



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“LA DEUDA POR SENTENCIAS JUDICIALES LABORALES Y LA
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE EMMSA, 2018-2029”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por:

Lizeth Margarita Chuquizuta Rojas

Ernesto Alonso Rivera Mariscal

Dalila Yerenarda Valverde Méndez

Asesor: Carlos Alfredo Justo Parodi Trece

[0000-0002-1305-437X](#)

Lima, enero 2026

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Carlos Ubillús Ramírez deja constancia que el trabajo de investigación titulado: “LA DEUDA POR SENTENCIAS JUDICIALES LABORALES Y LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE EMMSA, 2018-2029” presentado por Lizeth Margarita Chuquizuta Rojas, Ernesto Alonso Rivera Mariscal y Dalila Yerenarda Valverde Méndez, para optar al Grado de Magíster en Gestión Pública fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 11 de setiembre de 2026 dando el siguiente resultado.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Escuela de Postgrado

“LA DEUDA POR SENTENCIAS JUDICIALES LABORALES Y LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE EMMSA, 2018-2029”

Trabajo de Investigación
presentado para optar al Grado
Académico de Magister en Gestión
Pública

Resumen de coincidencias

17 %

1	dspace.unl.edu.ec Fuente de Internet	1 %	>
2	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	1 %	>
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1 %	>
4	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %	>
5	www.emmsa.com.pe Fuente de Internet	<1 %	>
6	busquedas.elperuano.pe Fuente de Internet	<1 %	>

11 de setiembre de 2026

Juan Carlos Ubillús

Jefe Académico

Dedicamos este logro a nuestra familia por su amor, paciencia y respaldo permanente, y a la Universidad del Pacífico por guiarnos con sus enseñanzas y contribuir a nuestra formación personal

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación analiza la deuda laboral establecida en las sentencias judiciales por desnaturalización de contratos de locación de servicios, y el impacto en la sostenibilidad financiera de la Empresa Municipal de Mercados S.A. (EMMSA), en el periodo 2018–2029. Esta problemática se desarrolla en un contexto de uso extendido e inadecuado de la locación de servicios en el sector público peruano, lo cual ha derivado en un proceso de judicialización creciente en diversas entidades públicas, el mismo que ha sido reconocido por organismos como SERVIR y la Contraloría General de la República. Esta situación es especialmente relevante, dado que EMMSA administra el Gran Mercado Mayorista de Lima (GMML), infraestructura clave para el abastecimiento de alimentos en Lima Metropolitana.

El estudio parte del hecho de que, desde 2018, EMMSA ha enfrentado un número creciente de sentencias en calidad de cosa juzgada por desnaturalización contractual, cuyo importe acumulado constituye una carga significativa respecto de su presupuesto institucional. Esta tendencia evidencia que el uso reiterado de la locación de servicios para funciones subordinadas no solo genera vulneración de derechos laborales, sino también obligaciones económicas que deben ser atendidas bajo las restricciones del sistema presupuestario público. En este contexto, se planteó como objetivo central determinar en qué medida la deuda judicial afecta la sostenibilidad financiera de la empresa.

Para ello, se desarrollaron cinco objetivos específicos: cuantificar la deuda establecida en las sentencias judiciales; calcular los índices de sostenibilidad financiera de EMMSA con la deuda judicial; determinar dichos índices sin la deuda; comparar ambos escenarios y proponer medidas de gestión orientadas a mitigar el impacto de la deuda judicial. La investigación adopta un enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo no experimental y alcance longitudinal. Se analizaron datos secundarios provenientes de expedientes judiciales, estados financieros auditados, notas a los estados financieros y registros presupuestales. Asimismo, se aplicó el método de Peláez et al. (2022), que evalúa la sostenibilidad financiera a través de cuatro dimensiones: estructura de capital,

diversificación de ingresos, gastos administrativos y margen operativo. Las proyecciones 2025–2029 se realizaron mediante la Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (CAGR por sus siglas en inglés).

Los hallazgos evidenciaron que la deuda judicial constituye un pasivo de comportamiento ascendente y que, tanto en el periodo histórico como en el proyectado, EMMSA presenta niveles bajos de sostenibilidad financiera. El análisis del escenario sin deuda permite identificar mejoras en los indicadores institucionales, lo que evidencia que la obligación derivada de las sentencias judiciales influye en la situación financiera de la empresa. Por su parte, la comparación de escenarios mediante la prueba t de Student confirmó que la deuda judicial afecta significativamente la sostenibilidad financiera de EMMSA. En este sentido, la investigación propone líneas de acción vinculadas con la actualización del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y la tercerización de actividades no misionales, medidas que buscan reducir la recurrencia de la desnaturalización contractual y contribuir a la sostenibilidad de EMMSA.

Este estudio aporta a la gestión pública al evidenciar en qué medida una falla estructural del estado, como la contratación de locadores de servicios para funciones permanentes, puede transformar un problema laboral en un riesgo financiero relevante para una entidad pública.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xviii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema	3
1.1. Descripción General de EMMSA	3
1.1.1 Funciones	3
1.1.2. Estructura Administrativa de EMMSA	3
1.1.3. Nivel de operación por grandes productos	3
1.1.4. Personal por tipo y funciones.....	4
1.1.5. Ingresos y Egresos de EMMSA	4
1.2. Antecedentes.....	4
1.3. Situación problemática.....	5
1.4. Problema de Investigación	7
1.5. Preguntas de investigación.....	8
1.5.1. Pregunta general.....	8
1.5.2. Preguntas específicas	8
1.16. Objetivos	9

