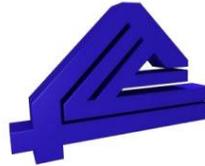




UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE  
NEGOCIOS

TESIS

**LOS GESTORES FINANCIEROS Y EL DIFERENCIAL PARA  
ALCANZAR EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS**

Autor: Rosania Claudia da Silva Maia

Diretora de Tese: Camila Aquino

POSADAS (AR), DICIEMBRE DE 2022

ROSANIA CLAUDIA DA SILVA MAIA

LOS GESTORES FINANCIEROS Y EL DIFERENCIAL PARA ALCANZAR EL ÉXITO  
EN LAS EMPRESAS

Tesis de maestría presentada en la Universidad Nacional de Misiones -UNaM como requisito para la obtención del título de Magíster en Administración Estratégica de Empresas.

POSADAS (AR), DICIEMBRE DE 2022

ROSANIA CLAUDIA DA SILVA MAIA

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr. ....Institución.....

Prof. Dr. ....Institución.....

Prof. Dr. ....Institución.....

POSADAS (AR), DICIEMBRE DE 2022

## **DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD**

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre : Rosania Claudia da Silva Maia

Firma:.....

Fecha:

## **DEDICATORIA**

A Dios y a mi familia por todo el apoyo. DEDICO.

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios por darme salud y fuerza para superar las dificultades.*

*A mi supervisora, la profesora Camila Aquino.*

*A todos los maestros y doctores de la UNAM que compartieron sus conocimientos conmigo.*

*Y a todos los que directa o indirectamente formaron parte de mi formación, muchas gracias.*

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	14
Justificación.....	15
Problema.....	16
Hipótesis.....	17
Objetivos.....	17
<i>Objetivo General</i> .....	17
<i>Objetivos específicos</i> .....	18
Resumen metodológico.....	18
Aporte.....	18
Visión general.....	19
CAPITULO I.....	20
MARCO TEÓRICO.....	20
1.1 Particularidades de las micro y pequeñas empresas.....	20
1.2 Tributación en las micro y pequeñas empresas y el uso de Estados Contables en la gestión financiera.....	20
1.3 Factores que influyen en el crecimiento de las micro y pequeñas empresas.....	21
1.3.1 Planeamiento.....	23
1.4. Pequeñas y medianas empresas brasileñas.....	24
1.5 Desarrollo de competencias.....	25
1.6 Contexto, presupuestos y vertientes teóricas de los gestores financieros.....	28
CAPITULO II.....	31
MARCO CONCEPTUAL.....	31
1.1 la importancia del control.....	34
2.2 Motivación como mecanismo de desempeño en las empresas.....	42
2.2.1 Conceptos.....	42
2.2.2 Historia de la Motivación.....	42
2.2.3 Teorías de la motivación.....	43
2.2.4 La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.....	44
2.2.5 Teoría X y Teoría Y.....	45
2.2.6 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.....	45
2.2.7 Teoría de las necesidades de McClelland.....	46
2.2.8 Teoría ERG.....	47

2.2.9 <i>Teorías de la expectativa</i> .....	48
2.2.10 <i>Teorías de la Fijación de Objetivos</i> .....	49
2.3 La contabilidad como un sistema de información .....	52
2.4 Los Estados Financieros .....	55
2.5 Concepto de flujo de caja .....	56
2.6 El flujo de caja como soporte para la toma de decisiones en microempresas .....	57
2.7 <i>Laiida o Ebitda</i> .....	58
2.8 Estados de resultados.....	58
2.8.1 <i>Cuentas personales</i> .....	59
2.8.2 <i>Cuentas Empresariales</i> .....	61
2.9 Presupuesto empresarial .....	61
2.9.1 <i>Conceptos y definiciones</i> .....	61
2.9.2 <i>Proyección presupuestaria</i> .....	63
2.9.3 <i>Ventajas y desventajas del presupuesto empresarial</i> .....	65
2.9.4 <i>Sistema presupuestaria en la Toma de decisiones</i> .....	66
2.9.5 <i>Presupuesto de capital</i> .....	70
2.10 Técnicas de presupuesto de capital.....	71
2.11 Resultados de investigaciones relacionadas al uso del presupuesto de capital .....	74
2.12 Fundamentos del gerenciamiento de riesgos .....	78
2.13 Rutinas de administración financiera .....	87
2.14 Gestión de los recursos financieros .....	88
2.15 Planeamiento y control .....	88
2.16 Beneficios y rentabilidad .....	89
2.17 Costes, gastos, desembolsos e inversiones .....	90
CAPITULO III .....	92
METODOLOGIA.....	92
3.1 Tipo de investigación .....	92
3.2 Metodología de la investigación bibliográfica .....	94
3.3 Naturaleza de la investigación.....	95
3.4 Metodología para el análisis y exposición de los resultados .....	96
CAPITULO IV .....	97
PROPUESTA .....	97
4.1 Recomendaciones .....	102
CONCLUSIONES.....	103
BIBLIOGRAFIA .....	105

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Etapas para la elaboración del presupuesto de capital .....	72
Tabla 2: Técnicas no sofisticadas para la elaboración del presupuesto de capital .....	73
Tabla 3: Técnicas sofisticadas para la elaboración del presupuesto de capital .....	73
Tabla 4: Resultados de la investigación realizada por Ryan y Ryan (2002) .....	75
Tabla 5: Referencias bibliográfica.....	93

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Jerarquía de las necesidades de Maslow .....	44
Figura 2 - Necesidades de Mc Clelland.....	47
Figura 3 -Teoría de Expectativa .....	49
Figura 4 - Prácticas de presupuesto de capital.....	71
Figura 5:Desempeño comparativo de los precios.....	85
Figura 6: Segmentos del listado .....	86
Figura 7:Tópicos de la investigación.....	94

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 - Declaración de los gestores que recibieron y no recibieron educación financiera formal .....	98
Gráfico 2 - ¿Dónde obtuvieron los gestores financieros la enseñanza formal de la educación financiera? .....	98
Gráfico 3 - ¿Por qué no se ha impartido a los directivos una educación financiera formal? ...	99

## RESUMEN

Sin duda, en la gestión eficiente y en el mundo contemporáneo, los gestores financieros son vistos como uno de los factores más estratégicos e indicadores de aumento de la productividad, en la construcción y definición de una cultura fuerte y consistente y el reconocimiento del Trabajo y el papel desempeñado en el contexto del trabajo de los empleados. El rendimiento, a su vez, incluye la eficiencia, el éxito y el aumento de la producción, con respecto a la comprensión de los criterios de calidad, bienestar y rentabilidad. El presente trabajo tiene como objetivo general determinar cómo la actuación de profesionales cualificados en la gestión financiera puede favorecer la maximización del valor en las micro y pequeñas empresas. La metodología utilizada fue una revisión bibliográfica, con sesgo exploratorio, a través de la búsqueda, rescate y selección de hallazgos científicos en plataformas de investigación online (Google Scholar, Scielo, Spell y Capes Dissertations Bank), con preferencia de textos académicos publicados entre 2013 y 2018. El tema que se estudia es sumamente importante para el rendimiento laboral y el éxito en las empresas. Es posible encontrar, a partir de estas variables de estudio, una variedad de estudios y debates, que demuestran la correlación y la conexión directamente proporcional entre ambos. Sin embargo, es necesario llevar el discurso a un enfoque más estratégico y contemporáneo, analizando las perspectivas y los modelos existentes de los actores involucrados en el proceso de definición de la productividad en las empresas.

**PALABRAS CLAVE:** Gestores financieros. Productividad de la organización del rendimiento. Éxito.

## **ABSTRACT**

Undeniably, in efficient management and in the contemporary world, financial managers are considered as one of the most strategic factors and indicators of productivity increase, in the construction and definition of a strong and consistent culture and recognition of the work and role played in the work context by the contributors. The performance, in turn, comprises the efficiency, the success and the increment in the production, in what concerns the understanding of the criteria of quality, well-being and profitability. The present work has as general objective to determine how the performance of professionals qualified in financial management can favor the maximization of value in Micro and Small Companies. The methodology used was the bibliographic review, with an exploratory bias, by means of survey, retrieval and selection of scientific findings in online research platforms (Google Academic, Sciello, Spell and Bank of Dissertations of Capes), with preference for academic texts published between 2013 to 2018. The subject under study is of extreme importance for performance in the workplace and for success within companies. Based on these study variables, a variety of studies and discussions can be found, demonstrating the correlation and the directly proportional connection between the two. However, it is necessary to take the discourse to a more strategic and contemporary approach, analyzing the existing perspectives and models of actors involved in the process of defining productivity in companies.

**Key words:** Financial managers. Performance. Organization. Productivity. Success.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el tema de la calidad ha tenido gran protagonismo en la administración moderna, sobre todo teniendo en cuenta el análisis de un mercado globalizado, en el que la competencia es muy frecuente y las empresas deben contar con herramientas y estrategias que las hagan más competitivas y diferenciadas en el mercado en el que operan. En un mundo tan competitivo y globalizado como el nuestro, en el que organizar el tiempo, el dinero, la formación, entre otros, para aumentar la riqueza, se hace cada vez más imprescindible, la administración se hace necesaria para que todos los recursos disponibles se utilicen de forma eficiente y eficaz.

Administrar, para Maximiano (2011, p.6), es el proceso de toma de decisiones sobre los recursos, los objetivos y la utilización de los recursos", por lo tanto, administrar correctamente una organización es sumamente importante, ya que una buena gestión lleva a la organización al éxito, y esta buena gestión consiste en administrar eficaz y eficientemente todos los sectores, es decir, todas las actividades de la organización, porque sólo habrá éxito si todas las partes están bien.

Para elaborar un control financiero eficaz es necesario eliminar cualquier arista de desorganización y desorden. Al fin y al cabo, forma parte de la gestión empresarial entender exactamente de dónde vienen los recursos financieros y a dónde van.

Por ello, para evitar que su gestión financiera se vea perjudicada, uno de los primeros pasos es separar las cuentas personales de las de la empresa (Maximiano, 2011).

Así, dirigir una empresa puede ser intensamente satisfactorio, pero también extremadamente desafiante. Los empresarios se enfrentan a la multiplicidad de demandas de su tiempo, equilibrando la necesidad de priorizar y ocuparse de una serie de tareas urgentes, a la vez que encuentran tiempo para mirar el panorama general.

Como empresario, es muy posible que te impulse la pasión por lo que ofreces y que te centres en los clientes que quieres y en cómo puedes obtener una ventaja sobre tus competidores. De hecho, la gestión financiera puede contribuir mucho más a la consecución de sus objetivos empresariales. La planificación empresarial le ayuda a identificar, evaluar y aprovechar nuevas oportunidades. También es una herramienta crucial si necesita convencer a los prestamistas y a otras personas para que apoyen su negocio.

Los conocimientos financieros le permiten seguir y medir el rendimiento, identificar áreas problemáticas y nuevas oportunidades y minimizar los riesgos. Las herramientas financieras adecuadas siguen siendo vitales a lo largo de la vida de su empresa, tanto si acaba

de empezar como si se trata de un negocio establecido o si está buscando la salida definitiva del negocio. Sus necesidades de gestión financiera evolucionan continuamente a medida que la empresa crece y las circunstancias cambian.

Las empresas de éxito y en crecimiento se han acercado a los directores financieros proactivos para asegurarse de que tienen las habilidades adecuadas. La gestión financiera desempeña un papel permanente en la gestión diaria de la empresa y en la planificación estratégica más amplia.

La alta dirección debe reconocer cómo cambian las necesidades del negocio con el crecimiento, y asegurarse de que la organización cuenta con las habilidades financieras que ayudan a la empresa a mirar hacia el futuro. Como propietario o gestor de una empresa, debe reconocer la importancia de la gestión financiera, delegando algunas de las tareas que conlleva en el personal o en expertos externos, y debe mirar siempre hacia delante, asegurándose de que la empresa sigue desarrollando las herramientas financieras para alcanzar su pleno potencial.

### **Justificación**

Uno de los principales intereses de las empresas productoras de bienes y servicios es que sus organizaciones, a través de sus empleados, tengan una ejecución que satisfaga sus necesidades y expectativas, llevándolas, además, a responder a la creciente competitividad del mercado, requiriendo, por lo tanto, que los trabajadores presenten para el desempeño de las tareas, un nivel de disposición considerable, que permita brindar buenos resultados en sus procesos productivos. Con el advenimiento de la tecnología de la información, la globalización, el mundo de los negocios está experimentando una verdadera revolución, ya no es necesario el técnico profesional, sino más bien, uno que utiliza su razonamiento lógico y analítico-crítico para resolver problemas y contribuir al mejor desempeño de los clientes y usuarios de la información.

Así, según las ideas de Sá (2014) el nuevo perfil profesional debe girar hacia una visión macro y humanista, que le lleve a comprender el entorno socioeconómico y cultural del que forma parte.

Desde esta perspectiva, el profesional para ser competitivo y altamente empleable, debe procurar mejorar sus conocimientos tecnológicos para saber elegir y utilizar las herramientas adecuadas y, en consecuencia, ofrecer servicios de mayor calidad, rapidez y fiabilidad, y así transmitir a los clientes responsabilidad y garantía.

Dado que se trata de un tema de gran discusión, se justifica la investigación para analizar la importancia de analizar qué diferencial utilizan los gestores financieros en el sentido de alcanzar el éxito dentro de las organizaciones.

Por ello, esta investigación presenta una gran relevancia, ya que el mercado laboral está evolucionando paulatinamente demandando, a su vez, profesionales cada vez más cualificados y adeptos a las innovaciones tecnológicas.

Para el ámbito académico, este estudio aportará nuevos datos sobre el tema y una nueva visión respecto a la opinión sobre la perspectiva del directivo X empleado en cuanto a la motivación en la organización, fomentando nuevos estudios que profundicen en este tema.

## **Problema**

Un problema puede definirse como cualquier situación que, ante un obstáculo, exige conocimiento y discusión para su exacta continuación. Además, puede entenderse como algo instigador, que lleva al investigador a un proceso de reflexión sobre una determinada situación, siendo susceptible de solución.

El desarrollo continuo de diferentes formas de pensar forma parte de un proceso de gestión de alternativas a las soluciones ortodoxas para los diferentes tipos de problemas a explorar. Appolinário propuso un buen concepto de problema, es una pregunta a investigar en una investigación, puesta en forma interrogativa. El problema es una especificación del tema de investigación, y debe estar circunscrito y bien definido. La definición del problema es un paso crucial en el desarrollo de la investigación y, en función de su correcta formulación y análisis, decidirá el tipo de investigación y el diseño de la misma. Está estrechamente relacionado con el tema y las hipótesis de investigación (Appolinário, 2011, p.157)

El problema guía y promueve la dirección de la investigación. Así, proporciona al investigador la posibilidad de ver con mayor claridad, objetividad y especificidad lo que se pretende abordar e investigar.

En este contexto, se hace hincapié en que la planificación empresarial no es sólo un ejercicio que hay que realizar para aumentar la financiación de la empresa. La planificación empresarial desempeña un papel fundamental en todas las etapas de la vida de su empresa.

Para un empresario ocupado, puede ser difícil encontrar tiempo para la planificación. Trabajar en un plan de negocio rara vez parece tan urgente como las tareas más inmediatas. Sin embargo, cuando se trata de abrir una nueva empresa, de buscar nuevas oportunidades, de un negocio ya existente o de actualizar su estrategia, la planificación es esencial.

La elaboración de un plan de negocio lleva a la empresa a identificar y evaluar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. ello contribuye a garantizar un conocimiento profundo del mercado, la competencia y los entornos empresariales más amplios.

La gestión incorrecta, desordenada y mixta de la asignación de recursos financieros entre las cuentas personales y las de la empresa es un problema común en la gestión financiera de muchas empresas, especialmente las de nueva creación y las pequeñas.

Esto es habitual en estos casos, porque el propio socio acaba iniciando la gestión dentro de su cuenta corriente y, si se convierte en algo habitual, puede repercutir en la salud financiera del negocio y dificultar el crecimiento de la empresa.

La gestión de la calidad crea en las organizaciones una cultura centrada en el cumplimiento de las especificaciones y, sobre todo, en la satisfacción del cliente, garantizando así una imagen positiva ante clientes y proveedores. de este modo, la gestión de la calidad proporciona a las empresas competitividad en el mercado.

Así, la pregunta que guía esta investigación es: ¿cuál es la importancia de los gestores financieros y el diferencial para lograr el éxito dentro de las empresas?

## **Hipótesis**

La hipótesis es una proposición que se admite, independientemente de que sea verdadera o falsa, por lo que es una respuesta provisional. Por lo tanto, se pondrá a prueba en el transcurso del trabajo y al final, tendrá la prueba o no de lo que ya se ha planteado. Según Trujillo Ferrari:

La hipótesis es una proposición anticipada a la prueba de una realidad existencial. Es una especie de presupuesto que precede a la comprobación de los hechos. Por eso también se dice que las hipótesis de trabajo son formulaciones provisionales de lo que se busca conocer y, en consecuencia, son supuestas respuestas al problema o tema de investigación. (1982, p.181, apud Matias Pereira, 2012, p.57).

La actividad financiera de una empresa necesita un seguimiento constante de sus resultados, de modo que se evalúe su rendimiento, para poder realizar los ajustes y correcciones necesarios.

Por ello, es de extrema relevancia que el empresario disponga de una contabilidad completa y eficiente que refleje la realidad de la empresa, con estados contables que generen información útil para la gestión del negocio, para que, de esta forma, se pueda gestionar con las herramientas más adecuadas.

## **Objetivos**

### *Objetivo General*

El objetivo general de este trabajo es determinar cómo la actuación de profesionales cualificados en la gestión financiera puede convertirse en una estrategia que favorezca la maximización del valor en las micro y pequeñas empresas, con el fin de alcanzar las mejores prácticas de gestión empresarial.

### *Objetivos específicos*

- Aportar un enfoque sobre las rutinas de la gestión financiera;
- Conceptualizar la planificación y el control;
- Abordar el enfoque sobre los costes, los gastos y las inversiones.
- Presentar los factores determinantes en la obtención del éxito financiero descritos en la literatura existente.

### **Resumen metodológico**

Se trata de una investigación descriptiva, bibliográfica y exploratoria. Descriptiva, porque en su contenido predomina la idea de detallar las características del fenómeno estudiado y su población. Según Reis:

La investigación descriptiva tiene como objetivo describir un determinado estudio, y establecer la interrelación entre los fenómenos y la población (grupo social), mediante el uso de variables, como una forma de buscar descubrir la frecuencia con la que suceden los hechos en el contexto investigado (Reis, 2010, p. 65).

Bibliográfica, en razón de haberse basado en un relevamiento de estudios que fueron expuestos previamente, apoyando y posibilitando el uso de los métodos presentados, donde Andrade afirma que:

La investigación bibliográfica se basa en material ya publicado. Tradicionalmente, este tipo de investigación incluye material impreso, como libros, revistas, periódicos, tesis, disertaciones y actas de eventos científicos. Sin embargo, debido a la difusión de nuevos formatos de información, estas búsquedas comenzaron a incluir otros tipos de fuentes, como discos, cintas magnéticas, CDs, así como el material disponible en Internet (Andrade, 2010, p.29).

En cuanto al nivel de la investigación, fue de carácter exploratorio, descriptivo y explicativo. El objetivo principal del estudio descriptivo es describir las características de determinadas poblaciones o fenómenos. Según Gil (1991), la investigación descriptiva tiene como objetivo describir las características de una población o fenómeno determinado o establecer relaciones entre variables.

### **Aporte**

Se abordan aquí las rutinas de la administración financiera, la gestión de los recursos financieros, la planificación y el control, el beneficio y la rentabilidad, el coste, el gasto y la inversión, entre otros.

Así, la investigación contribuirá al sector científico, académico y social, ya que proporciona información que podrá ser utilizada por futuros investigadores, además de servir para el conocimiento de la población.

### **Visión general**

Esta tesis se divide en tres capítulos: El capítulo I trae el marco teórico y los antecedentes haciendo una contextualización de la propuesta a desarrollar; el capítulo II trae el marco teórico y conceptual que explica con mayor amplitud y profundidad sobre el tema, haciendo referencia a diversos autores que sustentan esta investigación. El capítulo III describe los procedimientos metodológicos utilizados en la investigación mientras que, la última parte, expone las consideraciones finales o conclusiones del trabajo.

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO

### **1.1 Particularidades de las micro y pequeñas empresas**

Se considera que las pequeñas empresas son el motor del crecimiento económico que proporciona empleo e ingresos. Así, ha crecido el número de instituciones que fomentan su desarrollo, ayudándoles en cuestiones como: dificultades de inversión, estructura y mejora de la capacidad (Bastos Junior, 2005).

Tachizawa y Faria (2004) afirman que la supervivencia de las micro y pequeñas empresas es un reto importante y que su origen está en su diferencial, en la calidad ofrecida y en el precio compatible con el mercado. Sin embargo, añaden que el elemento principal es el conocimiento, ya que el cambio es una realidad esencial que exige una atención constante.

Al igual que en Brasil, según Bhattacharya (2015), las pequeñas empresas australianas también son importantes para la economía local, sin embargo, también se enfrentan al problema de la mortalidad empresarial en los primeros años, para cambiar esta realidad es fundamental entender la dinámica del comportamiento empresarial, existe una relación entre la madurez y el tamaño de las empresas y el éxito empresarial, cuanto más larga y madura, mayores son las posibilidades de supervivencia.

Se cree que este factor está relacionado con el conocimiento de la empresa por parte del directivo, que entiende la mejor manera de gestionarla.

Por su parte, Delmar y Wiklund (2008) afirman que el crecimiento de una empresa es el resultado del esfuerzo de sus directivos, por lo que está directamente relacionado con su motivación.

### **1.2 Tributación en las micro y pequeñas empresas y el uso de Estados Contables en la gestión financiera**

El Régimen Simple Nacional, de acuerdo con la Ley Complementaria 123/2006, proporciona un tratamiento fiscal diferenciado a las micro y pequeñas empresas, configurándose como una forma de pago mensual unificado, incluyendo impuestos como El Impuesto sobre la Renta de las Sociedades, la Contribución a los Programas de Integración Social y de Formación del Patrimonio de los Servidores Públicos - PIS/PASEP, la Contribución Social sobre el Beneficio Neto - CSLL, la Contribución para la Financiación de la Seguridad

Social - COFINS, el Impuesto sobre Productos Industrializados - IPI y las Contribuciones a la Seguridad Social a cargo de la persona jurídica, además del Impuesto sobre la Circulación de Mercancías - ICMS y el Impuesto sobre Servicios - ISS. 1024.

**Tabla 1 - Clasificación de la empresa en función a la facturación**

<b>Clasificación</b>	<b>Ingreso operativo bruto anual</b>
Microempresa	Menor o igual a R\$2,4 millones
Pequeña empresa	Mayor a R\$2,4 millones y menor o igual a R\$16 millones
Mediana empresa	Mayor a R\$16 millones y menor o igual a R\$90 millones
Mediana-gran empresa	Mayor a R\$90 millones y menor o igual a R\$300 millones
Gran empresa	Mayor a R\$300 millones

Clasificación de porte de empresa adoptada por el BNDES.

Fuente: Google maps, 2018.

A pesar de garantizar la opción de optar o no por el Simple Nacional, no está claro qué contribuyentes podrían optar por él, haciendo necesarias algunas modificaciones realizadas mediante Ley Complementaria, como la n° 127/2007 que trajo pequeños ajustes y la n° 128/2008 que unificó el tratamiento favorecido en el ámbito fiscal, extendiéndolo también al empresario individual con la creación del Microempresario Individual - MEI.

Cabe destacar que la elevada presión fiscal y la elección del sistema impositivo se reflejan en el importe de los impuestos a pagar.

Así, a través de los indicadores financieros es posible ver el desempeño de todas las áreas de la empresa, sin embargo, es fundamental observar no sólo los indicadores internos, se debe analizar el desempeño de los competidores, así como la situación del mercado, en caso de no considerar estos dos últimos indicadores la empresa no tendrá el pronóstico correcto.

Conviene subrayar que la asociación no significa exclusivamente la división del poder y los beneficios, sino también el reparto del trabajo y las responsabilidades.

Las partes implicadas deben tener la madurez suficiente para actuar en el modelo de negocio elegido y esto sólo se materializa tras la realización de un estudio de mercado que acredite la posibilidad y viabilidad de éxito, seguido de la elaboración de una planificación adecuada que contemple las pautas y etapas para ponerlo en marcha y desarrollarlo.

### **1.3 Factores que influyen en el crecimiento de las micro y pequeñas empresas**

El crecimiento de las empresas ha sido objeto de muchos estudios en los últimos tiempos, como es el caso de las investigaciones de Chan, Bhargava y Street (2006), Pasanen (2007), Delmar y Wiklund (2008), Cardoso, Bomtempo y Pinto Junior (2006) y Bhattacharya

(2015), teniendo básicamente el propósito de conocer la dinámica de crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, los factores que las impulsan. En opinión de Cruz (2003, p. 4):

El primer aspecto a considerar en la necesidad de crecimiento de cualquier empresa es siempre la generación de valor para los accionistas y el aumento de los beneficios. El crecimiento organizativo permite a la empresa llegar a nuevos mercados, conseguir un mayor número de clientes, vender más y tener mayores ganancias financieras. El mayor rendimiento financiero hace que los beneficios aumenten y la empresa se revalorice. Sin embargo, ésta no es la única razón por la que las empresas quieren y/o necesitan crecer. Además del atractivo financiero, existen otros motores de crecimiento para las pequeñas empresas: la necesidad de seguridad, el desarrollo empresarial, la motivación de las personas y la economía de escala (Cruz, 2003, p. 4).

Cardoso, Bomtempo y Pinto Júnior (2006) destacan la existencia de inductores internos y externos que influyen en el crecimiento de las empresas, siendo los internos los que surgen de un conjunto de servicios productivos, recursos y conocimientos que no se utilizan plenamente.

Asimismo, cabe destacar la investigación realizada por Brown, Earle y Lup (2004) que menciona los factores políticos que pueden influir en el crecimiento de las empresas, verificando que la disponibilidad de préstamos es un factor importante para promover el crecimiento de las pequeñas empresas.

Toda empresa, sea cual sea su actividad, necesita una estructura organizativa que la dirija en sus actividades. Esto abarca desde la delineación de estructuras de dirección, como el organigrama y el diagrama de flujo, hasta los calendarios y los mapas de las actividades realizadas. Sin una estructura bien definida, la organización pierde fácilmente su enfoque y puede generar pérdidas personales, técnicas y de procedimiento. Según Robbins (2005, p.350) "una estructura organizativa define cómo se distribuyen, agrupan y coordinan formalmente las tareas".

En el ámbito administrativo, se han hecho muchos intentos para dotar a las organizaciones de técnicas y métodos de trabajo que puedan garantizar la eficacia deseada. Sin embargo, en el día a día, lo que observamos son innumerables prácticas de gestión cuya principal característica es aumentar la distancia entre los resultados propuestos y los efectivamente alcanzados.

En lugar de un trabajo fragmentado y estandarizado, es necesario contar con personas creativas con una visión estratégica. Este es, sin duda, el gran diferencial competitivo con el que las organizaciones pueden y deben contar. Por lo tanto, tenemos que encontrar la manera de buscar la mejor parte creativa de las personas.

En este contexto, las estrategias de motivación son la transformación de la organización en un entorno saludable, y el trabajo realizado puede ser motivador para el trabajador. Hoy en día, se habla de motivación, comunicación, liderazgo inspirador, entre otros indicadores de

gestión, dejando poco de lado algunos conceptos generales de gestión, como la departamentalización, la jerarquía y la racionalización del trabajo, según Andrade (2015).

Las organizaciones contemporáneas necesitan desarrollar los mecanismos para alcanzar sus objetivos, necesitan destinar personas para desarrollar el espíritu de liderazgo y generar motivación y apoyo emocional, con el fin de mantener productiva la cultura interna de las empresas y sus sectores estratégicos (Lancman; Uchida, 2003).

### *1.3.1 Planeamiento*

Cuanto mejor sea el conocimiento del entorno en el que opera la empresa, más sólido será el plan. Esto incluye entender al cliente, lo que ofrecen sus competidores y las principales tendencias del mercado. Su comprensión del entorno empresarial más amplio debe abarcar los factores normativos, económicos, sociales y técnicos que afectan a su empresa. ¿Cuáles son las principales leyes fiscales, laborales y medioambientales? ¿Existen incentivos especiales para su tipo de negocio? Igualmente, necesita conocer claramente sus puntos fuertes y débiles. Su plan debe abarcar una serie de funciones empresariales: ventas y marketing, compras, producción, recursos humanos, administración y finanzas.

El plan completo debe reunir toda esta información, creando una visión para la empresa, estableciendo objetivos claros y proporcionando un plan de acción. También tiene que ser capaz de convertir esos planes en números, con previsiones de las implicaciones para el efectivo, el flujo y la rentabilidad.

La mayoría de los empresarios se dan cuenta de que son fuertes en algunas áreas de planificación, pero más débiles en otras. Cuanto mejor se conozca el entorno en el que opera la empresa, más sólido será el plan. Las asociaciones empresariales suelen ser un paso útil para acceder a datos e información sobre su tipo de negocio.

Igualmente, un análisis profundo de los datos de que dispone la empresa, como las tendencias de ventas de determinados productos o grupos de clientes, puede ser muy revelador.

El proceso de planificación permite pensar en las posibles líneas de actuación y en lo que podría ocurrir. Se planifica cómo se van a afrontar los retos, superando los puntos débiles que pueda tener su empresa y aprovechando al máximo sus puntos fuertes.

El desarrollo del plan también ayuda a centrarse en las suposiciones que se hacen y en las áreas de incertidumbre. A continuación, se pueden tomar medidas para reducir los riesgos de incertidumbre y control, u optar por evitar las oportunidades excesivamente arriesgadas. La elaboración de un plan de negocio implica una amplia gama de conocimientos y habilidades.

