICADORES |
|---|---|--|---|
| ¿En qué medida la gestión administrativa y económica de los Centros de Investigación y Servicios – CIS inciden en la competitividad de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, en los periodos 2012 y 2013? | Una adecuada gestión administrativa y económica de los Centros de Investigación y Servicios – CIS incidirán significativamente en la competitividad de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, en los periodos 2012 y 2013. | V.I. = Gestión administrativa y económica. V.D.= Competitividad de la Universidad Nacional del Altiplano. | - Gestión en la Planificación, Dirección, organización y control de los CIS. - Estados Financieros de los CIS - Estados Financieros de la UNA – Puno. |
| 1.- ¿Es adecuada la gestión administrativa de los Centros de investigación y Servicios – CIS e inciden en la generación de ventajas competitivas de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno? | 1. Una adecuada gestión administrativa de los Centros de investigación y Servicios – CIS permitirá generar ventajas competitivas a la Universidad Nacional del Altiplano - Puno. | V.I. = Gestión administrativa V.D.= Competitividad de la Universidad Nacional del Altiplano. | - Gestión en la planificación de los CIS. - Gestión en la Dirección de los CIS. - Gestión en la Organización de los CIS. - Gestión en el Control de los CIS. |
| 2.- ¿Es adecuada la gestión económica | 2. Una adecuada gestión económica de los Centros | V.I. = Gestión económica. | - Estado de ganancias y |

| | | | |
|---|---|---|--|
| <p>de los Centros de investigación y Servicios – CIS e inciden en la generación de ventajas competitivas de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno?</p> | <p>de investigación y Servicios – CIS permitirá generar ventajas competitivas a la Universidad Nacional del Altiplano - Puno.</p> | <p>V.D.= Competitividad de la Universidad Nacional del Altiplano.</p> | <p>pérdidas. - Balance general - Indicadores económicos - Estados Financieros Universidad Nacional del Altiplano – Puno.</p> |
|---|---|---|--|

CAPITULO II

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES

Los antecedentes bibliofiguras de la investigación están dados por las siguientes referencias:

2.1.1 Benavides, Y. (2006). Análisis de la Gestión Financiera de los Centros Investigación y Servicios de las Universidades Nacionales de la Región Puno; Tesis para optar el grado académico de Magister Scientie en Gestión Empresarial. Concluye:

El CIS Servicentro el activo durante en el año de 2003 al 2004 tuvo una variación positiva de 4.11% y en los años de 2004 al 2005 en 10.01%. El pasivo corriente en el año 2003 estuvo constituida por el 0.25%, en el año 2004 en 0.005% y en el año 2005 en 0.55% produciéndose variaciones del 2003 al 2004 en -97.94% y entre los años de 2004 y 2005 en un 12,225.38%. El patrimonio en el año 2003 estuvo constituida por el 99.75% en el 2004 por el 99.86% y en el año 2005 por el 99.45%, produciéndose variaciones del 2003 al 2004 y en los años 2004 al 2005 en un 10.01% “según los indicadores financieros, el CIS SERVICENTRO se encuentra en la siguiente situaciones”

LIQUIDEZ: El CIS Servicentro tiene una muy buena liquidez por que emuestra una muy buena capacidad de pago en el corto plazo y aún está en condiciones óptimas porque su liquidez 343.21 como en su

liquidez acida en S/. 71.67 respectivamente, pero para el año 2005 fue en -99.03 lo que es preocupante.

GESTION: en cuanto a su rotación de cuentas por cobrar podemos indicar que para el año 2003 fue de 3.56 veces, pero para el 2004 en un 3.18%, pero para el año 2005 es de 4.04% implica que esta rotación aun no es la óptima pero se puede mejorar, porque el índice está disminuyendo lo que es preocupante para tomar las medidas correctivas. En cuanto a la rotación de existencias para el año 2004 disminuyo en 11.47%, pero para el año 2005 fue de 78.24%, pero lo que urge mejorar las políticas de gestión. En cuanto a la rotación de activos para el año 2003 es de 2.27, veces y para el año 2004 aumento en 8.66% y para el año 2005 fue de 15.82%, esto implica que el CIS Servicentro tiene que plantear políticas que mejoren este aspecto con lo cual se puede decir que la empresa no supo utilizar eficientemente sus activos para generar sus ingresos.

SOLVENCIA: en cuanto a la solvencia patrimonial para el año 2003 fue de 349.75, pero para el año 2004 vario en 73.66%, y para el año 2005 en -75.51%, lo cual nos indica que los índices de solvencia patrimonial son meramente aceptables pero que pueden aumentar de acuerdo a la efectivización de las cuentas por cobrar.

RENTABILIDAD: en este rubro podemos indicar que la rentabilidad es mínima debido a que los índices del año 2003 fue de 0.13 en el 2004 fue de 0.012 y en el año 2005 fue de 0.18 lo cual indica que

el CIS Servicentro obtiene utilidades pero que no son aceptables para el giro de la empresa por lo que se debe tener medidas correctivas.

2.1.2 Alarcón, A. y Ulloa, E. (2012). "El análisis de los estados financieros: papel en la toma de decisiones gerenciales. Trabajo de investigación. Observatorio de la Economía Latinoamericana; Concluye:

Hoy día en la dinámica de las operaciones de la empresa, el problema real a la hora de juzgar la posición financiera a corto plazo de una empresa consiste en averiguar lo más cercanamente posible, la futura capacidad generadora de dinero de esa empresa con respecto a las demandas de efectivo que tendrá que enfrentar en el futuro cercano. Lo que importa no es qué condiciones prevalecerán en un momento dado, sino si la empresa al realizar sus operaciones regulares puede continuar generando la suficiente cantidad de dinero en el plazo adecuado como para cumplir con todas sus obligaciones financieras y operacionales. De manera que un buen análisis de los estados financieros mediante la información contable utiliza diferentes técnicas, métodos o procedimientos para investigar las causas y los efectos de la gestión de la empresa para llegar a su actual situación y poder predecir dentro de ciertos límites su desarrollo en el futuro para la toma de decisiones.

2.1.3 Ochoa, S. y Toscano, J. (2012). Revisión crítica de la literatura sobre el análisis financiero de las empresas. Trabajo de investigación, Revista Científica Instituto de Ciencias Sociales y Administración, México; Concluye:

De la revisión de la literatura en relación con el análisis de estados financieros a corto y a largo plazo se observa que no se suele aplicar un sistema estadístico en la recolección de datos de dichos estados financieros para su análisis e interpretación en nuestro país. Por lo tanto, se considera necesario desarrollar y aplicar métodos estadísticos para analizarlos e interpretarlos con la posibilidad de proyectar estados Financieros debido a su naturaleza eminentemente cuantitativa. Todo el desarrollo en el campo de la investigación contable en referencia al análisis e interpretación de los estados financieros utilizando modelos y herramientas estadísticas se ha llevado a cabo, básicamente, en los Estados Unidos de Norteamérica, Europa, Sudamérica, Japón y Australia, no en nuestro país.

En el estudio de los estados financieros de las empresas se debe ampliar su análisis mediante métodos estadísticos al utilizar no sólo las herramientas y sistemas actuales de análisis e interpretación de los estados financieros mediante razones. Con ello, se contaría con mayores elementos de juicio para apoyar las opiniones que se deban formar los analistas de información financiera con respecto a los renglones y rubros de los estados financieros de cada entidad económica. Asimismo, se minimizarían los problemas y limitaciones potenciales que se relacionaron en el punto número 4, donde se tratan las limitaciones en el uso de los ratios. Los profesionales financieros, contadores públicos, administradores de empresas y organizaciones

contarían con herramientas más avanzadas a las ya existentes para el análisis financiero de sus respectivas organizaciones.

En las instituciones de enseñanza e investigación superior se deberá ampliar el conocimiento en el área contable, financiera y administrativa a ser impartido, con lo que habrá mayor beneficio y certidumbre en la interpretación de la información financiera por parte de los accionistas, el gran público inversionista, los contadores públicos, administradores, analistas financieros y público usuario de instrumentos y servicios financieros. Si se determina la existencia de correlaciones y dependencias entre los distintos renglones monetarios de los estados financieros, se facilitará la proyección de estados financieros.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Empresa

Ruelas, M. Y Espillico, A. (2013). Definen a la empresa como: Un agente económico activo expuesto al riesgo, que a partir de las decisiones relativamente autónomas, combina y organiza los factores de producción, para obtener los bienes y/o servicios de valor, con el propósito de maximizar su rentabilidad o lucro.

Robbins, S. Y Coulter, M. (2002). Definen a la empresa como: Una organización económica que, en las economías industriales, realiza la mayor parte de las actividades. Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala). Las empresas son, al menos

la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas. La empresa sigue existiendo aunque las acciones cambien de propietarios o éstos fallezcan. Una empresa o compañía posee una serie de activos; cuando se crea una empresa hay que redactar una serie de documentos públicos en los que se definirá el objetivo de la misma, cuál es su razón social, su domicilio fiscal, quiénes son los socios fundadores, cuál es el volumen de capital social inicial, en cuántas acciones o participaciones se divide el capital social y cuáles son los estatutos de la sociedad, entre otros. La actividad y la estructura legal de las empresas se regulan mediante el Derecho Mercantil, que establece los requisitos contables, las obligaciones de los gestores o administradores y los derechos de los accionistas. Existen otras formas jurídicas, como la empresa unipersonal o la cooperativa, pero lo más usual es la organización en forma de sociedad.

2.2.2 CIS Servicentro de la UNA

El CIS Servicentro, es un Centro de Investigación y de Servicios que administrativa y estructuralmente depende de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, y fue creada mediante Resolución Rectoral N° 020 del 10 de Enero de 1990, iniciando sus actividades el 06 de Mayo de 1991, se dedica a la comercialización (compra y venta) de combustibles, tales como: Gasolina de 80 y 94 octanos y Petróleo; La Oficina administrativa se encuentra ubicada en la ciudad de Puno, en la Av. Floral N° 1335, en el frontis de la Ciudad Universitaria de la UNA.

2.2.3 Gestión económica

Nakasone, T. (2001). Las instituciones sean privadas o públicas, obligatoriamente cuentan con recursos económicos, los mismos que deben ser administrados de manera eficiente para lograr sus objetivos y alcanzar su misión.

En el caso de las instituciones públicas los recursos económicos, a través de un presupuesto, se distribuyen entre el conjunto de objetivos, metas y partidas fijas, siguiendo los lineamientos de la administración pública. En el caso de las empresas privadas usualmente el presupuesto sigue un orden contable.

2.2.4 Gestión financiera

Nakasone, T. (2001). La gestión financiera comprende la solución de tres tipos de problemas:

- Decisiones de inversión
- Decisiones de financiamiento
- Decisiones sobre dividendos

La solución que se les dé en conjunto determinado el valor de la empresa para sus accionistas. Lo importante es que el gerente financiero evalúe cada alternativa en función de sus efectos sobre el valor real de la empresa.

Como ayudar para lograr las decisiones óptimas el gerente financiero dispone de diversos métodos cuantitativos para estudiar,

planificar y controlar las actividades de la empresa; El análisis financiero es condición necesaria a modos de requisito previo para tomar decisiones financieras.

2.2.5 Situación financiera

Ordoñez, B. (1992). La Situación financiera consiste en ver si la empresa ha distribuido adecuadamente sus activos y pasivos para estar en condiciones de cumplir con el pago de sus obligaciones y compromisos, dentro de los plazos establecidos, sin dificultades y continua con sus actividades normalmente.

Amez, M. (2002). La situación financiera es el estado en el que se encuentra la estructura del patrimonio de una empresa deducido del estudio e interpretación del balance de situación por relación con la cantidad y proporción de capitales propios y ajenos, su utilización y grado de eficacia atendiendo a la actividad que ésta desarrolla.

2.2.6 Situación económica

Amez, M. (2002). Los datos necesarios para efectuar el análisis de la situación económica se extraen básicamente del Estado de ganancias y pérdidas presentado por la empresa.

Fundamentalmente de la rentabilidad que tenga la firma depende de su capacidad de autofinanciar sus actividades normales. Por tal motivo, el análisis de la rentabilidad tiene gran importancia para evaluar en alguna medida los riesgos crediticios inherentes.

Una empresa que no genere resultados positivos en una magnitud razonable, aunque refleje una adecuada situación patrimonial y financiera, representa un notable incremento del riesgo.

2.2.7 Estados financieros

El Glosario del Manual para la preparación de Información Financiera aprobado con Resolución de Gerencia General N° 010-2008-EF/94.01.2 (2008). Los Estados Financieros son aquellos estados que proveen información respecto a la posición financiera, resultados y estados de Flujos de Efectivo de una empresa, que es útil para los usuarios en la toma de decisiones de índole económica.

Glosario Tributario. Instituto de Administración Tributaria de la SUNAT: Los Estados Financieros son cuadros que presentan en forma sistemática y ordenada diversos aspectos de la situación financiera y económica de una empresa, de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Flores, J. (2008). Los Estados Financieros se definen como resúmenes esquemáticos que incluyen cifras rubros y clasificaciones; Habiendo de reflejar hechos contabilizados, convencionalismos contables y criterios de las personas que los elaboran.

Conjunto de estados contables mediante los cuales se presentan la situación económica y financiera de la entidad obtenida de las transacciones operativas y de inversión durante un periodo determinado

bajo normas y principios de contabilidad generalmente aceptadas, por lo tanto los estados financieros vienen a ser el producto final del proceso contable y constituye una exposición de datos, valuados y clasificados con criterios homogéneos para ser finalmente presentados en informes condensados sujetos a análisis e interpretación.

2.2.8 Estados Financieros Básicos

Los Estados Financieros básicos de acuerdo a lo establecido por las disposiciones legales (Resolución de CONASEV N°103-99-EF/94.10) del 26 de Noviembre de 1999, y Modificatoria Resolución de Gerencia General N° 010-2008-EF; así como por los usos y costumbres de la profesión contable aplicados en el país son:

- Balance General o Estado de Situación financiera
- Estado de Ganancias y Pérdidas o Estado de resultados
- Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, y
- Estado de Flujos de Efectivo.

Estos estados deben ir acompañados de las Notas a los Estados Financieros y anexos de información complementaria los que deberán aclarar en forma detallada los diferentes aspectos de la naturaleza y características de los conceptos que contiene los mencionados estados.

2.2.9 Análisis de los Estados Financieros

Flores, J. (2008). El análisis e interpretación de los Estados financieros, aplicando diversos instrumentos financieros y un criterio

razonable por parte del analista financiero, se investiga y enjuicia a través de la información que suministran los estados financieros, cuáles han sido las causas y los efectos de la gestión de la empresa que han originado la actual situación y, así planificar, dentro de ciertos parámetros cuál será su desarrollo de la empresa en el futuro, y así tomar decisiones oportunas y eficientes.

Flores, J. (2006). El análisis de los estados financieros, consiste en efectuar un sin número de operaciones matemáticas calculando variaciones en los saldos de las partidas a través de los años, así como determinando sus porcentajes de cambio; se calcula razones financieras así como porcentajes integrales. Cabe recordar que los estados financieros representan partidas condensadas que puedan resumir un mayor número de cuentas. Las cifras que allí aparecen son como todos los números de naturaleza fría, sin significado alguno a menos que la mente humana trate de interpretarlos.

El análisis de los estados financieros es un estudio de las relaciones entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestado por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de estos elementos mostrados en una serie de Estados financieros correspondiente a varios periodos.