1.6.1. Objetivo general.....	9
1.6.2. Objetivos específicos	9
1.7. Justificación.....	10
Figura 1.....	10
Lima metropolitana: abastecimiento en principales mercados mayoristas, 2022-2024 (expresado en toneladas)	10
1.8. Delimitaciones y Limitaciones	11
1.8.1 Delimitaciones	11
1.8.2. Limitaciones	12
CAPÍTULO II: Marco teórico y conceptual	13
2.1 Desnaturalización de contratos de locación de servicios.....	13
2.2 Sentencias Judiciales.....	14
2.3. Tercerización laboral.....	15
2.4. Enfoque teórico de la sostenibilidad financiera	16
2.5. La sostenibilidad financiera en empresas municipales	17
2.6 El análisis de información financiera para la evaluación de la sostenibilidad financiera	20
2.7 El método de Peláez, Hernández, Sarmiento y Peña (2022)	21
2.7.1 Indicadores Financieros	21
2.7.2 Índice de Sostenibilidad Financiera	22
2.8 El método elegido y su pertinencia para evaluar la sostenibilidad financiera de EMMSA	23
Capítulo III. Marco metodológico.....	26
3.1 Enfoque y diseño de investigación.....	26
3.2 Escenario de estudio	28

3.3 Población y muestra.....	28
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información	28
3.5 Procedimiento.....	29
3.6 Método de análisis de la información.....	30
3.7 Validez y confiabilidad	30
3.8 Rigor científico	31
3.9 Aspectos éticos.....	31
 Capítulo IV. Resultados de la investigación	 32
4.1. Precisiones necesarias antes de la presentación de los resultados de la investigación.....	32
4.2. La deuda establecida en las sentencias judiciales en el periodo 2018-2029 y su proyección en el 2025-2029.....	34
4.2.1. Evaluación histórica, período 2018 - 2024	34
 Tabla 1	 34
 Deuda determinada en las sentencias judiciales por desnaturalización de contratos de locación de servicios 2018-2024	 34
 Figura 2	 35
 Estado de la deuda determinada 2018-2024 (expresado en porcentaje).....	 35
 Figura 3	 35
 Evolución por cantidad de la emisión de sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada 2018-2024 (expresado en unidades)	 35
 Figura 4.....	 36

Evolución por monto de la emisión de sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada 2018-2024 (expresado en soles).....	36
Figura 5.....	37
Composición de la deuda determinada 2018-2024 (expresado en porcentaje)	37
.....	37
4.1.2. Evaluación proyectada, período del 2025 al 2029	37
Tabla 2	38
Deuda por desnaturalización de contratos de locación de servicios proyectada 2025-2029 (expresado en soles)	38
4.2. Índices de sostenibilidad financiera de EMMSA en el periodo 2018-2029, con la deuda judicial (escenario actual)	39
4.2.1. Evaluación histórica, período 2018 - 2024	39
Tabla 3	40
Resultados de la determinación de los indicadores de las cuatro dimensiones 2018-2024	40
Tabla 4	41
Resultados de la ponderación de los indicadores de las cuatro dimensiones 2018-2024 (expresado en puntos).....	41
Figura 6.....	42
Resumen de la valoración del Índice de Sostenibilidad Financiera -ISF (expresado en puntos).....	42
4.2.2. Evaluación proyectada, período del 2025 al 2029	43

Tabla 5	44
CAGR de las partidas intervinientes de los Estados Financieros 2018-2024 (expresado en porcentajes).....	44
Tabla 6	45
Resultados de la determinación de los indicadores de las cuatro dimensiones 2025 - 2029	45
Tabla 7	46
Resultados de la ponderación de los indicadores de las cuatro dimensiones 2025- 2029 (expresado en puntos).....	46
4.3. Índices de Sostenibilidad financiera de EMMSA en el periodo 2018-2029, sin la deuda judicial (escenario contrafactual).....	47
4.3.1. Evaluación histórica, período 2018 - 2024	47
Tabla 8	50
Deuda judicial por desnaturalización de contratos de locación de servicios reconocida en los Estados Financieros de EMMSA 2023-2024 (expresada en soles)	50
Tabla 9	51
Resultados de la determinación de los indicadores de las cuatro dimensiones sin la deuda judicial 2018-2024.....	51
Tabla 10	53
Resultados de la ponderación de los indicadores de las cuatro dimensiones sin la deuda judicial 2018-2024 (expresado en puntos)	53
4.3.2. Evaluación proyectada, período del 2025 al 2029	54

Tabla 11	54
CAGR de las partidas intervinientes de los Estados Financieros sin la deuda judicial 2018-2024 (expresado en porcentajes)	54
Tabla 12	54
Resultados de la determinación de los indicadores de las cuatro dimensiones sin la deuda judicial 2025-2029.....	54
Tabla 13	56
Resultados de la determinación de los indicadores de las cuatro dimensiones sin la deuda judicial 2025-2029 (expresado en puntos)	56
4.4. Comparar los resultados del índice de sostenibilidad financiera de los escenarios con y sin deuda judicial en el periodo 2018-2029.....	57
4.4.1. Análisis de los ISF obtenidos en los escenarios con y sin deuda judicial	57
Tabla 14	57
Resultados del Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF) con y sin deuda judicial 2018 -2029 (expresado en puntos).....	57
4.4.2. Comparación estadística de los escenarios con y sin deuda judicial.....	59
Capítulo V. Propuesta de Mejora.....	62
5.1 Elaboración de la lista priorizada para el pago de sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada.	62
5.1.1 Lista priorizada para el pago de sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada	62
Tabla 15	64

Proyección del Presupuesto Institucional de Apertura de EMMSA 2025-2029 y del pago de la deuda judicial (expresado en soles).....	64
5.1.2 Protocolo propuesto para la elaboración de la lista priorizada de pago de sentencias judiciales	65
5.1.3 Viabilidad social de la elaboración de la lista priorizada de pago de sentencias judiciales	67
5.2 Actualización del Cuadro de Asignación de Personal y tercerización de servicios	68
5.2.1 Actualización del Cuadro de Asignación de Personal	69
5.2.2 Tercerización de servicios	70
5.3 Discusión	72
5.4 Acotación a la propuesta de mejora	72
Figura 7.....	73
Ejemplo de Estructura propuesta del holding empresarial.....	73
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones	76
6.1. Conclusiones	76
6.2. Recomendaciones	77
Bibliografía	79
Anexo 1. Estructura Orgánica de EMMSA.....	92
Anexo 2. Confiabilidad de la Investigación	94
Anexo 3. Expedientes judiciales revisados.....	95
Anexo 4. Fórmulas de las cuatro dimensiones de la Sostenibilidad Financiera....	106