#### 1.4. Pequeñas y medianas empresas brasileñas

En Brasil, el espíritu empresarial comenzó con la llegada del barón de Mauá, que organizó compañías de navegación a vapor en las regiones brasileñas, implantó el primer ferrocarril que conectaba Río de Janeiro con Petrópolis y creó algunas industrias y empresas de gas. La figura del Barón de Mauá ocupa un lugar indiscutible en el desarrollo económico de Brasil. Banquero, industrial, comerciante, agricultor y político, su nombre está asociado a la construcción del primer ferrocarril del país. También fue pionero en el establecimiento de la primera fundición, en la iluminación de Río de Janeiro, en la navegación del litoral amazónico y en la construcción del primer cable submarino, que conectaba Brasil con Europa, permitiendo así la comunicación por telégrafo. Según Barman (1981, p. 13):

Mauá subrayó el papel institucional del Estado en la conducción de las políticas públicas y el impacto negativo que la intromisión gubernamental, en determinados ámbitos, puede causar en las iniciativas empresariales destinadas al desarrollo económico del país. De esta manera, la historia de Mauá se convirtió en un símbolo a recordar de las políticas gubernamentales incongruentes y de una postura poco propicia para el desarrollo de las empresas, cuyos objetivos no carecían de la promoción del bienestar común. El entorno institucional existente en la época de las empresas del Barón, que abarcó desde 1840 hasta mediados de los años 80, cuando finalmente se le revocó la licencia comercial, no puede considerarse precisamente una invitación a las empresas industriales. Supuso una política económica de restricción del crédito, un escenario político de mantenimiento de las viejas estructuras mercantilistas y un poder judicial ineficiente, ligado al viejo clientelismo colonial (Barman, 1981, p. 13).

Posteriormente, se desarrollaron industrias que tenían un acuerdo con el gobierno, siendo éstas la Compañía Siderúrgica Nacional (CSN), el Banco Nacional de Desarrollo Económico (BNDE) y Petrobras (Brito; Pereira; Linard, 2013). A partir de este período el empresariado sólo se apalanca cada vez más, con el desarrollo de las más diversas industrias, lo que contribuye a que el país también tenga un incremento en su economía. Sin embargo, es importante reiterar que el empresario pasa por varias dificultades para iniciar un negocio, ya sea pequeño, mediano o grande. Algunos de estos desafíos encontrados, especialmente en Brasil, se deben a que el emprendimiento requiere: trabajo duro, dinámica para asumir riesgos y encontrar soluciones, horas de dedicación, energía física y emocional, además de la amenaza constante de la posibilidad de fracaso.

Las medianas empresas suelen centrar su atención en la eficiencia operativa a través de programas centrados en la calidad total y la evaluación comparativa, lo que contribuye a la mejora del rendimiento de sus actividades y a la optimización de la administración.

Otros organismos también utilizan el criterio del número de empleados, limitando las microempresas a las que emplean hasta nueve personas en el caso del comercio y los servicios, o hasta 19 en el caso de los sectores industrial o de la construcción.

Por su parte, las pequeñas empresas se definen como aquellas que emplean de 10 a 49 personas, en el caso del comercio y los servicios, y de 20 a 99 personas, en el caso de la industria y las empresas de construcción (SEBRAE, 2018).

Es saludable el conocimiento de que, en el Brasil actual, las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) tienen un desempeño gerencial en evidencia donde convergen todos sus activos en acciones estratégicas para su movimiento.

Por lo tanto, la contabilidad de estas PYMES debe caminar al mismo nivel de la norma contable internacional, dado el volumen de las importaciones de materias primas, así como de las exportaciones de bienes de consumo.

En esta línea las investigaciones de Riva y Salotti (2015, p. 307) informan que, tras varios años en discusión, el IASB preparó, en 2009, un conjunto independiente de principios contables basados en la versión completa de las NIIF, pero simplificados para las pequeñas y medianas empresas.

En Brasil, la mayoría de las pequeñas empresas cierran sus actividades alrededor de los 12 meses de existencia, teniendo como una de las principales razones la falta de tecnología. Cabe mencionar que otra de las principales razones del cierre de estas empresas es la dificultad para acceder al mercado, destacando la inadecuada publicidad. Tachizawa y Faria (2004, p. 47) afirman que la supervivencia de las micro y pequeñas empresas es un reto importante y que su origen está en su diferencial, en la calidad ofrecida y en el precio compatible con el mercado.

Sin embargo, añaden que el elemento principal es el conocimiento, porque el cambio es una realidad esencial que requiere una atención constante. En este caso, cada vez que hay un nuevo recurso o un intento de utilizar el mismo recurso de forma más eficiente, comienzan nuevos ciclos de crecimiento. Los inductores externos están relacionados con la estructura competitiva del entorno empresarial. Los autores destacan que a la hora de analizar los factores que influyen en el crecimiento de una empresa es necesario considerar un carácter longitudinal, ya que es necesario comprobar los cambios en sus impulsores a lo largo de su historia.

Por lo tanto, se puede decir que la adopción de las normas internacionales de contabilidad por parte de las pequeñas y medianas empresas fue una consecuencia natural de su expansión, con sus actividades llegando a diferentes países del mundo, lo que requería la adopción de una norma internacional para que sus estados financieros pudieran ser evaluados por los inversores externos.

### **1.5 Desarrollo de competencias**

La relevancia del estudio de la competencia profesional en las empresas aporta varias ventajas a las organizaciones, como el aumento de la productividad en el trabajo, la satisfacción

laboral, la motivación, etc. De este modo, la competencia profesional en las organizaciones permite avanzar en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de los profesionales en la búsqueda de la calidad y la productividad en el trabajo.

De este modo, el saber hacer de los profesionales, por muy sencillo y previsible que sea, requiere también el saber ser y el saber estar capaces de pensar y actuar con calidad y productividad. En este sentido, es necesario promover una discusión sobre las competencias profesionales, ya que, además de la formación técnica, la preparación de los profesionales se enfoca para una nueva mirada del trabajo en las organizaciones (Backes, 2014). En este contexto, es válido preguntarse: ¿Qué competencias profesionales son necesarias para aumentar la productividad en las organizaciones?

El concepto de competencia surgió de forma estructurada por primera vez de la mano de David McClelland (Fischer, 2016), en busca de un enfoque más eficaz que los test de inteligencia que se realizaban en los procesos de elección de personas para las organizaciones, y puede ser utilizado como referencia para la construcción y comprensión de los instrumentos de gestión de personas. De este modo, la definición de competencia es una construcción determinada por la historia, por la cultura y por el desarrollo de la sociedad.

Prahalad y Hamel (1990, p. 24) diferencian las competencias organizativas como aquellas competencias necesarias para la función y las competencias básicas serían aquellas que cumplen los siguientes criterios: ofrecen beneficios reales a los clientes; son difíciles de copiar y proporcionan acceso a diferentes mercados. Para Zarifian (2003), hay tres elementos que complementan la definición de competencia:

- a) La toma de iniciativa y la responsabilidad del profesional en las situaciones a las que se enfrenta;
- b) Es la inteligencia práctica que se apoya en los conocimientos adquiridos para transformarse a medida que aumentan estas situaciones;
- c) Es la capacidad de movilización y de compartir retos para asumir áreas de responsabilidad.

La noción de competencia significa buscar en la competitividad las nuevas relaciones laborales y la inserción en el mundo del trabajo. Según Passos (2012, p. 29), "el patrón competitivo se construye a partir de la realidad de cada organización, con sus especificidades, historia y características."

Inicialmente, las transformaciones en las organizaciones, que ocurrieron a partir de la década de 1990, según Furtado y Neto (2007), provocaron profundos cambios en las relaciones laborales, sobre todo gracias al aumento de la competitividad entre los mercados, exigiendo de ellos la reestructuración productiva y la necesidad de nuevas tecnologías.

De acuerdo con la comprensión de Cardoso (2006, p. 9), la actividad productiva ha adquirido nuevos contornos, "[...] cuyas principales características fueron los cambios en la cultura organizacional y en las prácticas de gestión de las empresas para enfrentar nuevos paradigmas de calidad, productividad y competitividad internacional"; en esta perspectiva, las transformaciones que impactan a las organizaciones se relacionan con los supuestos dirigidos, según los supuestos de Cardoso (2006), a las características del trabajo, las estructuras organizacionales y las características de la gestión.

En general, los cambios ocurridos, según Camargo (2014), en las características del trabajo, las estructuras organizativas y las características de la gestión empresarial, representan cambios profundos en el mundo del trabajo, ya que enumerados en la tendencia decreciente están perdiendo espacio frente a los de la tendencia ascendente, denotando la necesidad de apuntar al avance en las estructuras organizativas de las empresas, promoviendo la introducción de tecnologías en la búsqueda del desarrollo organizacional.

Según Zarifian (2003), la cualificación se distingue de las competencias adquiridas por un individuo, ya sea a través de la formación o del ejercicio de sus actividades profesionales con el uso de estos recursos en la práctica. En otras palabras, la competencia es una nueva forma de calificación. Según Dutra (2010), la competencia es la capacidad de una persona para alcanzar los objetivos de la organización. Por otro lado, la competencia es un conjunto de cualificaciones que permite a la persona un mejor rendimiento en su trabajo o situación experimentada.

Así, para los autores, existen diferencias entre la competencia y otros supuestos como la aptitud, la habilidad y el conocimiento; para él, la aptitud se refiere al talento natural del individuo, que puede ser mejorado; la habilidad, a la demostración en la práctica de un talento personal y el conocimiento como el necesario, para que el trabajador realice la actividad profesional.

Posteriormente, en la década del 2000, Zarifian (2003), avanzó en la conceptualización sobre la competencia, relacionándola con la calificación, más precisamente, en la capacidad del individuo de ir más allá en determinadas actividades, buscando comprender, dominar y responsabilizarse de nuevas situaciones profesionales, promoviendo cambios en el comportamiento de los trabajadores y en su relación con la organización.

A juicio del autor, la competencia puede entenderse como un conjunto de elementos dirigidos al conocimiento (teórico y/o académico), la práctica y el comportamiento, en el día a día de las actividades profesionales que realiza el trabajador y que son validados, desde el momento en que se consideran funcionales. Parry (2008, p. 12), atribuye varias concepciones al concepto de competencias; en la escuela francesa, "[...] se ven principalmente como outputs:

los empleados demuestran competencias desde el momento en que logran o superan ciertos resultados esperados en su trabajo".

En los Estados Unidos de América, "[...] las competencias se consideran predominantemente como insumos, o el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que afectan al rendimiento del individuo" (Parry, 2008, p. 12).

De forma simplificada se puede decir que es gestionar las competencias individuales y colectivas, dentro del contexto organizativo, a partir de la adquisición, formación y desarrollo de las personas, para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa. La organización debe estar atenta a las innovaciones en la gestión de las personas, a los cambios propuestos y a la satisfacción personal de sus colaboradores.

La gestión de competencias añade una nueva función al Departamento de Recursos Humanos: gestionar las competencias en los niveles de la organización, generando eficacia global. Los cambios actuales, rápidos e intensos, refuerzan la necesidad de una gestión proactiva, que anticipe las necesidades futuras, prepare a la organización para gestionarlas mediante empleados competentes, que aseguren la competitividad de la empresa.

Parry (2008) presenta tres factores principales que contribuyen a la eficacia global: la estrategia, la eficacia organizativa y la eficacia humana. Estos son tres factores fundamentales, sin embargo, la eficacia humana se considera el principal porque es el que da vida y energía a la consecución de los otros dos factores. Se define como el resultado de la reunión de personas competentes y motivadas, reunidas en torno a una cultura común; es la capacidad del personal para poner en marcha la estrategia definida y hacer funcionar la empresa (Passos, 2012).

Con las nuevas tecnologías, los métodos y el entorno en constante mutación, la organización necesita estar en situación de aprendizaje todo el tiempo, ya sea mediante el conocimiento de un nuevo instrumento, de una nueva forma de actuar, de comportarse, de nuevos papeles que desempeñar, de nuevas funciones que realizar. Necesita actualizarse constantemente para seguir existiendo.

## **1.6 Contexto, presupuestos y vertientes teóricas de los gestores financieros**

La creciente masa de nueva información y conocimiento llega cada minuto, pero es necesario saber absorber aquellos realmente útiles a la realidad empresarial para permanecer en el proceso de aprendizaje efectivo (STEPS, 2012). La empresa necesita, por supuesto, estimular el aprendizaje de forma ininterrumpida ya sea un nuevo conocimiento, una nueva forma de realizar un proceso, de reaccionar ante un problema, los nuevos roles a asumir.

El cambio de paradigmas no es fácil de asimilar y poner en práctica, lo que la empresa no puede es implicarse sin ningún examen bajo pena de sucumbir. La gestión de las competencias debe ser parte integrante de la gestión global de la empresa, de hecho, constituye

una de las principales palancas de los resultados económicos de la organización. Parry (2008) hace un análisis de esta integración ofreciendo al directivo una forma de utilizarla a través de una información clara que muestra la competencia como capacidad de acción.

En este proceso, todos los actores de la empresa deben estar involucrados, los objetivos medibles difundidos para conocimiento de todos, los plazos y las consecuencias del desempeño de la empresa comunicados de forma clara y comprensible para que todos puedan participar con seguridad, ya que todos tienen interés, aunque diferenciado, en el mantenimiento de la organización (Maior, 2011).

A pesar de los muchos conceptos y definiciones sobre las competencias, corresponde a la organización simplificar y elaborar la suya propia, la que se presente como más útil a su realidad. A partir de ahí, el camino es involucrar a los actores, a los directivos, a los empleados, a los clientes y a los proveedores, estableciendo procesos individuales y colectivos, además de establecer y comunicar los resultados concretos que la empresa pretende obtener, según el contexto en el que se inserta (Maior, 2011).

En el tema de los procedimientos individuales, es importante responsabilizar al propio trabajador de la gestión de su vida profesional, de su carrera, de su propio desarrollo, definiendo criterios respecto al crecimiento profesional que pueda tener en la empresa según la estructura organizativa (Stewart, 1998). Los procedimientos colectivos tienen como objetivo esencial la gestión de los problemas internos, según normas y procedimientos adoptados por la organización y conocidos por todos.

La gestión integrada de las competencias es la relación esencial de adecuación entre las competencias, las necesarias para realizar las actividades vinculadas a la estrategia de la empresa y las presentes en los empleados. En todas las actividades de gestión de personas, desde la adquisición de personal, la evolución de las funciones, la evaluación del potencial, la política de formación y desarrollo, los criterios de competencia deben estar bien definidos, ampliamente difundidos y aplicados a todos los niveles de la empresa (Stewart, 1998).

En realidad, gestionar el potencial humano y el desarrollo de las competencias no es un procedimiento sencillo que pueda encontrarse listo en los modelos de gestión. Una verdadera gestión de competencias presupone la organización del aprendizaje, con estructuras organizativas flexibles, adaptables, abiertas, donde los puestos de trabajo se definen como un conjunto de actividades dentro de una misión de la empresa (Passos, 2012).

Según Stewart (1998), el constructo competencias se ha destacado como uno de los más utilizados en el campo del conocimiento de la administración contemporánea, a pesar de la controversia establecida entre los estudiosos. En este sentido, Barbosa (2001) destaca que, para

la comprensión del modelo de competencias, es necesario hacer una contextualización histórica de los cambios en el mundo del trabajo.

Por lo tanto, el trabajo, tal y como se visualiza, en la actualidad, no puede constituir únicamente aquellas actividades desarrolladas por los individuos, según su posición, sino que debe percibirse como la extensión de la competencia que el trabajador realiza en sus actividades profesionales, cada vez más complejas. Además, también está la cuestión del modelo a adoptar, los cambios provocados.

La mayor dificultad para la empresa en la adopción de este modelo es el cambio de un modelo jerárquico a un modelo descentralizado, trabajando en forma de red de relaciones, lo que requerirá un compromiso integral en todos los niveles, y la capacidad de afrontar las dificultades inherentes al proceso de cambio, con la certeza de que se está construyendo un camino mejor (Maier, 2011, p. 7).

Estos cambios se producen por el hecho de la necesidad de adoptar medidas diferenciadas, lo que obliga a los profesionales a estar en constante periodo de adaptación. En este sentido, se constata que "el conocimiento no es estático y tanto las personas como la organización necesitan estar en constante aprendizaje de los nuevos conocimientos que surgen cada día" (Maier, 2011, p. 9). Boterf (2002) presenta una evolución del conocimiento que ha tenido lugar a varios niveles y que ha afectado de forma decisiva a la vida de las personas y de las organizaciones, lo que puede permitir a la empresa hacer una evaluación del estado actual en el que se encuentra para planificar un cambio adecuado a su realidad.

## CAPITULO II

### MARCO CONCEPTUAL

El objetivo de este tema es presentar todos los términos que requieren una mayor aclaración, conceptualizándolos para una mejor comprensión de esta investigación. Los términos que se explicarán son los siguientes: la contabilidad como sistema de información; los estados financieros; el flujo de caja; LAIDA o EBITDA; las cuentas personales; las cuentas corporativas; el presupuesto corporativo; la proyección presupuestaria; el sistema presupuestario y el presupuesto de capital.

El interventor coordina el proceso de planificación implicando en las mejoras de los sistemas de gestión. El interventor funciona como un sistema que interactúa con el entorno de la organización a través de las estrategias a conseguir por los presupuestos.

Es el área responsable de la elaboración de las políticas y presupuestos de la empresa, generando los informes necesarios para los procesos de decisión (Peres Junior, Pestana y Franco, 2003).

La dinámica de evolución últimamente verificada en el entorno empresarial, así como el actual proceso de cambio de los hábitos de consumo, ha impulsado a los gestores a crear nuevas alternativas que les permitan controlar este proceso de forma eficiente y eficaz para las empresas que dirigen.

El control de gestión se presenta en este escenario como un instrumento importante una vez que proporciona adaptaciones, independientemente del tamaño, la rama o la actividad de las organizaciones.

Se cree que es necesario verificar las carencias y dificultades de las micro y pequeñas empresas en el control de la actividad empresarial (Padoveze; Taranto, 2009).

Así, la evolución de los tiempos, el crecimiento económico y los avances tecnológicos han ido exigiendo ajustes en la forma de prestar los servicios y, por tanto, sugiriendo también la necesidad de adaptar los controles como forma de alinear los objetivos en relación con el mercado.

En otras palabras, las empresas tienden a utilizar instrumentos de control que puedan satisfacer sus expectativas de rendimiento, mediante aplicaciones en recursos con menores costes y mayor competitividad, con vistas a mantener su posición en el mercado.

Por lo tanto, incluso las inversiones en gestión deben presuponer la obtención de ventajas, ya que, en cualquier caso, influirán en los resultados económicos de la organización.

Consecuentemente, antes de elegir las alternativas de control, es fundamental comprobar las desviaciones de gestión verificadas en la empresa y evaluar el coste y el beneficio de la estructura informativa elegida.

Luego, el mantenimiento de un sistema de control existente consiste en alinear las direcciones de la organización a partir de las intenciones, acciones y reacciones de los gerentes y también en monitorear los gastos operativos de la empresa (Najjar, 2013).

Es el control de un área de las ciencias contables, considerada primordial para satisfacer las necesidades operativas de los directivos; en las micro y pequeñas empresas, actúa en los procesos de decisión estratégica de la empresa, en la modelización, construcción y mantenimiento de los sistemas de información que proporcionan información a los gestores (Oliveira, 1998).

Estas empresas buscan el beneficio incluso frente a obstáculos como la inserción de nuevas tecnologías, los mercados globalizados y la competencia desleal de las grandes empresas.

Además, las elevadas cargas fiscales, la insuficiencia de crédito y los altos costes de contratación suponen un reto para la supervivencia de las micro y pequeñas empresas brasileñas.

En este aspecto, la contraloría termina colaborando en la planificación y control de la gestión, facilitando la optimización de los resultados de las empresas, ya que admite que el proceso de gestión ideal debe estructurarse a partir de la consistencia del proceso de toma de decisiones, considerando las etapas de plan, desempeño y control (Najjar, 2013).

De hecho, el mercado globalizado, el uso de tecnologías más modernas terminó por obligar al gestor a utilizar herramientas que proporcionen información de forma rápida y eficaz para la toma de decisiones.

La escasez de información, la falta de seguimiento de los informes de gestión y de la contabilidad, la falta de preparación de los directivos contribuye a que se tomen decisiones erróneas que hacen que la empresa no pueda estar a la altura de sus competidores, por lo que una adecuada gestión empresarial asegura su permanencia en el mercado.

La contraloría admite que el proceso ideal de gestión debe ser estructurado con base en la coherencia del proceso de toma de decisiones, considerando las etapas de plan, desempeño y control. La planificación es una importante herramienta administrativa que sirve de análisis para el comportamiento futuro de la empresa. A través de la planificación se definen políticas, directrices y objetivos estratégicos de mediano y largo plazo. Para Porter (1996, p. 149):

El énfasis que se pone hoy en día en la planificación estratégica de las empresas refleja la propuesta de que se pueden obtener importantes beneficios de un proceso explícito de formulación de la estrategia, garantizando que al menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas hacia un conjunto de objetivos comunes (Porter, 1996, p.149).

La planificación operativa consiste en un dispositivo de control, cuya función es proporcionar los elementos, actividades y recursos necesarios para la realización de las directrices de la planificación estratégica. Oliveira (1998, p. 52) explica que:

La planificación operativa trabaja con los objetivos establecidos en la planificación estratégica y, por lo tanto, se desarrolla en los niveles jerárquicos inferiores de la organización orientada a la utilización eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos previamente definidos.

Este plan es una técnica para ver con antelación los resultados probables de las operaciones futuras de la empresa. A través de los presupuestos, el plan de acción se expresa y analiza los objetivos que se pretenden alcanzar. Estos planes no son meros ejercicios de proyecciones de números para tratar de visualizar los probables resultados económicos y financieros de una empresa (Nakagawa, 2003).

En este contexto, el sistema presupuestario actúa en el control de las actividades empresariales a partir de la información sobre su rendimiento, tratando de evaluar cuál es el mejor conjunto de actividades que conducirá a la consecución de los objetivos.

Con ello, la información encontrada en la fase de control dará lugar a una corrección de posibles desviaciones no previstas en la planificación.

La dinámica evolución verificada últimamente en el entorno empresarial, así como el actual proceso de cambio de los hábitos de consumo, ha impulsado a los gestores a crear nuevas alternativas que les permitan controlar este proceso de forma eficiente y eficaz para las empresas que dirigen.

Campos (2002) explica que el controller asume un papel importante en la constatación de las cifras contables y financieras de la empresa, así como en la realización de la planificación y el control presupuestario para desarrollar y revisar permanentemente los estándares de rendimiento, con el objetivo de que el resultado real de las actividades se ajuste a los estándares estipulados.

El autor explica entonces que, en la planificación de los objetivos estratégicos para alcanzar los resultados, es necesario pensar en la estructura estratégica orientada a la consecución de los resultados, entrelazando las expectativas y la realidad, propiciando un camino para alcanzar los objetivos, proporcionando la dirección a seguir, orientando el rumbo que la empresa debe seguir y el posicionamiento que debe tomar para llegar a su destino.

La ausencia de dirección implica en objetivos diferenciados por la dirección y así, las prioridades serán definidas por cada dirección, sacrificando la coherencia de las actitudes para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, como si se caminara desordenadamente. [...] el controller es, en su esencia, un área que coordina la información sobre la gestión económica, pero la responsabilidad de los resultados deseados corresponde a los gestores. la evolución de las funciones y responsabilidades del ejecutivo financiero ha llevado a una separación entre la función contable y la función financiera (campos, 2002, p. 17).

Así, el posicionamiento central de la contraloría tiende a dirigirse a asegurar la optimización de su resultado económico. Por lo tanto, la misión de la contraloría es optimizar los resultados de la empresa, presentando su desempeño permeado por la mejora de los resultados, coordinando el presupuesto de todos los sectores de la empresa, informando las realizaciones y señalando los desvíos de manera periódica, además de motivar los resultados por medio de alternativas.

### **1.1 La importancia del control**

Campos (2002) realizó una investigación sobre la importancia de la contraloría en una empresa privada que opera en el segmento de las telecomunicaciones para evaluar intuitivamente el desempeño y enfocarse en los resultados obtenidos.

Para medir estos resultados, hay que hacer una comparación con empresas afines del mismo segmento. Sin embargo, en la comparación, el autor señala la aparición de muchas otras cuestiones, y la que destaca es sobre por qué la empresa que opera dentro del mismo segmento industrial, puede presentar mejores resultados que las otras. Para resolver tal cuestión, el autor expone a continuación:

Al utilizar la estrategia basada en el análisis del entorno externo, no se pueden explicar los diferentes resultados obtenidos por estas empresas. Si la estrategia se dirige al interior de las empresas, se descubren factores importantes en ellas que las diferencian. No es necesario profundizar para descubrir estos factores, en la mayoría de los casos, casi salen a la superficie. Las fuerzas intrínsecas están en estado latente, las cuestiones que se plantean son en el sentido de aglutinarlas y obtener una fuerza resultante de gran intensidad. En el caso de Telemar, objeto de esta disertación, la respuesta a las cuestiones de aglutinación y de obtención de una fuerza se logró mediante una secuencia de actos integrados y coordinados, a saber: la elaboración de un programa de objetivos, para lograr el resultado deseado, claramente definido e inteligible; la elección de una herramienta de gestión que cumpliera los objetivos de la empresa: el EBITDA; la participación en los resultados alcanzados, con la distribución de bonificaciones individuales a todos los empleados; la elaboración de un plan de acción para la divulgación del

programa de objetivos y resultados, así como la distribución de bonificaciones; la divulgación periódica de los resultados del programa de objetivos, con todas las aclaraciones de la comprobación contable, económica y física (campos, 2002, p. 73).

Campos (2002) explica además que los objetivos deben ser claros en las empresas privadas, comprensibles, factibles y que cada uno de los objetivos debe permitir una escala de puntuación, estipulando el límite mínimo y máximo de puntos. El EBITDA reúne tales cualidades, la viabilidad, la facilidad de comprensión y también de cálculo, por lo que el éxito de la investigación se produjo en la empresa evaluada por el autor.

Como ejemplo de un objetivo global para toda la empresa, para tener un número de sucursales, por lo que los objetivos deben limitarse a cada una de las sucursales. El autor expone entonces que se estipuló un programa de anticipación de metas en todas las concesionarias, atado al altísimo valor de la inversión, sólo en la empresa evaluada, informa que fueron 10 mil millones de reales, imponiendo un control presupuestario que debe ser totalmente riguroso para los próximos años. Para campos (2002) un segundo componente que hay que señalar en cuanto al control de las empresas privadas, consiste en la necesidad primaria de generar caja, orientando hacia el uso de un importante instrumento de gestión, el EBITDA.

Este contexto lleva a la contraloría a asumir un papel central en la coordinación de la información de la gestión financiera de la empresa, con vistas a garantizar la mejora de los resultados económico-financieros de la misma.

El autor concluye afirma que, en las empresas privadas, la Contraloría contribuirá con la determinación de los valores y las normas de conducta que deben ejercer y seguir los directivos, lo que implica su nivel de autonomía, los procesos de gestión, las evaluaciones de desempeño y la determinación del sistema de recompensas.

Maciel et al. (2011) realizan una investigación empírica para demostrar la importancia de la contraloría en las empresas privadas de la industria textil, iniciando su contextualización al explicar que la contraloría en la empresa privada tiene un fundamento estratégico tanto en la estructura jerárquica como en el ámbito sectorial, en la misión y en las principales funciones de dicho órgano de control en las empresas.

En cuanto a la existencia de un órgano de control, de las 18 empresas que respondieron, 13 (72,2%) contestaron que lo tienen. Sólo cinco (27,8%) no tienen un sector de control. En las empresas que tienen una contraloría, el nivel jerárquico de subordinación es el directivo. Se ha comprobado que la contraloría está subordinada a la dirección financiera en algunas de las empresas encuestadas. También se observa que en algunas empresas la contraloría ocupa un puesto de nivel directivo y que en una de ellas está directamente subordinada al director general.

Los autores explican además que las áreas de cobertura de la contraloría en las empresas encuestadas comprenden los sectores de contabilidad de costes, contabilidad financiera, contabilidad fiscal y control y patrimonio. Por otra parte, una gran parte de la contraloría de las empresas comprende también los sectores de presupuesto y auditoría. Por lo tanto, los autores confirman que la mayoría de las empresas tienen al controller como un órgano intrínsecamente ligado a la contabilidad en todos sus aspectos. Maciel et al. (2011) afirman además que en las empresas que no tienen un sector de controller definitivamente definido, el director financiero tiende a ser el responsable de la información y en algunas, es el propio sector contable el que lo hace.

En una de las empresas evaluadas por los autores, la gestión de la información se realiza con vistas a controlar la gestión y distribuir la información entre los sectores de contabilidad, costes y presupuestos.

En las empresas que tienen un órgano de control, la misión se centra en el control y la gestión de los principales procesos de la empresa, ofreciendo apoyo e información a la dirección y controlando las decisiones de los accionistas. En algunas de estas empresas, la misión de la contraloría aparece de manera más visible, a partir del análisis del organigrama de la empresa o en las descripciones de los departamentos. Sucede que la misión de la contraloría no siempre se expresa explícitamente. En las empresas en las que esto ocurre, se puede verificar una cierta diversidad en la forma de atribuir el papel de la contraloría.

Los mismos autores amplían su estudio a una empresa privada de autoservicio, afirmando que la contraloría existe dentro de la empresa con vistas a controlar los procesos administrativos, contables, operativos y financieros.