2.2.10 Objetivos del Análisis e Interpretación de los estados financieros

Flores, J. (2008). El análisis e Interpretación de los Estados Financieros tienen los siguientes objetivos:

- a. Determinar la situación financiera, económica, patrimonial de una empresa, para un periodo determinado.
- b. Determinar las causas que han originado la situación actual.
- c. Determinar la estructura del capital (ajeno y propio), como participación en el activo total de la empresa.
- d. Determinar la liquidez y los flujos de efectivo de la empresa.
- e. Determinar la rentabilidad de los capitales propios
- f. Determinar el rendimiento de la inversión
- g. Determinar la eficiencia de la gestión gerencial y establecer las situaciones de equilibrio.
- h. En base al informe del analista financiero, plantear recomendaciones tendientes a corregir situaciones de desequilibrio.

2.2.11 Análisis Financiero

Puente, C. A. (2009) afirma: “El análisis financiero es un proceso que consiste en la aplicación de técnicas o herramientas específicas como el Análisis Tendencial, el Análisis de Base 100 y el Análisis de Ratios, que permiten traducir los Estados Financieros, Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas y el Flujo de Efectivo, a esquemas claros y comprensibles que sirven para la toma de decisiones”.

Ferrer, Q. (2012) afirma: “Que el análisis financiero desde el momento que se apoya en la información contable, no debe ser calificado como un instrumento infalible para evaluar la gestión financiera de la entidad, sino más bien como un conjunto de técnicas que nos permite tener una idea de los resultados de su gestión en un periodo determinado, toda vez que los Estados Financieros, antes de expresar una posición financiera, basada en una precisa y rigurosa demostración matemática, que reflejan hechos económicos, factibles de ser cuantificables, apoyados en una combinación de convencionalismos contables y estimaciones personales, las cuales han de influir al llevar a cabo la evaluación”.

El análisis financiero estará más cercano a cumplir su cometido en la medida en que se apoye en criterios que permitan por un lado apreciar los efectos, en pro o en contra, resultantes de los recursos financieros y por otro proporcionar elementos de juicio para la toma de decisiones.

Todas las personas, tanto naturales como jurídicas, que guarden relación o que pretendan tenerla con una empresa, desean conocer la situación de ella. En efecto, la gerencia por lo general, necesita conocer determinada información que les permita saber si el rumbo que ha tomado es el adecuado o si es necesario dar un “golpe de timón”; de otro lado los inversionistas quieren saber cómo se está manejando su inversión y si vale la pena invertir más dinero en la empresa. Sería largo enumerar las personas que tienen interés en conocer cómo está la

empresa desde el punto de vista económico, financiero y de “salud constitucional.

Finalmente podemos concluir que el análisis financiero: trata fundamentalmente de determinar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos de pago, el método más frecuente utilizado para determinar esta capacidad es el de los ratios, índices o coeficientes.

La importancia del análisis financiero es algo que no admite ponderación pues es necesario tanto para el personal interno perteneciente a la empresa, como a entes externos incluyendo dentro de estos al Estado.

2.2.12 Objetivos del Análisis Financiero:

Ferrer, Q. (2012) afirma: El estudio de todos los factores que intervienen, positiva o negativamente, en los procesos de producción y comercialización de bienes o en la prestación de servicios, es constante inquietud de quienes de una u otra forma participan en el quehacer económico de la entidad, toda vez que los resultados, positivos o negativos, de tales procesos incrementaran o reducirán los valores patrimoniales o modificaran la composición de estos en provecho o en desmedro de la liquidez o solvencia de la entidad.

Uno de los objetivos esenciales de la gestión financiera es la búsqueda permanente del equilibrio financiero, es decir, la adecuación

constante de todos los flujos monetarios, que permiten la medición de la rentabilidad de los capitales invertidos.

El análisis financiero tiene, por lo tanto, como objetivo examinar las condiciones de realización de este equilibrio.

Sin embargo es dificultoso de limitar los movimientos, por lo que el análisis financiero recurre en forma obligada a la técnica contable para obtener las informaciones de carácter financiero, mediante los Estados Contables respectivos.

Cabe señalar que es necesario comprender las informaciones que proporciona la contabilidad para poder interpretarlas y, sobre todo saber utilizarlas.

Esto último, es de tener muy presente a fin de diferenciar el análisis contable del análisis financiero.

La gestión financiera no es una simple contabilidad expresada en términos monetarios. Mientras que la contabilidad es una técnica de registro basada en la constatación de los hechos económicos, en tanto que la gestión financiera implica de hecho una acción.

2.2.13 Necesidad del Análisis Financiero

Ferrer, Q. (2012) afirma: Los Estados Financieros son el resultado de conjugar los hechos económicos registrados por la contabilidad, con las convenciones contables y juicios personales que influyen en su

elaboración, con el objeto de suministrar a los interesados en un negocio, información acerca de la situación y desarrollo financiero a que ha llegado el mismo, como resultado de las operaciones efectuadas por el ente económico.

Por lo general las convenciones contables se han desarrollado y aceptado por el seno de la profesión contable denominándolas Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, las mismas que con frecuencia son ignoradas o incomprensibles por los profanos en la doctrina contable.

Los Estados Financieros por bien preparados y presentados que estén, son insuficientes como cuadros numéricos, para explicar a los gestores de negocios, o usuarios en general, la importancia y significado de las cifras contenidas en ellos, así como el quehacer a la vista de ellas.

Ante tal situación se hace necesario analizar los Estados Financieros a fin de que proporcionen referencias de hechos concernientes a un negocio o actividad económica. Al inicio de un análisis presupone, en que lo efectúa, la posesión de ciertas ideas previas sobre lo que va analizar y el método de análisis que ha de emplear.

Por ejemplo en la época actual, la constitución de un negocio y su consecuente operatividad no solo la motiva el propósito de obtener un

lucro en beneficio de sus dueños, sino además el deseo de satisfacer una necesidad social.

En tal virtud, todas las personas que en alguna forma están vinculadas con un ente económico, por decir, una empresa-inversionistas, acreedores, trabajadores, fisco, etc tienen interés en su éxito, dado que el fracaso de esta repercute desfavorablemente, en diversos grados, en sus economías y por ende en el bienestar social, por lo tanto, el análisis de los Estados Financieros tiene que estar orientado a la obtención de suficientes elementos de juicio para respaldar las opiniones que se hayan formado con respecto a la situación financiera y la producción de la empresa en mención.

Por consiguiente, en el proceso del análisis debemos concluir que los Estados Financieros contienen un mínimo de información relativamente objetiva, útil para la toma de decisiones. Sin embargo, no pueden propender a la toma de decisiones de una manera automática.

2.2.14 Fases para Analizar:

Ferrer Q. (2012) afirma: El análisis financiero requiere de las fases siguientes:

- 1.- Preparación o recolección de datos
- 2.- Aplicación de los métodos de análisis
- 3.- Coordinación de los resultados del análisis
- 4.- Interpretación de los resultados del análisis
- 5.- Sugerencias basadas en la interpretación

2.2.15 Métodos para analizar los Estados financieros

Los métodos de análisis de estados financieros que con frecuencia emplea el gerente financiero son:

a. Método de Análisis Horizontal

Flores. J. (2008). Método que indica la evolución de cada una de las partidas conformantes del Balance General y del Estado de Ganancias y Pérdidas. El resultado que se determina durante varios periodos de tiempo. Las cifras que arroja se pueden expresar tanto en Nuevos soles como en porcentajes.

Este método permite observar el desenvolvimiento de cada cuenta y sus respectivos resultados a través del tiempo. A lo largo del proceso de análisis, serán muchas las veces que, no conformes con la información proporcionada por los datos reales de la empresa, deberemos establecer una comparación de los mismos con unos datos de referencia que bien pueden ser los datos obtenidos en base a la información media del sector económico al que corresponde la empresa según la actividad desarrollada o bien pueden ser unos datos objetivos calculados expresamente para la empresa. La comparación tendrá como objetivo establecer nuestra posición respecto a la referencia. Se podrá efectuar comparaciones con valores absolutos, aunque lo más frecuente y el verdadero sentido de la comparación sea efectuar la comparación de valores relativos.

La comparación podrá efectuarse interempresas, como acabamos de señalar o también intraempresa, comparando en la empresa los valores de años consecutivos. La comparación de partidas de diferentes años proporciona dinamismo a la información estática.

Apaza, M. (2007). El análisis de los porcentajes de los incrementos y decrementos de las partidas relacionadas en los Estados financieros comparativos se llaman análisis horizontal, la cantidad de cada partida del estado más reciente se compara con la partida correspondiente a uno más estados anteriores se anota la cantidad en que aumenta o disminuye la partida junto con el porcentaje de incremento o decremento.

El análisis horizontal puede incluir una comparación entre estados. En este caso el estado inicial se utiliza como base. Este análisis puede incluir tres o más estados comparativos, en este caso la primera fecha o periodo puede utilizarse como base para comparar todas las fechas o periodos posteriores. Alternativamente cada estado puede compararse con su anterior inmediato.

b. Método de análisis vertical

Flores, J. (2008). Método de análisis financiero que determina el porcentaje de participación de una cuenta con

relación a un grupo o subgrupo de cuentas del Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas.

El análisis vertical es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero. Consiste en tomar uno o varios estados financieros (Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas) y relacionar cada una de sus partes con el total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. También podemos decir que es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.

Si se toma por ejemplo el Balance, se puede hacer un análisis tanto de la izquierda (activo) como de la parte de la derecha (Pasivo y Patrimonio). Dentro del activo se puede tomar cada uno de los rubros individuales y calcular que porcentaje corresponde sobre el total del activo.

En lo que respecta al Estado de resultados, también se le puede aplicar el análisis vertical, tomando como base, por lo general el valor de ventas y hallando el porcentaje que los demás rubros representan con respecto a esta base.

Apaza, M. (2007). El análisis de porcentajes también puede utilizarse para mostrar la relación de cada uno de los componentes con el total dentro de un estado.

Este tipo de análisis se denomina análisis vertical como el análisis horizontal, los estados pueden formularse en forma detallada o condensada. En este último caso, los detalles adicionales de los cambios en partidas separadas o independientes pueden presentar en cédulas auxiliares, en estas cédulas el análisis de porcentajes pueden basarse ya sea en el total de la cédula o en el total del estado. Si bien el análisis vertical se limita a un estado individual su importancia puede ampliarse al preparar estados comparativos.

El análisis vertical del balance general es cuando cada partida del activo se presenta como un porcentaje del total del activo. Cada partida del pasivo y del patrimonio neto de los accionistas se presenta como un porcentaje del total del pasivo y del patrimonio.

c. Método de análisis de Razones Financieras

Flores, J. (2008). Son Índices utilizados en el análisis financiero que permiten relacionar las cuentas de un Estado Financiero con otras cuentas del mismo estado financiero u otros Estados Financieros.

Estos índices nos indican la Liquidez, la solvencia y la Rentabilidad de una empresa, entre otras aplicaciones.

Apaza, M. (2007). Además de los métodos de análisis anteriores pueden expresarse otras relaciones en razón o

porcentajes, con frecuencia estas partidas se toman de los Estados financieros y por lo tanto son un tipo de análisis vertical la comparación de estas partidas, con partidas de periodos anteriores.

Los estados financieros proporcionan información sobre la posición financiera de una empresa en un punto en el tiempo, así como de sus operaciones a lo largo de algún periodo anterior. Sin embargo, el valor real de los Estados financieros radica en el hecho de que pueden utilizarse para ayudar a predecir la posición financiera de una empresa en el futuro y determinar sus utilidades y los dividendos esperados.

Los analistas hacen una especie de chequeo anual, trimestral o mensual de la empresa cuando reciben sus estados financieros. Es muy corriente hablar de la salud financiera de una empresa. Los ratios tienen una utilidad general para determinar el estado financiero de las empresas, sin intentar recoger todos los posibles ratios que podrían calcularse.

2.2.16 Ratios financieros

Apaza, M. (2010). Indica que: Un ratio es una medida obtenida a partir del estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados Integrales que nos dará información económica y financiera de la empresa analizada.

La segunda utilidad es igualmente interesante: Consiste en la comparación de Ratios de una misma empresa a lo largo de un horizonte temporal, lo que nos dará información sobre su evolución y permitirá caracterizarla positiva o negativamente, viendo la disminución o el aumento de los valores de sus Ratios en los distintos años.

Torres, M. (2011). Indica que: Son indicadores financieros que se calculan en base a diversas cuentas proporcionadas por los Estados Financieros, que servirán para entender el desenvolvimiento financiero de la empresa, a través de sus valores cuantitativos.

Existen diversos ratios financieros, entre los que tenemos:

A. Índices de liquidez. Estos ratios miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. Es decir, es el dinero en efectivo disponible para cancelar sus deudas, expresando la capacidad que se tiene para convertir en efectivo los activos y pasivos corrientes. Aquí encontramos los siguientes ratios:

Liquidez general

Indica el grado de cobertura que tienen los activos de mayor liquidez sobre las obligaciones de menor vencimiento o mayor exigibilidad. Se calcula dividiendo los activos corrientes entre las deudas de corto plazo, cuanto más elevado sea el coeficiente alcanzado, mayor sería la capacidad de la empresa para satisfacer las deudas que vencen a corto plazo.

A mayor ratio, se tendrá mayor capacidad para hacer frente a las obligaciones.

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = S/.$$

Prueba ácida

Muestra la capacidad de pago de una manera más detallada que la razón corriente.

Representa una medida directa de la solvencia financiera de corto plazo de la empresa, al tomar en consideración los niveles de liquidez de los componentes del activo circulante. Se calcula como la relación entre los activos corrientes de mayor grado de convertibilidad en efectivo, y las obligaciones de corto plazo.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo corriente}} = S/.$$

Capital de trabajo

Indica la disponibilidad de recursos con que cuenta la empresa en el corto plazo, luego de haber cumplido con sus obligaciones de deuda.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} = S/.$$

B. Índices de gestión:

Permiten evaluar el nivel de actividad de la empresa y la eficacia con la cual ésta ha utilizado sus recursos disponibles a partir del cálculo del número de rotaciones de determinadas partidas del Balance General durante un año, de la estructura de las inversiones, y del peso relativo de los diversos componentes del gasto, sobre los ingresos que genera la empresa a través de las ventas.

Rotación de existencias

Determina el número de veces que rotan los inventarios durante el año, indicando la velocidad con que éstos se renuevan mediante la venta.

$$\text{Rotación de existencias} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Existencias}} = \text{Veces}$$

Rotación de Inmuebles Maquinarias y Equipos

Se calcula dividiendo el nivel de ventas netas entre el monto de inversión en bienes de capital, y por tanto, mide la eficiencia relativa con la cual la empresa ha utilizado los bienes de capital para generar ingresos a través de las ventas.

$$\text{Rotación de I.M.E} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{IME neto de depreciación}} = \text{Veces}$$

Rotación del Activo Total

Mide la eficiencia en el empleo de todos los activos de la empresa para la generación de ingresos, y resulta asociando el

monto de inversión en activos con el nivel de ventas que éstos generan.

$$\text{Rotac. Del activo total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo total}} = \text{Veces}$$

Rotación de Cuentas por Cobrar Comerciales

Indica la velocidad en que se recuperan los créditos concedidos, en consecuencia se constituye en un indicador de la eficiencia de las políticas de crédito y cobranza aplicadas por la empresa.

$$\text{Rotac de Ctas por cob. Com} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar Comerciales}} = \text{Veces}$$

Grado de Depreciación

Mide el porcentaje en que se encuentran depreciados los bienes de capital de la empresa. Cuanto mayor sea el grado de depreciación, mayor será el requerimiento futuro de inversión en bienes de capital para la empresa.

$$\text{Grado de deprec.} = \frac{\text{Depreciación acumulada}}{\text{Inmuebles Maq. Y Equipos}} = \%$$

Costo de Ventas / Ventas

Indica la proporción en que los ingresos generados por la empresa mediante las ventas, han sido absorbidos por los costos de aplicación en la producción de los productos terminados.

$$\text{Costo de ventas} \\ \text{Costo ventas/Ventas.} = \frac{\text{-----}}{\text{Ventas}} = \%$$

Gastos operacionales / Ventas

Determina la proporción en que los ingresos generados por la empresa mediante las ventas, han sido absorbidos por los gastos derivados de la producción y comercialización de los productos terminados indicando el peso relativo de este componente del gasto.

$$\text{Gastos operacionales} \\ \text{Gastos operac./Ventas.} = \frac{\text{-----}}{\text{Ventas}} = \%$$

Gastos Financieros / Ventas

Muestra la proporción en que los ingresos generados por la empresa mediante las ventas han sido absorbidos por el pago de las obligaciones con terceros, indicando el peso relativo de este componente del gasto

$$\text{Gastos financieros} \\ \text{Gastos financ./Ventas.} = \frac{\text{-----}}{\text{Ventas}} = \%$$

C. Índices de solvencia:

Son indicadores que miden la solvencia financiera de largo plazo con que cuenta la empresa, para hacer frente al pago de sus obligaciones con regularidad. La solvencia de la empresa dependerá de la correspondencia que exista entre el plazo de recuperación de las inversiones y el plazo de vencimiento de los recursos financieros propios o de terceros.