Anexo 5. Ponderación de las dimensiones del Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF).....	108
Anexo 6. Estado de Situación Financiera de EMMSA correspondiente al periodo 2018-2024	109
Anexo 7. Estado de Resultados Integrales de EMMSA correspondiente al periodo 2018-2024	110
Anexo 8. Notas de las cuentas de orden de los Estados Financieros de EMMSA 2018-2021	111
Anexo 9. Composición de los Ingresos de EMMSA correspondiente al periodo 2018-2024 (expresado en soles)	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	34
Deuda determinada en las sentencias judiciales por desnaturalización de contratos de locación de servicios 2018-2024	34
Tabla 2	38
Deuda por desnaturalización de contratos de locación de servicios proyectada 2025-2029 (expresado en soles)	38
Tabla 3	40
Resultados de la determinación de los indicadores de las cuatro dimensiones 2018-2024	40
Tabla 4	41
Resultados de la ponderación de los indicadores de las cuatro dimensiones 2018-2024 (expresado en puntos).....	41
Tabla 5	44
CAGR de las partidas intervinientes de los Estados Financieros 2018-2024 (expresado en porcentajes).....	44
Tabla 6	45
Resultados de la determinación de los indicadores de las cuatro dimensiones 2025 - 2029	45

Tabla 7	46
Resultados de la ponderación de los indicadores de las cuatro dimensiones 2025-2029 (expresado en puntos).....	46
Tabla 8	50
Deuda judicial por desnaturalización de contratos de locación de servicios reconocida en los Estados Financieros de EMMSA 2023-2024 (expresada en soles)	50
Tabla 9	51
Resultados de la determinación de los indicadores de las cuatro dimensiones sin la deuda judicial 2018-2024.....	51
Tabla 10	53
Resultados de la ponderación de los indicadores de las cuatro dimensiones sin la deuda judicial 2018-2024 (expresado en puntos)	53
Tabla 11	54
CAGR de las partidas intervinientes de los Estados Financieros sin la deuda judicial 2018-2024 (expresado en porcentajes)	54
Tabla 12	54
Resultados de la determinación de los indicadores de las cuatro dimensiones sin la deuda judicial 2025-2029.....	54
Tabla 13	56
Resultados de la determinación de los indicadores de las cuatro dimensiones sin la deuda judicial 2025-2029 (expresado en puntos)	56

Tabla 14	57
Resultados del Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF) con y sin deuda judicial 2018 -2029 (expresado en puntos).....	57
Tabla 15	64
Proyección del Presupuesto Institucional de Apertura de EMMSA 2025-2029 y del pago de la deuda judicial (expresado en soles).....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	10
Lima metropolitana: abastecimiento en principales mercados mayoristas, 2022-2024 (expresado en toneladas)	10
Figura 2	35
Estado de la deuda determinada 2018-2024 (expresado en porcentaje).....	35
Figura 3	35
Evolución por cantidad de la emisión de sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada 2018-2024 (expresado en unidades)	35
Figura 4	36
Evolución por monto de la emisión de sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada 2018-2024 (expresado en soles).....	36
Figura 5	37
Composición de la deuda determinada 2018-2024 (expresado en porcentaje)	37
Figura 6	42
Resumen de la valoración del Índice de Sostenibilidad Financiera -ISF (expresado en puntos).....	42
Figura 7	73
Ejemplo de Estructura propuesta del holding empresarial.....	73

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Estructura Orgánica de EMMSA.....	92
Anexo 2. Confiabilidad de la Investigación	94
Anexo 3. Expedientes judiciales revisados.....	95
Anexo 4. Fórmulas de las cuatro dimensiones de la Sostenibilidad Financiera....	106
Anexo 5. Ponderación de las dimensiones del Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF).....	108
Anexo 6. Estado de Situación Financiera de EMMSA correspondiente al periodo 2018-2024	109
Anexo 7. Estado de Resultados Integrales de EMMSA correspondiente al periodo 2018-2024	110
Anexo 8. Notas de las cuentas de orden de los Estados Financieros de EMMSA 2018-2021	111
Anexo 9. Composición de los Ingresos de EMMSA correspondiente al periodo 2018-2024 (expresado en soles)	112

INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad financiera de las entidades públicas constituye un aspecto esencial para garantizar la continuidad y calidad de los servicios que prestan. En el caso peruano, una de las problemáticas que ha adquirido especial relevancia en los últimos años es el uso extendido e inadecuado de contratos de locación de servicios para cubrir funciones permanentes, práctica que ha sido señalada por SERVIR, la Contraloría General de la República y diversos estudios como un factor que genera informalidad laboral y contingencias jurídicas de gran impacto. Esta situación ha derivado en un incremento sostenido de sentencias judiciales que declaran la existencia de vínculo laboral y ordenan el pago de beneficios sociales, indemnizaciones, intereses y costos procesales, afectando la disponibilidad presupuestaria y la estabilidad institucional de numerosas entidades públicas.

EMMSA, que se encarga de administrar el GMLL representa un caso emblemático de esta problemática. Su rol estratégico en el abastecimiento agroalimentario de Lima Metropolitana convierte su desempeño financiero en un asunto de interés público. Sin embargo, desde 2018 la entidad ha enfrentado un número creciente de sentencias en calidad de cosa juzgada por desnaturalización de contratos de locación de servicios, acumulando obligaciones económicas significativas respecto de su presupuesto institucional. Esta situación plantea un riesgo para su sostenibilidad financiera y, en consecuencia, para la continuidad del servicio que presta al sistema de abastecimiento de alimentos de la capital.