Mientras que, en su organigrama, la contraloría figura como un consejo de administración, a nivel directivo, del que forman parte los departamentos de finanzas, contabilidad, recursos humanos e informática y sus respectivos subordinados.

Maciel et al. (2011) explican que, en esta empresa, la contraloría también hace uso de la auditoría, que consiste en un departamento de personal que se encuentra entre los departamentos financiero y contable, contabilizando de manera separada, por centro de costos, es decir, por departamento, todos los ingresos y gastos que se presentan en el estado de resultados de la empresa.

Esta información es de gran valor para la toma de decisiones, que puede ser un simple recorte de gastos en una determinada área o actividad, así como la implantación o actuación en otra, ya sea en la generación de nuevos puestos de trabajo, generación de más recursos y/o equipos, etc. el departamento de informática actúa en la prevención, mantenimiento del sistema informático y gestión de la información, con la creación de herramientas (informes solicitados

por diversas áreas) y el mantenimiento de numerosa información transmitida diariamente. Corresponde a la auditoría, entre otras cosas, supervisar todos estos pasos, determinando la estandarización de las rutinas, haciendo que funcionen con una supervisión constante. Actúa de forma preventiva, ayudando a la solución de los diversos problemas que existen en el día a día (Maciel et al. p. 8).

A continuación, los autores explican que, en este caso concreto, la fiscalización adopta un papel de resolución de problemas, en lugar de ser un mecanismo para detectar y castigar. A través del intercambio de información, se puede detectar la existencia de este departamento y su relación con el controlador, siendo una forma de nombrar la gestión del controlador.

El director financiero es el profesional responsable de esta unidad de organización de la oficina del interventor, mientras que el departamento responde de forma inmediata a la superintendencia.

Maciel et al. (2011) explican que, en esta empresa de autoservicio, el sector tiene su propia misión, siendo el control de todo el flujo de información contable-financiera en el sentido de ofrecer a la dirección de la empresa la información necesaria para la promoción de la gestión empresarial y el seguimiento de los objetivos por unidad de la empresa.

Adopta un carácter de control en un nivel jerárquico descendente y un carácter de asesoramiento en un nivel jerárquico ascendente. Por lo tanto, la mayoría de las veces, el controlador sólo apoya la gestión. De hecho, las decisiones se toman a nivel de superintendencia/presidencia con la información que se transmite. Por lo tanto, al poseer varios tipos de información, la contraloría tiene la función estratégica de proporcionar apoyo a las decisiones de gestión/administración/mercado. A través de la información, la empresa puede decidir, por ejemplo, abrir una unidad en una ciudad determinada comprobando su población/renta per cápita/acceso a la carretera/competidores (p. 9).

Los autores explican entonces que, de esta manera, siendo la contraloría la principal responsable por la estructuración de los controles internos corporativos y demostrando su importancia como auxiliar en la gestión estratégica de la misma, aún se hace imperceptible que, incluso en empresas que no son de pequeño porte, con una carencia en su aplicabilidad de recursos.

Sin embargo, los autores concluyen que varias empresas, incluso las de tamaño micro o pequeño, adoptan dicho órgano de control, considerando la contraloría como una forma de gestión organizacional eficiente, ya que hace uso de la premisa de eficiencia.

La información proporcionada por la contraloría es de suma importancia para la toma de decisiones y para identificar los aspectos que requieren mayor atención o que son susceptibles de fallar dentro de una determinada organización.

Teniendo en cuenta estos factores, el sector de controladores no es exactamente un sector que tome decisiones en una empresa, pero es responsable de ellas indirectamente, ya que ayuda a los directores sectoriales y generales a encontrar la mejor decisión a tomar para cada caso, lo que ayuda a la buena marcha de la organización.

Oliveira et al. (2015, p.10) destacan: "el proceso de toma de decisiones está influenciado por la actuación del controlador a través de la información de planificación y control".

Se debe considerar importante que el proceso de toma de decisiones tenga una perfecta armonía con el proceso de gestión, donde los resultados esperados se logren de acuerdo con los resultados planificados por la empresa.

Las funciones de contraloría están ligadas a objetivos que al ser realizados hacen factible el proceso donde según la concepción de los autores Almeida et al. (2009, p. 375-377) corresponde a la contraloría

a) Subvencionar el proceso de gestión - esta función implica ayudar a la adecuación del proceso de gestión a la realidad de la empresa ante su entorno. Esto se materializará tanto en el apoyo a la estructuración del proceso de gestión como en el apoyo efectivo a las fases del proceso de gestión mediante un sistema de información que permita realizar simulaciones y proyecciones sobre los acontecimientos económicos en el proceso de toma de decisiones;

b) Apoyo a la evaluación del rendimiento - ya sea de los directivos o de las áreas de responsabilidad, la evaluación del rendimiento debe ser realizada individualmente por todos los directivos y sus respectivos superiores jerárquicos;

c) Apoyar la evaluación de resultados - preparar el análisis de los resultados económicos de los productos y servicios; supervisar y orientar el proceso de establecimiento de normas; evaluar los resultados de sus servicios;

d) Gestión de los sistemas de información - definición de la base de datos que permite organizar la información necesaria para la gestión; elaboración de modelos de decisión para los distintos eventos económicos, considerando las características físico-operativas de las áreas, para los gestores; y estandarización y armonización del conjunto de información económica

e) Servir a los agentes del mercado - la empresa, como sistema abierto, interactúa con su entorno, intercambiando los más diversos tipos de recursos. Así, corresponde al controlador analizar y medir el impacto de la legislación en los resultados económicos de la empresa y atender a los diversos agentes del mercado, ya sea como representante legal formalmente establecido o apoyando al gestor responsable.

Los problemas en la gestión de estas empresas radican en la informalidad con la que se gestionan. En estas empresas, la administración suele ser llevada a cabo por los propietarios o

sus familiares, que a menudo no tienen un conocimiento profundo de las técnicas administrativas.

Cabe señalar que el conocimiento profundo de las técnicas administrativas no es esencial para las microempresas, dada la simplicidad de funcionamiento de este tipo de organización.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que, independientemente de si una empresa es grande o pequeña, todo directivo necesita conocimientos para llevar a cabo el proceso de gestión.

El SEBRAE y varias asociaciones de clase no han escatimado esfuerzos para promover el cambio de este perfil, difundiendo métodos de gestión objetivos y modernos (Maciel, et. al., 2011).

La ausencia de planificación estratégica provoca retrasos en la entrega de productos y servicios, exceso de defectos y fallos, escasez de dinero debido a una aplicación inadecuada, pago de intereses sin planificación financiera, mano de obra no cualificada y con acumulación de tareas, entre otros (Miller, 2004).

Por lo tanto, la solución es la aplicación de la práctica de la planificación y el control en las microempresas. Las microempresas y las pequeñas empresas suelen ser las más carentes de información contable.

La contabilidad se lleva a cabo únicamente con fines fiscales, sufriendo muchas interferencias por parte de las autoridades fiscales, y dejando de cumplir su función principal, que es la de proporcionar información sobre el rendimiento de la empresa, suficiente y necesaria para la decisión empresarial, para convertirse en un instrumento de control fiscal.

Según el SEBRAE (2004), es fundamental que los gestores de estos emprendimientos tengan una visión generalista de sus actividades, utilizando los estados contables no sólo para rendir cuentas con el fisco, sino también utilizando la información para la toma de decisiones, para que no se convierta en un caso más en las estadísticas de mortalidad de las microempresas.

Como resultado de la propia legislación fiscal, existe la exención de ciertas clases de empresas de la presentación de la contabilidad regular, aunque el Código Civil no la exima.

La injerencia de la legislación fiscal en la contabilidad oficial es tan fuerte que ha dejado de ser un sistema de información para ser un control para pagar menos impuestos, y esto le quita a la contabilidad su principal función que es una rica fuente de información.

Johnson y Kaplan (1993) además de ser la contabilidad una herramienta en la evaluación del rendimiento de la empresa, también representa una herramienta importante para que estas empresas puedan desarrollar una planificación ideal para mejorar los resultados y la marcha de estos emprendimientos.

Así, la contabilidad aporta información que puede ser decisiva para el éxito o el fracaso de una micro o pequeña empresa, reduciendo los riesgos e incertidumbres y contribuyendo a que alcance sus objetivos.

El papel de la Contraloría está directamente vinculado a la dirección de la empresa y, para actuar con la mayor eficacia posible, debe concebirse como un área autónoma, pues sólo así podrá alcanzar sus objetivos y cumplir su misión.

La autonomía de los controladores también resulta necesaria en lo que respecta a la imparcialidad en la orientación de las decisiones a tomar.

Marion (1998, p. 30), al abordar la cuestión del uso de la información contable para la gestión, afirma que "la función básica del contable es producir información útil para los usuarios de la contabilidad para la toma de decisiones".

La información es fundamental para apoyar las estrategias y los procesos de toma de decisiones, así como para controlar las operaciones empresariales. Su uso representa una intervención en el proceso de gestión, e incluso puede provocar un cambio organizativo, ya que afecta a los distintos elementos que componen el sistema de gestión.

Este recurso vital de la organización, cuando está bien estructurado, integra las funciones de las distintas unidades de la empresa, a través de los distintos sistemas organizativos.

Según Beuren (2000 p. 45), "el mayor reto de la información es permitir a los directivos alcanzar los objetivos propuestos para la organización, mediante el uso eficiente de los recursos disponibles".

La definición y traducción de la estrategia, de forma comprensible y factible para los miembros de la organización, implica la necesidad de proporcionar información adecuada a los responsables de la elaboración de la Estrategia. Para la toma de decisiones, los directivos necesitan disponer de información valiosa.

Esta situación requiere que la información, como recurso básico para el desarrollo de las actividades empresariales y su valoración como producto económico, sea bien gestionada.

La principal diferencia entre la información y otros activos corporativos es que es infinitamente reutilizable sin deteriorarse ni depreciarse por su uso.

Si la finalidad de la información es permitir a los gestores alcanzar los objetivos de la organización con el uso eficiente de sus recursos, y la información es también un recurso, la medición de esta información se hace necesaria, dado que los datos que se recogen, procesan, acumulan y comunican a las empresas mediante los sistemas formales de información, necesitan ser medidos de alguna manera (Miller, 2004).

Los directivos de las empresas responsables de la toma de decisiones necesitan mediciones adecuadas de la información para respaldar sus modelos de toma de decisiones.

Sin embargo, estructurar un modelo de medición que pueda aplicarse a objetos o eventos que aún no se han realizado es una tarea compleja, ya que estas medidas se refieren a estimaciones subjetivas.

Sin embargo, la precisión de los estándares de medición es de importancia fundamental en el proceso de realizar mediciones y comparaciones precisas, con el fin de proporcionar información válida, fiable, adecuada y económica para cada decisión que se tome (Beuren, 2000).

Una de las principales funciones de la Contraloría es suministrar información útil a los gerentes. A la Contraloría le corresponde generar información que pueda brindar el debido apoyo al proceso de toma de decisiones en todas las etapas: al reconocer el problema, identificar las alternativas y elegir la mejor.

En la fase de reconocimiento del problema, la contabilidad se presenta como un importante instrumento de gestión al ser una herramienta de señalización del mismo, señalando las variaciones en relación a los estándares establecidos, jugando un papel relevante en las fases de identificación de alternativas y elección de la más adecuada para la organización. (Beuren, 2000)

Es a través de la contraloría que el empresario tendrá acceso a información útil para la toma de decisiones. Saber si la empresa obtiene beneficios, conocer la situación financiera y económica, tener un plan de mercado, analizar la liquidez de la empresa, conocer la posición en el mercado respecto a los competidores, entre otras informaciones, representa la supervivencia de los micro y pequeños empresarios en el contexto globalizado en el que vivimos actualmente.

La adaptación de las pequeñas empresas a los nuevos paradigmas de un mercado globalizado, exigiendo capacidad de innovación, flexibilidad, rapidez, calidad, productividad, entre otros requisitos, hace que sea cada vez más importante y estratégico el papel que juega la contabilidad en la vida de una empresa.

En este contexto, se hace imprescindible realizar una contraloría eficiente y confiable, haciendo cada vez más relevante el Análisis Financiero de los Estados Contables y/o Informes de Gestión, buscando extraer información a través de Técnicas de Análisis Económico-Financiero que buscan demostrar el desempeño de las organizaciones.

## **2.2 Motivación como mecanismo de desempeño en las empresas**

### *2.2.1 Conceptos*

Según Maximiano (2000), la palabra motivación (derivada del latín *motivus*, que significa mover), indica el proceso por el cual un conjunto de razones o motivos induce, estimula, alienta y provoca algún tipo de acción o comportamiento humano. Se puede definir como un estímulo que lleva a la acción, aquello que conduce a una persona a un determinado comportamiento, es una energía que se agota, apoyada en algún motivo, estímulo o deseo que mueve a alguien en una determinada dirección; esta instigación puede ser biológica o social. Para Gooch y McDowell (apud Bergamini, 2008, p.106), "es una fuerza que reside en el interior de cada persona y puede estar vinculada al deseo". La motivación no es un proceso acabado, tiene un carácter de continuidad que significa que siempre tendremos delante algo que nos motive. La motivación es una fuerza, una energía que nos impulsa hacia algo (Vergara, 2007, p. 42)

Murray (apud Bergamini, 2008, p. 108) dice que "es, por tanto, una fuente de energía que impulsa al individuo a la acción".

Según Maximiano (2000, p. 204), "en términos genéricos, la palabra motivación abarca las causas o razones que impulsan un determinado comportamiento, sea cual sea".

Por tanto, "la motivación es una fuerza que se encuentra en el interior de cada persona, estando generalmente ligada a un deseo. Así, sus fuentes de energía están dentro de cada ser humano" (Silva; Rodrigues, 2007, p.9).

En consecuencia, "la motivación es el proceso responsable de la intensidad, la dirección y la persistencia de los esfuerzos de una persona hacia la consecución de un objetivo determinado" (Robbins, 2008, p.132).

Bergamini (2008, p.108) afirma que "la motivación puede y debe ser considerada como una fuerza motriz que tiene sus fuentes a menudo ocultas dentro de cada uno".

Los autores mencionados conceptualizan la motivación de las más variadas maneras, sin embargo, todos fueron enfáticos al tratarla como una acción impulsora en la búsqueda de metas u objetivos. Para Bergamini (2008, p.108), es, por tanto, una fuente de energía. Al utilizar el término fuente de energía, el concepto de motivación deja de ser una simple acción y se convierte endógenamente en la base de la acción posterior.

### *2.2.2 Historia de la Motivación*

Los estudios sobre la motivación se intensificaron con el advenimiento de la Revolución Industrial, donde se invirtió mucho en la eficiencia de los procedimientos industriales, creyendo en la obtención de rendimientos gratificantes. La revolución fue un hito histórico para la Administración, que contribuyó a muchos cambios políticos, económicos y sociales. La

invención de las máquinas y su aplicación a la producción abrió nuevos horizontes para la economía, aumentando significativamente la productividad de la época, ya que el uso de la nueva tecnología superó el trabajo manual (Schmidt, 1999).

Con la llegada de las máquinas también llegó la producción a gran escala y, con ella, la contratación de muchos trabajadores. Los trabajadores, ante la nueva realidad, sufrieron mucho para adaptarse al nuevo marco, porque hasta entonces, la mayoría vivía de la artesanía y la agricultura. Además, la gran mayoría de los trabajadores vivían en condiciones terribles. "Los salarios eran muy bajos, la jornada laboral podía llegar a ser de catorce o dieciséis horas diarias, y no había derecho a vacaciones" (Schmidt, 1999, p.112), es decir, el trabajo era duro, con largas jornadas consecutivas, en condiciones inhumanas: espacios pequeños, sucios, húmedos, con altos índices de enfermedades contagiosas por una remuneración insignificante, que sólo garantizaba la supervivencia (Schmidt, 1999).

La clase dominante, por su parte, aun conociendo todos los problemas que causaban las malas condiciones de trabajo y de remuneración, permaneció indiferente a esta situación, y hasta entonces no se sintió afectada por ella. Después de algún tiempo, viviendo en condiciones terribles, ya desmoralizados e insatisfechos con la situación en la que se encontraban, los trabajadores comenzaron a organizarse mediante huelgas, revueltas y rebeliones. Con ello consiguieron crear sindicatos que garantizaban la seguridad y mejoraban las condiciones de trabajo, además de reforzar la lucha de la clase obrera (Schmidt, 1999).

### *2.2.3 Teorías de la motivación*

La Revolución Industrial se remonta a una época en la que los trabajadores eran vistos por los empresarios sólo como piezas y objetos de trabajo, es decir, lo que sentían, pensaban, necesitaban o lo que les motivaba no tenía importancia. Con el énfasis en las condiciones humanas en el trabajo, comenzaron a surgir teóricos con enfoques sobre las condiciones motivacionales en la organización y uno de ellos fue el Enfoque Clásico de la Administración, que se dividió en dos orientaciones: La gestión científica, desarrollada en Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor, que valoraba la división del trabajo del obrero, para aumentar la eficacia a nivel operativo. Y la Teoría Clásica, desarrollada en Francia con la obra de Fayol, cuya principal preocupación era aumentar la eficiencia de la empresa, haciendo hincapié en la estructura (Braverman, 1981)

En oposición al enfoque de la Gestión Clásica, y constituida a partir de ella, surgió en Estados Unidos la Teoría de las Relaciones Humanas.

"El movimiento de las relaciones humanas fue un esfuerzo combinado entre teóricos y profesionales para que los directivos fueran más sensibles a las necesidades de los empleados" (Silva, 2008, p. 184).

El resultado del enfoque de la Teoría de las Relaciones Humanas da primacía al hombre como criatura social compleja, dotada de sentimientos, deseos, temores y motivada por necesidades humanas, siendo visto, no ya como una pieza de descarte, sino en cierto modo, como un miembro de la organización.

Este nuevo enfoque despertó el interés de otros estudiosos, que ansiaban explicar el fenómeno de la motivación.

#### 2.2.4 La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Con su teoría, Maslow propuso que las necesidades humanas se ordenan sin clases, niveles o estadios definidos como necesidades primarias y secundarias. Siendo estos:

Fisiológicas, que incluyen el hambre, la sed, el cobijo, el sexo y otras necesidades corporales; de seguridad, que abarca la seguridad y la protección contra el daño físico y emocional; sociales, que abarcan el afecto, el sentido de pertenencia a un grupo, la aceptación y la amistad; de estima, que comprenden factores internos de estima como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos de estima, como el estatus, el reconocimiento y la atención; y de autorrealización, que es la intención de llegar a ser todo lo que uno puede ser, tiene como objetivo el crecimiento, el logro del pleno potencial y el autodesarrollo (Robbins, 2008, p. 48).

El autor también señala que Maslow separó las necesidades en niveles superiores e inferiores, donde las necesidades fisiológicas y de seguridad se sitúan en los niveles más bajos; mientras que las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización se clasifican como niveles superiores. Señaló que, con los estímulos adecuados, las personas comienzan a trabajar con más motivación y entusiasmo, siendo necesidades fisiológicas básicas para el mantenimiento de la vida, como se muestra en la figura 1.

**Figura 1 – Jerarquía de las necesidades de Maslow**



Fuente: MAXIMIANO (1997, p. 216).

Según Bergaminni (1997), una de las varias críticas hechas a la teoría de las necesidades de Maslow es que no ha sido sometida a ninguna prueba que compruebe su validez en la práctica, que las necesidades varían de persona a persona, de cultura a cultura. Por el contrario, Pontes (2010, p.104) afirma que, aunque:

Cada ser humano tiene diferentes tipos de necesidades, según sus normas y valores, que varían en función de las situaciones vividas, o están influenciadas por el entorno de vida. Aunque varían de una persona a otra, normalmente las necesidades tienden a seguir una escala (Pontes, 2010, p. 104).

Para Kwasnicka (2003), "ninguna necesidad está siempre plenamente satisfecha; además, las necesidades de nivel inferior siempre influirán en el comportamiento".

#### 2.2.5 Teoría X y Teoría Y

McGregor llegó a la conclusión, después de haber observado la forma en que los directivos trataban a sus empleados, de que la visión que estos tienen sobre sus empleados, se basa en ciertas agrupaciones de supuestos y que los servidores, debido a estos principios, tienden a moldear su propio comportamiento en relación con el equipo. Douglas McGregor explicó en dos teorías distintas los puntos de vista del comportamiento humano: una llamada Teoría X, que consideraba sustancialmente negativa, y la otra definida como Teoría Y, vista como sustancialmente positiva (Robbins, 2009).

Para Robbins (2009) la teoría X considera que al individuo, por naturaleza, no le gusta y evita trabajar y para lograr sus objetivos, es necesario ser coaccionado, controlado y amenazado con castigos, no le gusta asumir responsabilidades y pone la seguridad por encima de todo, ya que es poco o nada ambicioso, ni siquiera la promesa de recompensa tiene influencia en el individuo para tener motivación para trabajar; La teoría Y, por su parte, afirma que los individuos encuentran el trabajo tan natural como cualquier otra actividad, mostrando autodirección y autocontrol, cuando se comprometen con sus objetivos, buscando y aceptando responsabilidades.

#### 2.2.6 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg (1923-2000) desarrolló la teoría de los dos factores de Herzberg, en la que propuso que hay factores que influyen en el rendimiento de los empleados: factores de motivación y factores de higiene. Cabe señalar que Herzberg se basó en los estudios de Douglas McGregor y Chris Argyris, que encuestaron a unos doscientos (200) ingenieros y contables de once industrias de Pittsburgh. Los entrevistados respondieron a lo que les hacía estar satisfechos con su trabajo y a lo que les hacía estar insatisfechos (Silva, 2008).

Desde este punto de vista, la Teoría de los Dos Factores o Teoría de la Higiene-Motivación fue desarrollada por Frederick Herzberg, quien buscó identificar cuáles son las

consecuencias de ciertos tipos de eventos en la vida profesional de los individuos, con el objetivo de determinar los factores que los llevan a sentirse felices e infelices en la situación laboral (Maximiano, 1997). Según el autor, estos factores se dividieron en dos categorías: los motivacionales o intrínsecos, que están relacionados con el trabajo en sí y la naturaleza de las tareas, vinculados al interés y las cualificaciones de la persona, la atribución de la realización de algo importante y el ejercicio de la responsabilidad.

No obstante, para Maximiano (2000), los elementos motivacionales para este factor implican sentimientos de reconocimiento profesional, crecimiento individual y necesidades de autorrealización; mientras que los factores higiénicos o extrínsecos están relacionados con las condiciones de trabajo, en el entorno que abarca las situaciones dentro de las cuales realizan sus actividades. Afirma que los factores higiénicos son: el tipo de gestión o supervisión que las personas reciben de sus superiores, el clima organizacional, el salario, las políticas de la empresa y las condiciones físicas y ambientales de trabajo. Por lo tanto, los factores higiénicos instituyen un clima psicológico y material saludable e inducen a la satisfacción con las condiciones del entorno donde se desarrolla el trabajo. Y los factores de motivación son la sincronización de la persona con su trabajo, las condiciones para ejercer sus habilidades y desarrollar aptitudes.

Se refieren al contenido del trabajo, a las tareas y actividades relacionadas con el propio trabajo. Incluyen la libertad para decidir cómo realizar el trabajo, el pleno uso de las habilidades personales, la plena responsabilidad del trabajo, el establecimiento de metas y objetivos relacionados con el trabajo y la autoevaluación del rendimiento. Así, los factores que conducen a la insatisfacción son: La política de la empresa, las condiciones del entorno de trabajo, la relación con otros empleados, la seguridad, el salario; Y los que conducen a la satisfacción son: Crecimiento, desarrollo, responsabilidad, reconocimiento, logros.

Al final del estudio, Frederick Herzberg llegó a la conclusión de que los factores que conducían a la insatisfacción profesional no tenían nada que ver con los que influían en la producción de satisfacción de los trabajadores. Así, el autor se dio cuenta de que los factores que provocaban la satisfacción de los trabajadores estaban relacionados con su trabajo, la tarea realizada, su naturaleza, la responsabilidad, la promoción, etc.

#### *2.2.7 Teoría de las necesidades de McClelland*

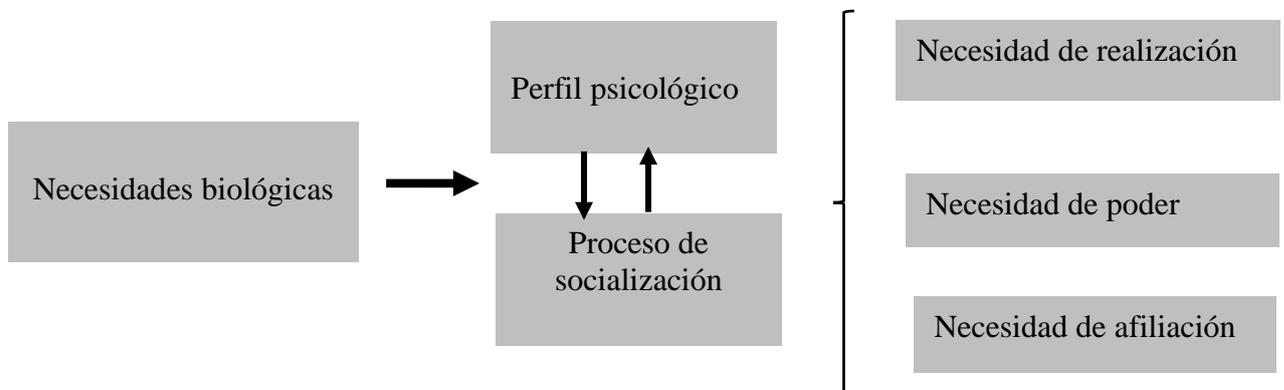
David McClelland tomó como base, al igual que Maslow, la cuestión de las necesidades y las dividió en tres: realización, poder y asociación. La diferencia entre esta teoría y la de Maslow es que McClelland dice que esas necesidades se pueden aprender, no se nace con ellas, se adquieren socialmente. Distingue las necesidades en tres grandes grupos:

- a) Necesidad de logro: búsqueda de la excelencia, de rendir en relación a ciertos estándares, de luchar por el éxito.
- b) Necesidad de poder: necesidad de hacer que los demás se comporten de una manera que no harían naturalmente.
- c) Necesidad de asociación/afiliación: deseo de relaciones interpersonales cercanas y amistosas (Robbins, 2005, apud Walger, Viapiana y Barboza, 2014, p.70):

Para Walger (2007, apud Viapiana y Barboza, 2014, p.70), "estas necesidades están conectadas y tienen un grado de intensidad distinto en cada persona, porque están asociadas al perfil psicológico y a la socialización a lo largo de la vida". También afirman que cuando destaca la necesidad de logro, la persona tiende a tener motivación para buscar la perfección, asumiendo retos en la organización y esforzándose por alcanzar el éxito profesional. Pero cuando la necesidad más fuerte es la de poder, el individuo se siente instigado a dominar y controlar a otras personas. Mientras que la necesidad de asociación/afiliación está más avanzada cuando el sujeto centra su atención en la mejora de las relaciones interpersonales, buscando así la aprobación de los demás.

La figura 2 muestra el enfoque de McClelland, contextualizando las necesidades biológicas junto con el perfil psicológico y el proceso de socialización del individuo.

**Figura 2 - Necesidades de Mc Clelland**



Fuente: Walger, Viapiana y Barboza, (2014, p. 71)

### 2.2.8 Teoría ERG

En oposición a la evolución en etapas rígidas propuesta por Maslow, la teoría ERG (en inglés: Existence, Relatedness and Growth) 'no asume una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior debe ser sustancialmente satisfecha para que una persona pueda avanzar' (Robbins, 2005, p. 156).

Esta teoría fue elaborada por Clayton Alderfer, basándose en la pirámide de Maslow, considerándose una revisión de la jerarquía de necesidades, llamada Teoría ERG. En esta tesis, sustituyó las cinco necesidades por tres: existencia, relación y crecimiento. El grupo de

existencia comprende las necesidades fisiológicas y de seguridad que Maslow mencionó; el grupo de relación se refiere al deseo de mantener las relaciones interpersonales más relevantes, necesitando tener contacto con otras personas para ser satisfechas, siendo comparado con las necesidades sociales de Maslow y los componentes externos de la estima; la necesidad de crecimiento, por su parte, es el deseo de desarrollo personal, que engloba el grupo de Maslow, la categoría de estima y las características de autorrealización (Robbins, 2002).

A diferencia de la teoría de las necesidades de Maslow, más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo; si se reprime una necesidad de nivel superior, aumentará el deseo de satisfacer otra necesidad de nivel inferior. La teoría del ERG no sigue una estructura rígida. Por ejemplo, una persona puede estar trabajando en el crecimiento personal, aunque no se hayan satisfecho las necesidades de existencia o de relación. O las tres categorías pueden operar simultáneamente (Robbins 2002, p.157).

La relación entre Maslow y Herzberg es que ambos se ocupan de las necesidades implícitas o explícitas de los individuos y de cómo esto puede influir en el comportamiento y, en consecuencia, en la motivación del individuo. La única diferencia es que Maslow trabaja con la jerarquía de necesidades (la pirámide), que dice que cuanto más cerca de la cima, la dificultad de logro puede ser mayor, el individuo crea una nueva necesidad. En este sentido, Walger, Viapiana y Barboza (2014) señalan que:

Para Maslow, una necesidad sólo alcanzará el nivel superior cuando se hayan satisfecho las necesidades del nivel inferior. Sin embargo, para Alderfer, todos los niveles actúan simultáneamente, es decir, todas las necesidades pueden estar activas, en el mismo individuo y al mismo tiempo. Sin embargo, en la teoría del ERG, se cree que, si se reprime una necesidad de un nivel superior, aumentará el deseo de satisfacer otra necesidad de un nivel inferior. Un ejemplo claro es cuando nos frustramos ante alguna situación y empezamos a descontar la ira en la comida (Walger, Viapiana y Barboza, 2014, p.69).