Razón de Endeudamiento Total

Se constituye en un indicador o medida del riesgo financiero de la empresa y depende de la política financiera que aplica la empresa

$$\text{Endeudamiento total} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \%$$

Razón de Cobertura del Activo fijo

Cuanto mayor sea el exceso de este ratio sobre la unidad, una mayor proporción de los activos circulantes de la empresa estará financiada con capitales permanentes o de largo plazo, contando la empresa con una mayor solvencia financiera.

$$\text{Cobertura del activo fijo} = \frac{\text{Deudas a LP} + \text{Patrim.}}{\text{Activo fijo neto}} = \%$$

D. Índices de rentabilidad

Nos sirven para medir la rentabilidad sobre las inversiones de la empresa, específicamente analizando los beneficios. Se debe tener en cuenta un análisis en conjunto con sus factores, como por ejemplo, sus precios, gastos de producción, etc.

Rentabilidad patrimonial (ROE)

Mide la rentabilidad del aporte de los inversionistas.

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Rentabilidad sobre los activos (ROA)

Mide la rentabilidad de los activos respecto a su aporte en la utilidad neta.

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}}$$

Margen bruto

Nos muestra la cantidad que se obtiene de utilidad bruta por cada unidad monetaria de ventas, después de haber incurrido en los costos de venta y producción.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

Margen neto

Nos muestra la relación que existe entre la utilidad que se obtiene en relación a las ventas totales.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas totales}}$$

2.2.17. Ventajas competitivas

Según Michael Porter, “La Ventaja competitiva es una rentabilidad por encima de la rentabilidad media del Sector industrial en el que la Empresa se desempeña. Es la ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras”.

Considera de vital importancia a la innovación ya que la ventaja competitiva se deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio. Las empresas consiguen ventajas sobre sus rivales nacionales e internacionales porque perciben una nueva base para la competencia, ya que la innovación en términos estratégicos se define en su sentido más general incluyendo no solamente las nuevas tecnologías sino también nuevos métodos o formas de hacer las cosas.

También Porter (2004) señala que “toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita.” Bajo esta perspectiva, la empresa, a través de la planificación pudo haber formulado la estrategia de manera explícita, o bien no haberla formulado emergiendo de forma implícita desde las actividades y acciones de sus áreas funcionales. Bajo esta perspectiva, la

competitividad siempre está desde la mantención del monopolio hasta la competencia perfecta.

Prahalad y Hamel (1990), son los que originalmente introducen el concepto de competencias esenciales. Desde una lógica de corto plazo estos investigadores indican que, el estado de competitividad de una empresa es función de los atributos precio-funcionamiento de sus productos actuales. Sin embargo, desde una óptica de largo plazo, la competitividad es función de las habilidades de generar competencias esenciales de una forma más rauda que sus competidores y, a un precio más bajo. La velocidad con la que la empresa se adapta a su ambiente en términos de aprovechar las oportunidades que este genera, es el elemento central de este enfoque.

Según Powell (2001), el enunciado respecto de que una ventaja competitiva conduce necesariamente hacia un desempeño superior sostenido, halla escaso sustento cuando se usan inferencias inductivas o deductivas formales. Se añade a lo anterior el que, las teorías empleadas en la gestión estratégica introducen elementos de refutación, los cuales hacen imposible realizar pruebas de carácter empírico con nivel de significancia estadística.

También Porter indica; El logro de una Ventaja competitiva es el objetivo buscado por la Estrategia competitiva; La ventaja competitiva se logra desarrollando, adquiriendo, manteniendo o aumentando Fuentes de ventaja competitiva.

Para ser realmente efectiva, una Fuente de ventaja competitiva debe ser:

1. Difícil de imitar
2. Única
3. Posible de mantener
4. Netamente superior a la competencia
5. Aplicable a variadas situaciones

Ejemplos de características de compañía que pueden constituir una Fuente de ventaja competitiva:

- Orientación al cliente, valor de la vida del cliente
- Calidad superior del producto
- Contratos de distribución de largo período
- Valor de marca acumulado y buena reputación de la compañía
- Técnicas de producción de bajo coste, liderazgo en costes
- Posesión de patentes y copyright
- Monopolio protegido por el gobierno
- Equipo profesional altamente cualificado

Según Mora Vanegas nos manifiesta al respecto que: “Hoy ante la dinámica de una competitividad muy agresiva, es necesario saber diferenciar bien los productos y preocuparse por desarrollar esas ventajas competitivas que permitan adentrarse en la comercialización mundial en donde se dan grandes oportunidades pero también hay que enfrentar muchas amenazas”.

Por otro lado, es más difícil tener productos singulares. La tecnología está cada vez más disponible, y la ingeniería inversa (un nombre elegante para la imitación) es muy difícil de evitar. Los proveedores de equipo transfieren tecnología a nuestros competidores, al venderles las máquinas que nos dan ventajas. Finalmente, el pirateo de nuestro personal y el 'Outsourcing' de parte de nuestras operaciones hacen que las fuentes de nuestras ventajas puedan ser conocidas por la competencia muy rápidamente. Finalmente señala Meza, estamos sujetos a presiones competitivas mayores. Las guerras de precios cada vez más frecuentes, las guerras de valor de los productos, en los que los competidores dan calidad mayor a precios menores, aún a costa de sus utilidades, así como otras formas de hipercompetencia hacen casi imposible sostener por mucho tiempo una ventaja competitiva.

Lo cierto, que se ha escrito, de que Las ventajas competitivas son incrementalmente transitorias. En donde se destaca además, de que Las ventajas competitivas siguen la "Ley de Némesis", que en síntesis significa que cada ventaja alberga en si misma su propia destrucción. Si una empresa es líder en rentabilidad en su industria, atraerá a competidores que buscarán neutralizarla, igualarla o sobrepasarla. Muy pocas ventajas podrán mantenerse indefinidamente, ya que a través del tiempo veremos cómo van siendo remplazadas por otras. En algunos terrenos donde las maniobras competitivas se dan más lentamente, algunas empresas logran mantener sus ventajas por un período de tiempo relativamente largo. Pero en terrenos dinámicos, el proceso de

creación y de erosión de las ventajas competitivas se acelera. El papel de los gerentes no debe ser entonces, dedicarse a buscar unas ilusorias ventajas estáticas inexpugnables, sino construir organizaciones que busquen continuamente nuevas fuentes de ventaja competitiva.

No cabe la menor duda que una gran ventaja competitiva en el presente que alcanza excelentes resultados es la Calidad y justamente al respecto de ello, nos comenta Robert Picard que las ventajas competitivas son factores que dan a una compañía ciertos beneficios respecto de otras en situación de competición.

Pero también se nos recuerda, que en todo análisis de las ventajas competitivas es importante tener presente, de que tradicionalmente los gerentes han utilizado dos enfoques. El uno se basa en el modelo original de las estrategias competitivas genéricas de Porter, que nos dice que las ventajas se derivan de la creación de una posición defensible en costos o en diferenciación. El otro, basa las ventajas en los recursos de la empresa, esto es, en los activos y capacidades que ha ido acumulando a lo largo de su existencia. Ambos enfoques son útiles para determinar cuáles son nuestras ventajas y como hicimos para lograrlas, pero no nos indican cómo mantenerlas. El gerente debe entonces comprender que la creación y el mantenimiento de la ventaja competitiva es un ciclo continuo. Examinada la empresa en un momento determinado de su vida, la encontramos dotada con una mezcla de recursos. Algunos de estos recursos, constituidos por activos y capacidades, pueden ser iguales o inferiores a los de la competencia,

mientras que otros pocos podrán ser superiores y en ellos residirá la fuente de ventaja competitiva. Esta posición de superioridad competitiva, producirá un efecto en la participación de mercado (en inglés Market Share y su abreviatura inglesa MS) y en las utilidades, pero ambas estarán continuamente sujetas a la erosión debido a las maniobras de la competencia y a los cambios en el mercado.

De ahí, que no debe extrañarnos en que se insiste en destacar, que nuestra misión debe consistir en colocarle obstáculos a la competencia para proteger nuestra ventajas actuales, pero como éstas barreras son continuamente atacadas y erosionadas, invertimos en nuevos activos y capacidades. Estos son algunos ejemplos:

- Invertimos en reforzar la imagen de marca
- Reconfiguramos en forma radical los procesos de producción existentes
- Compramos empresas que estén amenazando nuestra posición actual o las compramos para reforzar esa posición.
- Invertimos en nuevos terrenos competitivos donde tendremos productos más diferenciados y más complejos para evitar su rápida imitación.

Se puede decir, entonces, de que en todo estudio de las ventajas competitivas no puede ignorarse las aportaciones de Michael Porter, cuando nos invita a tomar muy en cuenta que la estrategia competitiva son las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una

posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Se nos recuerda además, de que aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión reside en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter quien identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos.
- La diferenciación.
- El enfoque

Las tres estrategias genéricas pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Y que no deben ser descuidadas.

2.2.18 Ventaja competitiva de las organizaciones

El concepto de ventaja competitiva posee un gran paralelismo con la supervivencia de las especies. Así como las especies desarrollan capacidades para adaptarse a entornos cambiantes y sobrevivir en

entornos donde los recursos y la lucha por los mismos devienen implacable, así nuestras organizaciones deben desarrollar sus propios recursos y capacidades para alcanzar sus objetivos a corto, medio y largo plazo.

Las ventajas competitivas surgen de estos recursos y capacidades. Los recursos son los factores disponibles controlados por nuestras organizaciones. Los recursos tangibles (patentes, licencias, activos financieros, activos fijos, capital humano) los podemos adquirir, si no disponemos de ellos. El dilema que se nos presenta, en algunos casos, se refiere al coste de oportunidad de generarlos en nuestras organizaciones o adquirirlos en el mercado. Los recursos intangibles (conocimientos, imagen de marca, lealtad de los empleados) se generan internamente. Las capacidades desarrollan los recursos, utilizando procesos organizativos para conseguir un fin concreto (buen servicio, respuesta rápida a los cambios en las tendencias del mercado, innovación, calidad). El valor de un recurso o capacidad viene definido por la combinación de su escasez y su demanda.

Según Collins Montgomery, (1995): Para que una ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo los recursos y capacidades que la sustentan deben reunir las siguientes características:

- **Inimitabilidad:** si es fácilmente imitable, la ventaja competitiva será difícilmente sostenible en el tiempo;

- **Durabilidad:** la mayoría de recursos y capacidades tienen una vida limitada, sobre todo en sectores de un alto dinamismo en donde su valor se deprecia rápidamente;
- **Apropiabilidad:** ¿ha sido la organización la receptora del valor generado por el recurso o capacidad?. Los diferentes grupos de interés de la organización pueden estar interesados en apropiarse de parte del valor generado;
- **Sustituibilidad:** ¿es el recurso o la capacidad fácilmente sustituible por otro?;
- **Superioridad competitiva:** ¿hay algún recurso o capacidad que genere una ventaja competitiva superior?.

Tradicionalmente, los sectores que ofrecen mayores oportunidades para sostener una ventaja competitiva son aquellos en que sus recursos y capacidades son duraderos y específicos; también los sectores que evolucionan gradualmente ofrecen mayores posibilidades de mantener las ventajas competitivas que los que son sacudidos por cambios drásticos en la tecnología y la demanda. A menudo, las causas de una difícil sostenibilidad en el tiempo son intrínsecas al sector. Este es el caso de la innovación de productos en el sector financiero: los nuevos productos son fácilmente copiables por la competencia.

2.2.19 El modelo de las 5 fuerzas de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter* en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas

que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

a. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

b. La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

c. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La

situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Para una explicación del concepto de integración hacia adelante ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

d. Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del concepto de integración hacia atrás ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

e. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

En nuestro entender, La ventaja competitiva consiste en utilizar alguna estrategia o artimaña para conseguir ser más competitivos que las demás empresas que compiten en nuestro sector.

La competitividad implica tres aspectos claves:

- La racionalidad económica para que los recursos de la empresa se gestionen bajo criterios económicos, para alcanzar una gran productividad.
- Capacidad de coordinación y adecuación con el entorno ya que la empresa tiene que responder de manera rápida y flexible a sus mercados, sino puede ser desplazada por otros competidores.
- Capacidad de dirección y organización para conseguir elevar la eficiencia de la empresa.

Si queremos obtener un alto nivel de competitividad en el mercado, primero debemos obtener un alto nivel de eficiencia y productividad en nuestra empresa, lo que nos permitirá obtener una mayor competitividad frente a las demás empresas que en definitiva son nuestras rivales. Una ventaja competitiva nos facilitará la penetración en el mercado y nos colocará en una posición privilegiada en el mercado, por lo tanto estaremos en la mirada de todos los consumidores.

Para que una ventaja competitiva tenga un mayor grado de efectividad y un mayor grado de éxito se necesitará que la ventaja competitiva sea también sostenible, es decir, que la empresa la mantenga durante un cierto tiempo. Además cuando una empresa

consigue una ventaja competitiva no se puede confiar ya que hay que estar constantemente en estado de alerta ya que pueden surgir nuevos cambios sobre todo con la implantación de las nuevas tecnologías, hay que estar en constante renovación, porque si no las demás empresas competidoras se te pueden comer.

Para que una empresa consiga obtener una ventaja competitiva debe de realizar un esfuerzo constante y durante mucho tiempo, debe de tener una gran planificación a medio y a largo plazo, y esta búsqueda debe de integrar a todos los trabajadores de una empresa, esto facilitará encontrar una ventaja competitiva.

Competitividad y ventaja competitiva

Según Seclen J. (2009): Para algunos autores, el término competitividad procede de competencia. En el ámbito económico, este término tiene dos significados: el grado de rivalidad económica existente en un mercado, o bien, la forma de actuación de los agentes en el mismo. Se trata también de un concepto relativo, “se es competitivo si se está en condiciones de competir con otro” (Viedma, 1992; Cuervo, 1993; Alonso y Barcenilla, 1999). Es decir, siempre está en función de una comparación exigente con las empresas rivales, habitualmente referidas a la posición y futuro de las empresas en el mercado. No obstante, tiene un significado algo difuso y difícil de calibrar correctamente en toda su extensión, puesto que también la competitividad de una empresa tiene que ver, necesariamente, con su capacidad para adaptarse en el tiempo, entendida como respuesta a la evolución natural paralela al marco socioeconómico y tecnológico.