En este contexto, la presente investigación se orienta a responder la siguiente pregunta general: ¿en qué medida la deuda establecida en las sentencias judiciales por desnaturalización de contratos de locación de servicios afecta la sostenibilidad financiera de EMMSA en el periodo 2018–2029? Para ello, se plantearon cinco preguntas específicas relacionadas con la cuantificación de dicha deuda, la evaluación de los índices de sostenibilidad financiera con y sin su inclusión en los estados financieros, y la comparación entre ambos escenarios.

El propósito central de este estudio es determinar si la deuda judicial afecta significativamente la sostenibilidad financiera de EMMSA, aportando evidencia empírica sobre una problemática poco explorada en el ámbito de la gestión pública: la

incidencia de contingencias laborales judicializadas en la estabilidad financiera de las entidades públicas.

El trabajo de investigación se estructura en seis capítulos. El Capítulo I presenta el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación y las delimitaciones del estudio. El Capítulo II desarrolla el marco teórico sobre desnaturalización contractual, sentencias judiciales y sostenibilidad financiera, integrando conceptos relevantes para el análisis. El Capítulo III describe la metodología empleada, que combina análisis documental, análisis financiero y proyección de escenarios. El Capítulo IV expone los resultados obtenidos a partir de la cuantificación de la deuda judicial, el cálculo de los índices de sostenibilidad financiera y la comparación entre los escenarios analizados. El Capítulo V expone la propuesta de mejora planteada. Finalmente, el Capítulo VI desarrolla las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema

1.1. Descripción General de EMMSA

La Empresa Municipal de Mercados S.A. (EMMSA) es una empresa municipal de derecho privado perteneciente a la Municipalidad Metropolitana de Lima, encargada de la administración del Gran Mercado Mayorista de Lima (GMML), principal centro de abastecimiento de productos agrícolas del país. Su finalidad institucional consiste en garantizar la adecuada comercialización mayorista de alimentos bajo criterios de eficiencia, salubridad y competitividad, contribuyendo a la seguridad alimentaria de Lima Metropolitana (EMMSA, 2023).

1.1.1 Funciones

EMMSA tiene como función principal administrar el Gran Mercado Mayorista de Lima, garantizando el abastecimiento eficiente de productos agroalimentarios para Lima Metropolitana. Asimismo, desarrolla funciones vinculadas al control operativo, supervisión sanitaria, mantenimiento de infraestructura, administración comercial y regulación del ingreso de productos y vehículos al centro de abastos (EMMSA, 2023).

1.1.2. Estructura Administrativa de EMMSA

La estructura administrativa de EMMSA está integrada por órganos de dirección y gestión encabezados por la Junta General de Accionistas, Directorio y la Gerencia General. Asimismo, cuenta con gerencias y oficinas especializadas orientadas a la gestión financiera, comercial, operativa y administrativa de la empresa como se detallan en el Anexo 1. Estructura Orgánica de EMMSA(EMMSA, 2024).

1.1.3. Nivel de operación por grandes productos

El Gran Mercado Mayorista de Lima administrada por EMMSA registra elevados niveles de operación en productos agrícolas como papa, cebolla, tomate, zanahoria y frutas, consolidándose como el principal centro de abastecimiento alimentario de Lima Metropolitana. El volumen comercializado supera los dos millones de toneladas anuales y refleja la relevancia estratégica del mercado para la seguridad alimentaria nacional (MIDAGRI, 2024).

Durante el 2024, el ingreso de alimentos según mercados, muestra que al Gran Mercado Mayorista de Lima ingresaron 2 553 573 toneladas, es decir 7,5 % más respecto al 2023 (MIDAGRI, 2024).

1.1.4. Personal por tipo y funciones

EMMSA cuenta con personal administrativo y operativo encargado de garantizar el funcionamiento integral del Gran Mercado Mayorista de Lima. Las labores comprenden actividades de gestión financiera, supervisión operativa, seguridad, mantenimiento, limpieza, logística y asesoría legal, necesarias para asegurar la continuidad del servicio público de abastecimiento alimentario (EMMSA, 2023).

1.1.5. Ingresos y Egresos de EMMSA

Los ingresos de EMMSA provienen principalmente de recursos directamente recaudados mediante el alquiler de puestos comerciales, cobro por ingreso vehicular y prestación de servicios complementarios en el Gran Mercado Mayorista de Lima. Por otro lado, sus egresos están orientados al financiamiento de gastos operativos, mantenimiento de infraestructura, servicios generales, obligaciones laborales y contingencias judiciales derivadas de procesos laborales (EMMSA, 2023).

1.2. Antecedentes

Según lo descrito en la Memoria Anual de Gestión 2023, EMMSA, establecida en 1980 y constituida como empresa municipal de derecho privado mediante el Acuerdo N° 023 del Consejo Provincial de Lima el 26 de enero de 1989, opera como una sociedad anónima. Posee autonomía económica y administrativa, y sus acciones son propiedad de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Desde el año 2012, EMMSA administra el GMML, ubicado en el distrito de Santa Anita. Este mercado es el epicentro de la comercialización de productos agrícolas en la provincia de Lima, que abarca una extensión de 468,251.65m². Dispone de 11 pabellones y alberga 1,194 puestos de venta y ofrece una amplia variedad de productos del agro peruano con la oferta más competitiva de la capital del Perú.

EMMSA se rige por su estatuto social y el Decreto Legislativo N° 1031, que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado. Según esta normativa, las empresas públicas municipales deben seguir las regulaciones de la actividad empresarial y de los sistemas administrativos del Estado, así como las normas de la actividad empresarial privada, principalmente la Ley General de Sociedades y el Código Civil. Además, la empresa está regida por la Ley N° 28026, Ley del Sistema de Mercados Mayoristas de Alimentos. Asimismo, EMMSA está sujeta al control del Consejo Metropolitano,

conforme a lo dispuesto en la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, y la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

La principal misión de EMMSA es administrar los mercados mayoristas de productos agroalimentarios en la provincia de Lima, garantizando salubridad, resiliencia y precios competitivos para contribuir a la seguridad alimentaria. Para cumplir con este propósito, facilita el intercambio comercial mediante la concesión en alquiler de los puestos del mercado a través de subastas, y controla los ingresos y salidas de vehículos abastecedores y desabastecedores. Estas actividades son fundamentales para generar los recursos económicos necesarios que le permiten supervisar todas las operaciones en este espacio de comercialización y cumplir con su mandato misional.