### *2.2.9 Teorías de la expectativa*

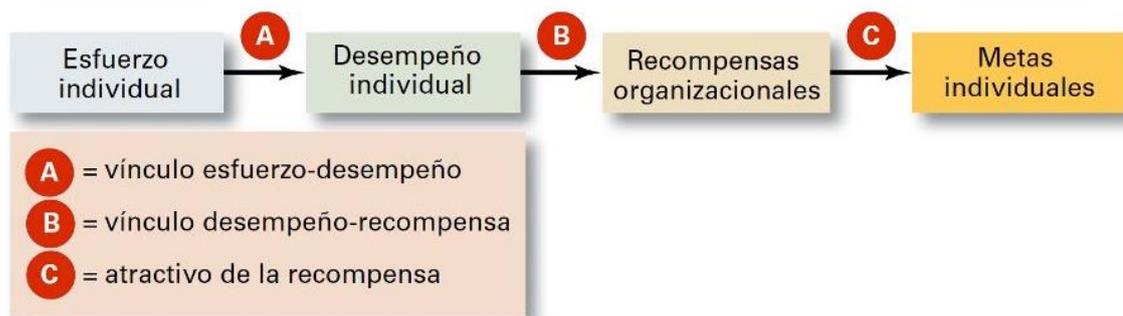
Según Robbins (2002, p. 167), la teoría de las expectativas de Victor Vroom, es una de las explicaciones más aceptadas sobre la motivación. Para el autor, esta tesis sostiene que "la fuerza que da propensión al individuo a actuar de una determinada manera dependerá de la fuerza de la expectativa de que la acción producirá un determinado resultado, y, en consecuencia, de la inclinación que este resultado ejerce sobre el individuo". Según Robbins (2005):

Un empleado está motivado para realizar un alto grado de esfuerzo cuando cree que va a obtener una buena evaluación del rendimiento; que la buena evaluación se traducirá en recompensas organizativas -como una bonificación, un aumento de sueldo o un ascenso- y que estas recompensas satisfarán los objetivos personales (Robbins, 2005, apud Walger, Viapiana y Barboza, 2014, p.81):

Asimismo, de acuerdo con Robbins (apud Walger, Viapiana y Bbarboza, 2014, p. 82) la teoría destaca tres relaciones: esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensa y recompensas-metas personales y que las relaciones esfuerzo-desempeño se caracterizan por la percepción del

individuo, en la que una cantidad estipulada de esfuerzo le llevará a un desempeño; el desempeño-recompensa, es el grado de credibilidad de la persona, en que un determinado nivel de desempeño le llevará a obtener el resultado que anhela; las recompensas-metas personales, por su parte, se refieren a la etapa en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas y necesidades del sujeto y los atractivos que ejercen en el mismo. Este enfoque se representa en la figura 3.

**Figura 3 -Teoria de Expectativa**



Fuente: Robbins (2002, p. 167)

En este sentido, algunas personas pueden sentirse valoradas o reconocidas por recibir salarios elevados; otras por ocupar un puesto importante y otras se sienten satisfechas por ser honradas, recibir agradecimientos o ser tratadas con respeto. Por lo tanto, la noción de reconocimiento y apreciación está influida por los valores y la percepción individual de estos elementos. Una empresa puede establecer una serie de políticas de reconocimiento y agradecimiento y, sin embargo, sus empleados pueden estar insatisfechos, porque no las perciben de la misma manera que la organización (Kramer; Faria, 2007). Robbins (2002, p. 168) afirma que:

La teoría de las expectativas reconoce que no existe un principio universal que explique la motivación de todas las personas. Su esencia radica en la comprensión de los objetivos de cada individuo y el vínculo entre el rendimiento del esfuerzo, el rendimiento y las recompensas y, finalmente, la recompensa y el logro de los objetivos personales.

Además, según el autor, la teoría de las expectativas desarrollada por Vroom es actualmente una de las teorías más aceptadas sobre la motivación. La intensidad de la motivación de una persona para producir algo en un momento dado depende de sus objetivos y de su percepción de la valoración relativa de sus esfuerzos siempre en busca de la consecución de metas personales.

#### 2.2.10 Teorías de la Fijación de Objetivos

Edwin Locke presentó sus estudios basándose en la necesidad que tienen las personas de ver objetivos claros y específicos y propuso en su teoría que la intención de luchar por una meta es la mayor fuente de motivación en el trabajo, Robbins (2002, p.162); porque dirigen qué

acciones debe realizar el empleado y cuánto tiempo debe disponer para lograr el resultado esperado (Robbins, 2005 apud Walger, Viapiana y Barboza, 2014, p.73).

Locke identificó otros factores que también motivan al empleado en la búsqueda de los objetivos de la organización:

a) el grado de dificultad de los objetivos - cuanto más alto es el grado, más desafiante y motivadora es la tarea; b) la participación de los empleados en el proceso de definición de las metas a alcanzar - aumenta la aceptación de la meta, haciéndola atractiva para el trabajador, ya que las personas se comprometen más con las opciones en las que han participado; y c) el uso de feedbacks - que conduce a un mejor rendimiento, porque de esta manera, el empleado tiene los medios para evaluar su progreso y la eficacia de sus esfuerzos (Casado, 2002 apud Walger, Viapiana y Barboza, 2014, p. 73 ).

Para Robbins, (2005, p.142), además de la retroalimentación, hay otras características que pueden influir en la relación objetivo-rendimiento:

a) Compromiso con el objetivo: cuando el individuo está comprometido con el objetivo, es poco probable que lo abandone. Esto ocurre más a menudo cuando los objetivos se hacen públicos, cuando el individuo tiene un centro de control interno y cuando los objetivos los establece la propia persona, en lugar de imponerlos.

b) Autoeficacia adecuada: está relacionada con la seguridad y confianza de la persona en que será capaz de realizar una determinada tarea; cuanto más alta sea, mayor será la probabilidad de un buen desempeño. Además, las personas con autoeficacia tienden a enfrentarse a los retos cuando reciben una retroalimentación negativa, a diferencia de las personas con baja autoeficacia, que tienden a desanimarse y a abandonar los objetivos propuestos.

c) Características de la tarea: la investigación sugiere que la fijación de objetivos individuales no funciona igual de bien en todas las tareas. Los datos indican que el proceso funciona mejor cuando la tarea es sencilla (no compleja), familiar (no nueva) e independiente (no interdependiente). En las tareas interdependientes, es más aconsejable establecer objetivos en grupo.

d) Cultura nacional: se trata de una variable que puede afectar al rendimiento y a la fijación de objetivos, ya que algunas culturas tienden a tener un mayor poder de determinación e interdependencia en la búsqueda de objetivos, como es el caso de la cultura norteamericana.

En este sentido, Ruggiero (2002), explica que no basta con tener un equipo de grandes talentos altamente motivados, si no está bien informado, si sus miembros no se comunican adecuadamente, no será posible potenciar la fuerza humana de la empresa, es decir, la comunicación dentro de la empresa tiene que ser satisfactoria y los empleados tienen que estar informados de todos los acontecimientos.

Desde que las teorías de la motivación surgieron para evaluar el comportamiento humano, se observa que se han utilizado como herramientas para comprender e influir en el

comportamiento de las personas con el fin de garantizar la productividad y la satisfacción de los empleados.

En la conducta motivacional, el individuo es poseedor de un estado de necesidad que necesita ser satisfecho, lo que sólo será posible a través de la búsqueda del factor de satisfacción considerado como el propio esquema productor, así, en el momento en que se produce el encuentro de la necesidad con su correspondiente factor de satisfacción, se considera que se ha producido el acto motivacional (Archer, 1997, p. 51).

La satisfacción de una determinada necesidad no paraliza al individuo, es decir, no lo desmotiva por haber conseguido lo que anhelaba, al contrario, el hecho de la saciedad hace que aflore otra necesidad a satisfacer. Y, en consecuencia, esta necesidad dará lugar a un nuevo objetivo motivacional que deberá alcanzarse (Bergamini, 1993, p.41-42).

Para Robbins (2009, p.24), "una persona que tiene un alto nivel de satisfacción con su trabajo presenta actitudes positivas hacia el mismo, mientras que los que están insatisfechos presentan actitudes negativas". Davis y Newstrom (1992, p.125) afirman además que:

La satisfacción en el trabajo es un factor crítico dentro del tema del comportamiento organizacional. Por lo tanto, es necesario comprenderla, controlarla y trabajarla para evitar los problemas potenciales de insatisfacción que pueden llegar a perjudicar la vida de las organizaciones (Davis; Newstrom, 1992, p.125).

Por ello, la moral de los empleados es un factor importante que hay que tener en cuenta. Según Sayles y Strauss (1975, p. 41):

Una moral baja y una motivación insuficiente pueden provocar ineficacia y baja productividad. En resumen, según el argumento, la existencia de trabajos poco gratificantes crea una situación crítica, que es perjudicial para el individuo, la organización que lo emplea y la sociedad en general (Sayles; Strauss, 1975, p. 41):

Según estos autores, se puede considerar que la moral es uno de los factores responsables de las actitudes de los empleados dentro de la organización; cuando es alta, estimula la colaboración y el interés; cuando está en niveles bajos, puede causar grandes problemas organizativos.

Otro factor que está estrechamente relacionado con el nivel de motivación es el clima organizativo.

En los tiempos modernos, las relaciones humanas se entienden como una actitud que debe prevalecer en el establecimiento y mantenimiento de los contactos entre las personas. Esta actitud debe basarse en el principio del reconocimiento del ser humano como poseedor de una personalidad propia que merece ser respetada. {...}Practicar las relaciones humanas significa mucho más que establecer y o mantener contactos con otros individuos, significa estar condicionado en nuestras relaciones, por una actitud, un estado de ánimo o una forma de ver las cosas que nos permita entender a nuestro interlocutor respetando su personalidad, cuya estructura es sin duda diferente a la nuestra (Balcão & Cordeiro, 1979, p. 52).

Por lo tanto, corresponde al Administrador constituir un ambiente organizacional, de tal manera que conduzca al logro de los objetivos de la empresa, considerando que cada persona,

además de ser un simple ejecutor de tareas, es también un ser humano que, aunque elija un comportamiento de acuerdo a su dialéctica y perspectiva, es poco probable que esto ocurra, porque la empatía, los sentimientos y las emociones son características peculiares y relativas a cada ser humano.

A la vista de los hechos expuestos, no se puede negar que la motivación y los instrumentos que la impulsan se han utilizado cada vez más en las organizaciones. El conocimiento de las fuerzas motivacionales ha ayudado a los directivos a entender la conducta y las perspectivas de cada empleado en el trabajo, de modo que pueden tratar con él de una manera particular. Los estudios muestran que las empresas se están adaptando cada vez más a esta realidad. Hoy en día ya no se habla de gestión de personas, sino de gestión con personas.

Hoy en día, el elemento principal de una organización es el ser humano que, a diferencia de la época de la Revolución Industrial, es visto como una persona, como un ser pensante y generador de cambios. Y gracias a esta nueva concepción, actualmente los puestos, las funciones y las estructuras de la empresa son atribuciones hechas por y para sus miembros, apuntando a las personas y a sus condiciones y reconociendo que un empleado bien motivado puede cambiar la situación de la organización.

### **2.3 La contabilidad como un sistema de información**

La contabilidad es un sistema de información y evaluación que registra los hechos que alteran el patrimonio de una entidad, destinado a proporcionar a sus usuarios estados y análisis de carácter patrimonial, económico y financiero.

Es la ciencia que estudia y controla el patrimonio, con el objetivo de representarlo gráficamente, mostrar sus variaciones, establecer normas para su interpretación, análisis y auditoría y servir como instrumento básico para la toma de decisiones de todos los sectores directa o indirectamente involucrados con la empresa. En este aspecto, según Gouveia (1993, p.01)

"[...] la contabilidad es un sistema muy bien concebido que permite registrar las transacciones de una entidad que pueden expresarse en términos monetarios, e informar de los reflejos de estas transacciones en la situación económica y financiera de esta entidad en una fecha determinada" (Gouveia, 1993, p 01).

Por lo tanto, la importancia de registrar las transacciones de una organización se deriva de una serie de factores, como: debido al dinamismo de las empresas, con cambios en sus gestores y en el personal que las opera; la necesidad de probar, con registros y documentos, la veracidad de las transacciones ocurridas; la posibilidad de reconstituir, con detalles, las transacciones ocurridas; la necesidad de registrar las deudas contraídas, los activos adquiridos,

o el capital que los propietarios invirtieron en el negocio, además de informar los reflejos que las transacciones causan en la situación económica y financiera de la empresa para que los distintos interesados en su pasado, presente o futuro tengan conocimiento de su progreso, estancamiento o retroceso.

Así, según Ribeiro (1996, p. 14), "la contabilidad es una ciencia que permite, a través de sus técnicas, mantener un control permanente del patrimonio de la empresa". Por tanto, su finalidad es proporcionar información sobre el patrimonio, información de carácter económico y financiero, que facilite la toma de decisiones, tanto a los gestores o propietarios, como a quienes pretendan invertir en la empresa.

La contabilidad llega definitivamente a Brasil, junto con la colonización, en ese momento se eligieron personas para controlar las cantidades de productos enviados a Portugal (Coelho; Botini, 2002, p.11). Con la llegada de la familia real portuguesa en 1808, el comercio se desarrolló significativamente en el Brasil colonial.

Aunque estas clases no se centraban específicamente en la contabilidad, abarcaban los distintos procesos empresariales, incluidos el control y el registro de los activos. En aquella época los contables eran conocidos como tenedores de libros, ya que se encargaban de llevar la contabilidad y de archivar los registros en los libros contables. Según Paleias y Palma (2006) a medida que pasaban los años, esta función fue adquiriendo mayor importancia hasta que en el año 1869 surgió el Colegio de Contadores, regulado por el Decreto Imperial nº 4.475, que estableció al contador como la primera profesión liberal en Brasil.

Según Marion (2009, p. 30) cuando se trata de la cuestión del uso de la información contable para la gestión, afirma que "la función básica del contable es producir información útil para los usuarios de la contabilidad para la toma de decisiones".

Todas las operaciones necesarias para el buen funcionamiento de la empresa están vinculadas a la información contable que orienta el poder de decisión de los empresarios.

La dirección de la empresa puede incluso modificar el organigrama funcional en función de los resultados presentados por el contable. Es la contabilidad la que guía el rumbo de la empresa, es ella la que determina y reúne a todos los sectores de la organización. Según Beuren (2009, p. 45), "el mayor reto de la información es permitir a los directivos alcanzar los objetivos propuestos para la organización, mediante el uso eficiente de los recursos disponibles.

La contabilidad plantea todos los datos de relevancia para la empresa, especialmente en lo que se refiere a la cuestión monetaria y entonces los directivos en posesión de esta información pueden tomar decisiones sobre el progreso y los avances de la organización, dada la elaboración de estrategias basadas en la información pasada por el sector contable.

Es necesario para ello, la buena administración de la información contable que se transmitirá a los directivos de la organización. Es con esta información que se diferencia de los activos de la empresa, ya que estos pueden ser utilizados innumerables veces sin causar pérdidas de desgaste, de esta manera, los empresarios tomarán medidas para el crecimiento de la empresa, y para ello, es necesaria la buena conducción del sector contable.

Cuando el objetivo de la información es orientar a los empresarios con miras a mejoras en la empresa para una buena administración de los recursos, así, es necesario decidir el análisis realizado por la contabilidad.

La base para la toma de decisiones por parte de los directivos se basa en la medición de los datos recogidos por el contable.

Sin embargo, a la hora de adaptar el estilo de medición que se va a desplegar para la realización de las actividades venideras, puede que no sea una tarea tan sencilla, dada la peculiaridad de la situación.

Las decisiones deben tomarse sobre la base de datos fiables e información pertinente, de modo que las comparaciones y las mediciones sean precisas (Beuren, 2009 p. 46).

Todos los procesos de las empresas se fundamentan con el análisis contable, es a través del estudio de los datos que se llega al problema, así como a las posibles soluciones y objetivos a seguir.

Cuando se está en el proceso de investigación del problema, la contabilidad juega un papel clave para el reconocimiento del problema y sobre todo en los pasos de sugerir alternativas de mejora y avances en la organización (Beuren, 2009 p. 46).

Marion (2009, p. 30) al tratar el tema del uso de la información contable para la gestión, afirma: "La función básica del contable es producir información útil para los usuarios de la Contabilidad para la toma de decisiones".

Con ello, es necesario que la información en sí, sea precisa, pues se supone que es un recurso primordial para la gestión de la organización en su conjunto. La información adecuada es la que da seguridad al empresario en la toma de decisiones.

A través de ellos, el directivo es consciente de los riesgos que corre al tomar una decisión. Apoya al empresario en la gestión de su negocio, colocándolo en el mercado con una noción clara de su situación real.

De este modo, puede decirse que el empresario toma sus decisiones basándose en la información que le transmite la contabilidad. Es fundamental que el empresario sitúe a su empresa en el conjunto del mercado, vigilando siempre los datos medidos y orientando la organización por su propio bien.

## 2.4 Los Estados Financieros

La contabilidad es uno de los elementos más importantes para la gestión y debe realizarse en el sentido de servir a los intereses de la empresa y de todos los demás usuarios, en lo que respecta a la información para la toma de decisiones.

En este contexto, la contabilidad debe abarcar todas las operaciones de la empresa. Es el proceso que implica recursos financieros, bienes, derechos y obligaciones. Se lleva a cabo mediante la contabilidad y la elaboración de extractos e informes con información financiera, comercial y fiscal.

La contabilidad tiene como objetivo presentar información de máxima importancia para la empresa para la toma de decisiones, y satisfacer los intereses de los socios o accionistas y otros usuarios. Fortes (2000/2001, 53) refuerza la idea de que la información contable es de gran importancia para la toma de decisiones: "Por lo tanto, la información contable cuando es tratada de forma integrada y global, involucrando el área de producción, administrativa, comercial y financiera, se convierte en el instrumento más importante para la toma de decisiones".

La importancia de la contabilidad dentro de la empresa es, sin duda, inmensa, para atender a todos sus usuarios y, especialmente, para ayudar a los socios y administradores en cuestiones importantes en la toma de decisiones. Las irregularidades, errores y/o fraudes en la contabilidad pueden perjudicar a los usuarios de la misma, como:

- Las autoridades fiscales;
- Inversores en el mercado de capitales;
- Proveedores;
- Las entidades financieras cuando conceden préstamos y financiación en función de los fondos propios presentados por la empresa.

En este contexto, el artículo 256 del Decreto 3.000 de 26 de marzo de 1999 de la Ley del Impuesto sobre la Renta se refiere a las irregularidades y/o fraudes:

Art. 256. La falsificación material o ideológica de la contabilidad y los comprobantes, o de los estados financieros, cuya finalidad sea eliminar o reducir el importe del impuesto adeudado, o aplazar su pago, someterá al contribuyente a una multa, independientemente de la acción penal aplicable.

Así, las declaraciones que contengan información falsa y/o irregular serán objeto de multa, y la empresa y los profesionales responsables de la contabilidad podrán ser demandados e incluso condenados por perjudicar a los usuarios de la misma. El artículo 251 del Reglamento del Impuesto sobre la Renta, dice sobre el deber de contabilidad de la persona jurídica, tratando así:

Art. 251. La persona jurídica sujeta a la imposición sobre la base de los beneficios reales deberá llevar una contabilidad conforme a la legislación comercial y fiscal. Párrafo único. La contabilidad debe abarcar todas las operaciones del contribuyente, los resultados comprobados en sus actividades dentro del territorio nacional, así como los beneficios, ingresos y ganancias de capital obtenidos en el extranjero.

Así, la persona jurídica debe llevar los libros de contabilidad, que recogen toda la información y las operaciones de la empresa, así como las plusvalías, los beneficios y los ingresos.

En este sentido, según Fortes, (2001, p. 58) en el Código de Comercio existen varios artículos de la exigencia contable, siendo éste el documento más antiguo de nuestro ordenamiento jurídico que trata de la contabilidad de las empresas, estando en vigor desde el año 1850.

Conviene señalar que la contabilidad no se limita al libro diario. Toda la documentación, los papeles y los registros que prueban los hechos y los actos de las entradas forman parte de la contabilidad. Entre los libros de contabilidad, los principales son: Libro Diario; Libro Mayor; Libro de Registro de Inventario; Libro de Determinación de Beneficios Reales y el Libro de Caja.

Los principales estados financieros que pueden utilizar las empresas, independientemente de su sector, son el balance, la cuenta de resultados (DRE) y el estado de flujos de efectivo (DFC).

El Balance de Situación presenta los resultados de la empresa bajo una perspectiva más económica, mientras que la Cuenta de Resultados presenta los resultados financieros de la empresa y el Estado de Flujo de Caja (DFC) presenta los movimientos de la empresa, considerando las entradas y salidas. Así, a partir de los estados financieros es posible extraer información importante para que los directivos tomen decisiones teniendo en cuenta la situación de la empresa, tanto en relación con los aspectos económicos como con los financieros.

En este contexto, los estados financieros son capaces de proporcionar a los directivos de una empresa información importante sobre los aspectos económicos y financieros de su negocio, lo que les permite tomar decisiones coherentes para mejorar los resultados.

## **2.5 Concepto de flujo de caja**

El DFC aporta información relevante a la organización, lo que hace que su aplicación sea importante independientemente del tamaño y sector de actuación, dado que presenta los resultados de la empresa, considerando la entrada y salida de recursos.

Según Iudícibus et al. (2007, p. 397), el objetivo principal del DFC es "proporcionar información relevante sobre los pagos y los ingresos de efectivo de una empresa durante un período determinado".

Assaf Neto y Silva (2010, p. 50) dilucidan que el DFC es ampliamente utilizado por las empresas debido a su facilidad de uso y comprensión, no siendo necesario un profundo conocimiento contable para proceder a la lectura de los datos y tomar decisiones a partir de ellos.

Los autores mencionan además que la toma de decisiones basada en el DFC permite tomar decisiones de forma más coherente, lo que conlleva una mejora de los resultados de la organización.

## **2.6 El flujo de caja como soporte para la toma de decisiones en microempresas**

Matarazzo (2008, p. 369), afirma que "el Estado de Flujo de Caja es una pieza indispensable en la actividad empresarial más elemental e incluso para los individuos que se dedican a algún negocio".

La importancia del DFC se traduce en la información que se aporta al gestor, ya que la disponibilidad de la tesorería es aportada de forma clara por esta herramienta contable.

La planificación y el control de la actividad, por tanto, pueden realizarse mediante el análisis DFC, que debe ser considerado en todo el proceso de toma de decisiones en materia financiera. El gestor puede elegir el periodo de análisis, ya sea semanal, quincenal, mensual o semestral, para tener una noción general de la evolución de la tesorería y con qué puede contar en el futuro, proyectando los resultados.

Normalmente, el análisis se realiza a través de indicadores específicos, según cada proyecto o situaciones verificadas, tales como: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Payback y Tasa Media de Retorno (TMA).

La toma de decisiones es una responsabilidad inherente a la administración y la dirección, dentro de la visión y la misión de la empresa, en consonancia con sus fines y objetivos (planificación empresarial).

La toma de decisiones rutinaria de la empresa debe estar en sintonía con los plazos a corto, medio y largo plazo trazados por la planificación de las entidades.

El flujo de caja, por tanto, consiste en una herramienta que demuestra fielmente la posición financiera de una empresa y que puede actualizarse diariamente para proporcionar al gestor una visión diaria de las entradas y salidas de recursos financieros de la empresa.

Por lo tanto, el propósito del flujo de caja es identificar exactamente cuánto está disponible para ser distribuido a los acreedores y accionistas, o cuánto puede ser invertido en la empresa, con esto, el flujo de caja puede ayudar a la gestión en todas sus decisiones.

## **2.7 Laiida o Ebitda**

Laiida es un acrónimo que significa "beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización", y es un término muy utilizado en el análisis contable de las empresas que cotizan en bolsa (Ruberti, 2010).

En términos generales, es el indicador de cuánto generó la empresa de recursos considerando sólo sus actividades operativas, en este caso, no se consideran los efectos financieros ni los impuestos, por lo que se refiere al beneficio de explotación.

Según Assaf Neto (2007) la Laiida es conocida internacionalmente como Ebitda, siendo responsable de demostrar la capacidad de la empresa de generar flujos de disponibilidad, por lo que cuanto mayor sea el índice mejor será la situación de la empresa.

Laiida puede utilizarse en el análisis de los resultados de las empresas y es capaz de medir la productividad empresarial con mayor precisión porque elimina los efectos de las decisiones contables y la financiación.

Si se tiene en cuenta a largo plazo, esto es esencial a la hora de invertir.

Por otra parte, dado que el indicador no tiene en cuenta las variaciones del capital circulante, no considera la cantidad de reinversión necesaria y no presenta nada sobre la calidad de los beneficios, Laiida puede dar una idea falsa sobre la liquidez efectiva de la empresa.

Para llegar a un resultado de este índice, según Ruberti (2010), se puede utilizar la siguiente fórmula:  $LOL + J + Drep. + Amort.$  donde LOL es el Ingreso Operativo Neto, J es el interés, Drep se refiere a la tasa de depreciación y Amort es la tasa de amortización.

Laiida, según Alcântara (2012), sirve de base para la evaluación de las empresas dado que refleja el desempeño puro de la empresa en el segmento económico dado que evidencia la viabilidad del negocio y es la principal variable en dichas evaluaciones.

## **2.8 Estado de resultados**

El estado de resultados tiene como objetivo principal demostrar el beneficio o la pérdida de la empresa en un periodo determinado. La cuenta de resultados (DRE) es un estado contable dinámico que pretende formar el resultado neto del ejercicio mediante la comparación de ingresos, costes y resultados.

Esta cuenta de resultados ofrece una visión general de los resultados operativos y no operativos de una empresa durante un periodo determinado. El DRE se elabora mensualmente a efectos administrativos, trimestralmente a efectos fiscales y anualmente a efectos de divulgación legal.

Neves y Viceconti (1995) destacan que, para determinar el resultado del ejercicio, se computarán los ingresos y las rentas obtenidas durante el período y los costes, gastos, cargas y pérdidas, pagados o incurridos, correspondientes a dichos ingresos y rentas.

En primer lugar, es necesario entender qué es el beneficio, que es el principal objetivo de una empresa. Se podría decir que el beneficio es el rendimiento positivo de una inversión.

Sousa (2007, p. 2) define el beneficio como la diferencia entre el total de los ingresos de una empresa y el total de sus costes vinculados a la producción y a la venta de sus bienes y servicios, y también se puede considerar el beneficio, como lo que le queda a la empresa. Así, se puede suponer que cuanto mayor sea el beneficio de la empresa, mejor será el resultado.

Bulhões (1969) destaca que una inversión tiene la capacidad de dar beneficios en algunos períodos y pérdidas en otros, sin embargo, hay que priorizar la prevalencia de la rentabilidad media obtenida en el período considerado.

La rentabilidad es el beneficio que obtiene su empresa por cada bien vendido o facturado. Muchas empresas pierden buenos empleados, clientes y servicios por olvidarse de considerar la rentabilidad en sus estrategias empresariales.

La misión fundamental de una empresa es obtener beneficios.

Una empresa debe tener una planificación y unas actitudes orientadas a la rentabilidad. Es importante que se aprovechen todas las oportunidades de beneficio. Es necesario definir prioridades y estrategias.

Silva (2012) destaca que la rentabilidad es fundamental para el éxito de un negocio y para que se pueda alcanzar una buena rentabilidad, la productividad es esencial. Si la competencia aumenta, la empresa necesitará vender más, reducir los costos y los gastos lo más posible, sin obstaculizar las actividades, dado que la rentabilidad será el resultado positivo después de la reducción de los costos y los gastos.

En las empresas cuya actividad se centra en la prestación de servicios, es posible determinar la rentabilidad mediante el control permanente de las facturas y los gastos, es decir, tener un control efectivo de los costes incurridos por cada servicio realizado.

Las herramientas de control eficaces, como el DRO (Estado de Resultados Obtenidos), expresan estos indicadores. Cabe destacar, con base en Silva (2012) que la rentabilidad debe ser siempre el objetivo principal del negocio.

Como informa Ferreira (2011), es posible que la toma de decisiones se realice de manera correcta, no afectando los resultados de la empresa, la decisión correcta dependerá de la correcta comprensión de los conceptos de costos y gastos y su utilidad gerencial.

### *2.8.1 Cuentas personales*

Las cuentas personales son las cuentas del individuo, que para Moscatini (2012, p.8) "es el ente al que se le atribuyen derechos y obligaciones, es decir, es el sujeto de derechos, y este ser humano tiene la capacidad de adquirir derechos y asumir obligaciones, bastando para ello haber nacido vivo".

Y estas cuentas pueden entenderse como las cuentas e ingresos financieros del individuo para satisfacer las necesidades del hombre.

Básicamente, se puede decir que las cuentas personales son todos los cobros y pagos adquiridos por el hombre para el mantenimiento de sus necesidades y deseos a lo largo de su existencia (MOSCATINI, 2012).

La organización es la palabra clave para hacerlo bien en las finanzas de la empresa. "Hay que ser muy organizado. Esta es la mejor manera de separarlo de su empresa", justifica Reinaldo Messias, consultor del Sebrae/SP.

Las Finanzas Personales deben ser tratadas con atención, porque es a través de nuestros ingresos que pagamos los gastos de la casa, compramos ropa, accesorios, hacemos posible ese viaje soñado, compramos un vehículo, una propiedad, etc.

Aunque la asignatura de Finanzas Personales todavía no está en la escuela, la tecnología ha traído recursos que ayudan en la gestión de nuestras cuentas, hoy en día tenemos varios modelos de hojas de cálculo de flujo de caja, software y aplicaciones gratuitas que ayudan a gestionar nuestros ingresos y gastos.