Camisón (1997), considera los conceptos de competitividad empresarial y éxito empresarial como equivalentes y propone unificar ambos en el concepto de éxito competitivo, así, afirma que competitividad significa literalmente “capacidad para competir”. Por tanto, es un concepto cuya utilidad se limita a entes (unidades económicas, sectores o economías) que actúan dentro de un sistema de competencia para lograr ciertos objetivos. Así, el problema de ¿cómo ser competitivos? es vital para la supervivencia, al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y de respuesta de la empresa ante retos del entorno. Así, el éxito competitivo se manifiesta por “la capacidad de una empresa para, a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulten atractivas para una cuota significativa de mercado, y le permitan, desarrollar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y le haga capaz de alcanzar una posición competitiva favorable, por mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que logra unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas, sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción.

En definitiva, la definición de competitividad obedece claramente a una orientación hacia el mercado y podemos entenderla como una medida del éxito de una organización para sobrevivir con futuro en un entorno dinámico. El resultado por alcanzar será mayor dependiendo del

adecuado posicionamiento que pueda obtener la empresa en el mercado con respecto a los competidores para la satisfacción de la demanda presente y futura de los clientes. Es decir, la competitividad es la capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, que permitan producir bienes y servicios con valor para los compradores, a través de factores o recursos esenciales como consecuencia de la rivalidad suscitada en relación con otras empresas.

La ventaja competitiva hace entonces referencia a la posesión de la empresa por ciertos elementos (recursos, capacidades, productos, etc.) en una medida en la cual carecen sus competidores, que le permite obtener una posición competitiva superior.

La posición competitiva hace referencia al lugar que ocupa la empresa en relación con su competencia dentro de cierto negocio, sobre la base de un cierto número de factores o variables de medida. Por consiguiente, el concepto de competitividad adoptado deja claro que son esencialmente las empresas las organizaciones que compiten en el mercado, siendo pues el ámbito empresarial el más acertado como base para el análisis de los factores determinantes de la competitividad. En cualquier caso, como hemos mencionado, la forma de crear y sostener las ventajas competitivas tiene un origen que puede ser múltiple.

2.3 MARCO CONCEPTUAL (TERMINOS BASICOS)

Administración

Es un proceso de planeación, organización, Dirección y control de actividades. La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Es el subsistema clave dentro del sistema organizacional. Comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Activo

Representa los recursos controlados por la empresa como resultado de transacciones y otros eventos pasados, de cuya utilización se espera beneficios económicos futuros que fluirán a la empresa.

Activo corriente

Está representado por el efectivo y equivalentes de efectivo, inversiones financieras, derechos por recuperar, activos realizables, activos biológicos, activos no corrientes mantenidos para la venta, gastos contratados por anticipado y otros activos, que se mantienen para fines de comercialización (negociación), consumo o servicios por recibir, se espera que su realización se producirá dentro de los doce meses después de la fecha del balance general o en el curso normal del ciclo de operaciones de la empresa.

Activo no corriente

Está representado por inversiones financieras, derechos por recuperar, activos realizables, activos biológicos, inversiones inmobiliarias, inmuebles, maquinaria y equipo, activos intangibles y otros activos, cuya realización, comercialización (negociación) o consumo exceda al plazo establecido como corriente.

Activo financiero

Es considerado como activo financiero:

1. El activo que sea efectivo;
2. Un derecho contractual para recibir efectivo u otro activo financiero de otra empresa;
3. Un derecho contractual que permita intercambiar instrumentos financieros con otra empresa bajo condiciones que son potencialmente favorables para la empresa; o,
4. El instrumento de patrimonio de otra empresa.

Activo disponible

El efectivo y cualesquiera otras partidas de activos que puedan convertirse inmediatamente en efectivo, sin transformar las operaciones diarias.

Activo circulante

Efectivo disponible sin ninguna restricción, o cualquier otra partida de activo que se tenga para convertirse en efectivo o en otra partida similar, mercaderías o servicios dentro de un período relativamente cortos.

Administración estratégica

Análisis y desarrollo de los retos o impactos, de las amenazas y oportunidades, externas o internas, a las que se enfrenta la empresa.

Análisis financiero

El análisis financiero es la utilización de los instrumentos necesarios para verificar continuamente el estado financiero de una determinada empresa a fin de implementar programas correctivos, tan pronto se presenten futuros riesgos.

Análisis económico

Aquel que estudia los estados de una empresa a través de sus componentes, costo, ingreso, y la diferencia de ellas que viene a ser la utilidad, es un análisis de ganancias y pérdidas en función de los elementos integrantes.

Análisis de los Estados financieros

El análisis de los Estados Financieros consiste en la aplicación de técnicas y operaciones matemáticas con la finalidad de obtener medidas, relaciones y variaciones a efecto de evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa y asimismo para tomar decisiones acertadas.

Capacidad

Aptitud para desarrollar un trabajo. Cualidad, facultad o atributo físico o intelectual. En gestión de los recursos humanos, a menudo se identifica con habilidad.

Capacitación

Hacer apto, habilitar a alguien para alguna cosa cabe destacar que una capacitación también es orientar, dar a conocer, informar a los comerciantes informales referentes a aspectos tributarios pertinentes a fin de que puedan conocer los aspectos legales referentes a la tributación.

Dirección

Dirigir es influir en las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización y de grupo, lo cual está relacionado con el aspecto predominantemente interpersonal de la administración.

Eficacia

La eficacia tiene relación directa con el logro de los objetivos y metas programadas, es la manifestación administrativa de la eficiencia.

Eficiencia

Expresión que emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos.

Ejercicio (Período)

Intervalo de tiempo cubierto por el estado o cuenta de las operaciones.
El período contable es de un año que termina el 31 de diciembre, para

períodos intermedios será el último día de cualquier otro mes o fecha menor al anual.

Empresa

Organización constituida por personas naturales, sucesiones indivisas o personas jurídicas que se dedica a cualquier actividad lucrativa de extracción, producción, comercio o servicios, con excepción de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro que tiene personalidad jurídica y deben estar constituidas legalmente.

Entidad (empresarial)

Una unidad económica que realiza transacciones comerciales que se deben registrar, resumir y reportar. Se considera la entidad separada de su propietario o propietarios.

Estrategia

Definición y establecimiento de la misión, objetivos y factores clave de la organización. Patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, planificadas previamente y donde se establece metas. Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Estados financieros

Son aquellos estados que proveen información respecto a la posición financiera, resultados y estado de flujos de efectivo de una

empresa, que es útil para los usuarios en la toma de decisiones de índole económica.

Estructura financiera

La estructura financiera, es un reporte financiero que permite mostrar la situación financiera de la empresa, que es el resultado de la gestión financiera y comprende dos aspectos: La inversión y el financiamiento.

Evaluación

Identificar las necesidades de capacidad y desarrollo señalar las habilidades del empleador y las aptitudes que actualmente son inadecuadas pero para las cuales pueden desarrollar programas.

Gestión

Conjunto de reglas, procedimientos y métodos operativos para llevar a cabo con eficiencia una actividad empresarial, tendientes a alcanzar objetivos concretos

Gestión empresarial

Disposición de los medios y recursos de la organización según el desarrollo de los modelos estratégicos establecidos, en base a sus objetivos y métricas.

Gestión estratégica

Se basa en dotar a las empresas de un propósito claramente definido, de un sentido de dirección y de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos alcanzados. Desarrollo de modelos de gestión para la planificación y seguimiento de programas de actuación y basados en el conocimiento de la organización.

Gestión financiera

Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a dotar a una empresa de la estructura financiera idónea en función de sus necesidades mediante una adecuada planificación, elección y control, tanto en la obtención como en la utilización de los recursos financieros.

Habilidades

Capacidad de un individuo para realizar con pericia, precisión, facilidad y economía de Tiempo y esfuerzo.

Inversión

Es un activo mantenido por una empresa para el incremento de la riqueza como ganancias a través de distribución de beneficios (intereses, regalías, dividendos, alquileres); aumentar su capital o fortalecer su patrimonio; lograr el control, influencia significativa o control conjunto sobre otra empresa; u otros beneficios, como los que se obtienen a través de las relaciones comerciales, etc.

Instrumentos de gestión

Es el documento normativo técnico de gestión que establece la estructura orgánica de la entidad, las funciones generales y específicas y otros para realizar eficaz y eficientemente las acciones realizadas con la función de gestión.

Metas

Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo.

Pasivos

Representan las obligaciones presentes de la empresa como resultado de hechos pasados, previéndose que su liquidación o cancelación produzca para la empresa una salida de recursos que involucran beneficios económicos, con el fin de satisfacer los requerimientos de la otra parte.

Patrimonio neto

Representa la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos.

Presupuesto

Es un documento económico – financiero en el que se calculan por anticipado los ingresos y gastos o egresos en forma específica, detallada y anticipada.

Ratios financieros

Es la relación financiera entre dos o más elementos extraídos de datos financieros o comerciales, los ratios obtenidos proporcionan una buena guía para operar con eficiencia.

Rentabilidad

Es el rendimiento de una inversión expresado en términos porcentuales.

Resultados

En Contabilidad la información relativa a la posición financiera de una empresa se refleja en el llamado balance, mientras que los resultados obtenidos aparecen desglosados en la cuenta de pérdidas y ganancias.

Resultado del ejercicio

Utilidad o pérdida que corresponde a un periodo determinado. Diferencia entre los ingresos, los costos y gastos de una empresa.

Utilidad

Provecho, beneficio, conveniencia, interés o fruto que se obtiene de una cosa. El excedente de precio de venta sobre el costo de cualquier transacción accidental.

Generalmente va acompañado de otra palabra o calificativo (utilidad bruta, neta, etc.). Es una cualidad que vuelve deseable a un bien.

Utilidad bruta

Diferencia entre las ventas propias de giro de la empresa y su costo de ventas. Corresponde a la diferencia entre los ingresos netos y los costos directos.

Utilidad neta

Ganancia libre de gastos, utilidad líquida se obtiene deduciendo de la utilidad de ventas los restantes gastos de explotación.

Ventaja competitiva

El concepto de ventaja competitiva posee un gran paralelismo con la supervivencia de las especies. Así como las especies desarrollan capacidades para adaptarse a entornos cambiantes y sobrevivir en entornos donde los recursos y la lucha por los mismos devienen implacable, así nuestras organizaciones deben desarrollar sus propios recursos y capacidades para alcanzar sus objetivos a corto, medio y largo plazo.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es de tipo No experimental, debido a que se realizó sin manipular deliberadamente las variables bajo estudio, es decir se observó los hechos tal y como se presentan para luego evaluarlos y analizarlos.

3.2 Método de investigación

Los Métodos utilizados fueron: El Método Analítico, el Descriptivo y el Deductivo.

3.2.1 Método Analítico - Descriptivo.- Por este método se realizó un análisis detallado de todas las características de estudio planteadas en el presente trabajo de investigación, el cual nos permitió describir, examinar e interpretar minuciosamente los probables resultados, el que ayudó a alcanzar nuestros objetivos y confirmar o rechazar nuestras hipótesis propuestas.

3.2.2 Método deductivo.- Por este método partimos del análisis de hechos generales para llegar a conclusiones de orden particular; Por lo que evaluaremos la gestión administrativa y económica de los CIS de la Universidad Nacional del Altiplano, determinando su incidencia en la competitividad.

3.3 POBLACION Y MUESTRA

3.3.1 Población

La Población considerada en el presente proyecto de investigación son los Centros de Investigación y Servicios CIS de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno; Los cuales son:

| N° | Centros de Investigación y Servicios | Lugar |
|----|--|----------------------|
| 1 | CIS. Frigorífico | Puno |
| 2 | CIS. Panificadora y Confitería | Puno |
| 3 | CIS. Servicentro | Ciudad Universitaria |
| 4 | CIS. Centro de Comunicaciones - CECUNA | Puno |

3.3.2 Muestra

La muestra viene a ser la parte de la población más representativa, que nos permitió llegar a resultados y conclusiones más eficaces y objetivos, para nuestra investigación consideramos los siguientes:

| N° | Centros de Investigación y Servicios | Lugar |
|----|--------------------------------------|----------------------|
| 1 | CIS. Frigorífico | Puno |
| 2 | CIS. Servicentro | Ciudad Universitaria |

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Técnicas

Para la recolección de la información recurrimos a la encuesta estructurada, la Observación directa y la Recopilación documental.

- **Encuesta estructurada:** Esta técnica se constituyó como la fuente principal para recolección de la información, y fue a través del uso del cuestionario estructurado y dirigido al

personal de los CIS de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno.

- **Observación directa:** Esta técnica se utilizó en las mismas instalaciones de los CIS de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno.
- **Recopilación documental:** Esta técnica sirvió para recopilar información de textos, tesis, revistas especializadas, Internet, etc. básicamente para complementar la investigación y desarrollo de Antecedentes, Marco teórico, etc.

3.4.2 Instrumentos utilizados

- **Fichas de observación.**- Sirvió para estructurar nuestro marco teórico y conceptual, así como también para obtener los datos necesarios para nuestra investigación.
- **Cuaderno de Apuntes.**- Sirvió para la verificación de los datos en los CIS de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno.

3.4.3 Procesamiento para el análisis de datos

Para el procesamiento de la información recopilada nos apoyamos de la estadística descriptiva, a través del cual los datos recopilados fueron tabulados y presentados en cuadros estadísticos, descritos y analizados cada uno de ellos para una mejor comprensión y entendimiento.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

Los siguientes cuadros están formulados de acuerdo al orden de los objetivos específicos planteados, y es como sigue:

4.1 EVALUACION DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS – CIS Y SU INCIDENCIA EN LA GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO.

La encuesta se realizó al personal directivo (administrativo) que labora en los Centros de Investigación y Servicios de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, según la muestra:

1. CIS. Frigorífico: 5 trabajadores
2. CIS. Servicentro: 4 Trabajadores

Y, cuyos resultados lo mostramos a continuación:

CUADRO N° 01

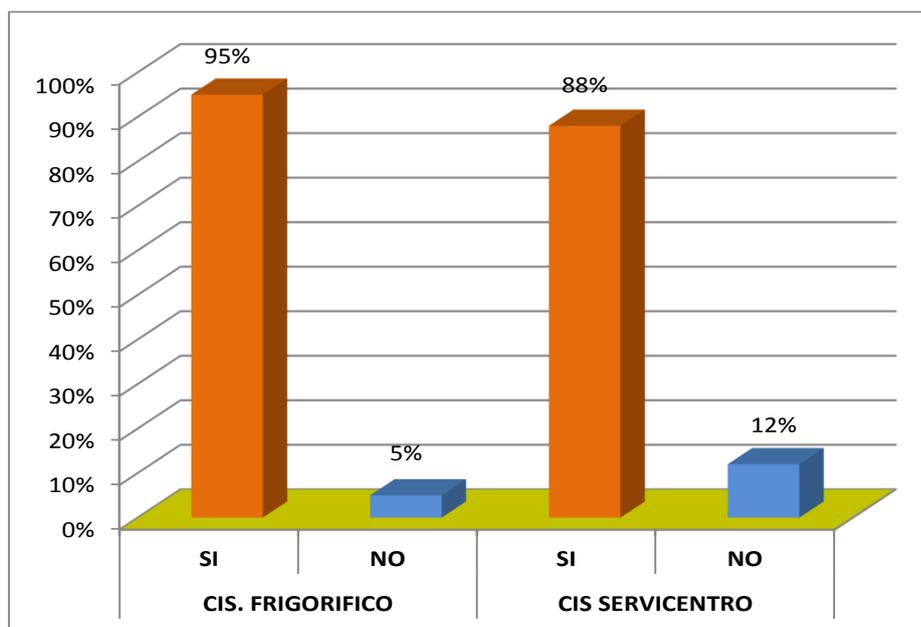
A) EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO DE LOS CIS.

| CUESTIONES | RESPUESTAS | | | | | |
|---|------------------|-----------|-------------|------------------|------------|-------------|
| | CIS. FRIGORIFICO | | | CIS. SERVICENTRO | | |
| | SI | NO | TOTAL | SI | NO | TOTAL |
| 1. ¿Cuenta el CIS con un Plan operativo actualizado y revisado por las autoridades de la Universidad? | 5 | 0 | 5 | 2 | 2 | 4 |
| 2. ¿Cuenta el CIS con su visión y misión organizacional acorde a la actividad que realiza y según lo que establece la UNA - Puno? | 5 | 0 | 5 | 4 | 0 | 4 |
| 3. ¿Cuenta el CIS con objetivos a corto y/o largo plazo? | 4 | 1 | 5 | 4 | 0 | 4 |
| 4. ¿Los objetivos del CIS y los planes establecidos son reales y viables? | 5 | 0 | 5 | 4 | 0 | 4 |
| TOTAL RESPUESTAS | 19 | 1 | 20 | 14 | 2 | 16 |
| TOTAL PORCENTUAL (%) | 95% | 5% | 100% | 88% | 12% | 100% |

Fuente: CIS de la UNAP.
Elaboración propia.