1.3. Situación problemática

Según la legislación peruana, un trabajador es una persona natural que presta un servicio personal, subordinado y remunerado, bajo cualquier régimen laboral, ya sea en el sector público o privado. Sin embargo, una de las fallas estructurales más persistentes en el sector público peruano es la contratación de personal bajo la modalidad de locación de servicios, para cubrir necesidades de servicios que tienen características propias de una relación laboral. Práctica que, al infringir la normatividad laboral, deriva en una desnaturalización contractual.

Al respecto, según Huamán Ordoñez (2024), una de las principales causas de la informalidad laboral en el sector público peruano es la contratación de locadores de servicios que realizan funciones subordinadas. El autor señala que el Gobierno de Transición del año 2001 reconoció que esta situación constituía un problema público que el Estado había permitido extenderse desde hace largo tiempo. En ese sentido, puede afirmarse que la problemática asociada a la contratación de locadores de servicios subordinados no es reciente; por el contrario, ya desde el año 2001 el propio Estado reconocía esta práctica como un problema público que afectaba la gestión laboral en el sector público.

Según el informe técnico de SERVIR (2017), *“El reto de la formalidad en el sector público peruano”*, los servidores en condición de informalidad laboral suelen estar contratados indebidamente bajo la modalidad de locación de servicios; asimismo, estima

que existirían aproximadamente 150 mil personas en condición de informalidad laboral en el sector público, principalmente contratadas bajo la modalidad de locación de servicios. Además, precisa que más del 11% del empleo público nacional es informal, y que este porcentaje se eleva hasta 26% en los gobiernos locales, evidenciando la magnitud del problema en los niveles subnacionales.

Por su parte, la Contraloría General de la República, en múltiples informes de control posterior, ha identificado reiteradas contrataciones bajo locación de servicios que ocultan verdaderas relaciones laborales, alertando sobre los riesgos jurídicos, presupuestales y reputacionales para las entidades públicas involucradas. Además, ha detectado que muchas entidades no asignan crédito presupuestario para atender sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada, o no gestionan oportunamente la certificación y afectación de partidas, lo que dificulta el pago inmediato y obliga a reprogramaciones o acumulación de obligaciones, afectando la disponibilidad de recursos para fines institucionales. La entidad advierte la necesidad de previsión y planificación para evitar estas cargas imprevistas (Contraloría, 2023).

Si bien la Ley N° 31298 (2021) intentó poner fin a esta práctica, prohibiendo expresamente la contratación de locadores de servicios para cubrir funciones propias del empleo público, su aplicación fue suspendida por la Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2022 (Ley N° 31365, 2021), suspensión que fue prorrogada sucesivamente mediante las Leyes de Presupuesto del Sector Público de los años 2023 (Ley N° 31638, 2022) y 2024 (Ley N° 31953, 2023). Como consecuencia, las entidades públicas han continuado contratando locadores de servicios para labores de naturaleza subordinada.

Así, esta práctica ha generado una judicialización masiva de dichas contrataciones, con la consiguiente emisión de sentencias judiciales que declaran la existencia de vínculo laboral y ordenan el pago de derechos laborales omitidos, así como indemnizaciones, costos procesales, intereses legales, entre otros, además de los recursos públicos ya invertidos en la atención y defensa de los procesos judiciales. Al respecto, si bien no existe una tasa nacional oficial disponible que cuantifique la “tasa de fracaso” de las demandas por desnaturalización de contratos de locación de servicios presentadas contra entidades públicas; estudios de caso y tesis peruanas muestran que las sentencias favorables al demandante (declaración de vínculo laboral) son frecuentes; por ejemplo,

en una muestra analítica reciente se registró un 88.46% de sentencias declaradas fundadas (Conde Núñez, 2025). Esta evidencia sugiere que, aunque la magnitud exacta varía según jurisdicción y muestra, la probabilidad de éxito de estas demandas es alta.

Por consiguiente, esta falla estructural viene generando una carga financiera acumulada para las entidades públicas, la cual no puede ser atendida cuando las instancias judiciales así lo requieren, debido a que la ejecución del gasto público exige la existencia de crédito presupuestario disponible y certificado, además de enfrentar limitaciones legales y, sobre todo, de disponibilidad financiera (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2024; Contraloría General de la República, 2023; Defensoría del Pueblo, 2018). En ese sentido, se evidencia que, en la práctica, la materialización del pago de obligaciones determinadas en sentencias judiciales por desnaturalización de contratos está condicionada a la existencia de crédito presupuestario, a la tramitación administrativa establecida por el MEF y a la capacidad financiera de cada entidad. Estas limitaciones explican por qué muchas entidades no pueden cancelar las deudas judiciales cuando son requeridas por el Poder Judicial y, en consecuencia, por qué dichas obligaciones tienden a convertirse en cargas acumuladas que afectan la sostenibilidad financiera institucional.

1.4. Problema de Investigación

Desde el año 2018, el Poder Judicial ha emitido más de 350 sentencias en calidad de cosa juzgada en contra de EMMSA, determinando en cada caso, la desnaturalización de contratos de locación de servicios y ordenando, en consecuencia, el pago de deudas laborales y otras obligaciones a favor de los locadores de servicios. El importe acumulado de dichas sentencias asciende, al año 2024, a más de S/ 10 millones de soles, equivalente a casi el 20% de su presupuesto institucional de ese mismo año. Esta situación, además, amenaza con profundizarse en el tiempo, dado que —según información proporcionada por la propia empresa— EMMSA presenta una alta tasa de sentencias declaradas fundadas (95%) y mantiene procesos judiciales en trámite cuyos montos reclamados superan los S/ 11 millones de soles al cierre de 2024.