Cuando juntamos las Finanzas Personales con las Finanzas Corporativas tenemos una mezcla química heterogénea mucho peor que el aceite y el agua, el resultado puede ser incluso explosivo.

Este es un error muy común y debe ser eliminado. Según la Resolución número 750/93 del Consejo Federal de Contabilidad sobre el Principio de Entidad; El patrimonio empresarial no debe mezclarse con el de sus socios o propietarios.

Cuando se da la mezcla el empresario acaba sacrificando a su familia, sacando dinero de las compras del mercado para pagar las cuentas de la empresa y lo contrario también es perjudicial, por ejemplo, cuando parte de los ingresos de la empresa se utilizan para comprar algún bien personal (BRASIL, 1993).

Las dos finanzas deben ser tratadas por separado, el objetivo de la empresa es generar beneficios y esto tiene que ser la resta de los ingresos menos los gastos, en esta matemática deben figurar sólo las cuentas vinculadas a la empresa, de lo contrario el empresario nunca entenderá cómo funciona su negocio y en consecuencia no podrá evaluarlo y mejorarlo, y aún excluye la posibilidad de conseguir un inversor, por no poder presentar un historial financiero organizado.

Por lo tanto, no debemos juntar las Finanzas Personales con las Finanzas Empresariales, los objetivos son diferentes. El empresario tiene que determinar su pro-trabajo y vivir con ello, en caso de que las cuentas en casa estén cerrando en números rojos, el remedio es totalmente diferente si lo mismo ocurre con las cuentas de la empresa.

## 2.8.2 Cuentas Empresariales

Una entidad jurídica es una empresa creada para un fin específico, como la prestación de servicios, la administración, la producción y la comercialización de productos. Cada entidad jurídica tiene diferentes registros, fines y pagos de impuestos. Además, tienen cuentas separadas en las instituciones bancarias y reciben un trato diferente.

La contabilidad empresarial, a diferencia de la personal, se constituye con una finalidad preestablecida que tiene por objeto el beneficio de los inversores de una persona jurídica, dotada de activos y pasivos, con derechos y deberes, debiendo existir un registro contable que certifique las operaciones realizadas por la organización (Marques, 2010).

Las cuentas empresariales se subdividen en cuentas patrimoniales y cuentas de resultado, siendo las cuentas patrimoniales aquellas en las que están contenidos los bienes, derechos y obligaciones de la empresa, y las cuentas de resultado, aquellas en las que están presentes los ingresos y gastos de la organización congénere (Marques, 2010, p.22), es decir, las cuentas de establecimiento están constituidas por los bienes que adquirió y sus respectivos derechos a recibir, además de sus obligaciones, teniendo como objetivo identificar la situación financiera de la empresa (pérdida o beneficio).

Debido al entorno competitivo en el que se encuentran las microempresas y las pequeñas empresas, la planificación y la adopción de procedimientos de gestión cobran importancia para orientar a los directivos en la toma de decisiones y en la definición de metas y objetivos.

Evaluar sus gastos, entender sus eventos y necesidades reales puede apoyar a las empresas en el proceso de gestión, en el que muchas veces una decisión puede determinar el éxito o el fracaso de la empresa. Hay factores que hacen necesaria una gestión empresarial más eficaz, entre ellos se puede destacar la gestión de la tesorería que demuestra la salud financiera de la empresa.

## 2.9 Presupuesto empresarial

### 2.9.1. Conceptos y definiciones

Según Femenick (2011 p. 1) el verbo presupuestar tiene varios significados, varios sentidos. Puede concebirse como evaluar, calcular, estimar, computar, aproximar, hacer una aproximación, equiparar, cargar, buscar ser idéntico a largo como a corto plazo.

A partir del Diccionario Aurelio (1999) se puede decir que presupuesto es el acto o efecto de presupuestar; evaluación, cálculo, cómputo. Cálculo de ingresos y gastos. Cálculo del gasto para la realización de una obra.

El presupuesto es una herramienta valiosa para la planificación y el control de las operaciones de la empresa, sea cual sea su sector, naturaleza o tamaño. Desde las grandes

empresas multinacionales hasta las más modestas, el presupuesto puede utilizarse, con las debidas adaptaciones, como herramienta de control y evaluación del rendimiento de las actividades empresariales encaminadas a la consecución de sus objetivos (Passarelli; Bonfim, 2003).

El presupuesto también puede considerarse una forma de implementar las decisiones estratégicas de la organización, ya que, a través de él, los planes adquieren una dimensión menos abstracta, en la medida en que se definen y se identifican acciones organizativas concretas con cada uno de los responsables de su ejecución.

Su uso, al igual que otros métodos que hacen hincapié en la planificación y el control racional, tiene su origen en las teorías clásicas de la administración (Morgan, 1996).

Los presupuestos representan uno de los instrumentos de control de gestión más utilizados por las empresas en todo el mundo. Las investigaciones indican que más del 90% de las empresas estadounidenses y japonesas siguen esta práctica (Honrgren; Foster y Datar, 2001).

Los presupuestos contemplan los planes de la organización para sus activos y pasivos y también la estimación del flujo de caja, sin embargo, para ello es importante que las empresas realicen un estudio previo de la problemática de la empresa, comprobando el marco operativo en su totalidad y determinando claramente las responsabilidades y asignaciones, definiendo así las políticas y planificando a través de los recursos necesarios para la actividad.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la planificación estratégica debe ser muy detallada debido a la volatilidad y turbulencia de las variables que componen el escenario externo de las empresas.

En esta etapa, el presupuesto base cero entra como una pieza clave de la planeación, pero siendo considerada una actividad difícil de realizar, pues implica la integración de todas las áreas de la empresa, desde ventas, presupuesto de capital, flujo de efectivo, análisis de costos, planeación estratégica y organizacional, control de inventarios, inversión, entre otros.

Así, el presupuesto debe ser visto como un medio para que la empresa posibilite sus decisiones y estrategias que provienen de la propia planificación, a través de estimaciones de ingresos y gastos. Según Femenick (2011 p. 1):

El presupuesto, así definido, es la guía de los esfuerzos de las áreas operativas y administrativas, en la ejecución de sus asignaciones diarias, permitiendo una gestión orientada a los objetivos de la empresa, minimizando las improvisaciones y aumentando la integración y convergencia de esfuerzos (Femenick, 2011, p. 1).

El presupuesto ayuda directa e indirectamente en la decisión de las empresas, llevándolas a un punto de certeza y dejando de trabajar con incertidumbres.

Según Assaf Neto (2003, p. 201), "cada vez que la incertidumbre asociada a la

verificación de un determinado evento puede cuantificarse mediante una distribución de probabilidades de los distintos resultados esperados, se dice que la decisión se está tomando en una situación de riesgo".

El riesgo es un factor de medición de la incertidumbre que se asocia a algunos resultados. Para Anthony y Govindarajan (2002), por ejemplo, el presupuesto y la proyección son diferentes.

Anthony y Govindarajan (2002) destacan entonces que el presupuesto es un plan de gestión con la suposición implícita de que el sector presupuestado realizará acciones positivas, sin embargo, la proyección es simplemente un pronóstico de lo que es probable que ocurra, sin ninguna implicación de que su autor intente moldear los eventos para que se cumplan.

Para los autores, el presupuesto forma parte de una nueva contabilidad, denominada contabilidad de costes.

### *2.9.2 Proyección presupuestaria*

El desarrollo de la Proyección Presupuestaria recibió su mayor impulso a partir de la Revolución Industrial, hasta el punto de generar un nuevo campo de aplicación conocido como Contabilidad Industrial. A partir de este evento, la Proyección Presupuestaria pasó de un enfoque dirigido únicamente a la evaluación de inventarios, a las diferentes técnicas de costeo. En el siglo XX, las teorías y técnicas de la contabilidad de gestión comenzaron a surgir en Europa y, posteriormente, en Estados Unidos. Entonces, se empezó a cuestionar lo que muchos autores llaman Contabilidad de Costes Tradicional, básicamente las técnicas centradas en la reasignación de costes indirectos (repartos CIF).

La proyección presupuestaria ha ido evolucionando y ocupando un papel fundamental en el entorno empresarial. Sin duda, su uso como herramienta de gestión está haciendo que, en el amplio entorno competitivo de las empresas, se convierta en una pieza esencial para ayudar a sus administradores en el proceso de gestión, planificación, control y estrategia.

A partir de ahí, la proyección presupuestaria se convierte en un instrumento diferencial de cara a la decisión, ya que sirve como fuente de información básica para diversas decisiones directivas en muchas empresas. Bornia (2002, p. 35) explica que:

La proyección presupuestaria surgió con la aparición de las empresas industriales (revolución industrial), con el objetivo de calcular los costes de los productos fabricados. Así, surgió un nuevo instrumento para agregar valor en la medición de los productos porque, en ese momento, prácticamente sólo existía la actividad comercial, aplicando para esta realización la contabilidad financiera sólo para la evaluación del patrimonio y el control del resultado del período (Bornia, 2002, p. 35).

Asimismo, según Bornia (2002), los sistemas de costes deben proporcionar una medición precisa del valor añadido a lo largo de la cadena de producción, como base para las decisiones estratégicas y operativas. Es pertinente mencionar que los principios de cálculo de

costos deben ser comprendidos y aplicados adecuadamente, de manera que se obtenga el rendimiento esperado en el sector empresarial. Iudícibus, a su vez, lo entiende,

[...] la preocupación de la Proyección Presupuestaria debe ser la constatación del resultado, es decir, la identificación del beneficio de la forma más adecuada. También debe estar atento a la toma de decisiones, a la necesidad de producir un stock mínimo, para no tener pérdidas, y al establecimiento de un nivel de equilibrio, además de determinar qué producto está con una tendencia positiva en las ventas (Lucidibus, 2000, p. 181).

A través de la contabilidad de costes, el presupuesto puede estar presente en varias áreas, como:

1. Centros productivos: son los que generan ingresos correspondientes a la actividad final de la empresa. Este es el caso del alojamiento en los hoteles.

2. Centros auxiliares: son los que prácticamente no generan ingresos, pero tienen costes relevantes, que deben ser medidos. Se consideran sectores de apoyo, como el mantenimiento y el almacén.

3. Centros de gestión: son los que no generan ingresos, pero son esenciales para la gestión de la empresa, como la administración, los recursos humanos y la contabilidad.

El presupuesto debe considerarse como una partida de planificación y como una herramienta de control, especialmente de las decisiones de la empresa y de la identificación de los riesgos. Según Moreira (1992 p. 15), el sistema presupuestario puede definirse como:

[...] un conjunto de planes y políticas que, formalmente establecidos y expresados en resultados financieros, permiten a la dirección conocer, a priori, los resultados operativos de la empresa y, posteriormente, realizar el seguimiento necesario para que dichos resultados se alcancen y las posibles desviaciones sean analizadas, evaluadas y corregidas (Moreira, 1992, p. 15)

Para Padoveze (2000, p. 369):

Forzar significa procesar todos los datos contenidos en el sistema de información contable actual, introduciendo los datos previstos para el próximo ejercicio [...]. El presupuesto es una pura repetición de los informes de gestión actuales, sólo que con los datos previstos. Por lo tanto, básicamente no hay nada especial para hacer el presupuesto, sólo poner en el sistema de información de la contabilidad de gestión los datos que deben ocurrir en el futuro (Padoveze, 2000, p. 369).

Sin embargo, para que los sistemas presupuestarios se apliquen y respondan a las necesidades de la organización, es importante, según Femenick (2000, p. 116), conocer los subsistemas que involucran al presupuesto, que son:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción y servicios (que a su vez puede subdividirse en presupuestos de materias primas, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación).
- Presupuesto de coste de la mercancía vendida (comercial e industrial).
- Presupuesto de costes indirectos.

- Presupuesto de gastos de venta.
- Presupuesto de gastos administrativos.
- Presupuesto de inversión.
- Presupuesto de tesorería.
- Resultados del presupuesto.
- Presupuesto para el origen y la aplicación de los recursos.
- Proyecto de presupuesto/balance.

Según Femenick (2011 p. 4) todos estos subpresupuestos se plasman en otros dos, que destacan como una de las principales herramientas de la dirección general de la empresa: el Presupuesto Económico y el Presupuesto Financiero, donde el primero consiste en la fijación de objetivos para las partidas que componen la cuenta de resultados (ingresos y gastos).

Y el segundo es el instrumento que describe un plan general de operaciones y/o de capital, guiado por los objetivos o metas fijados para un periodo de tiempo determinado.

### *2.9.3 Ventajas y desventajas del presupuesto empresarial*

Según Femenick (2000, p. 118) el presupuesto puede aportar importantes ventajas a la empresa, que pueden ser:

- La minimización de los costes y la contención de los gastos, haciendo que la búsqueda del menor coste se convierta en una rutina.
- La homogeneización e integración efectiva entre todos los objetivos sectoriales de la empresa, ya que el objetivo común de estos sectores se convierte en el resultado final previsto por el presupuesto.
- La reducción de esfuerzos en la planificación de la tesorería, porque el sistema ya hace la previsión de entradas y salidas de recursos.
- La facilitación de las negociaciones con fuentes de recursos externas (financiadores o inversores).
- Facilitar las negociaciones con los proveedores.

Estudiando los presupuestos y verificando sus ventajas, Passarelli y Bomfim (2003, p. 34), observaron que hay, por lo menos, tres grandes grupos de factores, externos o internos, que deben ser tomados en consideración al preparar las previsiones presupuestarias, siendo:

1. El primer grupo de estos factores se refiere a las condiciones políticas y económicas generales, que determinan el entorno en el que la empresa opera o pretende operar. Esta información no es la que se puede encontrar en cualquier manual, libro, periódico o revista, incluso los especializados. Corresponde a los responsables de establecer las previsiones presupuestarias tener el sentido común de, a través de la observación de las tendencias,

proyectar los escenarios con los que posiblemente se encuentre la empresa en el futuro, cuidando de tomar en consideración sólo lo realmente importante.

2. El segundo grupo de condiciones contempla el entorno que cabe esperar del mercado en general y del segmento operativo de la empresa, en particular. En este caso, la mejor manera de reunir la información necesaria para hacer previsiones es observar los distintos factores, ya sea a través de tendencias naturales o incluso inducidas (como en el caso de la moda, por ejemplo). Siguiendo las indicaciones de estas observaciones se puede saber si la decisión de fabricar (o no) un nuevo producto puede ser (o no) conveniente, dadas las circunstancias previstas del mercado.

3. Por último, pero no menos importante, es necesario conocer las condiciones financieras y operativas reales de la empresa. A diferencia de los grupos anteriores, la información que hay que recoger en este caso es relativamente fácil de acceder y más fiable, en función del grado de organización, tamaño de la empresa, etc. Según Padoveze:

"Las técnicas presupuestarias son perfectamente aplicables en cualquier economía, para cualquier entidad, lo único que se necesita es comprender los efectos derivados de la inflación, para construir sistemas de elaboración y seguimiento de los presupuestos, tanto en moneda corriente como en otra alternativa monetaria" (Padoveze, 200, p. 393).

Por lo tanto, el presupuesto, que puede ser utilizado por cualquier organización, llega a ser visto como una herramienta de apoyo a la decisión para controlar la rentabilidad de la empresa.

Según Horngren et al (1997, p. 127) no se pueden posponer las decisiones sobre los cambios que se van a aplicar en la empresa, sólo para no estropear el presupuesto, si estos cambios son necesarios porque afectan a la empresa a medio o largo plazo, comprometiendo su continuidad.

Por lo tanto, la empresa debe utilizar siempre el presupuesto como una estrategia, una herramienta rentable y también competitiva para ayudar en la toma de decisiones y la identificación de riesgos.

#### *2.9.4 Sistema presupuestaria en la Toma de decisiones*

Adaptándose a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño e incertidumbres, Horngren (2000, p. 117) define el plan presupuestario como "sistema destinado al control presupuestario de una institución con el objetivo de supervisar el uso del recurso y evaluar el coste-beneficio en función de la planificación estratégica, en tiempo real".

Según Assaf Neto (1997) todas las decisiones de una empresa, especialmente en el área financiera, requieren una mayor reflexión para decidir de acuerdo con la realidad del negocio.

Para el autor, esta información es la que permite la toma de decisiones coherentes por parte de los gestores, dicha información es puesta a disposición por la Contabilidad, a través de los Estados Financieros.

Para detectar estos problemas, es necesario analizar la información significativa, en tiempo real e integrada. Cabe destacar que, si se transmite información distorsionada o desactualizada, pueden producirse decisiones erróneas y, por tanto, perjudicar a la organización. Según Cassarro (1999), la información constituye uno de los mayores y más valiosos activos de la empresa.

Así, se podría afirmar que los Estados Financieros son información recogida por la contabilidad y presentada de forma periódica, resumida y ordenada a las partes interesadas, representan la exposición gráfica de los hechos ocurridos durante un periodo determinado. A través de estos estados financieros es posible gestionar una empresa de forma más coherente.

El análisis de los estados financieros hace que la contabilidad tenga un contenido más inductivo, y a través de este análisis es posible obtener conclusiones económicas y financieras de una empresa.

Según Matarazzo (2003, p. 39), "el análisis de las declaraciones tiene como objetivo extraer información para la toma de decisiones. El perfecto conocimiento del significado de cada cuenta facilita la búsqueda de información precisa".

Así, el análisis es una herramienta útil en las transacciones realizadas por la empresa, tales como: las operaciones a plazo de compra y venta de bienes; al evaluar la eficiencia administrativa, por ejemplo, la comparación con los competidores y, finalmente, evaluar la situación económica y financiera (Assaf Neto, 2002).

El control presupuestario compara los planes de las empresas y los resultados reales obtenidos. El presupuesto es una expresión cuantitativa formal basada en un objetivo con el que se tomarán decisiones (Welsch, 1992).

Su función es detallar el plan estratégico. Organizar las actividades de la empresa y evaluar el rendimiento real de los directivos.

Desde el momento en que la actividad empresarial se hizo más compleja, se hizo necesaria una mayor preocupación por responder con información final al usuario interno, a través de informes más concisos y breves, disminuir el grado de concentración de la toma de decisiones de la empresa y si esto no ocurre, el empresario debe buscar ayuda para agilizar su proceso de toma de decisiones.

El sistema presupuestario es, por tanto, uno de estos mecanismos de prevención que tiene como objetivo la evaluación previa del volumen de operaciones más compatible con las

posibilidades de la empresa y la evidencia de los resultados que se obtienen de la confrontación entre ingresos y gastos.

Así, de forma integrada, los objetivos financieros de ventas, producción y beneficios son tareas inherentes al proceso presupuestario.

Precisamente por ello, en términos generales, según Welsch (1993), el presupuesto corresponde a un plan administrativo que abarca todas las fases operativas, a la vez que formaliza las políticas, planes y objetivos fijados por la alta dirección de la empresa.

Es, por tanto, una política administrativa basada en principios y criterios racionales de evaluación adaptables a cualquier tipo y tamaño de empresa, porque sus objetivos son coherentes en la planificación de los beneficios, que según Welsch (2003), a diferencia de Chiavenato (1999), es la esencia de todas las organizaciones.

Es decir, según Figueiredo y Caggiano (1997, p. 36), el presupuesto es un instrumento direccional, que consiste en planes específicos, en términos de fechas y unidades monetarias.

Su material son los datos físicos y económico-financieros, que se acumulan en bases de datos para períodos futuros, según los objetivos de planificación, coordinación y control.

Por ello, a la hora de elaborar el presupuesto se debe utilizar el sistema de información contable de gestión del que se disponga, añadiendo en la pieza presupuestaria los datos que ésta proporciona sobre lo que debe ocurrir, para, principalmente, establecer y coordinar los objetivos específicos para todas las áreas de esa organización que se está gestionando.

Así, los sistemas de información adquieren en la actualidad un nuevo cariz, contemplando no sólo el cúmulo de datos del pasado, sino también el seguimiento de las acciones, siempre con la vista puesta en la consecución de los objetivos y parámetros que puedan sustentar los cambios que se hagan necesarios.

En este contexto, una vez definido el modelo estructural del sistema de información adecuado para cada caso, se hace inminente la elección del conjunto de informes de gestión que llevarán información útil a los distintos niveles de la organización, de forma compatible y en atención tanto a las distintas unidades de mando como a las directrices de nivel estratégico.

En el ámbito de la gestión empresarial, los ejecutivos y otros responsables del destino de las organizaciones requieren informes relevantes de diversas fuentes.

Algunas, que provienen del sistema contable, les mostrarán situaciones pasadas, como los valores consumidos, los componentes del patrimonio, los costes incurridos en las actividades, las pérdidas en los procesos, la rotación de inventarios y otras propias del propio control.

Otros, procedentes tanto del sistema contable como de los controles auxiliares, contemplarán situaciones presentes en el mismo momento en que se elaboran y estarán

relacionados con la situación de las existencias y con las condiciones económico-financieras y patrimoniales de la empresa.

Al referirse a la información de gestión, elaborada con el fin de controlar y evaluar los resultados y el rendimiento de los centros de responsabilidad, Campiglia (2001, p. 437) señala cuatro tipos básicos de informes de gestión.

Se trata del Balance, el Estado de Resultados del Ejercicio, el Estado de Fuentes y Aplicaciones de Recursos y el Flujo de Caja General.

El Balance es el estado que cierra los procedimientos contables de un determinado ejercicio. El Balance muestra de forma estática, los recursos que tiene la entidad, las obligaciones de la misma, así como su patrimonio neto (CFC, 2000).

Según Araújo (2005), el Balance General informa de la situación económica y financiera de una organización en un momento determinado. Permite conocer la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones e invertir en nuevos proyectos.

La Cuenta de Resultados del Ejercicio (DRE) es también el resultado de varios hechos contables registrados durante un año y que muestran los resultados de una organización.

La cuenta de resultados compara cada cuenta de coste, gasto o subtotal con los ingresos brutos de explotación.

En este caso, los informes adicionales se referirán al análisis de los márgenes brutos, financieros y de explotación, así como a los costes de producción, e irán acompañados de comparaciones entre los valores presupuestados y los realizados.

En cuanto a los productos específicos del sistema presupuestario, según Figueiredo y Caggiano (1997, p. 37) se pueden generar cuatro informes, cada uno de los cuales implica el análisis del rendimiento; el análisis de los resultados; el análisis para la inversión; y al final del año, la evidencia del aspecto económico-financiero y patrimonial de la empresa.

Así, los informes contables, indicadores de los resultados de las empresas, revelan no sólo los puntos fuertes, sino también los débiles y, sobre todo, las posibles tendencias de las propias empresas.

Como se puede ver, el proceso de gestión de la información económico-financiera tiene como objetivo reunir elementos que puedan repercutir en la conquista de mejores mercados, clientes y talentos, siempre enfocando y estimulando la mejora continua.

Hay muchas fuentes de información y, muchas veces, algunos usuarios no son capaces de asimilar todos los datos para apoyar el proceso de toma de decisiones.

Esto significa que ser creativo con respecto a los modelos, debe facilitar la comprensión y la generación de estímulos y un clima favorable para el uso de informes convenientes para las partes interesadas.

La canalización de los datos obtenidos del entorno externo e interno, analizados y procesados de forma adecuada, aceptados y utilizados por todo el personal de los distintos niveles de la organización, es una de las bases de la implantación de cualquier sistema de información.

Sin embargo, no es una tarea fácil, y no es raro que los miembros del equipo no utilicen los documentos generados, que podrían facilitar su trabajo.

Los sistemas de información deben, por tanto, mostrar la situación de todos los entornos empresariales a los que dan soporte. Su calidad y eficacia interfieren en la calidad de las decisiones.

Ocurre que el uso satisfactorio de cualquier sistema depende de que sus gestores tengan un conocimiento claro de los objetivos de la organización en la que se instala, que abarca desde el nivel de formulación de la estrategia hasta los niveles del entorno de la tarea.

#### *2.9.5 Presupuesto de capital*

El presupuesto de capital, en términos generales, se configura como el conjunto de técnicas de análisis de inversiones a largo plazo, su elaboración abarca todo el proceso de ordenamiento de los supuestos e información orientada al armado del flujo de caja proyectado.

Silva et al. (2014, p. 182) afirman que el presupuesto de capital se caracteriza por el análisis de las oportunidades de inversión en activos fijos que deben proporcionar beneficios económicos por períodos superiores a un año.

Conceptualizando el presupuesto de capital, Gitman (2010, p. 326) afirma que es "el proceso de evaluación y selección de inversiones a largo plazo consistente con el objetivo empresarial de maximizar la riqueza de los propietarios".

Así, se entiende el presupuesto de capital como el uso de técnicas para el análisis de la viabilidad de la inversión a largo plazo, considerando factores como el riesgo y la rentabilidad. En este mismo sentido, Hoji aclara que:

El presupuesto de capital es un programa de aplicación de capital a largo plazo vinculado al plan estratégico y se ocupa de las inversiones permanentes. Las decisiones relacionadas con el presupuesto de capital deben tomarse sólo después de un estudio profundo, porque una vez que se inicia el proceso de gasto de capital, su interrupción o reversión no será fácil (Hoji, 2010, p. 166).

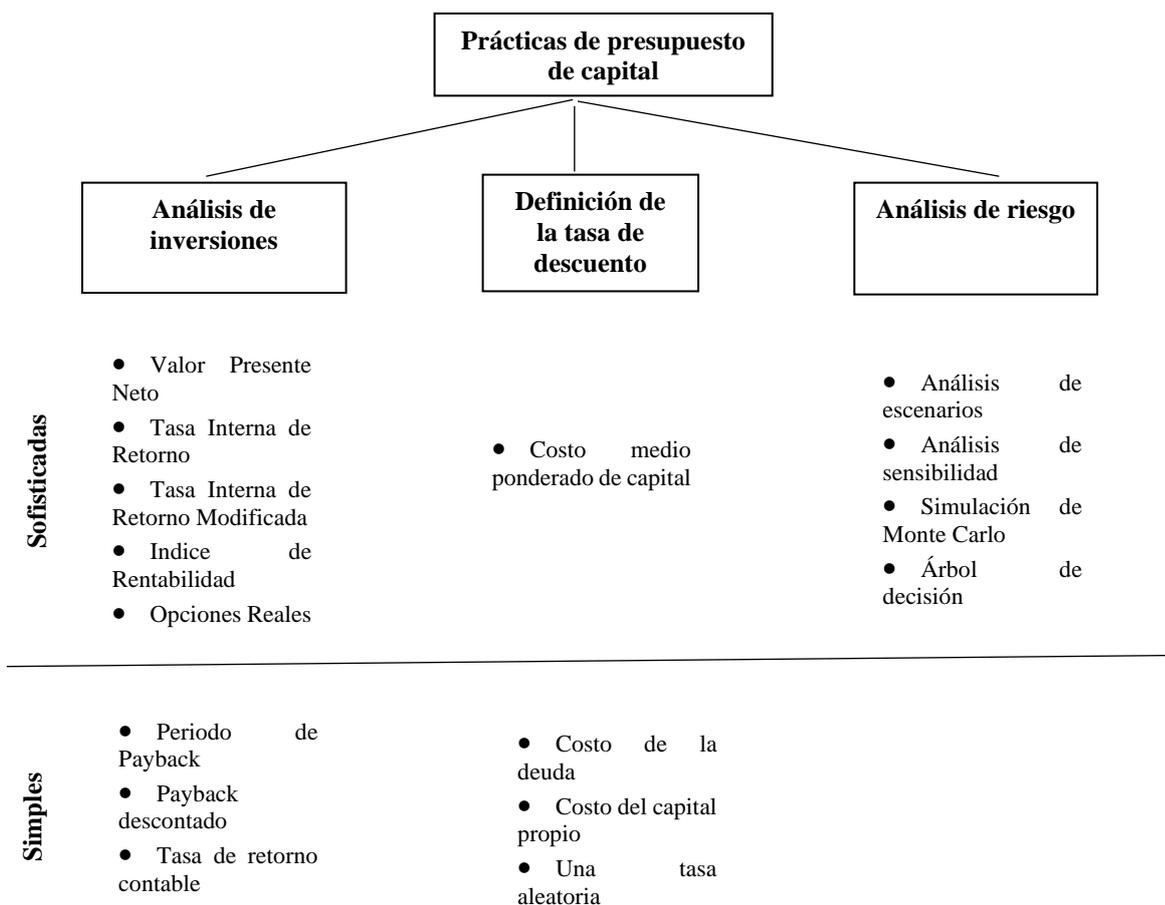
Así, se puede decir que el presupuesto de capital se configura mediante la utilización de técnicas de análisis de las inversiones a largo plazo, es decir, la aplicación del capital de la empresa en inversiones permanentes de las que se esperan rendimientos futuros.

Para Susuki (2007), el presupuesto de capital es una estrategia a utilizar por los gestores para la maximización de la riqueza, siendo necesario para ello el cumplimiento de objetivos estratégicos fundamentales para el éxito de las empresas.

Corroborando con los autores ya mencionados, Souza (2014) afirma que el uso del presupuesto de capital tiene como objetivo evitar la realización de inversiones comprometidas en activos a largo plazo, evaluando su viabilidad financiera, reduciendo los riesgos y los errores futuros.

El autor resumió las prácticas del presupuesto de capital en el diagrama de flujo presentado en la Figura 4:

**Figura 4 - Prácticas de presupuesto de capital**



Fuente: Souza (2014).

Así, se comprueba que el presupuesto de capital puede practicarse para analizar las inversiones, definir la tasa de descuento y analizar los riesgos, apoyándose en técnicas de análisis simples y sofisticadas, que se detallan mejor en el tema siguiente.

## 2.10 Técnicas de presupuesto de capital

Las técnicas de presupuestación de capital se aplican para evaluar la viabilidad financiera de una inversión a largo plazo. Toda empresa necesita inversiones, especialmente cuando el retorno es inmediato.