FIGURA N° 01

PROCESO DE PLANEAMIENTO DE LOS CIS.



Fuente: Cuadro N° 01
Elaboración propia.

Según el Cuadro y figura N° 01; En la evaluación del proceso de planeamiento de los Centros de Investigación y Servicios de la UNA – Puno, se muestra que en el CIS. Frigorífico el 95% del personal encuestado indicaron que si tienen un Plan operativo actualizado y operativo el cual fue revisado por las autoridades competentes de la Universidad, también se tiene formulado la misión y visión organizacional acordes a las actividades que realizan, cuentan con objetivos de corto y largo plazo y que los objetivos y planes establecidos son reales y viables en beneficio del CIS. Y solo un 5% del personal indicó que los objetivos planteados no son viables; estos resultados fortalecen el normal funcionamiento y desarrollo del Centro de Investigación para el beneficio de la Universidad.

Respecto al CIS. Servicentro, el 88% del personal indicaron que tienen un Plan operativo actualizado pero que no es operativo de acuerdo a las necesidades del Centro de Investigación y Servicios, de igual forma se tiene formulado la visión y misión organizacional y cuentan con objetivos de corto y largo plazo los que son viables en beneficio del CIS. y por lo tanto son considerados como ventajas competitivas sostenibles en beneficio de la Universidad y del Centro de Investigación y Servicios “Servicentro”.

CUADRO N° 02

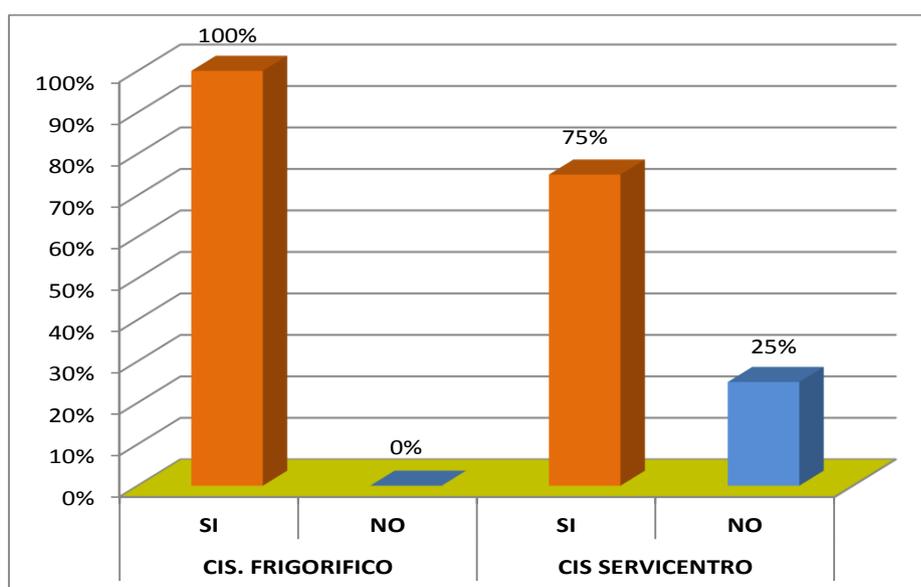
B) EVALUACIÓN DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN DE LOS CIS.

| CUESTIONES | RESPUESTAS | | | | | |
|--|------------------|-----------|-------------|------------------|------------|-------------|
| | CIS. FRIGORIFICO | | | CIS. SERVICENTRO | | |
| | SI | NO | TOTAL | SI | NO | TOTAL |
| 1. ¿Cuenta el CIS con un organigrama estructural actualizado y aprobado por la UNA? | 5 | 0 | 5 | 0 | 4 | 4 |
| 2. ¿Cuenta el CIS con Instrumentos de Gestión (MOF, ROF y CAP)? | 5 | 0 | 5 | 4 | 0 | 4 |
| 3. ¿Se ha comunicado al personal de manera clara y comprensible los objetivos del CIS? | 5 | 0 | 5 | 4 | 0 | 4 |
| 4. ¿Cuenta el CIS con trabajadores capacitados adecuadamente y que garantizan las prestaciones de servicios con calidad? | 5 | 0 | 5 | 4 | 0 | 4 |
| TOTAL RESPUESTAS | 20 | 0 | 20 | 12 | 4 | 16 |
| TOTAL PORCENTUAL (%) | 100% | 0% | 100% | 75% | 25% | 100% |

Fuente: CIS de la UNAP.
Elaboración propia.

FIGURA N° 02

PROCESO DE ORGANIZACIÓN DE LOS CIS.



Fuente: Cuadro N° 02
Elaboración propia.

Según el Cuadro y figura N° 02, con respecto a la Evaluación del proceso de organización de los Centros de Investigación y Servicios de la UNA – Puno, se muestra que en el CIS. Frigorífico el 100% del personal indicó que si se cuenta con un organigrama estructural actualizado y debidamente aprobado por las autoridades competentes, de igual forma también se cuenta con los instrumentos de gestión tales como el MOF, ROF y CAP; y que el personal tiene conocimiento de los objetivos organizacionales y están capacitados adecuadamente de acuerdo a las actividades que realizan lo que garantiza las prestaciones de los servicios con calidad a los clientes del CIS en mención.

En referencia al CIS. Servicentro se muestra que en un 75% se cumple con lo que establece el proceso organizacional, lo que se traduce en que se cuenta con los instrumentos de gestión, el personal conoce los objetivos organizacionales y está capacitado adecuadamente para la prestación de servicios al cliente relacionados a la comercialización de combustibles; todos estos resultados nos permiten establecer que se cumple en gran parte los objetivos organizacionales de la Universidad.

CUADRO N° 03

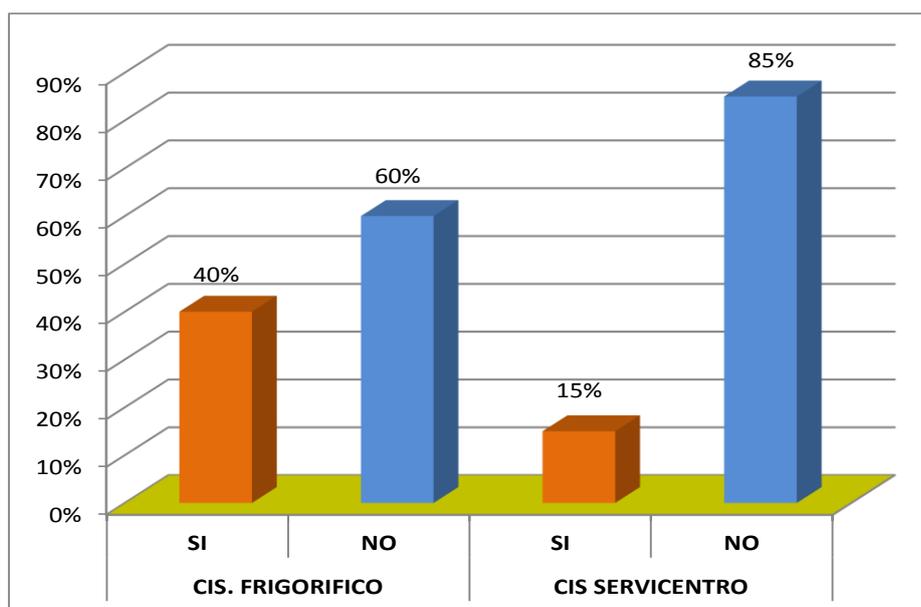
C) EVALUACIÓN DEL PROCESO DE DIRECCIÓN DE LOS CIS.

| CUESTIONES | RESPUESTAS | | | | | |
|---|------------------|------------|-------------|------------------|------------|-------------|
| | CIS. FRIGORIFICO | | | CIS. SERVICENTRO | | |
| | SI | NO | TOTAL | SI | NO | TOTAL |
| 1. ¿Existe una comunicación efectiva (hacia niveles superiores e inferiores) para alcanzar las metas del CIS? | 3 | 2 | 5 | 3 | 1 | 4 |
| 2. ¿Hay problemas administrativos y operativos relacionados con el ambiente de trabajo en el CIS? | 0 | 5 | 5 | 0 | 4 | 4 |
| 3. ¿Hay problemas administrativos asociados con los trabajadores del CIS? | 1 | 4 | 5 | 0 | 4 | 4 |
| 4. ¿Se dan condiciones laborales adecuadas y capacitación al personal del CIS? | 1 | 4 | 5 | 0 | 4 | 4 |
| 5. ¿Existe un sistema de evaluación del desempeño del personal del CIS? | 5 | 0 | 5 | 0 | 4 | 4 |
| TOTAL RESPUESTAS | 10 | 15 | 25 | 3 | 17 | 20 |
| TOTAL PORCENTUAL (%) | 40% | 60% | 100% | 15% | 85% | 100% |

Fuente: CIS de la UNAP.
Elaboración propia.

FIGURA N° 03

PROCESO DE DIRECCIÓN DE LOS CIS.



Fuente: Cuadro N° 03
Elaboración propia.

Según el Cuadro y figura N° 03; en referencia a la evaluación del proceso de dirección de los Centros de Investigación y Servicios de la UNA – Puno; Se muestra que en el CIS Frigorífico en un 40% el personal considera que si existe un sistema de evaluación del desempeño del personal del CIS que evalúan sus capacidades en la prestación de servicios; Sin embargo un 60% indicó que existen serias deficiencias en la falta de comunicación efectiva de los niveles inferiores hacia los superiores y viceversa, los que no permiten cumplir adecuadamente con las tareas establecidas, y existen problemas administrativos y operativos con el clima organizacional o ambiente de trabajo los que se traducen en fuertes contradicciones entre los trabajadores y también consideran que no se dan las condiciones laborales ni adecuadas para el normal desarrollo de las actividades en el CIS. Al respecto consideramos que se debe poner mayor atención por parte de las autoridades de la Universidad a fin de dar solución a estas deficiencias.

Con respecto al CIS. Servicentro, el personal considera que al ser poco numeroso la cantidad de trabajadores de alguna forma existe una comunicación efectiva del nivel inferior hacia los directivos de la organización, pero que sin embargo consideran que existen problemas administrativos y operativos relacionados al ambiente de trabajo, percibiéndose un clima organizacional negativo, y no se dan las condiciones laborales adecuadas y no se evalúan el desempeño del personal del CIS. Los que se deberán poner mayor atención por parte de las autoridades de la Universidad.

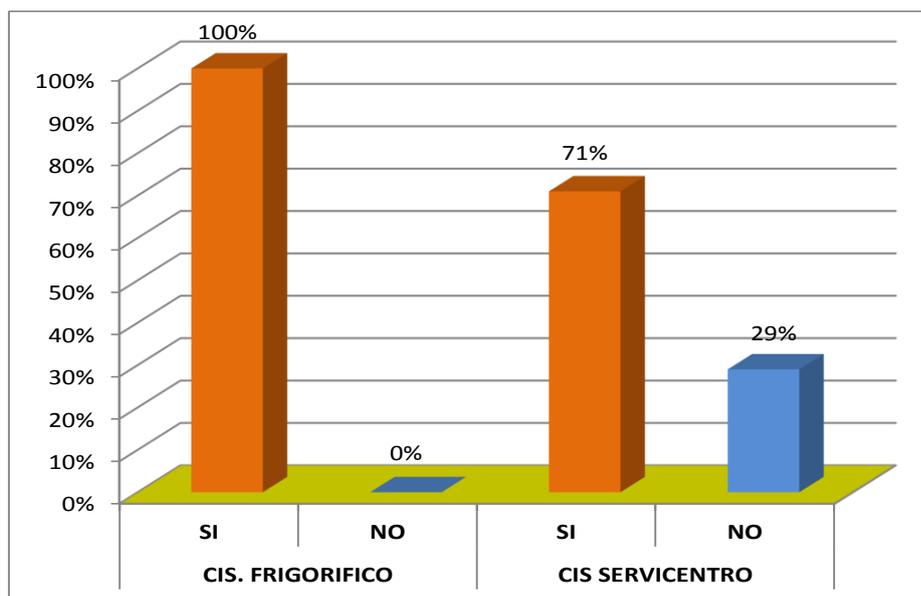
CUADRO N° 04

D) EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CONTROL DE LOS CIS.

| CUESTIONES | RESPUESTAS | | | | | |
|--|------------------|-----------|-------------|------------------|------------|-------------|
| | CIS. FRIGORIFICO | | | CIS. SERVICENTRO | | |
| | SI | NO | TOTAL | SI | NO | TOTAL |
| 1. ¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos y gastos de operación del CIS? | 5 | 0 | 5 | 2 | 2 | 4 |
| 2. ¿Cuenta el CIS con un área de Control de calidad de los servicios brindados? | 5 | 0 | 5 | 0 | 4 | 4 |
| 3. ¿Prepara el CIS sus Estados Financieros al final de cada periodo? | 5 | 0 | 5 | 4 | 0 | 4 |
| 4. ¿Realiza el CIS el análisis de sus Estados Financieros al finalizar el periodo? | 5 | 0 | 5 | 4 | 0 | 4 |
| 5. ¿Se presentan los Estados Financieros del CIS anualmente a la Oficina de Contabilidad de la Universidad para su consolidación respectiva? | 5 | 0 | 5 | 4 | 0 | 4 |
| 6. ¿Se realizan labores mínimas de Control interno en el CIS? | 5 | 0 | 5 | 3 | 1 | 4 |
| TOTAL RESPUESTAS | 30 | 0 | 00 | 17 | 7 | 24 |
| TOTAL PORCENTUAL (%) | 100% | 0% | 100% | 71% | 29% | 100% |

Fuente: CIS de la UNAP.
Elaboración propia.

FIGURA N° 04
PROCESO DE CONTROL DE LOS CIS.



Fuente:Cuadro N° 04
Elaboración propia.

Según el Cuadro y figura N° 04, con respecto a la evaluación del proceso de control de los Centros de Investigación y Servicios de la UNA – Puno, se muestra que en el CIS Frigorífico, en un 100% consideraron que se mantienen un estrecho control administrativo de los costos y gastos de operación y existe un control de calidad de los servicios brindados al cliente, los estados financieros si son preparados, analizados y presentados a la oficina de Contabilidad de la Universidad para su respectiva consolidación.

Con relación al CIS. Servicentro, se observa que este proceso se cumple en un 71%, destacando que los estados financieros se preparan oportunamente y son analizados y presentados a la oficina correspondiente para su consolidación, mostrándose ciertas deficiencias en el control administrativo sobre los costos y gastos de operación y la falta de control interno; los que deberán superarse en el corto plazo a fin de mejorar la gestión.

4.2. EVALUACION DE LA GESTIÓN ECONÓMICA DE LOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS – CIS Y SU INCIDENCIA EN LA GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO.

Con la finalidad de efectuar el análisis de la gestión económica de los Centros de Investigación y Servicios de la UNA – Puno, aplicamos los ratios de gestión y rentabilidad a los Estados Financieros presentados a continuación.