Si bien múltiples estudios evidencian cómo una práctica estructuralmente informal como la contratación de locadores de servicios para cubrir necesidades permanentes de personal, afecta los derechos laborales de los trabajadores públicos —por ejemplo, Huamán Ordóñez (2024) describe cómo estas relaciones replican condiciones de

subordinación y precariedad laboral, Arteaga (2023) documenta en un estudio municipal cómo los locadores están sujetos a control de asistencia y reglas propias de empleados permanentes, y Peralta (2023) señala que muchos de estos contratos implican remuneración fija y subordinación—; no se ha estudiado el otro lado de la moneda: el impacto en la sostenibilidad financiera de las entidades públicas.

A la fecha, no existe información consolidada a nivel nacional que cuantifique la afectación económica total generada por la desnaturalización de contratos de locación de servicios en el sector público peruano. Aun cuando distintas entidades públicas registran obligaciones derivadas de sentencias judiciales por contratación indebida de locadores de servicios, dicha información no es recopilada ni sistematizada de manera centralizada por el Estado bajo una categoría específica. Esta limitación responde, principalmente, a que las entidades públicas no registran dichas obligaciones bajo una categoría presupuestal o contable homogénea y centralizada; sino, bajo las políticas contables que establezca la gestión de turno.

Por ello, es sumamente importante abordar esta problemática a fin de evaluar cómo esta práctica afecta a la sostenibilidad financiera de las entidades públicas, particularmente en entidades clave con funciones estratégicas para el interés público, como es el caso de EMMSA.

1.5. Preguntas de investigación

1.5.1. Pregunta general

¿En qué medida la deuda establecida en las sentencias judiciales por desnaturalización de contratos de locación de servicios afecta la sostenibilidad financiera de EMMSA en el periodo 2018-2029?

1.5.2. Preguntas específicas

- ¿A cuánto asciende la deuda establecida en las sentencias judiciales por desnaturalización de contratos de locación de servicios en EMMSA en el periodo 2018-2024 y su proyección del 2025-2029?
- ¿Cuáles son los índices de sostenibilidad financiera de EMMSA en el periodo 2018-2029 con la deuda judicial?

- ¿Cuáles hubieran sido los índices de sostenibilidad financiera de EMMSA en el periodo 2018-2029 sin la deuda judicial?
- ¿Cuál es el resultado de la comparación del índice de sostenibilidad financiera de los escenarios con y sin deuda judicial del periodo 2018-2029?
- ¿Qué medidas de gestión permitirían mitigar el impacto de la deuda judicial por desnaturalización de contratos de locación de servicios en la sostenibilidad financiera de EMMSA?

1.16. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

“Determinar si la deuda establecida en las sentencias judiciales por desnaturalización de contratos de locación de servicios afecta significativamente la sostenibilidad financiera de EMMSA en el periodo 2018-2029”.

1.6.2. Objetivos específicos

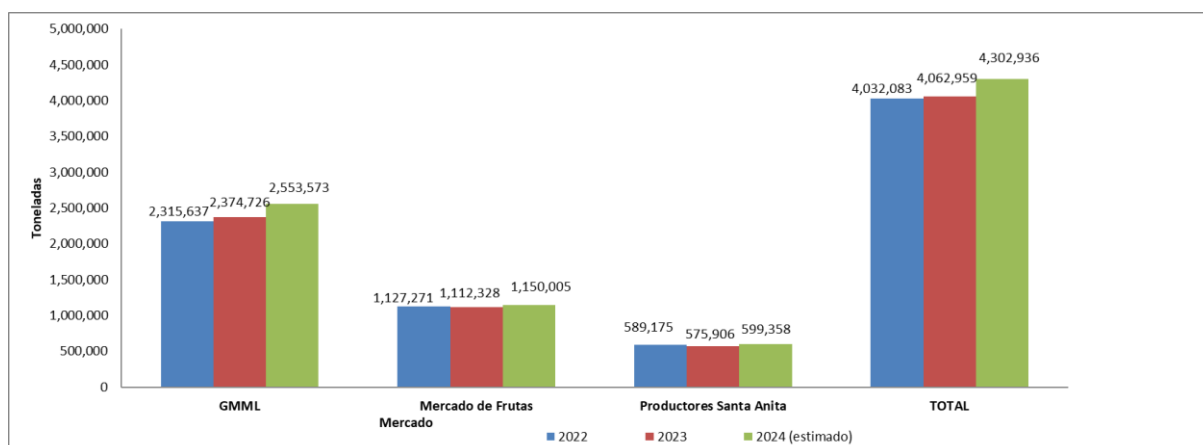
- Cuantificar la deuda establecida en las sentencias judiciales por desnaturalización de contratos de locación de servicios en EMMSA en el periodo 2018-2024 y su proyección del 2025-2029.
- Determinar los índices de sostenibilidad financiera de EMMSA en el periodo 2018-2029 con la deuda judicial.
- Determinar cuáles hubieran sido los índices de sostenibilidad financiera de EMMSA en el periodo 2018-2029 sin la deuda judicial.
- Evaluar comparativamente los resultados del índice de sostenibilidad financiera de los escenarios con y sin deuda judicial en el periodo 2018-2029.
- Proponer medidas de gestión orientadas a mitigar el impacto de la deuda judicial por desnaturalización de contratos de locación de servicios en la sostenibilidad financiera de EMMSA.

1.7. Justificación

EMMSA es la entidad responsable de administrar el GMML, uno de los principales centros de abastecimiento de alimentos del país. El GMML, junto con el Mercado Mayorista de Frutas y el Mercado de Productores de Santa Anita, concentra “el mayor ingreso y abastecimiento de los productos alimenticios para el consumo de la población de Lima Metropolitana y de las principales regiones del país” (MIDAGRI, 2023, p. 1). Por esta razón, es relevante estudiar la problemática de EMMSA, al tratarse de una empresa estratégica para la seguridad alimentaria urbana, la formación de precios mayoristas y la estabilidad del sistema agrocomercial nacional.