Souza y Clemente (2001) afirman que las decisiones de capital son simplemente cruciales y pueden tanto consolidar una trayectoria de expansión, cuando es oportuna y adecuada, como comprometer la propia supervivencia de la empresa, siendo conveniente que tales decisiones se basen, en la medida de lo posible, en previsiones y cálculos de todas sus implicaciones relevantes.

La empresa es una entidad de capital cuyo objetivo es su valoración, que, por tanto, deriva de la capacidad de generar beneficios y acumularlos.

Se puede ejemplificar que las técnicas de presupuesto de capital son herramientas, o, mejor dicho, instrumentos de medición de la rentabilidad financiera o económica utilizados para ayudar a los directores, gerentes o comités de inversión en cuanto a la evaluación de proyectos, cuya aportación de capital se aplica en activos de larga duración, predestinados a la generación de caja o al retorno a sus inversores.

Para la elaboración del presupuesto de capital, según Gitman (2010) se requieren cinco pasos distintos, pero que se complementan entre sí, como se muestra en la tabla 1:

**Tabla 1: Etapas para la elaboración del presupuesto de capital**

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
Generación de la propuesta	Las propuestas se hacen en todos los niveles de la organización y son revisadas por el personal de finanzas. Los que requieren grandes desembolsos están sometidos a un mayor escrutinio que los más modestos.
Revisión y análisis	Se realizan revisiones y análisis más profundos para evaluar la idoneidad y la viabilidad económica de la propuesta. Una vez finalizado el análisis, se presenta un informe de síntesis a los responsables de la toma de decisiones.
Toma de decisiones	Las empresas suelen delegar la toma de decisiones sobre la inversión de capital en función de los techos de valor. Por lo general, es necesario obtener la autorización del consejo de administración para los gastos que superan una determinada cantidad, A menudo, los directores de las unidades de producción son delegados para tomar las decisiones necesarias para mantener la línea en funcionamiento.
Aplicación	Tras la aprobación, se realizan las inversiones y se ejecutan los proyectos. El gasto en proyectos de gran envergadura suele producirse por etapas
Seguimiento	Los resultados se supervisan y los costes y beneficios reales se comparan con las expectativas. Es posible que haya que tomar medidas si los resultados reales difieren de los previstos.

Fuente: Gitman (2010).

Como se muestra en la tabla 1, el presupuesto de capital debe comenzar a partir de la generación de la propuesta y continuar después de la inversión, con el seguimiento, para comprobar si los resultados que se están generando están de acuerdo con las expectativas estudiadas.

Continuando con la línea de pensamiento de Gitman (2010), se dilucida que las técnicas de presupuesto de capital pueden dividirse en simples (no sofisticadas) y sofisticadas.

Las técnicas de análisis simples o poco sofisticadas se configuran como técnicas limitadas, ya que se basan en los resultados contables, además, no tienen en cuenta el valor temporal del dinero y hacen un corte arbitrario en el periodo de análisis.

Mientras que las técnicas de análisis sofisticadas tienen en cuenta toda la vida útil del proyecto, dando un resultado más completo. Según Gitman (2010), las técnicas sofisticadas cumplen tres características básicas: trabajan con flujos de caja, utilizan en su cálculo toda la vida económica del proyecto y tienen en cuenta el valor temporal del dinero. Entre las técnicas de presupuestación de capital poco sofisticadas se encuentran la tasa de rendimiento contable (TCR), el payback y el payback descontado. Como técnicas sofisticadas mencionamos: el Índice de Rentabilidad (IL), el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). En el gráfico 6 se describen estas técnicas para una mejor comprensión:

**Tabla 2: Técnicas no sofisticadas para la elaboración del presupuesto de capital**

<b>Técnicas no sofisticadas</b>	
<b>Tasa de rendimiento contable (TCR)</b>	División del beneficio neto anual medio estimado, por el valor medio (o total) de la inversión durante la vida del proyecto.
<b>Retorno de la inversión</b>	Periodo de recuperación de los recursos invertidos en un proyecto; es decir, es el periodo de tiempo necesario para recuperar la inversión inicial del proyecto, a través de las entradas netas de efectivo. El objetivo, cuando se utiliza el payback, es la reducción del riesgo y la valoración de la liquidez.
<b>Payback descontado</b>	La payback descontado se desarrolló para corregir uno de los principales defectos de la recupero de la inversión, el desprecio del valor temporal del dinero, estableciéndose como el número de años necesarios para recuperar la inversión, con flujos de caja netos descontados.

Fuente: Resende y Siqueira (2004, p. 4-5).

Las sofisticadas técnicas de análisis del presupuesto de capital se presentan en la tabla a continuación:

**Tabla 3: Técnicas sofisticadas para la elaboración del presupuesto de capital**

<b>Técnicas sofisticadas</b>	
<b>Índice de rentabilidad (IL)</b>	Cociente entre el valor actual de los flujos de caja futuros y el valor de la inversión inicial.
<b>Valor actual neto (VAN)</b>	La técnica del valor actual neto (VAN) consiste en la diferencia entre el valor actual de las entradas de efectivo netas descontadas al coste de capital de la empresa y el valor de la salida de efectivo para la inversión.
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	La tasa interna de rendimiento (TIR) se define como la tasa "por la que se recupera una inversión a través de los ingresos obtenidos de un proyecto" (Solomon, 1973, p. 177). Es la tasa de descuento que iguala el VAN a cero.
<b>Valor económico añadido (EVA®)</b>	El Valor Económico Añadido (EVA®) evidencia que no basta con que la empresa presente unos beneficios fantásticos si el capital aplicado para alcanzar los resultados es muy superior. Indica la rentabilidad real, es decir, muestra cómo se utiliza el capital en cada operación. Para calcular el EVA®, es necesario conocer inicialmente el coste del capital (capital de terceros y de los accionistas). El EVA® es la parte del beneficio de explotación que supera los gastos con la estructura de capital (coste de capital de terceros más coste de capital propio).

Fuente: Resende y Siqueira (2004, p. 4-5).

Cabe destacar que la proyección del flujo de caja es fundamental para el uso de estas técnicas, ya que permite la visión de futuro. Se destaca que el flujo de caja es visto como parte integral de la planificación, presupuestación y control empresarial, como instrumento de gestión financiera en las empresas, es un estado contable que debe ser utilizado por su importancia para el proceso de toma de decisiones en las entidades.

## **2.11 Resultados de investigaciones relacionadas al uso del presupuesto de capital**

Para que se pueda comprobar cómo las empresas están utilizando el presupuesto de capital en su negocio y la importancia que se ha atribuido a este conjunto de herramientas para los resultados de la empresa, se analizaron investigaciones de otros autores similares a esta.

Silva et al. (2014), en su investigación, se propusieron identificar las principales prácticas de presupuestación de capital empleadas en las empresas de agua y saneamiento que cotizan en la Bolsa de Valores, Materias Primas y Futuros de São Paulo (BM&FBovespa).

A tal efecto, se utilizaron cuestionarios para recoger datos. Así, los resultados de la investigación indican que los métodos VAN y TIR son los más empleados para evaluar las inversiones; sin embargo, se utilizó menos el método de las opciones reales. Además, se identificó que la técnica más mencionada en la literatura para definir la tasa mínima de rendimiento de las nuevas inversiones, el coste medio ponderado del capital (WACC), es utilizada por todas las empresas.

Para el análisis de riesgos, se verificó una mayor aplicabilidad del análisis de escenarios, seguido de la simulación Monte Carlo y el análisis de sensibilidad.

También se comprobó que, además de la elección de la técnica más adecuada en la valoración de las inversiones, son muy importantes otros procedimientos como la adopción de un manual de inversiones y la realización de auditorías tras las mismas (Silva et al., 2014).

En la investigación realizada por Minardi y Saito (2007), en la que se analizaron las prácticas de las empresas y las contribuciones brasileñas en relación con el presupuesto de capital a partir de una revisión bibliográfica, se constató que el entorno empresarial actual es bastante incierto y las condiciones del mercado cambian muy rápidamente.

El enfoque de las opciones reales es mucho más complejo que el del VAN, pero es más adecuado para captar estas flexibilidades que las técnicas tradicionales de flujo de caja descontado, además de señalar la gestión óptima del proyecto, así como que las técnicas tradicionales de flujo de caja descontado se centran en la estimación del coste del capital y no en la discusión de las metodologías tradicionales para determinar el VAN. En su investigación, Ryan y Ryan (2002) verificaron las investigaciones anteriores y sus resultados se muestran en la Tabla 4:

**Tabla 4: Resultados de la investigación realizada por Ryan y Ryan (2002)**

<b>Autores</b>	<b>Periódico</b>	<b>Año de publicación</b>	<b>Población (muestra)</b>	<b>Herramienta de presupuesto de Capital Utilizada de más</b>
Miller	NAA Bulletin (actual Management Accounting)	1960	Fortune 500 y “Manual of Excellently Managed Companies”	Payback
Istvan	Bureau of Business Research	1961	Seleção de Grandes Empresas	Tasa de rendimiento contable
Mao	Jornal of Finance	1970	Selección de Grandes y Medianas Empresas	
Williams	Managerial Planning	1970	Fortune 500 y pequeñas empresas seleccionadas	Tasa interna de rendimiento
Klammer	Journal of Business	1972	Compustat	
Fremgen	Management Accounting	1973	Dan and Bradstreet’s Reference Book	Tasa interna de rendimiento
Brigham	Finacial Management	1975	Selección de directores financieros	
Petry	Business Horizons	1975	Fortune 500 e Fortune 50 Minoristas, Transporte y Utilidades	Flujo de caja descontado
Petry, Scott & Bird	Engineering Economist	1975	Fortune 500	
Gitman & Forrester	Finacial Management	1977	Muestra Forbes	Tasa interna de rendimiento
Schall, Sundam & Geijsbeek	Journal of Finance	1978	Compustat	Payback

Fuente: Ryan y Ryan (2002)

Se comprueba que las técnicas utilizadas en los años 70 difieren poco de las actuales, lo que identifica la necesidad de actualizar las empresas.

Por su parte, Posada, Souza y Lunkes (2015) analizaron la adopción de prácticas de presupuesto de capital en empresas de la industria de la construcción de Florianópolis/SC a través de la aplicación de cuestionarios en 12 empresas constructoras asociadas al Sindicato de la Industria de la Construcción Civil de Florianópolis/SC (SINDUSCON).

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de las empresas encuestadas optan por utilizar la TIR en la evaluación del presupuesto de inversión. Además, emplean el método del coste de los fondos propios en la definición del ROC, que generalmente no es el mismo para

todas las inversiones. El estudio también presentó que el análisis de escenarios es la técnica más utilizada para evaluar el grado de riesgo de las inversiones.

La investigación de Resende y Siqueira (2004) tuvo como objetivo identificar los problemas en la aplicación de las técnicas no limitadas y señalar alternativas para superarlos mediante un estudio de las técnicas empleadas para analizar los proyectos de inversión, así como de sus ventajas, limitaciones y problemas de aplicación.

Los autores identificaron tres situaciones -diferencias de escala, vidas útiles distintas y reinversión de flujos intermedios- en las que una aplicación sin la base conceptual adecuada puede llevar a resultados distorsionados e incluso a decisiones equivocadas.

Llegaron a la conclusión de que las limitaciones están realmente relacionadas con la elección de la técnica según cada caso, el uso adecuado es el que corresponde al mejor resultado.

Souza (2014) en su investigación tuvo como objetivo analizar el uso de las prácticas de presupuesto de capital por parte de las grandes empresas brasileñas, haciendo el estudio con 51 empresas brasileñas que cotizan en la Bolsa de Valores - BM&FBovespa.

Los resultados muestran que las empresas adoptan especialmente el periodo de retorno de la inversión, el VAN y la TIR en la evaluación del presupuesto de capital, con análisis de escenarios y de sensibilidad para examinar el riesgo de la inversión.

Las opciones reales siguen siendo poco utilizadas, lo que corrobora las premisas de la revisión bibliográfica. El coste medio ponderado del capital es el que adoptan mayoritariamente las empresas investigadas.

El autor concluyó que existe una tendencia general a la sofisticación en las distintas fases de la elaboración de los presupuestos de inversión en las grandes empresas brasileñas. Sin embargo, todavía hay directivos que siguen adoptando prácticas tradicionales a la hora de ejecutar los presupuestos de capital.

Analizando las decisiones de inversión de capital de las empresas aldoneras, Souza (2009) verificó que existe una tendencia gerencial de analizar la situación de corto plazo, descuidando las cuestiones de largo plazo, sin utilizar técnicas de presupuesto de capital que permitan una visión más amplia de los resultados que una inversión puede traer en el futuro, lo que hace que estas empresas operen en un ambiente incierto.

Paula (2009), asimismo, analizó la práctica de presupuestación de capital en las empresas brasileñas. En su estudio, además de analizar las técnicas empleadas por las empresas en el mercado actual, compara los resultados obtenidos en este estudio con dos encuestas realizadas en los años 80.

Los resultados mostraron que las empresas evolucionan con el tiempo en la aplicación de las técnicas y herramientas de análisis de inversiones. Además, se demostró que el VAN es

la principal técnica más utilizada (56,3%) y el criterio de recuperación de la inversión es la segunda técnica más utilizada por las empresas (37,5%).

Con esto, el autor concluyó que las empresas están siguiendo la recomendación teórica que considera el VAN como el método más completo para el proceso de toma de decisiones de inversión.

Igualmente, con el objetivo de identificar las técnicas de presupuesto de capital utilizadas por las empresas, Araújo (2012) se propuso destacar si las empresas del sector de la construcción utilizan las técnicas de presupuesto de capital en la evaluación de proyectos de inversión y si existe alguna relación entre su uso y el tamaño de la empresa, sin la pretensión de explicar exhaustivamente cuáles son las causas del uso o no uso de las técnicas de presupuesto de capital.

Evidenciando un escaso uso del presupuesto de capital por parte de las empresas, debido principalmente a que los directores y responsables de los departamentos financieros y técnicos que forman parte del proceso de formulación del presupuesto de capital tienen un bajo nivel de conocimiento sobre las técnicas comúnmente utilizadas para definir la elección de los proyectos que contribuyen a la evolución del valor de las empresas (Araújo, 2012).

Martins, Castro y Gomes (2007) se propusieron demostrar la Teoría de las Opciones Reales (TOR) como una metodología útil para evaluar e indicar la mejor opción para los proyectos de inversión de expansión.

Para alcanzar el objetivo propuesto los autores emplearon el método de procedimiento de estudio de caso, teniendo como unidad de caso el Hotel Resort Praia en la Costa Norte de Salvador.

El resultado del estudio demostró que utilizando la herramienta tradicional de presupuestación de capital el VAN es negativo, por lo que el proyecto de ampliación del hotel sería rechazado. Mientras que, aplicando la metodología de los TdR, el proyecto presentaría un Valor Actual Expandido positivo que representaría una excelente oportunidad de inversión (Martins; Castro; Gomes, 2007).

Otra investigación que merece ser mencionada fue la realizada por Abensur (2013) quien tuvo como objetivo proponer un modelo matemático en un caso especial en el que los administradores pueden establecer la secuencia de ejecución de proyectos, previamente seleccionados, que minimice la necesidad de inversión y desarrollar una herramienta computacional para la búsqueda de soluciones basada en la integración de la Teoría de Opciones Reales y en el método heurístico con una nueva propuesta de búsqueda local denominada Desplazamiento Orientado a Pares (DOP).

En esta ocasión, el autor consiguió desarrollar un sistema para la elaboración de presupuestos de capital, en el que la heurística creada puede considerarse inédita en términos de formulación matemática.

Según el autor, al contribuir a la reducción de los costes de financiación, el modelo propuesto puede colaborar en la mejora de la calificación del riesgo (riesgo de crédito) de las empresas sometidas a este tipo de evaluación.

Por último, los autores destacan que hay poca evidencia empírica para el uso de los RPT para el presupuesto de capital, lo que probablemente inhibe su uso por parte de las empresas, sin embargo, los resultados aportados por esta técnica son bastante claros y pueden proporcionar una visión más amplia del futuro de la empresa en relación con la inversión a largo plazo (Abensur, 2013).

Teniendo en cuenta lo anterior, se verifica que las empresas están evolucionando en relación al uso de técnicas de presupuesto de capital, sin embargo, aún no es una práctica consolidada por las empresas, siendo imprescindible realizar más estudios empíricos relacionados con el tema.

## **2.12 Fundamentos del gerenciamiento de riesgos**

A la hora de conceptualizar el riesgo, el IBGC (2007, p. 11) aclara que "el término riesgo proviene de la palabra latina *risicu* o *riscu*, que significa atreverse". El concepto actual de riesgo supone una cuantificación o calificación de algo que puede salir bien o mal, lo que puede generar en consecuencia una pérdida o una ganancia para las empresas.

Los riesgos son inherentes a las diversas actividades de la vida cotidiana de las personas y las empresas. Todo empresario asume su primer riesgo a partir del momento en que toma la decisión de invertir en una empresa, lo que sólo ejemplifica que el riesgo es inherente a todo proceso empresarial.

Sin embargo, según el IBGC (2007, p. 11), "el resultado de la iniciativa empresarial revela que el riesgo puede ser gestionado para subvencionar a los administradores en la toma de decisiones, con el fin de alcanzar los objetivos y metas dentro del plazo, el coste y las condiciones preestablecidas".

En el ámbito de la teoría organizativa clásica, según Reed (1998, p. 68), "se fundamenta la creencia de que la organización proporciona el principio de diseño estructural y valora una práctica de control operativo, que puede determinarse racionalmente y formalizarse antes de cualquier operación".

Bajo esta creencia y considerando preceptos de la teoría de la contingencia (Donaldson, 1998; Reed, 1998), de la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1979) y de la teoría

de la agencia (Kajuter, 2006), se encuentra un embrión del origen evolutivo de lo que se tiene por referencia al objeto del presente estudio sobre la gestión del riesgo.

Según Klann (2007), los problemas relacionados con la teoría de la agencia contribuyeron al desarrollo de prácticas que proporcionaran mayor seguridad a los accionistas de las organizaciones, con el objetivo de garantizar que los intereses de los directivos no se superpusieran a los de la organización.

La teoría económica clásica suponía que los gestores, que eran los propios accionistas, actuaban siempre con la mayor eficacia posible para maximizar el beneficio económico. Sin embargo, con la aparición de la sociedad anónima moderna, en la que la estructura de la propiedad se pulverizó y se diferenció de la gestión, surgieron los primeros conflictos de intereses entre accionistas (principales) y gestores (agentes), que son objeto de análisis de la teoría de la agencia. Siffert Filho (1998, p. 5)

Afirma que la teoría de la agencia se interesa por un tipo de relación económica bastante frecuente en el sistema económico, es decir, las relaciones bilaterales entre un individuo (el principal) y otro (el agente), en las que deben darse tres condiciones: a) el agente tiene varios comportamientos posibles a adoptar, es decir, en una sociedad anónima, por ejemplo, los administradores son los que efectivamente tienen el control sobre los activos de la empresa, pudiendo emplearlos de diferentes maneras; b) la acción de los agentes/administradores afecta no sólo a su propio bienestar (estabilidad, crecimiento), sino también al del principal/accionistas de control (valoración de las acciones, dividendos); c) las acciones del agente son difícilmente observables por el principal, existiendo asimetría informativa entre las partes. (Siffert Filho, 1998 p. 5).

Así, se puede decir que la literatura sobre el agente-principal se centra en el análisis de cómo un individuo (el principal) establece un sistema de compensación (contrato) que motiva a otro individuo (el agente) a actuar según el interés del principal (Siffert Filho, 1998).

Como se deriva de los condicionantes considerados por Siffert Filho (1998), se observa que el principal y el agente se enfrentan a riesgos distintos. A modo de ejemplo, consideremos los riesgos asumidos por un accionista que a menudo no conoce, en detalle, el modus operandi de gestión del agente, ni cómo hacerlo, lo que acaba concentrando su riesgo de retorno de la inversión en el éxito de la empresa en su conjunto.

Sus opciones para hacer frente a este riesgo se limitarán a continuar o salir del negocio, o diluir su riesgo empresarial invirtiendo en otras empresas. Por otro lado, el agente, debido a que tiene el control de los activos de la empresa y el poder de gestión delegado por el principal, puede tomar decisiones que no siempre responden a los intereses del principal.

La asimetría informativa entre el principal y el agente citada por Siffert Filho (1998) puede ser perjudicial para la eficiencia del mercado, en el que la información oculta puede causar daños al agente o al principal, al comprador o al vendedor, al contratante o al contratado, provocando así una reducción de los niveles de negocio. Según Klan et al (2009, p. 8):

La existencia de información asimétrica permite que, en una determinada transacción, la parte que posee un mayor grado de información extraiga mayores beneficios que la otra. Así, dice que hay información asimétrica cuando se da una de las siguientes situaciones: los productores conocen las características de los bienes y servicios que ofrecen y, por tanto, conocen mejor sus costes; los consumidores conocen mejor que los productores el beneficio que obtendrán del consumo de los bienes y servicios que adquieren; o las acciones u omisiones de un agente tras la realización de una determinada transacción, debido a un mayor conocimiento de lo adquirido u ofrecido, pueden modificar los rendimientos esperados por los agentes (Klan, 2009, p. 8).

Como consecuencia de la asimetría de la información, introducida en la literatura económica por Akerlof (1970), e inherente a todos y cada uno de los tipos de empresa (Yung; Zender, 2010, Klan et al, 2009), dos riesgos estarán siempre presentes en el día a día de las empresas: a) el riesgo moral; y b) la selección adversa.

El riesgo moral surge de un acuerdo entre dos partes en el que una de ellas cambia su comportamiento, actuando en contra de lo establecido en el acuerdo, especialmente para obtener ventajas para sí misma.

Como ejemplo, se puede citar a un empresario que contrata un préstamo con una entidad financiera y utiliza los recursos en beneficio propio, además de no cumplir con todas las cláusulas restrictivas de dicho acuerdo (covenants)<sup>1</sup>.

La selección adversa surge como resultado del riesgo moral. Se produce cuando los participantes en el mercado no obtienen toda la información relevante u oculta de la parte con la que están negociando.

Siguiendo el ejemplo del préstamo contratado, se considera que las entidades financieras, sabiendo que hay empresas que no cumplen con las cláusulas restrictivas o simplemente no pagan una parte o la totalidad de las operaciones de préstamo, comenzarán a cobrar tipos de interés más altos a todos los interesados en sus líneas de crédito, teniendo en cuenta la morosidad existente. Según Klann et al (2009, p. 8):

Se entiende que el problema de la selección adversa existe cuando el agente tiene más información que el principal, antes del contrato, es decir, una de las partes no conoce el tipo o la calidad de los bienes que desea antes de comprometerse con el principal, de tal manera que el principal conocerá el tipo o la calidad requerida por el agente.

Bajo el propósito de resolver o mitigar los problemas verificados en las empresas modernas y cada vez más grandes, problemas como la asimetría informativa y los conflictos entre agente y principal, se concibió la teoría de la contingencia.

La teoría de la contingencia surgió a finales de los años 60 y parte de la base de que no existen modelos que puedan adaptarse a todas las empresas en todas las situaciones, ya que los

---

<sup>1</sup> Las cláusulas restrictivas, o covenants, son cláusulas contractuales que la entidad que contrata un determinado préstamo está obligada a cumplir, además de la obligación de pagar las cuotas del principal y los intereses, durante el periodo de vigencia del préstamo. Por lo general, comprenden parámetros de índice de liquidez, estructura de capital, uso de recursos, gestión de garantías, entre otros.

cambios se producen en los sistemas en función del impacto de determinados tipos de sucesos. Según la teoría de la contingencia, la organización tiene un carácter sistémico, es decir, sus características organizativas presentan una interacción entre sí y con el entorno externo. Ampliando el concepto, según Reed (1998, p. 72), la teoría contingente:

[...] reforzó la ética gerencialista que pretendía resolver, mediante la ingeniería social especializada y el diseño de organizaciones flexibles (Gellner, 1964; Giddens, 1984), los problemas institucionales y políticos fundamentales de las sociedades industriales modernas (Lipset, 1960; Bell, 1960; Galbraith, 1969).

Molinari y Guerreiro (2004, p. 3) afirman que "la teoría de la contingencia es una perspectiva teórica del comportamiento organizativo que hace hincapié en la forma en que las contingencias, como la tecnología y las presiones del entorno, afectan al desarrollo y al funcionamiento de las organizaciones".

Así, se puede ver que el esfuerzo gerencialista de la teoría de la contingencia para responder y mitigar los impactos de los factores internos y externos a las organizaciones ha proporcionado un marco y campo teórico para los fundamentos de los procesos de gestión de riesgos.

En un estudio comparativo, Kajuter (2006, p. 3) afirma que "while agency theory explains the existence of risk management systems in firms, contingency theory suggests that there is no one best solution for the design of risk management systems"<sup>2</sup>, lo que se demuestra por la ausencia de normativas en algunos países que mencionen las estructuras y los modelos de procesos que deben utilizarse.

Por lo tanto, corresponde a las empresas adaptar los procesos de gestión de riesgos formales o informales para que las contingencias no relacionadas con los contratos formales o informales, internos o externos, se mitiguen adecuadamente.

La teoría de los costes de transacción aborda los ajustes necesarios que las empresas deben realizar para hacer frente a las presiones para maximizar la eficiencia en sus transacciones internas y externas.

La teoría de los costes de transacción, según Gusmão y Garcias (2008, p. 7), aclara que son costes que los agentes económicos afrontan cada vez que recurren al mercado, es decir, son costes de negociar, redactar y asegurar el cumplimiento de un contrato. La teoría también considera que, de hecho, no hay simetría de información en el mercado y, para ello, elabora un conjunto de hipótesis que aumentan los costes de transacción de forma significativa:

---

<sup>2</sup> "Mientras que la teoría de la agencia explica la existencia de sistemas de gestión de riesgos en las empresas, la teoría de la contingencia sugiere que no existe una única solución óptima para el diseño de sistemas de gestión de riesgos" (traducción libre).

racionalidad limitada, complejidad e incertidumbre, oportunismo y especificidad de los activos (Gusmão; Garcias, 2008).

Bajo un enfoque de gestión del riesgo, cuanto mayores sean los costes de transacción, mayores serán las incertidumbres futuras inherentes a todas las relaciones contractuales, ya que se cobrará una prima por el riesgo por una de las partes, o será necesaria una estructura de gobernanza para el seguimiento y evaluación de las variables derivadas de un contrato para compensar las asimetrías de información y los riesgos asumidos.

Para atacar y minimizar los problemas abordados en las hipótesis planteadas sobre la teoría de los costes de transacción y, principalmente, para reducir los conflictos existentes entre principal y agente, surgen las prácticas de gobierno corporativo en las empresas públicas.

El término gobierno corporativo proviene de la expresión inglesa corporate governance. Según Klann (2007, p. 28), el gobierno corporativo está directamente relacionado con los problemas de la Teoría de la Agencia, es decir, el conflicto de intereses entre los objetivos de los directivos y los objetivos de los propietarios.

Una de las primeras y más importantes definiciones de gobierno corporativo se utilizó en la elaboración del Informe Cadbury en el Reino Unido en 1992, que califica el gobierno corporativo como el sistema por el que las empresas son dirigidas y controladas. El Informe Cadbury, según el IBGC (2011) fue considerado el primer código de buenas prácticas de gobierno corporativo.

El documento, elaborado por una comisión coordinada por Adrian Cadbury, surgió como respuesta a los escándalos registrados en el mercado empresarial y financiero de Inglaterra a finales de la década de 1980. El Informe influyó en las publicaciones de futuros códigos en varios países (IBGC, 2011).

Los principios de gobierno corporativo y sus prácticas tienen sus fundamentos en la teoría de la agencia, propuesta por Jensen y Meckling (1976 apud Almeida et al, 2008, p. 2-3), quienes afirman que la separación entre propiedad y gestión introduce el conflicto de agencia, ya que el gestor o agente, dotado de intereses individuales, puede no perseguir los objetivos dictados por el propietario.

Según Machado (2005 apud Almeida et al, 2008), hay varias razones para los conflictos entre el propietario y el gerente de las organizaciones que resultan en la pérdida o la pérdida de valor para la organización, entre los que se encuentran el uso del flujo de caja en las operaciones que no agregan valor al accionista, la expansión del negocio más allá de lo necesario, Transferencia de activos a empresas controladas a un precio inferior al del mercado, resistencia a la venta, fusión o liquidación ventajosa para el accionista, manipulación de los resultados para

justificar las primas, apoyo a proyectos sin viabilidad técnica, nombramiento de familiares o amigos en puestos sin la debida cualificación técnica, entre otros.

Cuando se trata de gobierno corporativo, se desea orientar la forma en que los responsables de la gestión de la empresa deben llevar a cabo sus actividades para gestionar los recursos disponibles de forma ética, responsable y sostenible y para alcanzar los objetivos para los que fueron concebidos, que es maximizar la riqueza de los accionistas. Se considera que, en este contexto, los directivos se insertan en un proceso formal o informal de gestión de riesgos, de forma consciente o inconsciente, con el objetivo de maximizar el valor de las empresas.

El IBGC (2004) define el gobierno corporativo como un sistema a través del cual se dirigen y controlan las empresas, en el que participan los accionistas y cuotistas, el Consejo de Administración, la Junta Directiva, el Consejo Fiscal Independiente o el Comité de Auditoría. El gobierno corporativo consiste en:

[...] un conjunto de normas, procedimientos, actitudes e instituciones que condicionan la actuación de los administradores para satisfacer los intereses de los financiadores y de las partes interesadas, especialmente de los accionistas (Silva, 2006, p. 1).