ESTADO DE RESULTADOS DEL CIS. FRIGORIFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO, PERIODOS 2012 Y 2013

| CENTRO DE INVESTIGACION Y SERVICIOS FRIGORIFICO - UNA PUNO | | |
|---|-------------------|-------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 Y 2012 | | |
| (Expresado en Nuevos Soles) | | |
| | 2013 | 2012 |
| Ingresos Operacionales: | | |
| Ventas Netas | 2,867,630.14 | 4,597,376.98 |
| (-) Costo de ventas | 2,517,822.80 | 3,987,218.32 |
| UTILIDAD BRUTA | 349,807.34 | 610,158.66 |
| (-) Gastos de Administración | 92,264.79 | 143,080.55 |
| (-) Gastos de Ventas | 24,000.00 | 22,311.00 |
| (-) Gastos Financieros | 1,781.02 | 3,518.03 |
| UTILIDAD OPERATIVA | 231,761.53 | 441,249.08 |
| Otros Ingresos de Gestión | 0.00 | 40.00 |
| Ingresos Financieros | 0.00 | 1,186.92 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 231,761.53 | 442,476.00 |

Fuente: Estados Financieros del CIS Frigorífico – UNAP

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DEL CIS. FRIGORIFICO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO, PERIODOS 2012 Y
2013**

| CENTRO DE INVESTIGACION Y SERVICIOS FRIGORIFICO - UNA PUNO | | |
|---|---------------------|---------------------|
| ESTADO DE SITUACION FINANCIERA | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 Y 2012 | | |
| (Expresado en Nuevos Soles) | | |
| ACTIVO | 2013 | 2012 |
| ACTIVOS CORRIENTES | | |
| Efectivo y Equivalentes de efectivo | 946,771.34 | 98,261.92 |
| Cuentas por cobrar comerciales | 1,236,668.57 | 2,045,103.55 |
| Existencias | 101,605.29 | 94,049.37 |
| Entregas a rendir cuentas | 2,564.31 | 2,564.31 |
| TOTAL ACTIVOS CORRIENTES | 2,287,609.51 | 2,239,979.15 |
| ACTIVOS NO CORRIENTES | | |
| Inmuebles, Maquinaria y Equipos- Neto | 1,247,973.72 | 1,247,973.72 |
| Inversiones permanentes | 3,962.31 | 3,962.31 |
| TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES | 1,251,936.03 | 1,251,936.03 |
| TOTAL ACTIVOS | 3,539,545.54 | 3,491,915.18 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | | |
| PASIVOS CORRIENTES | | |
| Cuentas por pagar Comerciales – Terceros | 4,688.98 | 10,039.72 |
| Cuentas por pagar diversas a terceros | 464,082.60 | 442,863.03 |
| TOTAL PASIVOS CORRIENTES | 468,771.58 | 452,902.75 |
| TOTAL PASIVOS | 468,771.58 | 452,902.75 |
| PATRIMONIO NETO | | |
| Capital | 696,189.28 | 696,189.28 |
| Capital por valorización adicional | 822,535.27 | 822,535.27 |
| Resultados Acumulados | 1,320,287.88 | 1,077,811.88 |
| Utilidad del ejercicio | 231,761.53 | 442,476.00 |
| TOTAL PATRIMONIO | 3,070,773.96 | 3,039,012.43 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 3,539,545.54 | 3,491,915.18 |

Fuente: Estados Financieros del CIS Frigorífico– UNAP

**ESTADO DE RESULTADOS DEL CIS. SERVICENTRO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO, PERIODOS 2012 Y
2013**

| CENTRO DE INVESTIGACION Y SERVICIOS SERVICENTRO - UNA PUNO ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 Y 2012 (Expresado en Nuevos Soles) | | |
|---|---------------------|---------------------|
| | 2013 | 2012 |
| Ingresos Operacionales: | | |
| Ventas Netas | 10,056,838.82 | 9,749,200.76 |
| (-) Costo de ventas | 8,796,145.18 | 8,545,872.32 |
| UTILIDAD BRUTA | 1,260,693.64 | 1,203,328.44 |
| (-) Gastos de Administración | 7,510.17 | 157,608.77 |
| (-) Gastos de Ventas | 69,565.18 | 149,783.31 |
| (-) Gastos Financieros | 1,712.12 | 13,062.30 |
| UTILIDAD OPERATIVA | 1,181,906.17 | 882,874.06 |
| Otros Ingresos de Gestión | 0.00 | 0.00 |
| Ingresos Financieros | 1,998.54 | 0.00 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 1,183,904.71 | 882,874.06 |

Fuente: Estados Financieros del CIS Servicentro– UNAP

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DEL CIS. SERVICENTRO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO, PERIODOS 2012 Y
2013**

| CENTRO DE INVESTIGACION Y SERVICIOS SERVICENTRO- UNA PUNO | | |
|--|---------------------|---------------------|
| ESTADO DE SITUACION FINANCIERA | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 Y 2012 | | |
| (Expresado en Nuevos Soles) | | |
| ACTIVO | 2013 | 2012 |
| ACTIVOS CORRIENTES | | |
| Efectivo y Equivalentes de efectivo | 864,319.72 | 546,976.53 |
| Cuentas por cobrar comerciales | 2,090,588.54 | 1,391,251.27 |
| Cuentas por cobrar diversas a terceros | 999,853.46 | 138,331.48 |
| Estimación de Cuentas de Cobranza Dudosa | (411,180.35) | (410,600.45) |
| Existencias | 95,619.86 | 115,856.95 |
| Gastos pagados por anticipado | 13,147.68 | 404,692.45 |
| TOTAL ACTIVOS CORRIENTES | 3,652,348.91 | 2,186,508.23 |
| ACTIVOS NO CORRIENTES | | |
| Inmuebles, Maquinaria y Equipos | 192,410.62 | 192,410.62 |
| Depreciación, Amortización y Agotamiento | (161,735.45) | (146,591.63) |
| Otros Activos | 0.00 | 9,260.68 |
| TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES | 30,675.17 | 55,079.67 |
| TOTAL ACTIVOS | 3,683,024.08 | 2,241,587.90 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | | |
| PASIVOS CORRIENTES | | |
| Tributos, Contraprestaciones y aportes | 78,359.98 | 28,816.28 |
| Remuneraciones y participaciones por pagar | 2,250.00 | 17,400.00 |
| Cuentas por pagar Comerciales - Terceros | 113,420.98 | 98,184.22 |
| Cuentas por pagar diversas a terceros | 1,430.89 | 327.90 |
| TOTAL PASIVOS CORRIENTES | 195,461.85 | 144,728.40 |
| PASIVOS NO CORRIENTES | | |
| Ingresos diferidos | 724,256.92 | 512,843.81 |
| TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES | 724,256.92 | 512,843.81 |
| TOTAL PASIVOS | 919,718.77 | 657,572.21 |
| PATRIMONIO NETO | | |
| Capital | 639,386.34 | 679,960.64 |
| Resultados Acumulados | 940,014.26 | 21,180.99 |
| Utilidad del ejercicio | 1,183,904.71 | 882,874.06 |
| TOTAL PATRIMONIO | 2,763,305.31 | 1,584,015.69 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 3,683,024.08 | 2,241,587.90 |

Fuente: Estados Financieros del CIS Servicentro– UNAP

4.2.1 INDICES DE GESTION

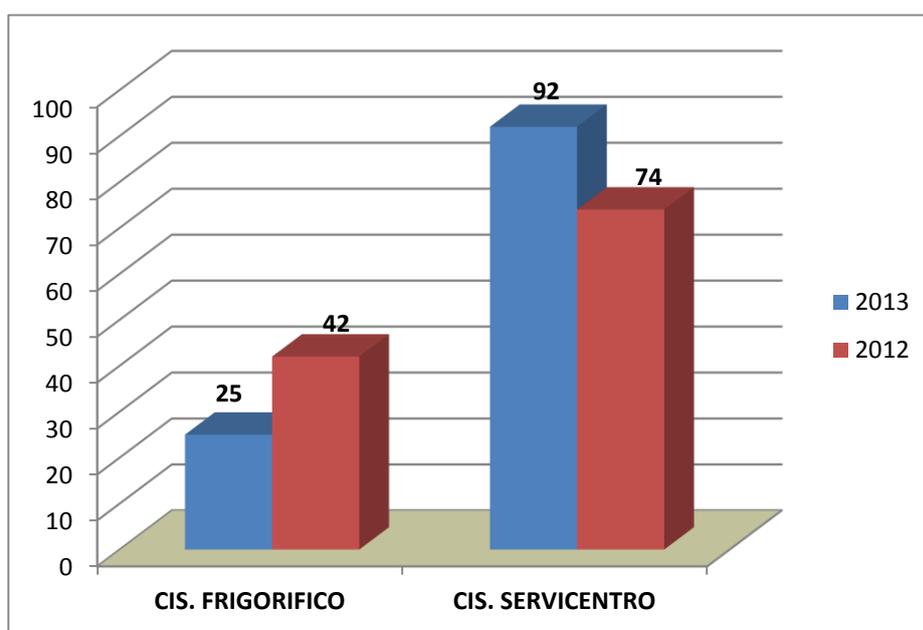
Evalúa la efectividad con que la empresa administra sus activos, tomando como base los niveles de ventas, reflejados en el aumento de su volumen comercial.

**CUADRO N° 05
ROTACION DE EXISTENCIAS**

| $RE = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Existencias}}$ | | | | |
|--|-------------------|-------|-------------------|-------|
| Año | CIS – FRIGORIFICO | Veces | CIS - SERVICENTRO | Veces |
| 2013 | 2'517,822.80 | 25 | 8'796,145.18 | 92 |
| | 101,605.29 | | 95,619.86 | |
| 2012 | 3'987,218.32 | 42 | 8'545,872.32 | 74 |
| | 94,049.37 | | 115,856.95 | |

Fuente: Estados Financieros CIS – UNAP.
Elaboración propia

**FIGURA N° 05
ROTACION DE EXISTENCIAS**



Fuente: Cuadro N° 05.
Elaboración propia

La Rotacion de existencias nos indica con qué frecuencia sale una existencia del almacén para ser vendida, con lo cual debemos propiciar que tenga un elevado nivel de rotación, pues ello nos revelará un gran dinamismo en las ventas y nos permitirá además disminuir los costos de almacenamiento.

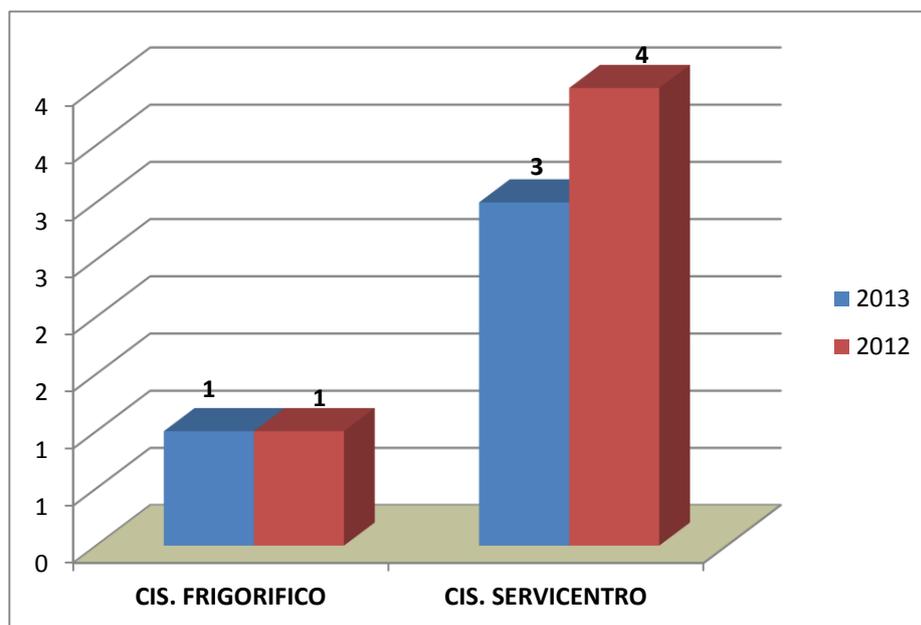
Según el cuadro y FIGURA N° 05, respecto a la rotación de las existencias se observa que en el periodo 2012 en el CIS Frigorífico fue de 42 veces la rotación de los insumos y suministros para la preparación de viandas y en el CIS. Servicentro fue de 74 veces la rotación del combustible para la venta; Y, en el periodo 2013 en el CIS. Frigorífico disminuyó a 25 veces y en el CIS. Servicentro ascendió a 92 veces; Por consiguiente, podemos indicar que ambos Centros de Investigación muestran rapidez en el uso o consumo de insumos o suministros y combustible para la venta, los que son aceptables de acuerdo a las ventas realizadas y que se traducen en el costo de ventas.

CUADRO N° 06
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL

| Ventas netas RA = ----- Activo total | | | | |
|--|-------------------|-------|-------------------|-------|
| Año | CIS - FRIGORIFICO | Veces | CIS - SERVICENTRO | Veces |
| 2013 | 2'867,630.14 | 1 | 10'056,838.82 | 3 |
| | 3'539,545.54 | | 3'683,024.08 | |
| 2012 | 4'597,376.98 | 1 | 9'749,200.76 | 4 |
| | 3'491,915.18 | | 2'241,587.90 | |

Fuente: Estados Financieros CIS – UNAP.
Elaboración propia

FIGURA N° 06
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL



Fuente: Cuadro N° 06.
Elaboración propia

La Rotación del activo total mide la eficiencia en el empleo de todos los activos del CIS para la generación de ingresos y resulta asociando el monto de inversión en activos con el nivel de ventas que éstos generan.

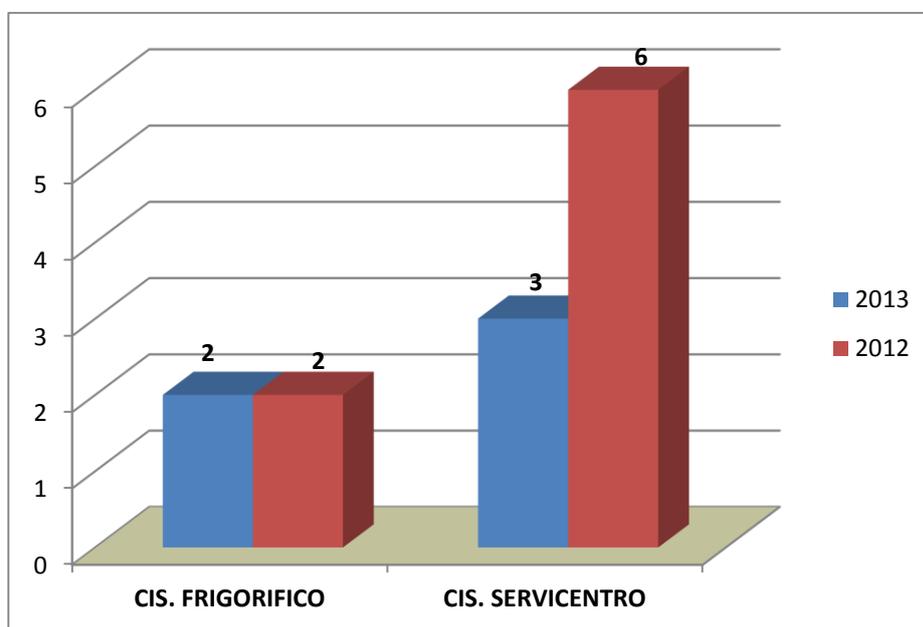
Según el cuadro y FIGURA N° 06, en el CIS. Frigorífico en ambos periodos la rotación fue de sólo 1 vez, lo que significa que no fueron tan eficaces el empleo de los activos para generar ingresos para el CIS, los que deberán mejorarse para una buena gestión y mejorar los ingresos; Sin embargo en el CIS. Servicentro la rotación de los activos fue de 4 veces en el periodo 2012 y 3 veces en el periodo 2013, lo que implica que hubo un eficiente empleo de los activos del CIS que generaron ingresos significativos de acuerdo a las ventas realizadas, los que son favorables para el cumplimiento de los objetivos de la Universidad.