Figura 1

Lima metropolitana: abastecimiento en principales mercados mayoristas, 2022-2024 (expresado en toneladas)



Nota: Gráfico extraído de la Plataforma del Sistema de Abastecimiento y Precios del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI).

<https://repositorio.midagri.gob.pe/bitstream/20.500.13036/1885/1/Din%C3%A1mica%20del%20abastecimiento-y-precios%20mayorista%20en%20mercados%20de%20Lima%20Metropolitana.pdf>

Asimismo, EMMSA enfrenta desde hace varios años una judicialización masiva de contratos de locación de servicios, lo cual ha generado más de 350 sentencias con calidad de cosa juzgada en el período 2018 - 2024, acumulando obligaciones superiores a los S/ 10 millones de soles —casi el 20% de su presupuesto institucional anual— además de mantener litigios pendientes cuyos montos reclamados superan los S/ 11 millones de soles adicionales. En tal sentido, es pertinente abordar la presente investigación a fin de

determinar si la deuda judicial está comprometiendo la sostenibilidad financiera de EMMSA, esto con la finalidad de mantener la operatividad del GMML.

Por otro lado, aunque la literatura nacional ha documentado de manera suficiente que la contratación de locadores de servicios para cubrir funciones permanentes vulnera derechos laborales —como lo señalan Huamán Ordóñez (2024), Arteaga (2023) y Peralta (2023)—, existe un vacío significativo respecto de las consecuencias que esta práctica genera en la sostenibilidad financiera de las entidades públicas. En esa línea, el presente estudio busca contribuir a la gestión pública al evidenciar cómo esta falla estructural del Estado afecta la sostenibilidad financiera de dichas entidades, además de presentar una propuesta de mejora que permita enfrentar esta problemática.

1.8. Delimitaciones y Limitaciones

1.8.1 Delimitaciones

La presente investigación se centró exclusivamente en EMMSA y no se extendió a otras empresas municipales. Asimismo, se circunscribe únicamente al análisis de la deuda monetaria establecida en las sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada que declaran la desnaturalización de contratos de locación de servicios.

El período de análisis abarca los años 2018 - 2029, dividido en dos tramos diferenciados:

- 2018 - 2024: Este tramo corresponde a la información histórica de la empresa y fue seleccionado debido a que las sentencias judiciales por desnaturalización de contratos de locación de servicios en calidad de cosa juzgada comenzaron a emitirse de manera significativa a partir del año 2018. Asimismo, toda la información utilizada en este período fue recopilada con fecha de corte al 31 de diciembre de 2024.
- 2025 - 2029: Este tramo corresponde a la información proyectada, construida a partir del comportamiento histórico observado entre 2018 y 2024. El horizonte temporal de cinco años fue establecido en concordancia con lo dispuesto en el Decreto Legislativo N.º 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público, el cual autoriza a las entidades públicas a destinar hasta el cinco por ciento (5%) de los montos aprobados en su Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) para el pago de sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada. Dicha norma también permite que, cuando tales obligaciones no puedan ser

canceladas íntegramente en el ejercicio fiscal correspondiente, sean atendidas con cargo a los presupuestos de los cinco (5) años subsiguientes. Por tal motivo, el tramo proyectado comprende los cinco años posteriores a la fecha de corte del periodo histórico (2024), es decir, desde 2025 hasta 2029.

1.8.2. Limitaciones

Para evaluar la sostenibilidad financiera de EMMSA fue necesario analizar la información financiera histórica correspondiente al periodo 2018–2024. Durante esta revisión se identificó que los Estados Financieros no mantenían un estándar uniforme de presentación, debido a los diversos cambios en las políticas contables aplicadas por la empresa a lo largo de los años. Asimismo, se constató que las Notas a los Estados Financieros presentaban información limitada y en varios casos carecían de un nivel adecuado de desagregación.

Estas condiciones restringieron la posibilidad de realizar un análisis más detallado o técnicas que requirieran series homogéneas de datos. En consecuencia, se optó por emplear ratios e indicadores financieros, así como métodos estadísticos que pudieran calcularse de manera consistente a partir de la información efectivamente disponible en los documentos financieros de EMMSA.

CAPÍTULO II: Marco teórico y conceptual

2.1 Desnaturalización de contratos de locación de servicios

La desnaturalización de contratos de locación de servicios es un instituto jurídico que opera cuando la realidad fáctica de una relación contractual revela la existencia de un vínculo laboral, a pesar de que las partes hayan plasmado formalmente un contrato de naturaleza civil. En términos formales, la materia se aborda bajo el principio de primacía de la realidad: ante discrepancias entre el contrato y la práctica, prevalece la situación real (doctrina y jurisprudencia), porque el derecho laboral tutela esencialmente la realidad social que protege al trabajador frente a la simulación o el fraude contractual (Garcés, 2008).

En el ordenamiento jurídico peruano, la calificación del vínculo como laboral se realiza mediante la concurrencia de elementos objetivos y esenciales. El Texto Único Ordenado aprobado por el Decreto Supremo N.º 003-97-TR (que organiza el Decreto Legislativo N.º 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral) señala como criterios determinantes la prestación personal del servicio, la remuneración y la subordinación; la presencia conjunta de estos elementos permite concluir la existencia de una relación laboral, con independencia de la denominación formal del contrato (Decreto Legislativo N.º 728; 1991). Esta tríada funcional —persona, pago y subordinación— constituye el núcleo del análisis para declarar la desnaturalización de un contrato por locación de servicios.

La jurisprudencia constitucional y casacional en el Perú ha consolidado los parámetros probatorios y el alcance de la desnaturalización. La Corte Suprema, en múltiples casaciones laborales, ha reiterado que la desnaturalización procede cuando la evidencia demuestra que el denominado “locador” realiza tareas propias de la entidad, con continuidad, subordinación y dependencia económica; en tales supuestos, el contrato civil se declara ineficaz para efectos de negar derechos laborales y, en consecuencia, se reconoce la relación de trabajo a plazo indeterminado (Poder Judicial, s. f.; Casación Laboral 17657-2015 y similares). Más recientemente, el Tribunal Constitucional ha confirmado la primacía de la realidad y la obligación del Estado-empleador de respetar los derechos laborales cuando se acredita la desnaturalización (Tribunal Constitucional, 2023).