Las prácticas de buen gobierno corporativo tienen como objetivo aumentar el valor de la empresa, facilitar el acceso al capital y contribuir a su perpetuidad.

Las buenas prácticas, junto con las disposiciones legales y la actuación de los tribunales y los legisladores, también tienen como objetivo evitar que una parte interesada de la empresa sea expropiada por otra.

Para lograr un crecimiento sostenido, es importante que las empresas busquen la eficiencia y busquen el máximo rendimiento del capital invertido en beneficio de los accionistas. Para conseguir estos resultados, los responsables de su gestión deben tener en cuenta las dimensiones social, medioambiental y ética de sus actividades (Silva, 2006).

El IBGC (2004) establece que los objetivos y principios básicos del gobierno corporativo son la transparencia de la información, la equidad en el tratamiento de las partes interesadas, la rendición de cuentas con responsabilidad por parte de los agentes, y la responsabilidad corporativa centrada en la visión a largo plazo y la sostenibilidad de la organización.

La dirección profesional de las organizaciones, marcada por sus ejecutivos y miembros del Consejo de Administración, al adherirse al uso de las prácticas de buen gobierno corporativo, debe presentar calidad en sus actitudes de gestión, además de dominar las más diversas habilidades directivas.

Herbert (2003, p. 84) asevera que "es importante contar con una dirección profesional que aleje la pasión -o la mala fe- del control de la empresa". Gomes et al (2006, p. 13) afirman que:

[...] El Gobierno Corporativo puede ser visto desde el punto de vista de varios aspectos legales, estratégicos, financieros y otros que constituyen un núcleo tangible. Sin embargo, hay un núcleo que interactúa con el primero, influyendo en él y siendo influido por él. Este núcleo incluye aspectos relacionados con el cambio de cultura y valores, tanto a nivel de organizaciones como de individuos.

Desde una perspectiva estratégica y financiera, McCrimmon y Wehrung (1986 apud Martin; Santos; Dias Filho, 2004, p. 10) sostienen que:

Para establecer un sistema de control de la gestión de los recursos, la gobernanza se enfrenta inevitablemente a la necesidad de abordar los riesgos empresariales, que son acontecimientos futuros e inciertos que pueden influir significativamente en la consecución de los objetivos de la empresa.

También desde este punto de vista, el IBGC (2007, p. 10) defiende que las actividades de gestión del riesgo empresarial deben contribuir a la perpetuidad de la organización, cumpliendo sus objetivos estatutarios y estratégicos.

Para esta tarea, el IBGC (2007) elige al Consejo de Administración como órgano responsable de determinar los objetivos estratégicos y el perfil de riesgo de la organización y define su participación a través del Código de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo (2004, p. 32):

Gestión de riesgos: el Consejo de Administración debe garantizar que el Comité Ejecutivo identifique de forma preventiva -mediante un sistema de información adecuado- y enumere los principales riesgos a los que está expuesta la empresa, su probabilidad de ocurrencia, así como las medidas y planes adoptados para su prevención o minimización.

Oliveira y Linhares (2007) también sostienen que, para el ejercicio del buen gobierno corporativo en una empresa, es necesario implementar técnicas de identificación, evaluación y control de riesgos.

De hecho, se observa que, a partir de los autores citados, y teniendo en cuenta los objetivos comunes de las prácticas de gobierno que se apoyan en los procesos de gestión de riesgos - especialmente cuando se trata de aumentar el valor de las empresas y contribuir a su perpetuidad - está claro que la gestión de riesgos se configura como un atributo importante y cada vez más inseparable de lo que puede considerarse como un conjunto de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Asimismo, en relación con el gobierno corporativo, la Corporación Financiera Internacional (CFI) (2009) informa de que las empresas con un buen gobierno reciben mejores valoraciones del mercado; esto se debe a que los inversores confían más en que sus inversiones proporcionarán rendimientos satisfactorios sin que se violen sus derechos como accionistas.

Un creciente conjunto de pruebas empíricas, además según la CFI (2009, p. 15), demuestra que las empresas bien gobernadas reciben mejores valoraciones de mercado, destacando además que:

a) En Brasil, las empresas con estructuras de gobierno débiles podrían aumentar su capitalización bursátil entre un 85 y un 100% con una revisión general de sus prácticas de gobierno y un cambio hacia el buen gobierno corporativo, según dos estudios recientes basados en amplios índices de gobierno.

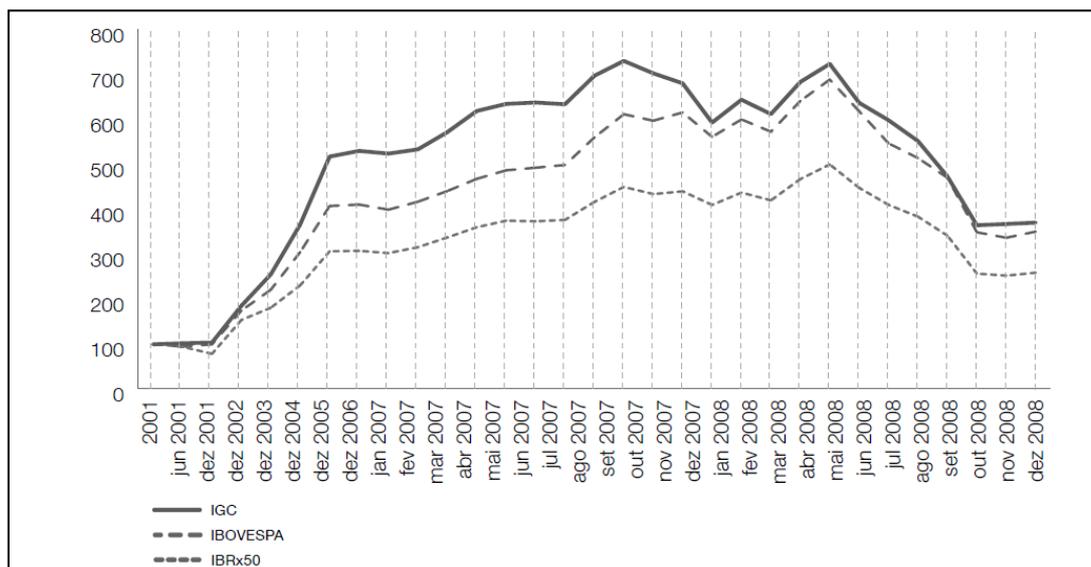
b) Las empresas brasileñas con las mejores calificaciones de gobierno corporativo acumularon ratios de precio/beneficio por acción un 20% superiores en 2004 que las empresas con las peores calificaciones de gobierno, señala un estudio de ABN AMRO.

c) En Rusia, las empresas que pasaron de la peor a la mejor calificación de gobierno corporativo pudieron disfrutar de un aumento del 70.000% en el valor de la empresa, según un pequeño estudio de muestra. Aunque un estudio más amplio podría no mostrar aumentos tan grandes, la relación entre el buen gobierno corporativo y el aumento del valor de la empresa es evidente (IFC, 2009, p.15).

El gráfico 5 muestra esta tendencia de rendimiento verificada en los segmentos de cotización especial de la BM&FBOVESPA. Basándonos en un análisis del rendimiento de tres índices bursátiles, observamos que las empresas que cotizan en el Índice Bursátil Especial de Gobierno Corporativo (IGC)<sup>3</sup> superaron a las empresas que cotizan en el IBOVESPA<sup>4</sup> y el IBrX<sup>5</sup> 50 entre 2001 (cuando se creó el índice IGC) y 2008.

Las empresas que componen la CIG son las que tienen estándares de gobernanza clasificados en el Novo Mercado, y en los niveles diferenciados (Nivel I y Nivel II).

**Figura 5: Desempeño comparativo de los precios**



Fuente: IFC (2009).

En el año 2000, la BM&FBOVESPA creó los segmentos de cotización que incluían niveles diferenciados (Nivel I y Nivel II), el Novo Mercado y el Bovespa Mais, cuyo objetivo

<sup>3</sup> Índice de acciones de gobierno corporativo diferenciado que mide el rendimiento de una cartera teórica compuesta por acciones clasificadas en el Novo Mercado o en los niveles 1 o 2 de la BM&FBOVESPA.

<sup>4</sup> Índice bursátil que mide el rendimiento de las cotizaciones de una cartera teórica constituida en 1968 y compuesta por los principales valores negociados en la BMF&BOVESPA.

<sup>5</sup> Índice bursátil que mide la rentabilidad de una cartera teórica compuesta por 50 valores seleccionados entre los más negociados en la BM&FBOVESPA en términos de liquidez.

era proporcionar un entorno de negociación que promoviera el interés de los inversores y la valoración de las empresas cotizadas a través de estrictas normas de gobierno corporativo.

Unas normas más estrictas para las empresas reducen el riesgo de los inversores que deciden ser socios de dichas empresas, gracias a los derechos y garantías asegurados a los accionistas y también gracias a la divulgación de información más completa, que reduce las asimetrías de dicha información entre los accionistas mayoritarios, los gestores de la empresa y los participantes del mercado (BM&FBOVESPA, 2011).

La tabla siguiente muestra una comparación entre los requisitos para los diferentes segmentos de la lista de la BM&FBOVESPA:

**Figura 6: Segmentos del listado**

	<b>NUEVO MERCADO</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 1</b>	<b>BOVESPA MAIS</b>	<b>TRADICIONAL</b>
Características de las acciones emitidas	Permite la existencia solamente de acciones ON	Permite la existencia de acciones ON y PN (con derechos adicionales)	Permite la existencia de acciones ON y PN (de acuerdo con la legislación)	Solamente acciones ON pueden ser negociadas y emitidas, pero se permite la existencia de PN	Permite la existencia de acciones ON y PN (de acuerdo con la legislación)
Porcentaje mínimo de acciones en circulación (free float)	Como mínimo 25% free float			25% de free float hasta el 7º año de listado, o condiciones mínimas de liquidez	No existe regla
Distribución pública de acciones	Esfuerzos de dispersión accionaria			No existen reglas	
Veda a las disposiciones estatutarias (a partir de 10/05/2011)	Limitación de voto inferior al 5% del capital, quorum calificado y "clausulas pétreas"		No existen reglas		
Composición del Consejo de Administración	Mínimo 5 miembros, de los cuales, por lo menos el 20% deben ser independientes con mandato unificado de hasta 2 años.		Mínimo 3 miembros (conforme a la legislación)		
Veda a la acumulación de cargos (a partir de 10/05/2011)	Presidente del consejo y director presidente o principal ejecutivo por la misma persona (carencia de 3 años a partir de la adhesión)			No existen reglas	
Obligación del Consejo de Administración (a partir de 10/05/2011)	Manifestación sobre cualquier oferta pública de adquisición de acciones de la compañía		No existen reglas		
Estados Financieros	Traducidas al inglés			conforme a la legislación	
Reunión pública anual y calendario de eventos corporativos	Obligatorio			Facultativo	
Difusión adicional de información (a partir de 10/05/2011)	Política de negociación de valores negociables y código de conducta			No existen reglas	
Concesión de Tag Along	100% para acciones ON	100% para acciones ON y PN 100% para acciones ON y 80% para	80% para acciones ON (conforme a la legislación)	100% para acciones ON	80% para acciones ON (conforme a la legislación)

		PN (hasta 09/05/2011)			
Oferta pública mínima de adquisición de acciones a su valor económico	Obligatoriedad en caso de cierre de capital o salida del segmento		Conforme a la legislación	Obligatoriedad en caso de cierre de capital o salida del segmento	Conforme a la legislación
Adhesión a la Cámara de Arbitraje del Mercado	Obligatorio		Facultativo	Obligatorio	Facultativo

Fuente: BM&FBOVESPA (2011).

En este contexto, según la CFI (2009, p. 15)

Aunque la mejora de las prácticas de gobernanza de las empresas que cotizan en los segmentos especiales puede no ser la única razón del excelente rendimiento de sus acciones, se reconoce ampliamente que estas empresas necesitaban, en primer lugar, realizar mejoras significativas en sus políticas y prácticas de gobernanza corporativa para atraer a los inversores (IFC, 2009, p. 15).

Asimismo, según la CFI (2010), en la última década se ha producido un notable aumento de la concienciación sobre la práctica del gobierno corporativo, tal y como reconoce la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Sin embargo, es necesario avanzar en la evolución de las características presentes en el gobierno corporativo de los países latinoamericanos, que, según la CFI (2009, p. 17), se caracteriza por un predominio de los conglomerados y una estructura altamente concentrada, a menudo de propiedad familiar.

Ante este panorama, cabe esperar que las empresas puedan maximizar su valor con el uso de normas de buen gobierno corporativo. Esto ocurrirá a partir del momento en que se mitiguen los conflictos de intereses y se desarrollen mecanismos de control de riesgos y contingencias, con la consiguiente reducción de los costes de transacción.

### **2.13 Rutinas de administración financiera**

Según Hoji (2011) en el escenario económico en el que están insertas las empresas, teniendo en cuenta la constante evolución del mercado, se hace cada vez más necesario tener mayor agilidad en la toma de decisiones.

En vista de lo anterior se observa la necesidad de una administración financiera eficiente con herramientas como el flujo de caja, que proporcionan información precisa y rápida a los gerentes, con el fin de eliminar los gastos innecesarios, destacando los indicadores, aumentando la competitividad y la estabilidad de las empresas en el mercado.

Para obtener beneficios y ventajas competitivas, es necesario que el administrador tome decisiones basadas en datos sólidos para que no haya errores en la incorporación de los costes a los productos.

La primera opción abrirá el mercado a los competidores que ofrezcan precios más bajos, la segunda puede ayudar a adquirir una ventaja competitiva en el precio del producto final, atrayendo así a los clientes que buscan productos con costes más bajos (Crepaldi, 2005).

Para poder reducir el coste del proceso el gestor busca la eficiencia, consiguiendo más eficiencia en sus procesos el gestor podrá reducir el gasto y aumentar la producción.

Sin embargo, para que esta estrategia sea más eficaz en los resultados, se requiere también eficiencia en la gestión financiera, para administrar el capital y poder proporcionar rendimientos a los inversores y reducir el endeudamiento (Carvalho; Araujo, 2006).

#### **2.14 Gestión de los recursos financieros**

La recaudación de fondos es una de las actividades más importantes dentro de las organizaciones y uno de los temas que más interés despiertan dentro del debate social. El trabajo del recaudador de fondos debe hacerse con seriedad y método, porque la salud financiera de la organización depende de ello.

La recaudación de fondos está directamente relacionada con el éxito de la buena gestión de la organización, incluso desde el punto de vista de la buena gestión financiera.

La gente quiere contribuir, pero quiere estar segura de que su donación será bien gestionada, por lo que los presupuestos, los objetivos y las justificaciones de la solicitud deben estar bien preparados y ser entregados al donante potencial (Landim; Beres, 1999).

La recaudación de fondos es uno de los mayores retos a los que se enfrentan las organizaciones hoy en día. Con la creciente escasez de recursos y el aumento de la competitividad para obtener fondos, las organizaciones se ven cada vez más obligadas a mejorar e innovar en las formas de recaudar fondos.

#### **2.15 Planeamiento y control**

La planificación siempre ha formado parte de la humanidad, desde los primeros tiempos en que el hombre prehistórico buscaba prevenirse de acciones desagradables. Hoy en día, tanto en el entorno empresarial como en el doméstico, las personas buscan siempre ir por delante, reduciendo los impactos, determinando los objetivos y desarrollando los medios para alcanzarlos.

Según Holland (1988), planificar es elaborar un plan de acción para alcanzar un determinado fin. La planificación también se describe como un conjunto de procedimientos y acciones que tienen como objetivo la realización de un proyecto.

Según Maximiano (2000, p. 175), la planificación puede definirse de varias maneras:

Planificar es definir los objetivos o resultados a alcanzar; es definir los medios que permitan la realización de los resultados; es interferir en la realidad, pasar de una

situación conocida a otra deseada, en un intervalo de tiempo definido; es tomar decisiones en el presente que afectan al futuro para reducir su incertidumbre.

De nada servirá asignar responsabilidades si no se cumplen, por lo que es necesario hacer un seguimiento para identificar posibles desviaciones en relación con los planes inicialmente elaborados.

Según Padoveze y Taranto (2009), la planificación requiere la elaboración de escenarios, que pueden definirse como la elección de un conjunto de variables macroeconómicas previstas para períodos futuros. Normalmente se presentan dentro de la probabilidad de los acontecimientos, ya que sólo son previsiones.

Sanvicente y Santos (1995, p. 23) destacan que el control ofrece las siguientes ventajas importantes:

a) Permite indicar las necesidades de medidas correctoras, cuando el rendimiento efectivo no se considera satisfactorio y se puede reorientar el proceso de ejecución para cumplir mejor los objetivos de la empresa. El aspecto de la identificación del centro de responsabilidad pertinente es fundamental en este caso, ya que de este modo se puede identificar quién debe tomar las medidas adecuadas para corregir la situación.

b) En el caso de que los resultados sean más que satisfactorios, apunta a ahorros o aumentos de eficiencia transferibles a otras partes de la empresa. Esta posibilidad se consolida al centralizar el proceso presupuestario (planificación y control) en el nivel más alto posible y en las pérdidas de asesoramiento a la alta dirección, de manera que la visión que se consigue es la de las operaciones de la empresa en su conjunto (Santos, 1995, P. 23).

Las consideraciones de Sanvicente y Santos señalan que, aunque son numerosas las ventajas y aportaciones que proporciona un sistema de planificación, es necesario contar con conocimientos técnicos para su correcta utilización.

## **2.16 Beneficios y rentabilidad**

Para analizar una empresa desde el punto de vista financiero, es necesario comprender primero algunos conceptos indispensables de la gestión financiera. En primer lugar, hay que entender qué es el beneficio, que es el principal objetivo de una empresa. Se puede decir que el beneficio es el rendimiento positivo de una inversión.

Es el beneficio que remunera el capital invertido en una empresa. Sin ella, no hay empresas ni negocios. Cabe destacar que existen tres tipos de beneficios: el beneficio bruto, el beneficio neto y el beneficio de explotación, según EMATER-DF (2012, p. 1) consisten en:

a) El beneficio bruto es la diferencia entre los ingresos y el coste de producción, incluidos los gastos en insumos, energía y otros gastos, más los impuestos y la remuneración de los empleados. Se puede calcular con la siguiente fórmula:  $\text{Beneficio bruto} = \text{Ventas totales (ingresos)} - \text{Costes/gastos}$ ;

b) El beneficio de explotación es igual a los ingresos totales de las operaciones menos los costes totales respectivos. Se afirma que:  $\text{Beneficio de explotación} = \text{Ingresos totales} - \text{Costes totales}$ .

Bulhões (1969) señala que una inversión es capaz de producir beneficios en algunos períodos y pérdidas en otros.

La rentabilidad es el beneficio que obtiene su empresa por cada bien vendido o facturado.

Muchas empresas pierden buenos empleados, clientes y servicios por olvidarse de considerar la rentabilidad en sus estrategias empresariales. La misión fundamental de una empresa es obtener beneficios.

Una empresa debe tener una planificación y unas actitudes orientadas a la rentabilidad. Es importante que se aprovechen todas las oportunidades de beneficio. Es necesario definir prioridades y estrategias.

Silva (2012) destaca que la rentabilidad es fundamental para el éxito de un negocio y, para que se pueda lograr una buena rentabilidad, la productividad es esencial, si la competencia aumenta la empresa necesitará vender más, reducir los costos y gastos lo más posible, sin perjudicar las actividades, dado que la rentabilidad será el resultado positivo después de la reducción de costos y gastos.

## **2.17 Costes, gastos e inversiones**

Conocer y controlar los gastos, costes, desembolsos e inversiones de una empresa es fundamental para la gestión financiera. Conceptualizando el costo y el gasto, según Coelho (2008, p. 1) se tiene:

- a) Costes: importes monetarios aplicados directamente en la producción de bienes, servicios o compra de mercancías;
- b) Gastos: corresponden a las erogaciones en el proceso de adquisición de ingresos. Son gastos que no se identifican con el proceso de transformación o producción de bienes y productos.

Los costes, según Ferreira (2011), se refieren a los gastos incurridos para adquirir y convertir los productos en existencias, así como los incurridos para la adquisición o producción.

Se puede entender, por tanto, que los costes se referirán a las cantidades gastadas con bienes y servicios para la producción de otros bienes y/o servicios, es decir, con los productos en stock.

En el caso de los gastos, Ferreira (2011) explica que consiste en los gastos realizados para mantener la actividad de la empresa. Así, se puede decir que son aquellos gastos que están vinculados a los productos que ofrece la empresa, se puede citar como ejemplo, la energía gastada y el material necesario.

Los gastos están relacionados con los gastos utilizados para obtener ingresos. El coste es cualquier gasto relacionado con la fabricación: materias primas, mano de obra, costes

generales de fabricación. Los gastos son todos los gastos administrativos, comerciales y financieros.

Los costes y gastos también pueden clasificarse en fijos (los que no varían con el volumen producido o vendido) y variables (los que varían en función del volumen producido o vendido). Cabe destacar que los costes y gastos de una empresa se configuran como gastos.

## CAPITULO III

### METODOLOGIA

Este capítulo describe los procedimientos metodológicos utilizados en este trabajo, abordando la caracterización de la investigación, la recogida de datos, el tratamiento de los mismos y su análisis.

#### 3.1 Tipo de investigación

La investigación tiene como objetivo recopilar información para descubrir respuestas a preguntas e interrogantes sobre el hecho estudiado. Aporta más conocimientos sobre un tema o problema que aún no se ha aclarado. Según Demo (2004, p. 25), la investigación "es una actitud, un cuestionamiento sistemático, crítico y creativo, más la intervención competente en la realidad, o el diálogo crítico permanente con la realidad en un sentido teórico y práctico. Este trabajo es un estudio teórico y empírico, ya que, para su viabilidad, fue necesario buscar en la bibliografía de varios autores para la fundamentación y formación de la base teórica.

Según Marconi; Lakatos (1996, p. 57), la recogida de datos se realiza mediante estos métodos como primer paso para iniciar una investigación científica y acercarse al concepto relativo al tema. Para Cervo, Bervian y Silva:

La investigación descriptiva observa, registra, analiza y correlaciona hechos o fenómenos (variables) sin manipularlos. Busca descubrir, con la mayor precisión posible, la frecuencia con la que se produce un fenómeno, su relación y conexión con otros, su naturaleza y sus características (Bervian; Silva, 2007, p. 61).

La investigación exploratoria proporciona una mayor familiaridad con el tema, tratando de hacerlo más explícito y claro. La mayoría de las investigaciones académicas tienen al menos una fase de este tipo.

En la investigación bibliográfica, se realizó un relevamiento, selección, clasificación y archivo de información relacionada con la investigación en libros, tesis, disertaciones y artículos publicados en bases de datos en línea, hecho relevante para el trabajo en cuestión, demostrando sólidamente todo el contenido presentado.

Además, se argumenta que la investigación cuantitativa es una forma de investigación que, preferentemente, utiliza métodos que operacionalizan los conceptos para que puedan ser medidos como las técnicas estadísticas, que producen conceptos y teorías, a través del método

deductivo; pero también es posible la construcción de un concepto o hipótesis, a partir de la imaginación y creatividad del científico (Flick, 2004, p.17).

Por lo tanto, en este estudio se utilizó la investigación cuantitativa. Dentro del universo de la investigación bibliográfica se utilizaron autores como:

**Tabla 5: Referencias bibliográfica**

TIPO	TÍTULO	AUTOR(ES)	AÑO	NIVEL	INSTITUCIÓN	IDEA PRINCIPAL
Libro	introducción a la investigación operativa: métodos y modelos para el análisis de decisiones	Eduardo Andrade Leopoldino	1998		Rio de Janeiro: LTC	Analiza la complejidad de la toma de decisiones.
Artículo	Valores humanos y satisfacción laboral de profesores y servidores técnico-administrativos de una universidad pública	Andrade	2015.	Grado	Brasil: Asociación Brasileña de Psicología Organizacional y del Trabajo	Valores humanos y satisfacción laboral de profesores y servidores técnico-administrativos de una universidad pública.
Artículo	Internacionalización de las micro y pequeñas empresas: una visión crítica de la eficacia de los incentivos gubernamentales	BLANK, M. C.; PALMEIRA, E. M	2006	Maestría	Facultad de Pelotas del Atlántico Sur	Analiza la importancia de este universo llamado micro y pequeñas empresas (MPE's) en la economía brasileña.
Artículo	Posibilidades entre motivación y productividad: un estudio de caso en el Alto Tietê	BRAGA, S. S.	2014	Posgrado	Rio de Janeiro: UFRJ,	Comprueba cómo la motivación puede abrir posibilidades para aumentar la productividad.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La correcta definición metodológica es un aspecto esencial para el desarrollo satisfactorio de la tesis. Se destaca a priori que la tesis de maestría "es un estudio teórico de carácter reflexivo, que consiste en la organización de ideas sobre un tema determinado" (Salvador, 1980, p.35). Con este propósito, la investigación realizada es de carácter exploratorio, cualitativo, expositivo y argumentativo basado en datos e información secundaria.

La figura 7 muestra los principales temas de esta investigación, con el fin de facilitar la comprensión y la visión general de este trabajo.

**Figura 7: Tópicos de la investigación**

<b>LOS GESTORES FINANCIEROS Y EL DIFERENCIAL PARA ALCANZAR EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS</b>	
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:</b>	La pregunta que guía esta investigación es: ¿Cuál es la importancia de los gestores financieros y el diferencial para lograr el éxito en las empresas?
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
Determinar cómo la actuación de profesionales cualificados en la gestión financiera puede favorecer la maximización del valor en las micro y pequeñas empresas.	Aportar un enfoque sobre las rutinas de la gestión financiera; Conceptualizar la planificación y el control; Abordar los costes, los gastos, las inversiones y el gasto.
<b>TIPO / NATURALEZA DE INVESTIGACIÓN</b>	
EXPLORATORIA CUALITATIVA EXPOSITIVA / ARGUMENTATIVA	
<b>PRINCIPALES TÉCNICAS UTILIZADAS</b>	
ANÁLISIS DE CONTENIDO	
REVISIÓN SISTEMÁTICA	
CATEGORIZACIÓN	
<b>PRINCIPAL FUENTE DE DATOS</b>	
PRODUCCIÓN LITERARIA BRASILEÑA	
<b>ANÁLISIS Y RESULTADOS</b>	
ANÁLISIS TEMÁTICO Y SINTÁCTICO	
INTERPRETACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL CONTENIDO	
ELABORACIÓN DE UN MODELO TEÓRICO	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3.2 Metodología de la investigación bibliográfica

La investigación, en el contexto del análisis de contenido, tiene como objetivo analizar la información obtenida y presentarla de otra manera, a través de la organización sistemática y el enfoque crítico (Bardin, 2011). También según Gil (2010), la clasificación en cuanto a la fuente de datos es secundaria, ya que la investigación utilizará la publicación de libros y artículos académicos enfocados a los objetivos enumerados en este estudio. En este sentido, se eligió la investigación bibliográfica para el análisis de la literatura existente. La revisión bibliográfica es un método que permite recopilar, seleccionar y desarrollar un cuidadoso análisis para exponer argumentos y organizar el contenido existente (Macedo; Botelho; Duarte, 2009).

La investigación bibliométrica difiere sustancialmente de la revisión bibliográfica tradicional, ya que esta última sólo permite una visión general de un tema determinado,

utilizándose únicamente como base para presentar un nuevo estudio sobre el tema correcto (Macedo; Botelho; Duarte, 2009). En las dos etapas siguientes de la investigación se utilizaron técnicas específicas. La intención fundamental en estas etapas era preparar el contenido para facilitar la comprensión y los estudios posteriores.

### **3.3 Naturaleza de la investigación**

Así, esta investigación se ajusta a la primera opción: exploratoria, siendo una investigación cualitativa para la identificación de los factores condicionantes del fracaso presentes en la literatura, así como para la identificación y extracción de los aspectos que influyen en la sostenibilidad financiera y el éxito de las empresas.

La investigación exploratoria es un método de análisis que permite percibir, interpretar, analizar y exponer el contexto sobre el problema de investigación (Malhotra, 2006).

Para Flick (2009), la investigación cualitativa utiliza el texto como material empírico, analiza las teorías existentes, de enfoque hermenéutico, reconstructivo o interpretativo. Así, se observa que esta investigación cumple con los propósitos de la investigación cualitativa, de carácter exploratorio. Igualmente, según Flick (2009), se entiende que los mejores métodos para el desarrollo de este estudio es la recopilación de documentos, representada por la investigación bibliográfica, siendo interpretada por el análisis de contenido y documentos (artículos y libros).

El análisis de contenido es un esfuerzo de interpretación de documentos de carácter cualitativo y subjetivo con el objetivo de representar el contenido literario de forma diferente al original, para facilitar su consulta, comprensión y referenciación (Bardin, 2011).

La finalidad que se persigue es el almacenamiento de forma variable y la facilitación del acceso al observador, de forma que se obtenga la máxima información (aspecto cuantitativo) con la máxima relevancia (aspecto cualitativo) (Bardin, 2011, p. 51). El uso del análisis de contenido en las investigaciones en el área financiera puede considerarse ya un procedimiento común y creciente en la academia. Como ejemplo de aplicación en el área, de 2001 a 2010 se observaron 53 artículos publicados en 23 revistas presentes en la base de datos ProQuest, cuyos objetivos más frecuentes fueron precisamente explicar, describir las diferencias y explorar los conceptos financieros y contables (Alves, 2011). Así, según Mozzato (2011):

En el ámbito de la producción científica de la Administración, existe un creciente interés por el análisis de contenido como técnica de análisis de datos que, en los últimos años, está destacando entre los métodos cualitativos, ganando legitimidad. La importancia del análisis de contenido para los estudios

organizacionales es cada vez mayor y ha evolucionado debido a la preocupación por el rigor científico y la profundidad de la investigación (Mozzato; Grzybovski, 2011, p. 732).