CUADRO N° 07
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

| $\text{RCC} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$ | | | | |
|--|-------------------|-------|-------------------|-------|
| Año | CIS - FRIGORIFICO | Veces | CIS - SERVICENTRO | Veces |
| 2013 | 2'867,630.14 | 2 | 10'056,838.82 | 3 |
| | 1'236,668.57 | | 3'090,442.00 | |
| 2012 | 4'597,376.98 | 2 | 9'749,200.76 | 6 |
| | 2'045,103.55 | | 1'529,582.75 | |

Fuente: Estados Financieros CIS – UNAP.
Elaboración propia

FIGURA N° 07
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR



Fuente: Cuadro N° 07.
Elaboración propia

La Rotacion de cuentas por cobrar mide el número de veces que estas cuentas se transforman en efectivo durante el año, cuanto más alto es la

rotación, menor es el tiempo que le toma al CIS realizar la cobranza por las ventas que efectuó al crédito.

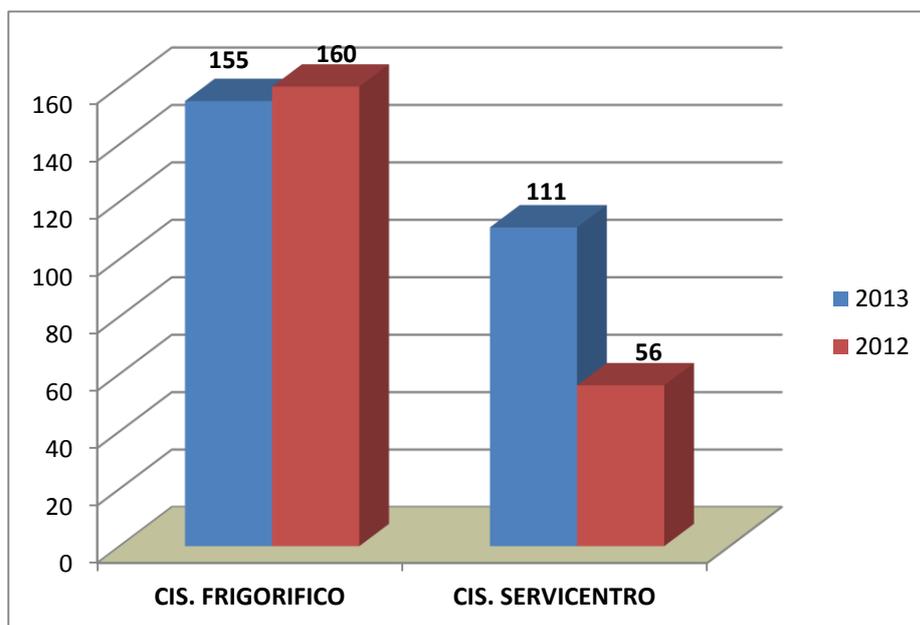
Según el cuadro y FIGURA N° 07, respecto a la rotación de cuentas por cobrar, se observa que tanto en el periodo 2012 y 2013 en el CIS. Frigorífico fue de 2 veces, lo que significa que existen excesivos montos en cobranza por los créditos otorgados al personal administrativo y docente de la Universidad, esto implica que no se están utilizando adecuadas políticas de cobranza a los clientes lo que es desfavorable para generar liquidez a corto plazo; respecto al CIS. Servicentro en el periodo 2012 la rotación de las cuentas por cobrar fue de 6 veces y habiendo disminuido a 3 veces en el periodo 2013, de igual forma se muestran ciertas deficiencias por los excesivos créditos otorgados al personal de la Universidad, que afectan directamente a generar liquidez y aplicando inadecuadas políticas para su efectivización por los engorrosos trámites administrativos.

CUADRO N° 08
PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA

| Cuentas por cobrar x 360 días | | | | |
|-------------------------------|-------------------|------|-------------------|------|
| PPC = ----- | | | | |
| Ventas netas | | | | |
| Año | CIS – FRIGORIFICO | Días | CIS - SERVICENTRO | Días |
| 2013 | 445'200,685.20 | 155 | 1112'559,120.00 | 111 |
| | 2'867,630.14 | | 10'056,838.82 | |
| 2012 | 736'237,278.00 | 160 | 550'649,790.00 | 56 |
| | 4'597,376.98 | | 9'749,200.76 | |

Fuente: Estados Financieros CIS – UNAP.
Elaboración propia

FIGURA N° 08
PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA



Fuente: Cuadro N° 08.
Elaboración propia

El periodo promedio de cobranza se utilizó para evaluar una política de cobranza en el CIS según el plazo promedio que se les da a los clientes para pagar por las ventas que se efectuaron al crédito.

Un plazo muy extenso podría sugerir entre otras cosas que la política de crédito o de cobranza no es adecuada o los mecanismos de efectivización son engorrosos y por consiguiente muy deficientes, o que los clientes deudores tienen dificultades financieras.

Según el cuadro y FIGURA N° 08, respecto al periodo promedio de cobranza, en el CIS. Frigorífico este ratio nos muestra que la empresa tuvo un plazo promedio de cobranza de cada 160 días en el periodo 2012 y 155 días en el periodo 2013, estos resultados corroboran que las políticas de cobranza son las más deficientes e inadecuadas; Respecto al CIS. Servicentro en el año 2012 el periodo promedio de cobranza fue de cada 56 días y en el periodo

2013 ascendió a 111 días, los que no son nada favorables para la generación de liquidez en el corto plazo esto debido a los excesivos créditos otorgados al personal administrativo y docente de la Universidad.

4.2.2 INDICES DE RENTABILIDAD

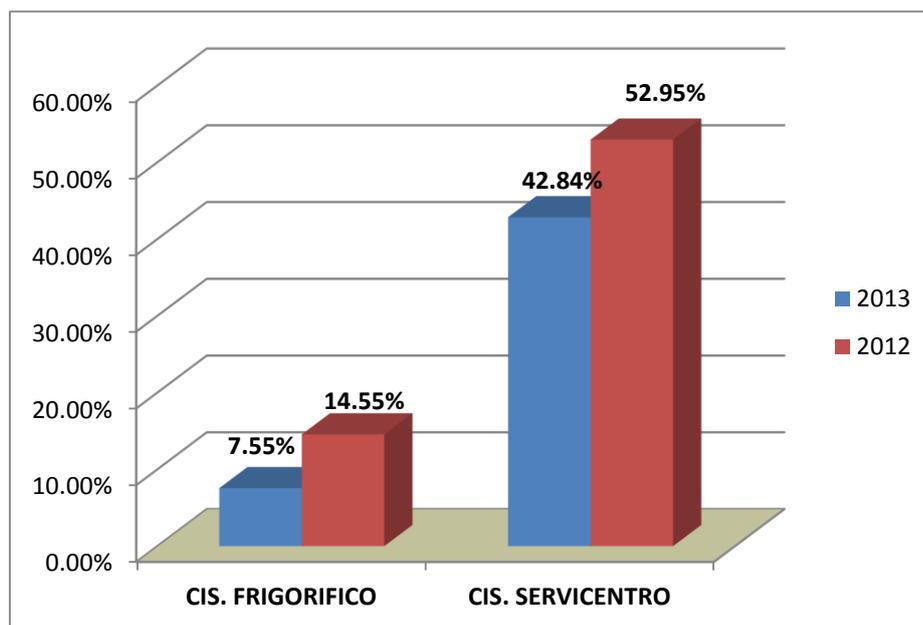
Estos índices permiten evaluar el resultado de la eficacia en la gestión y administración de los recursos económicos y financieros de los CIS de la Universidad.

CUADRO N° 09
RENTABILIDAD SOBRE CAPITALES PROPIOS (ROE)

| $\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$ | | | | |
|---|-------------------|-------|-------------------|-------|
| Año | CIS - FRIGORIFICO | % | CIS - SERVICENTRO | % |
| 2013 | 231,761.53 | 7.55 | 1'183,904.71 | 42.84 |
| | 3'070,773.96 | | 2'763,305.31 | |
| 2012 | 442,476.00 | 14.55 | 882,874.06 | 52.95 |
| | 3'039,012.43 | | 1'667,466.19 | |

Fuente: Estados Financieros CIS – UNAP.
Elaboración propia

FIGURA N° 09
RENTABILIDAD SOBRE CAPITALES PROPIOS (ROE)



Fuente: Cuadro N° 09
Elaboración propia

La rentabilidad sobre capitales propios, en términos generales permite conocer el grado de “ganancia” que derive del empleo de las inversiones, tanto propias como ajenas, en la gestión financiera de los CIS. Este ratio nos permite medir el rendimiento de los recursos propios mediante la utilidad que han generado las inversiones de la Universidad.

En el cuadro y FIGURA N° 09, este indicador muestra por cada Unidad Monetaria (Nuevo sol) invertida en el 2012 en el CIS. Frigorífico se generó un rendimiento del 14.55% y en el periodo 2013 disminuyó a 6.55% sobre los capitales propios, los que muestran tendencias negativas y nada aceptables de acuerdo a la inversión realizada; En el CIS, Servicentro en el periodo 2012 la rentabilidad sobre los capitales invertidos fue del 52.95% y en el periodo 2013 disminuyó a 42.84%; estos resultados nos permiten aseverar que el CIS.

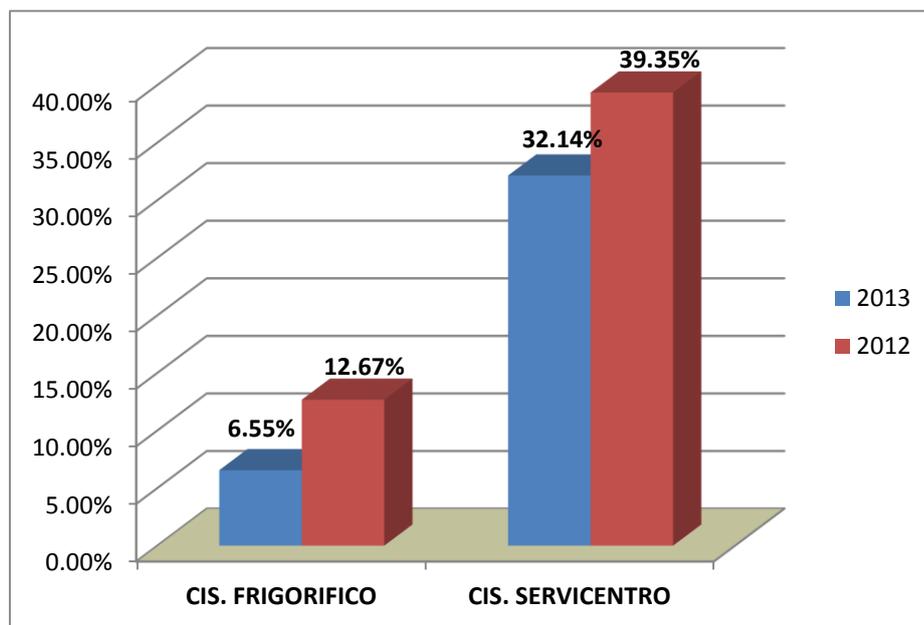
Servicentro ha logrado mayores porcentajes de rentabilidad por el adecuado manejo de las políticas con respecto al patrimonio.

CUADRO N° 10
RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSION (ROI)

| $\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}}$ | | | | |
|---|-------------------|-------|-------------------|-------|
| Año | CIS - FRIGORIFICO | % | CIS - SERVICENTRO | % |
| 2013 | 231,761.53 | 6.55 | 1'183,904.71 | 32.14 |
| | 3'539,545.54 | | 3'683,024.08 | |
| 2012 | 442,476.00 | 12.67 | 882,874.06 | 39.35 |
| | 3'491,915.18 | | 2'241,617.90 | |

Fuente: Estados Financieros CIS – UNAP.
Elaboración propia

FIGURA N° 10
RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSION (ROI)



Fuente: Cuadro N° 10
Elaboración propia

La Rentabilidad sobre la inversión mide el beneficio que obtiene los CIS por cada unidad monetaria invertida en tecnología durante un periodo de tiempo. Suele utilizarse para analizar la viabilidad de un proyecto y medir su éxito. En épocas de crisis, se convierte en fundamental que cada céntimo invertido en tecnología regrese, de ser posible acompañado de más.

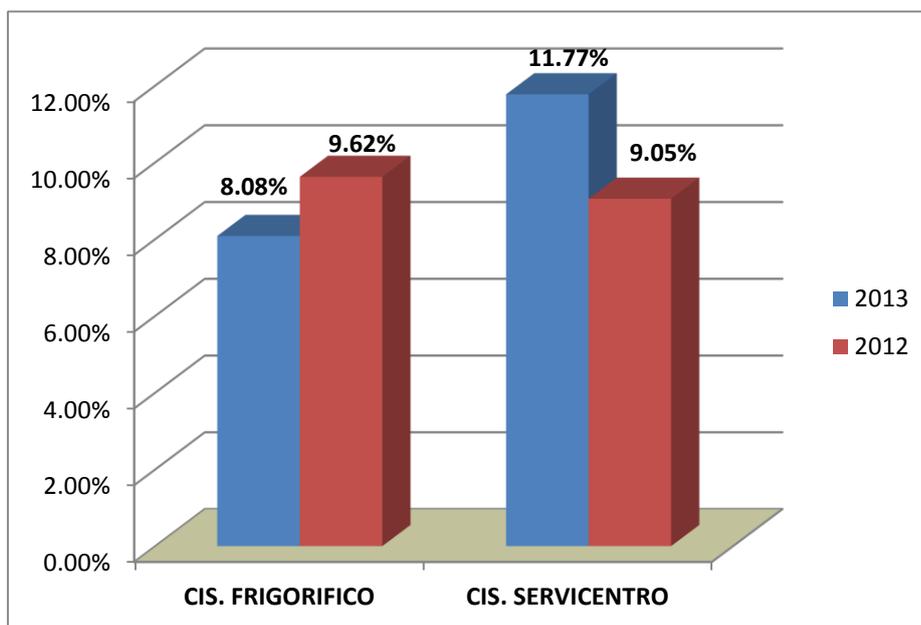
Según el cuadro y FIGURA N° 10, se muestra que el CIS. Frigorífico por cada Nuevo sol invertido en los activos, en el periodo 2012 produjo un rendimiento de 12.67% y en el periodo 2013 disminuyó considerablemente a 6.55% sobre la inversión, resultados que muestran que no son favorables para el CIS. Sin embargo el CIS. Servicentro en el periodo 2012 tuvo un rendimiento del 39.35% y en el 2013 se redujo a 32.14%, lo que muestra que tuvo Indicadores altos que expresan un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido, lo que significa que el manejo del activo en este CIS ha sido eficiente en beneficio de la Universidad.

CUADRO N° 11
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

| $RV = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$ | | | | |
|---|-------------------|------|-------------------|-------|
| Año | CIS - FRIGORIFICO | % | CIS - SERVICENTRO | % |
| 2013 | 231,761.53 | 8.08 | 1'183,904.71 | 11.77 |
| | 2'867,630.14 | | 10'056,838.82 | |
| 2012 | 442,476.00 | 9.62 | 882,874.06 | 9.05 |
| | 4'597,376.98 | | 9'749,200.76 | |

Fuente: Estados Financieros CIS – UNAP.
Elaboración propia

FIGURA N° 11
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS



Fuente: Cuadro N° 11
Elaboración propia

La Rentabilidad sobre ventas determina la medida exacta de la rentabilidad neta obtenida por los CIS sobre las ventas, ya que considera además los gastos operativos y financieros de los Centros de Investigación y Servicios de la Universidad.

Según el cuadro y FIGURA N° 11, se muestra que el CIS. Frigorífico en el periodo 2012 obtuvo un rendimiento del 9.62% sobre sus ventas netas y en el periodo 2013 se redujo a 8.08%, mostrando tendencias muy bajas y desfavorables, Sin embargo el CIS. Servicentro en el periodo 2012 obtuvo un rendimiento de 9.05% y ascendiendo a 11.77% en el periodo 2013, resultados muy regulares de acuerdo a las ventas netas realizadas.

4.3 PROPUESTA DE ALTERNATIVAS QUE COADYUVEN A MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA DE LOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO.

Luego de haber dado respuesta a cada uno de nuestros objetivos planteados en nuestro trabajo de investigación; A continuación se propone algunas alternativas que permitan mejorar la gestión administrativa y económica de los Centros de Investigación y Servicios de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, los que se traducen en lo siguiente:

Políticas de calidad para los Centros de Investigación y Servicios

- Los Centros de Investigación y Servicios de la Universidad Nacional del Altiplano, deben garantizar a los clientes una prestación de servicios con calidad, confiabilidad y oportunidad ;adoptando la mejora continua que conlleven al mejoramiento de la rentabilidad para el beneficio de la Universidad.
- Planificar los procesos de servicios a los clientes en base a la determinación de sus costos y que les permitan reconocer los servicios que les generan mayores utilidades y mejorar los servicios que les generan pérdidas.
- Establecer los cauces apropiados de comunicación con los usuarios o clientes para identificar y satisfacer sus requisitos de calidad en la prestación de servicios.

- Asegurar que los servicios prestados a los clientes cumplan con los requisitos de calidad exigidos y que satisfagan las expectativas de la población usuaria.
- Controlar y asegurar la operatividad continua en la prestación de servicios y de la calidad final de estos servicios a los clientes.
- Adoptar la nueva filosofía del mejoramiento continuo, disminuyendo los errores, defectos, mala calidad de atención al cliente, y permanente capacitación a los trabajadores y entrenamiento eficiente.

Objetivos de la propuesta

1. Mejorar el nivel del personal capacitado con el que cuentan los Centros de Investigación y Servicios los que permitirán prestar mejores servicios a la población usuaria.
2. Crear conciencia en la administración y personal de los Centros de Investigación y Servicios, sobre la importancia de la calidad de servicio como factor de rentabilidad en base a políticas de gestión, y estrategias a implantar.
3. Mejorar los índices de gestión y rentabilidad de los Centros de Investigación y Servicios a través de la prestación de servicios con calidad que oriente a la satisfacción de los clientes.
4. Implementar nuevas políticas de cobro a los clientes que en su mayor parte es el personal de la Universidad con la finalidad de efectivizar en el corto tiempo los créditos otorgados a fin de no perjudicar la liquidez de los Centros de Investigación y Servicios.

4.4 CONTRASTACION DE HIPOTESIS

HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 01:

“Una adecuada gestión administrativa de los Centros de investigación y Servicios – CIS permitirá generar ventajas competitivas a la Universidad Nacional del Altiplano - Puno”

Según los Cuadros N° 01 al 04, en la evaluación de la gestión administrativa de los Centros de Investigación y Servicios, se ha determinado que en gran medida se cumplen con el proceso de planificación, demostrando que tienen un Plan operativo actualizado y operativo y cuentan con objetivos de corto y largo plazo acordes a las actividades que realizan; Con respecto al proceso de organización, cuentan con un organigrama estructural actualizado e instrumentos de gestión tales como el MOF, ROF y el CAP; con respecto al proceso de dirección, se evalúa el desempeño del personal del CIS, pero sin embargo existen deficiencias relacionados la falta de comunicación efectiva de los niveles inferiores hacia los superiores y viceversa y un clima organizacional negativo; Y, finalmente en el proceso de control, existe un estrecho control administrativo de los costos y gastos de operación de los CIS, los estados financieros son preparados oportunamente y presentados a la oficina de Contabilidad de la Universidad para su respectiva consolidación; Estos resultados de la evaluación de la gestión administrativa son positivos y permiten generar ventajas competitivas a la Universidad Nacional del Altiplano - Puno; Por lo tanto, se acepta la hipótesis planteada.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 02:

“Una adecuada gestión económica de los Centros de investigación y Servicios – CIS permitirá generar ventajas competitivas a la Universidad Nacional del Altiplano - Puno”.

A través de los cuadros N° 05 al 11, en la evaluación de la gestión económica se ha determinado que los Centros de Investigación muestran rapidez en el uso o consumo de insumos o suministros y combustible para la venta, los que son aceptables de acuerdo a sus ingresos ordinarios; En relación a la rotación del activo total el CIS Servicentro tuvo un eficiente empleo de los activos que generaron ingresos significativos de acuerdo a las ventas realizadas sin embargo el CIS Frigorífico demostró cierta ineficacia; Con respecto a las cuentas por cobrar se muestran ciertas deficiencias por los excesivos créditos otorgados al personal de la Universidad, que afectan directamente a generar liquidez; y Finalmente respecto a la rentabilidad sobre las ventas, los niveles son muy regulares de acuerdo a las ventas netas realizadas los que se deberán propender a la mejora, los que implica que una adecuada gestión económica generará mayores ventajas competitivas sostenibles a la Universidad Nacional del Altiplano - Puno; Por lo tanto, se acepta la hipótesis planteada.

CONCLUSIONES

PRIMERO: La evaluación de la gestión administrativa de los Centros de Investigación y Servicios de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, nos ha permitido establecer los siguientes resultados; En el proceso de planificación en gran medida se cumple con este proceso habiéndose demostrado que los CIS tienen un Plan operativo actualizado y operacional y a su vez cuentan con objetivos de corto y largo plazo acordes a las actividades que realizan; De la misma forma en el proceso de organización se cumple en gran medida debido a que cuentan con un organigrama estructural actualizado y también los instrumentos de gestión tales como el MOF, ROF y el CAP; Los que generan ventajas competitivas sostenibles de los Centros de Investigación en beneficio de la Universidad.

SEGUNDO: En la evaluación del proceso de dirección, lo más destacable es que permanentemente se evalúa el desempeño del personal de los Centros de Investigación y Servicios; Sin embargo, se muestra algunas deficiencias relacionadas a la falta de comunicación efectiva de los niveles inferiores hacia los superiores y viceversa y se percibe un clima organizacional negativo que no permite desarrollar sus actividades con normalidad; Y, en la evaluación del proceso de control, de manera significativa se cumple este proceso debido a que existe un estrecho control administrativo de los costos y gastos de operación de los CIS, también se ha establecido que los estados financieros son preparados oportunamente y presentados a la oficina de Contabilidad de la Universidad para su respectiva consolidación, los que generan grandes fortalezas para la Universidad.

TERCERO:La gestión económica de los Centros de Investigación y Servicios nos muestra importantes resultados tales como: En la rotación de las existencias se muestra significativa rapidez en el uso o consumo de insumos o suministros y combustible para la venta, los que son aceptables de acuerdo a sus ingresos ordinarios por las ventas; La rotación del activo total del CIS Servicentro tuvo un eficiente empleo de los activos que generaron ingresos significativos, sin embargo el CIS Frigorífico demostró cierta ineficacia; Con respecto a las cuentas por cobrar se muestran ciertas deficiencias por los excesivos créditos otorgados al personal de la Universidad, que afectan directamente a generar liquidez; y la rentabilidad sobre las ventas, muestra niveles porcentuales muy regulares pero aceptables de acuerdo a las ventas netas realizadas, los que se deberán mejorar en los siguientes periodos en beneficio de la Universidad.

RECOMENDACIONES

PRIMERO: A la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, se recomienda un mayor control en las actividades desarrolladas por los Centros de Investigación y Servicios con el propósito de cumplir con el fin de estos centros en beneficio de la comunidad universitaria y contribuir al desarrollo de la entidad.

SEGUNDO: A las autoridades universitarias considerar las medidas correctivas necesarias referentes al clima organizacional, comunicación efectiva y control de ingresos económicos, con la finalidad de mejorar la gestión de estos centros de investigación y proponer estrategias que conlleven a superar esta situación que incide en el incumplimiento de los fines para los que fueron creados estos CIS.

TERCERO: Realizar continuos programas de capacitación al personal de los Centros de Investigación y Servicios de la universidad, para elevar el nivel de conocimientos relacionados a los servicios prestados a fin de mejorar la atención con calidad al cliente y también establecer adecuadas políticas de selección del personal para un mejor desempeño laboral.

CUARTO: A los directivos de los Centros de Investigación y Servicios, realizar evaluaciones y análisis permanentes de la información de sus estados financieros que les permita conocer su verdadera situación económica y financiera y tomar decisiones acertadas en beneficio del CIS y de la Universidad.

.BIBLIOGRAFIA

- ALARCÓN, A. Y ULLOA, E. (2012). “El análisis de los estados financieros: papel en la toma de decisiones gerenciales. Trabajo de investigación. Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- AMEZ, M. (2002). Diccionario de Contabilidad y Finanzas. España: Ediciones Culturales Madrid.
- APAZA, M. (2007). Formulación, Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Lima: Pacífico Editores.
- APAZA, M. (2010). Consultor Económico Financiero. Lima: Pacífico Editores.
- BENAVIDES, Y. (2006). Análisis de la Gestión Financiera de los Centros Investigación y Servicios de las Universidades Nacionales de la Región Puno; Tesis para optar el grado académico de Magister Scientiae en Gestión Empresarial, Universidad Nacional del Altiplano – Puno.
- BEAZ, S.A. (s.f.). Manual de conceptos básicos de gestión económico-financiera para personas emprendedoras. Disponible en: www.euskadiemprende.net/documentos/8.aspx.
- BUNGE, M. (1983). La Investigación Científica. Barcelona: Editorial Ariel.
- Caballero, A. (2004). Guías Metodológicas para los planes de Tesis. Lima: Editorial UGRAPH S.A.C.
- CACEDA, F. (2001). Procedimientos Metodológicos y Analíticos para desarrollar Investigación Científica. Puno: Editorial Universitaria UNA – Puno.

- ESCOBEDO, J. (2006). Metodología de la investigación. Puno: Primera Edición; Universidad Nacional del Altiplano.
- FLORES, J. (2013). Estados Financieros. Lima: Centro de especialización en Contabilidad y Finanzas.
- FINANZAS, M. D. (2008). Resolución Gerencia General N° 010-2008-EF. Manual para la Preparación de Información Financiera. Lima, Perú: MEF.
- HERNÁNDEZ, R. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- OCHOA, S. Y TOSCANO, J. (2012). Revisión crítica de la literatura sobre el análisis financiero de las empresas. Trabajo de investigación, Revista Científica Instituto de Ciencias Sociales y Administración, México
- RUELAS, M. Y ESPILLICO, A. (2013). Comercio y Documentación Contable. Puno – Perú.
- TAMAYO, M. (1998). El Proceso de la Investigación Científica. Mexico: Editorial Limusa.
- TANAKA NAKASONE, G. (2001). Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- TORRES, C. (1997). Metodología de la Investigación. Lima: Editorial san Marcos 5ta edición.
- Y. BERNARD – J.C. COLLI: (1985). Diccionario Económico y Financiero. 4ta Edición, Octubre.
- TORRES, C. (1997). Metodología de la Investigación. Lima: Editorial san Marcos 5ta edición.

ANEXOS

ANEXO N° 01

INSTRUMENTO: ENCUESTA ESTRUCTURADA

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO A UTILIZAR

- ❖ **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:** GESTION ADMINISTRATIVA Y ECONOMICA DE LOS CENTROS DE INVESTIGACION Y SERVICIOS - CIS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO, PERIODOS 2012 Y 2013.
- ❖ **ENTIDAD ACADÉMICA:** Universidad Nacional del Altiplano – Puno.
- ❖ **NIVEL ACADÉMICO:** Maestría.
- ❖ **ESPECIALIDAD:** Gestión Pública.
- ❖ **LUGAR DE APLICACIÓN:** Centros de Investigación y Servicios - CIS.
- ❖ **TIPO DE PREGUNTAS:** Cerradas
- ❖ **NÚMERO DE PREGUNTAS:** 19
- ❖ **RESPUESTAS A UTILIZAR:**

- 1 = No
- 2 = Si
- 3 = No sabe, No responde

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada una de las interrogantes marque con una (X) la que considere correcta; Favor responda todo el cuestionario.

I. DATOS DEL CENTRO DE INVESTIGACION Y SERVICIOS

Nombre del CIS.....

Actividad :.....

CUESTIONARIO

a) Evaluación del Proceso de Planeamiento del CIS.

| Item | Consideraciones | MUESTRA | | | | | |
|------|---|---------|---|----|---|-----|---|
| | | SI | % | NO | % | NS. | % |
| 1 | Cuenta el CIS con un Plan operativo actualizado y revisado por las autoridades de la Universidad? | | | | | | |
| 2 | Cuenta el CIS con su visión y misión organizacional acorde a la actividad que realiza y según lo que establece la UNA - Puno? | | | | | | |
| 3 | Cuenta el CIS con objetivos a corto y/o largo plazo? | | | | | | |
| 4 | Los objetivos del CIS y los planes establecidos son reales y viables? | | | | | | |

b) Evaluación del Proceso de Organización del CIS

| Item | Consideraciones | MUESTRA | | | | | |
|------|---|---------|---|----|---|------|---|
| | | SI | % | NO | % | S.R. | % |
| 1 | Cuenta el CIS con un organigrama estructural actualizado y aprobado por la UNA? | | | | | | |
| 2 | Cuenta el CIS con Instrumentos de Gestión (MOF, ROF y CAP)? | | | | | | |
| 3 | Se ha comunicado al personal de manera clara y comprensible los objetivos del CIS? | | | | | | |
| 4 | Cuenta el CIS con trabajadores capacitados adecuadamente y que garantizan la prestaciones de servicios con calidad? | | | | | | |

c) Evaluación del Proceso de Dirección del CIS.

| Item | Consideraciones | MUESTRA | | | | | |
|------|---|---------|---|----|---|------|---|
| | | SI | % | NO | % | S.R. | % |
| 1 | Existe una comunicación efectiva (hacia niveles superiores e inferiores) para alcanzar las metas del CIS? | | | | | | |
| 2 | Hay problemas administrativos y operativos relacionados con el ambiente de trabajo en el CIS? | | | | | | |
| 3 | Hay problemas administrativos asociados con los trabajadores del CIS? | | | | | | |
| 4 | Se dan condiciones laborales adecuadas y capacitación al personal del CIS? | | | | | | |
| 5 | Existe un sistema de evaluación del desempeño del personal del CIS? | | | | | | |

d) Evaluación del Proceso de Control del CIS.

| Item | Consideraciones | MUESTRA | | | | | |
|------|--|---------|---|----|---|------|---|
| | | SI | % | NO | % | S.R. | % |
| 1 | Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos y gastos de operación del CIS? | | | | | | |
| 2 | Cuenta el CIS con un área de Control de calidad de los servicios brindados? | | | | | | |
| 3 | Prepara el CIS sus Estados Financieros al final de cada periodo? | | | | | | |



| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 4 | Realiza el CIS el análisis de sus Estados Financieros al finalizar el periodo? | | | | | |
| 5 | Se presentan los Estados Financieros del CIS anualmente a la Oficina de Contabilidad de la Universidad para su consolidación respectiva? | | | | | |
| 6 | Se realizan labores mínimas de Control interno en el CIS? | | | | | |

.....
Firma del entrevistado