El análisis de contenido pasa por la etapa de preanálisis, selección de la fuente de datos (artículos), formulación de objetivos, análisis exploratorio del material recogido, tratamiento, interpretación, recopilación y exposición de resultados (Bardin, 2011).

Se advierte, por tanto, que la búsqueda bibliográfica es un aspecto fundamental en el análisis de contenido, lo que motiva la presentación de la metodología específica para su análisis en los dos temas siguientes.

### **3.4 Metodología para el análisis y exposición de los resultados**

En esta investigación, el estudio de la literatura y las revisiones en sí mismas pueden considerarse como resultados obtenidos. Además, el análisis se realiza en cada una de las etapas y no sólo al final, como suele ocurrir en los trabajos académicos. En todos los procesos de análisis y exposición de resultados se sigue la lógica de la metodología de análisis de contenido, en la que se presenta el texto y se infieren los significados válidos de interés para el investigador (Alves, 2011).

En los resultados de este trabajo se utilizan los dos enfoques, el primero con el objetivo de interpretar para inferir opiniones y análisis. El segundo enfoque se llevó a cabo con el objetivo de mejorar la comunicación y recopilar la información obtenida. En ambos casos el resultado permite orientar el análisis posterior con fines teóricos y pragmáticos (Bardin, 2011).

Además, se utilizaron datos de una investigación de campo con gerentes financieros de micro y pequeñas empresas que operan en la Macrorregión de la ciudad de Varginha - MG. Centrado en el artículo titulado: LA ESENCIALIDAD DE LA EDUCACIÓN FINANCIERA EN LA VIDA DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO: un análisis con profesionales de la Macrorregión de Varginha-MG.

## **CAPITULO IV**

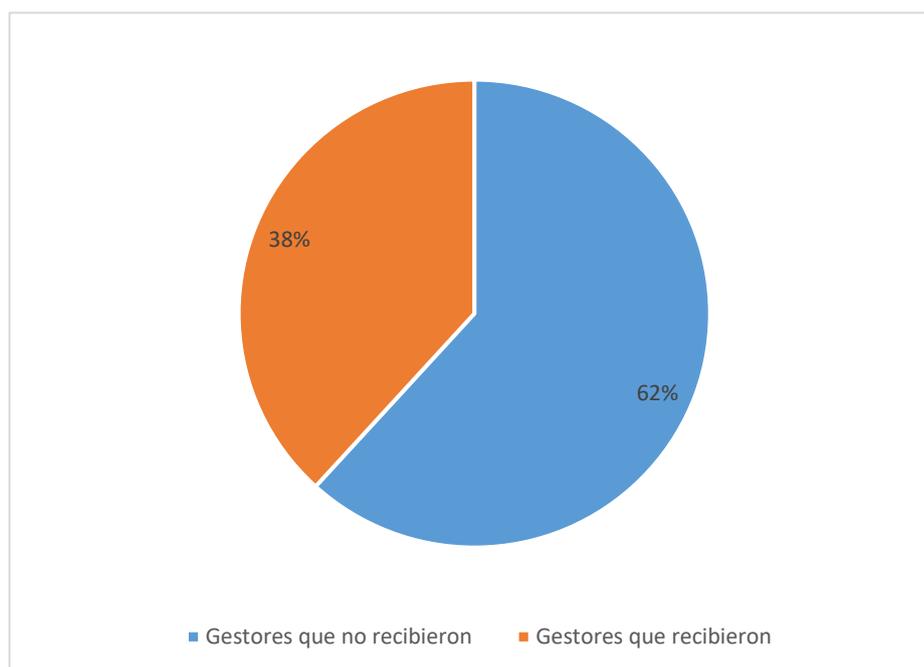
### **PROPUESTA**

El objetivo general de este estudio fue determinar cómo la actuación de profesionales cualificados en la gestión financiera puede favorecer la maximización del valor en las micro y pequeñas empresas. La actividad financiera de una empresa requiere un seguimiento constante de sus resultados, de modo que se evalúe su rendimiento, para proceder a los ajustes y correcciones necesarios.

Por ello, es sumamente importante que el empresario cuente con un sistema contable completo y eficiente que refleje la realidad de la empresa, con estados contables que generen información útil para la gestión del negocio, de manera que pueda ser gestionado con las herramientas más adecuadas.

Para comprender mejor la importancia de la gestión financiera, se utilizaron datos de una encuesta realizada en empresas de Minas Gerais. Durante un período de 60 días, se llevó a cabo una investigación de campo mediante un cuestionario compuesto por 13 preguntas y aplicado a 68 directivos de micro y pequeñas empresas de la macrorregión de Varginha-MG. El objetivo de la investigación era obtener información que permitiera verificar los puntos necesarios para cumplir los objetivos de este estudio. Obteniendo así los siguientes resultados:

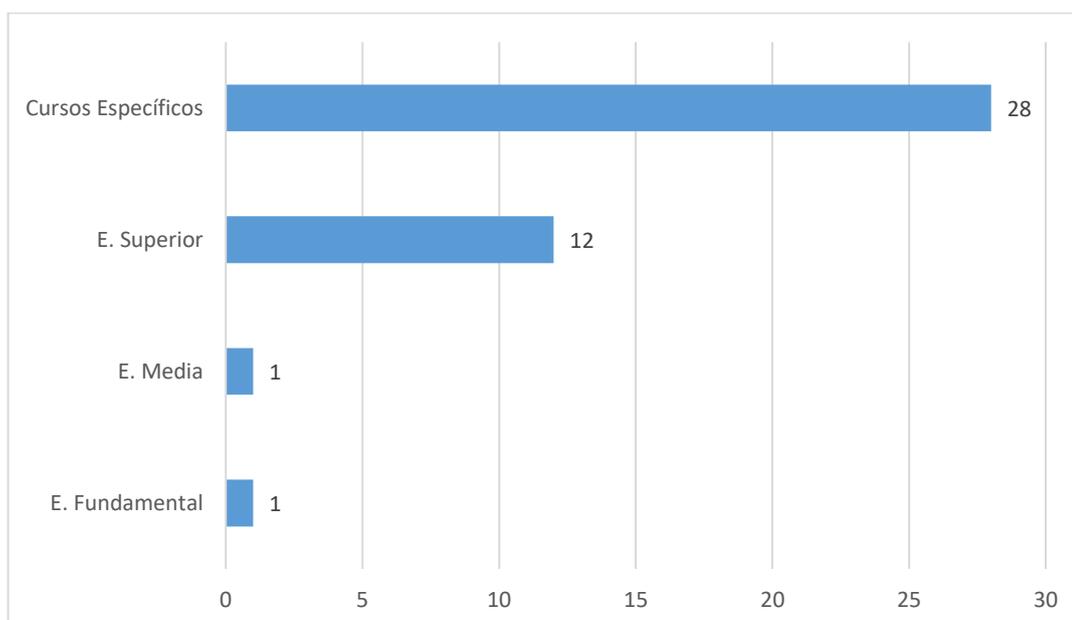
**Gráfico 1 - Declaración de los gestores que recibieron y no recibieron educación financiera formal**



Fuente: Elaboración propia M.G. (2015).

Según los datos del gráfico 1, 42 directivos, que representan el 61,76%, han recibido algún tipo de formación sobre educación financiera, frente a 26 directivos, que representan el 38,24%, que no han recibido ningún tipo de formación.

**Gráfico 2 - ¿Dónde obtuvieron los gestores financieros la enseñanza formal de la educación financiera?**

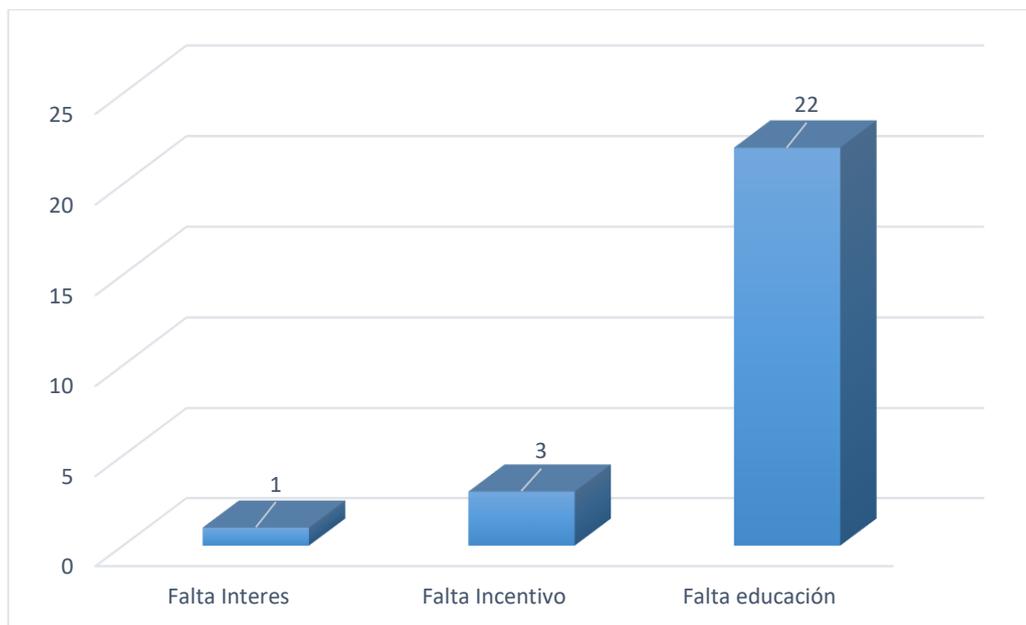


Fuente: Elaboración propia M.G. (2015).

Según el Gráfico 2, el 66,67% de los 42 directivos que declararon tener contacto con el tema buscaron formación en cursos específicos. Esto permite analizar que la mayoría de los

gerentes necesitan buscar un conocimiento más profundo que el que recibieron entre la escuela primaria y la educación superior.

**Gráfico 3 - ¿Por qué no se ha impartido a los directivos una educación financiera formal?**



Fuente: Elaboración propia M.G. (2015).

Se puede observar que el 84,62% de los que no recibieron esta formación afirmaron que el motivo se debía principalmente a la falta de una enseñanza específica de alta calidad y con valores accesibles, ya que al no estar presente esta enseñanza en los planes de estudio de primaria a secundaria, la misma se ofrece en el mercado a un valor superior al convencional.

La planificación financiera se utiliza como estrategia en busca de resultados y su estructura está constituida por la contabilidad y el control presupuestario. El presupuesto es la base de la planificación estratégica. La inteligencia competitiva actúa en la organización como una estrategia empresarial y dos empresas tienen el diferencial de analizar continuamente el entorno externo, mientras que las otras sólo vigilan el entorno empresarial para la toma de decisiones.

Los factores esenciales para que una empresa tenga éxito o fracase en los negocios están fundamentalmente relacionados con la forma en que lleva sus finanzas. Comprender los principios y fundamentos de la administración financiera resulta crucial para una buena gestión empresarial. El sector financiero de una empresa es amplio y dinámico, por lo que debe gestionarse con criterios profesionales. También afirma que el grado de éxito de una empresa está directamente relacionado con el nivel de cualificación de sus gestores financieros, siendo éste un factor fundamental para el crecimiento de las micro y pequeñas empresas (Azevedo, 2010).

Según Hoji (2003), las funciones básicas de la gestión financiera de una empresa comprenden la toma de decisiones de inversión, las decisiones de financiación, el análisis, la planificación y el control financiero.

Se ha abordado que el perfil del gestor financiero de las micro y pequeñas empresas, que en la mayoría de los casos es el propio propietario-gestor, dista mucho de lo que se considera necesario para una buena gestión, constatando la ausencia de conocimientos técnicos específicos, lo que hace que siga su intuición para tomar decisiones (Leone, 1999; Longenecker; Moore; Petty, 1997; Pinheiro, 1996; Taylor, 1999).

Según un estudio realizado con pequeñas empresas por Matias y Lopes Junior (2002), se comprobó que los directivos de estas empresas no planificaban ni controlaban sus finanzas corporativas, tomando decisiones basadas más en el sentimiento que en los números, debido a que no tenían conocimientos de técnicas de gestión. Otro estudio que corrobora este hecho es el de Coelho (2002), quien encontró que las razones que llevaron a los empresarios de Salvador/BA a cerrar sus empresas fueron la falta de conocimiento y experiencia en la gestión empresarial, y que algunos ni siquiera conocían el campo en el que trabajaban.

Todas las herramientas utilizadas para cumplir con estas acciones (demostración de resultados, demostración de flujo de caja y balance), usualmente adoptadas en las grandes empresas, deberían ser utilizadas también por las pequeñas empresas dado que contribuyen con la toma de decisiones, el control y la planificación (Loddi, 2008). Un estudio realizado por Kassai (1997) concluyó que los pequeños empresarios se caracterizan por comenzar a trabajar temprano, provenir de familias pobres, poseer conocimientos técnicos relacionados con el negocio, pero no sobre herramientas de gestión o administración. En consecuencia, se enfrentan a varios problemas para llevar a cabo su actividad, como las dificultades en la gestión del personal, la producción, las compras y el capital circulante, siendo este último el más difícil de superar.

Oliveira et al. (2009) investigaron el origen de los recursos para financiar el capital de trabajo en las micro y pequeñas empresas, concluyendo que el 88,2% de los empresarios utilizan recursos propios, mientras que el 11,8% declararon que utilizan o han utilizado recursos de familiares y amigos. Todavía en la misma investigación, cuando se muestra que el propósito de la financiación será satisfacer la necesidad de capital de trabajo, el 89,7% de los encuestados reveló un aumento de las dificultades para conseguir la financiación. Un estudio realizado por el SEBRAE (2007) muestra la tasa de mortalidad de las pequeñas empresas, y las cifras son preocupantes. De las empresas con hasta dos años de constitución, el 49,4% están cerradas, llegando al 56,4% en las empresas con hasta tres años de funcionamiento y al 59,9% en las que tienen hasta cuatro años de fundación.

En la misma encuesta se habló de las causas del cierre de estas empresas, siendo los factores financieros los principales villanos de este hallazgo, con la falta de capital circulante en primer lugar (42%) y los problemas financieros en tercer lugar (21%), cerrando el podio la falta de clientes en segundo lugar (25%). Otros factores citados fueron, por este orden: malos pagadores (16%), falta de crédito bancario (14%), recesión económica del país (14%), otra razón (14%), ubicación inadecuada (8%), falta de conocimientos de gestión (7%), problemas con la inspección (6%), falta de mano de obra cualificada (5%), instalaciones inadecuadas (3%) y elevada presión fiscal (1%).

En este contexto, Weston y Brigham (2000), evalúan la necesidad de modificar los principios financieros y administrativos para el desempeño de las micro y pequeñas empresas. Para los mismos autores, la falta de antecedentes financieros y de formación técnica de los directivos son factores que contribuyen a la insuficiencia de recursos en las micro y pequeñas empresas. Sobre las técnicas y herramientas financieras utilizadas por las pequeñas empresas, Carvalho Filho (2011) comenta que aplican las técnicas de Análisis Horizontal y Análisis Vertical, cuando del análisis financiero tradicional, a través del Balance General (BP) y el Estado de Resultados del Ejercicio (DRE).

En el Análisis Horizontal se busca investigar el rendimiento de cada elemento del activo a lo largo de un determinado periodo de tiempo, lo que permite sacar conclusiones sobre la evolución de la empresa. Como forma de complementar el Análisis Horizontal, existe el Análisis Vertical, cuya finalidad, según Matarazzo (1998) es mostrar la relevancia de cada cuenta de activo en relación con el estado financiero al que pertenece, permitiendo inferir si existen partidas fuera de los estándares normales. Santana (2004) enumera además algunos indicadores utilizados por las pequeñas empresas, como los indicadores de liquidez (corriente, seca y general), de estructura, de rentabilidad, económicos y de actividad.

Según Braga (1995), los estados contables realizados por la contabilidad financiera que se difunden internamente incluyen el Balance General (BP), el Estado de Resultados del Ejercicio (DRE), el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto (DMPL) y el Estado de Fuentes y Aplicaciones de Recursos (DOAR).

La planificación financiera es otro de los factores que los investigadores consideran necesarios para una buena gestión financiera, también en el caso de las microempresas. Según Ross, Westerfield y Jaffe (1995, p. 522) la planificación financiera "es como una declaración formal de lo que se hará en el futuro, destacando que muchas decisiones preceden en gran medida a sus resultados", determinando objetivos, estableciendo una referencia para la medición del rendimiento y dirigiendo los objetivos de inversión y financiación de la empresa.

Demostrando la importancia de la planificación financiera para las micro y pequeñas empresas, Russo (2002) realizó una encuesta en la ciudad de Porto Alegre/RS, en la que se constató que la ausencia de planificación, de claridad en las metas y objetivos y de informes y sistemas de control de gestión eran los problemas más citados por las MYPES con una vida de tres a cinco años en esa capital. Se observa así la relevancia de la gestión financiera en las micro y pequeñas empresas, los beneficios que una gestión financiera eficiente, basada en la adopción de herramientas y técnicas, puede aportar a estas estructuras empresariales, bajo el enfoque de su continuidad. Cardeal (2006) comenta que, para lograr el éxito en la gestión financiera, los conocimientos en planificación, gestión del capital circulante y el uso de herramientas de control de tesorería deben estar presentes en el día a día de los gestores de las empresas, contribuyendo con la reducción de los altos índices de mortalidad que presentan las encuestas anteriormente mencionadas.

#### **4.1 Recomendaciones**

Como puntos relevantes, se destacan los siguientes: Se debe continuar investigando, recopilando datos y realizando observaciones en las empresas para analizar de forma práctica la actuación de los profesionales cualificados en gestión financiera y cómo consiguen estas personas el éxito en las organizaciones.

## CONCLUSIONES

En este apartado se exponen las consideraciones finales del trabajo, se describen sus limitaciones y se presentan recomendaciones. El actual mercado globalizado exige actitudes audaces y emprendedoras. La evolución de los conceptos y técnicas clásicas de administración da lugar a nuevos modelos de gestión. La planificación, la organización y la gestión son la base de la administración clásica. Dado que la administración es esencialmente dinámica y estratégica, los nuevos recursos impulsan los entornos empresariales, con el objetivo de mejorar continuamente los resultados.

Así, para tener este mejor desarrollo, las empresas deben invertir en gestores financieros, ya que, según las investigaciones, se puede comprobar que los mismos son diferenciales que ayudan a los emprendimientos a alcanzar el éxito, además, los mismos motivan a sus empleados con vistas a tener un mejor desempeño, ya que cuanto más motivados, mejor es la dedicación y el desarrollo de sus acciones/actividades.

Se reitera que la motivación laboral es un conjunto de fuerzas que se originan dentro y fuera del ser del individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y determinar su forma, dirección, intensidad y duración. La motivación es la disposición interna de una persona para interesarse y acercarse a los incentivos positivos y evitar los negativos.

Es importante que las organizaciones comprendan y estructuren el entorno de trabajo para fomentar los comportamientos productivos y alentar los improductivos, dado el papel de la motivación laboral para influir en el comportamiento y el rendimiento en el lugar de trabajo. De este modo, los gestores financieros sirven para dirigir la atención centrándose en determinados asuntos, personas, tareas, etc. También sirven para estimular al empleado a esforzarse.

El primer objetivo de esta investigación era determinar cómo la actuación de los profesionales cualificados de la gestión financiera puede fomentar la maximización del valor en las micro y pequeñas empresas. Así, en lugar de un trabajo fragmentado y estandarizado, es necesario contar con personas creativas con visión estratégica.

Este es, sin duda, el gran diferencial competitivo con el que las organizaciones pueden y deben contar. Por lo tanto, tenemos que encontrar la manera de buscar la mejor parte creativa de las personas. En este contexto, las estrategias de motivación son la transformación de la organización en un entorno saludable, y el trabajo realizado puede ser motivador para el trabajador.

El segundo objetivo de la investigación era aportar un enfoque sobre las rutinas de gestión financiera. Así, se observa la necesidad de una administración financiera eficiente con

herramientas, como el flujo de caja, que proporcionen información precisa y rápida a los gestores, con vistas a eliminar gastos innecesarios, destacando indicadores, aumentando la competitividad y la estabilidad de las empresas en el mercado.

Para obtener beneficios y ventajas competitivas, es necesario que el administrador tome decisiones basadas en datos sólidos para que no haya errores en la incorporación de los costes a los productos.

El tercer objetivo era conceptualizar la planificación y el control. En este contexto, según Holland (1988) la planificación es la preparación de un plan de acción para alcanzar un propósito determinado. La planificación también se describe como un conjunto de procedimientos y acciones que tienen como objetivo la realización de un proyecto.

El cuarto objetivo se refiere a los costes, los gastos, los desembolsos y las inversiones. Los costes se referirán a las cantidades gastadas en bienes y servicios para la producción de otros bienes y/o servicios, es decir, con los productos en stock; Los gastos están relacionados con los gastos utilizados para obtener ingresos. Los costes son todos los gastos relacionados con la fabricación: materias primas, mano de obra, gastos generales de fabricación.

Concluyendo esta investigación y respondiendo a la pregunta del estudio: ¿Cuál es la importancia de los gestores financieros y el diferencial para lograr el éxito en las empresas? Cuando está bien definida y ejecutada, la gestión empresarial desempeña un papel importantísimo en las empresas, asegurando que los procesos estén debidamente definidos para mantener la rutina bien organizada, identificar posibles amenazas y oportunidades, buscar un rendimiento diferencial en el mercado, establecer objetivos, inversiones y, por supuesto, el tan deseado liderazgo. Desde el momento en que cada área hace su planificación y control financiero tendrá su propio flujo de caja, presupuesto e informe contable, la información podrá ser más precisa y oportuna, ayudando en la toma de decisiones, con un mayor grado de seguridad y por lo tanto aumentando la eficacia de la gestión y contribuyendo al crecimiento de la empresa.

Esta investigación realizó una aproximación a las rutinas de la administración financiera, la gestión de los recursos financieros, la planificación y el control, el beneficio y la rentabilidad, el coste, los gastos, el gasto y la inversión y otros. Así, como resultados, se espera contribuir al sector científico, académico y social, aportando información teórica que pueda ser utilizada por futuros investigadores, además de servir para el conocimiento de la población. Así, se cree que el objetivo aquí alcanzado puede servir de contribución y motivación para futuros estudios e investigaciones relacionadas con los Gerentes Financieros y el diferencial para lograr el éxito dentro de las empresas.

## BIBLIOGRAFIA

- ANDRADE, Eduardo Leopoldino. **Introdução à pesquisa operacional: métodos e modelos para a análise de decisão**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- ANDRADE, T. F. Valores humanos e satisfação no trabalho de professores e servidores técnico-administrativos de uma universidade pública. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 4, p. 397-406, 2015.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços** – um enfoque econômico-financeiro comércio e serviços, industriais, bancos comerciais e múltiplos. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- AZEVEDO, José Gilmar. **As práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do estado do rio grande do norte**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2010.
- BARMAN, R. J. Business and Government in Imperial Brazil: The experience of Viscount Maua. **Journal of Latin American Studies**, v. 13, n. 2, 1981.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 280 p.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BEUREN, Ilse Maria; ZONATTO, Vinícius Costa da Silva. Profile of the articles on internal control in the public sector in national and international journals. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1135-1163, 2014.
- BHATTACHARYA, Sudipto. Uma reconsideração da hipótese da instabilidade financeira de Minsky. **Journal of Money, Credit and Banking**, v. 47, n. 5, p. 931-973, 2015.
- BLANK, M. C.; PALMEIRA, E. M. Internacionalização de micro e pequenas empresas uma visão crítica quanto à eficiência dos incentivos do governo. *Revista Acadêmica de Economia*, n. 71.
- BRAGA, S. S. et al. **Possibilidades entre motivação e produtividade: um estudo de caso no Alto Tietê**. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 8, n. 3, 2014.
- BRAGA, Roberto M. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BRASIL. **Lei nº 4.728, de 14 de julho de 1965**. Disciplina o mercado de capitais e estabelece medidas para o seu desenvolvimento. Brasília, 1965.
- BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro, Campus, 2000.
- BULHÕES, Octávio Gouveia de. **Dois conceitos de lucro**. 2. ed. São Paulo: APEC Editora, 1969.
- CARVALHO FILHO, Paulo Freire de. **Gestão financeira das pequenas e médias empresas da indústria da construção civil do Estado de Sergipe: uma análise sob a ótica da liquidez**.

Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais) Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2011.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Fluxo de Caixa em Moeda Forte: Análise, decisão e controle.** São Paulo: Atlas, 1997.

CARDEAL, Josemeire Dantas. **A administração de caixa em empresas de pequeno porte: estudo de casos no setor hoteleiro de Salvador- BA.** Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - Universidade Salvador, Salvador, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1998.

CRUZ, Flávio. GLOCK, José Osvaldo. **Controle Interno nos Municípios: orientação para a Implantação e Relacionamentos com os Tribunais de Contas,** 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2008.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Contabilidade tributária.** São Paulo: Atlas, 1996.

FAGUNDES, F. M.; GIMENEZ, F. A. P. **Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas.** **REBRAE**, v. 2, n. 2, p. 133-146, 2017.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCO, H. **Estrutura, análise e interpretação de balanços.** 14ª ed. São Paulo: Atlas, 1980.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, V. P. et al. **Mensuração de desempenho em organizações públicas: o caso da Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul.** **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 277-290, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

GOMES, Josir Simeone SALAS, J.M.A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional.** São Paulo: 1999.

HAMMER, Michael. **A agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 2001.

HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro.** São Paulo: Atlas, 2003.

HORNGREEN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade gerencial.** 12.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

IUDÍCIBUS, S.; Martins, E.; GELBCKE, E. R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2000.

KASSAI, S. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade.** **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIECAFI, v.9, n.15, p. 60-74, jan./jun.1997.

- KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LANCMAN, S.; UCHIDA, S. **Trabalho e subjetividade**: o olhar da psicodinâmica do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 6, p. 79-90, 2003.
- LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos**: planejamento, implantação e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 518p.
- LIMA, A. J.; ZILLE, L. P.; SOARES, M. G. **Um Olhar Sobre a Satisfação no Trabalho**: Estudo em Organização Multinacional do Setor de Usinagem no Estado de Minas Gerais. *Gestão & Planejamento-G&P*, v. 16, n. 3, 2015.
- LODDI, César Eduardo. **A aplicação das teorias e métodos da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões de pequenos empreendimentos franquizados**: um estudo de caso. Dissertação (mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.
- MATIAS, A.B (coordenador). **Finanças corporativas de curto prazo: a gestão do valor do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATIAS, A. B.; LOPES JÚNIOR, F. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. São Paulo: Manole, 2002.
- MOZZATO, A.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, ago. 2011.
- MOSSIMANN, Clara Pellegrinello, FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração da empresa. 2ª edição. São Paulo: 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial**. Uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1998.
- OLIVEIRA, R. C. M. ; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M.; TENÓRIO, J. N. B. **O Processo de Concessão de Crédito em Instituições Financeiras**. In: III Fórum Estadual de Auditoria e I Seminário Regional de Auditoria e Controladoria, Fortaleza, 2003.
- PASANEN, Mika. SME growth strategies: Organic or non-organic?. **Journal of Enterprising Culture**, v. 15, n. 04, p. 317-338, 2007.
- PETER, M. da G.A.; MACHADO, M.V.V. **Manual de auditoria governamental**. São Paulo: Atlas, 2003.
- PROFESSORES DA FEA/USP. **Exame de suficiência em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- RENNER, J. S. Qualidade de vida e satisfação no trabalho: a percepção dos técnicos de enfermagem que atuam em ambiente hospitalar. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 18, n. 2, p. 440-453, 2013.

- RODRIGUES, W. A.; NETO, M. T. R.; GONÇALVES, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 253-274, 2014.
- SALVADOR, Â. D. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**: elaboração de trabalhos científicos. 8. ed. Porto Alegre: Sulina, 1982. 246 p.
- SAMPAIO, R.; MANCINI, M. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83–89, fev. 2007.
- SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 9ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica**: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho: [s.n.], 2007.
- SILVA, José Pereira. **Análise Financeira das Empresas**. 8º edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- TAYLOR, M. **The small firm as a temporary coalition**. Entrepreneurship & Regional Development, Vol.11 Issue 1, p.1-19, Jan.-Mar. 1999.
- TEIXEIRA, A. **Felicidade SA**: Por que a satisfação com o trabalho é a utopia possível para o século 21. Arquipélago Editorial Ltda., 2016.
- VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista da FAE**, v. 5, n. 3, 2017.
- WESTON, F. J.; BRIGHAM, E. F. Fundamentos de administração financeira. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. 2. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

**DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

**Formulario de autorización para la publicación de Tesis**

**1. Identificación del material bibliográfico**

2.  Tesis Doctoral

Tesis Magíster

**3. Identificación del documento / autor**

<b>Programa de posgrado</b>	Mestrado em Administração Estratégica de Negócios
-----------------------------	---

<b>Área de conocimiento</b>	Administração
-----------------------------	---------------

**3. Identificación Institucional**

<b>Título</b>	Gestores financeiros e o diferencial para alcançar o sucesso dentro das empresas
---------------	--

<b>Autor</b>	Rosania Claudia da Silva Maia
--------------	-------------------------------

<b>Tipo y N° de documento</b>	R.G. 1121283195
-------------------------------	-----------------

<b>Director</b>	Mg. Camila Aquino
-----------------	-------------------

<b>Tipo y N° de documento</b>	
-------------------------------	--

<b>N° de páginas</b>	110
----------------------	-----

**Fecha de defensa:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_      **Fecha de entrega del archivo:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**4. Información de acceso al documento**

**Autorizo Publicación**

SI

NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

---

Firma del Autor

---

Lugar

---

Fecha