2.2 Sentencias Judiciales

Las sentencias judiciales constituyen la manifestación formal mediante la cual un órgano jurisdiccional resuelve una controversia sometida a su conocimiento. De acuerdo a Cabanelas (2006) la palabra sentencia procede del latín *sentiendo*, que equivale a *sintiendo*, por expresar la sentencia lo que siente u opina quien la dicta. Por ella se entiende la decisión que legítimamente dicta el juez competente, juzgando de acuerdo con su opinión y según la ley o la norma aplicable. Las sentencias que ordenan pagos a cargo del Estado —sean de naturaleza laboral, civil o administrativa— representan actos de cumplimiento obligatorio y su observancia es un componente esencial del principio de legalidad y del respeto a los derechos fundamentales (Tribunal Constitucional, 2023).

En materia laboral las sentencias judiciales suelen reconocer beneficios sociales adeudados a trabajadores o ex trabajadores. Estos comprenden derechos como compensación por tiempo de servicios (CTS), vacaciones, gratificaciones, asignaciones y otros conceptos laborales devengados, los cuales se devengan por mandato legal aun cuando la entidad no haya efectuado su oportuno pago. De acuerdo con Toyama (2015) los beneficios sociales son obligaciones de naturaleza alimentaria y tienen carácter irrenunciable, por lo que el incumplimiento de su pago deriva en contingencias judiciales que la administración pública debe afrontar.

En el ámbito de la gestión pública, las sentencias que ordenan el pago de indemnizaciones suelen originarse por despidos arbitrarios, desnaturalización de contratos de locación de servicios, responsabilidad extracontractual del Estado o actuaciones administrativas irregulares que generan perjuicios directos. El Tribunal Constitucional ha reiterado que la indemnización reconocida mediante sentencia firme es un derecho exigible y constituye un mecanismo indispensable para restablecer la vigencia efectiva de los derechos vulnerados por la administración pública (Tribunal Constitucional, 2023). Por ello, las indemnizaciones derivadas de sentencias judiciales representan un componente crítico del pasivo institucional, cuyos montos y actualización impactan directamente en la sostenibilidad financiera y en la programación presupuestaria de las entidades públicas.

Otro componente económico relevante asociado a las sentencias judiciales es el de los costos procesales, que incluyen las costas y los costos. Conforme al Código Procesal Civil peruano, las costas corresponden a los gastos necesarios en los que incurre la parte ganadora para la adecuada defensa de sus derechos, tales como notificaciones, tasas

judiciales o diligencias; mientras que los costos corresponden a los honorarios del abogado vencedor (Poder Judicial, 2019).

Asimismo, las sentencias que ordenan el pago de sumas de dinero generan también la obligación de pagar intereses legales y financieros. El interés legal laboral, definido por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), se aplica cuando la entidad empleadora no cumple puntualmente con el pago de las obligaciones laborales.

2.3. Tercerización laboral

La tercerización laboral en el Perú se encuentra regulada por la Ley N° 29245, Ley que regula los servicios de tercerización, el Decreto Legislativo N.° 1038 y su reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 006-2008-TR. Conforme a este marco, la tercerización consiste en la contratación de empresas para que desarrollen actividades especializadas u obras, siempre que estas asuman los servicios por su cuenta y riesgo, cuenten con recursos financieros, técnicos o materiales propios, sean responsables por los resultados de sus actividades y mantengan a sus trabajadores bajo su exclusiva subordinación. En decir, exige autonomía empresarial y no puede constituir una simple provisión de personal.

El Decreto Legislativo N° 1038 precisó los alcances de la Ley N° 29245, especialmente respecto de la pluralidad de clientes, el desplazamiento continuo de personal y la responsabilidad solidaria de la empresa principal frente a obligaciones laborales y de seguridad social generadas durante el periodo de desplazamiento. Asimismo, el Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 006-2008-TR desarrolla los elementos característicos de la tercerización, los supuestos de desnaturalización, las obligaciones de información y los efectos derivados del uso indebido de esta modalidad contractual.

Posteriormente, mediante el Decreto Supremo N° 001-2022-TR se modificó el Reglamento de la Ley de Tercerización e incorporó restricciones vinculadas a la prohibición de tercerizar actividades correspondientes al denominado “núcleo del negocio”. Además, se promulgó el Decreto Supremo N° 015-2022-TR para incorporar sanciones administrativas en el Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo (Decreto Supremo N° 019-2006-TR), a los incumplimientos de las disposiciones establecidas en el Decreto Supremo N° 001-2022-TR.

No obstante, dicha regulación fue cuestionada ante el Indecopi, cuya Comisión de Eliminación de Barreras Burocráticas declaró barrera burocrática la prohibición de tercerizar actividades del núcleo del negocio y la exigencia de considerar como desnaturalización la tercerización de dichas actividades. Asimismo, también se interpusieron demandas de acción popular contra el referido decreto supremo.

Finalmente, mediante sentencia recaída en la Acción Popular N° 30989-2023-Lima, la Sala de Derecho Constitucional y Social Permanente de la Corte Suprema declaró nulo el Decreto Supremo N° 001-2022-TR por vulnerar el principio de jerarquía normativa al introducir una restricción no prevista en la Ley N° 29245. Y, en consecuencia, dejando sin aplicación las sanciones impuestas mediante el Decreto Supremo N° 015-2022-TR.

En el caso del sector público, la tercerización laboral se sujeta, además, a la normativa de contrataciones estatales y a disposiciones especiales aplicables a entidades públicas.

2.4. Enfoque teórico de la sostenibilidad financiera

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019), la sostenibilidad financiera implica la preservación del equilibrio entre ingresos y obligaciones de manera dinámica, considerando no solo la situación actual, sino también las proyecciones y riesgos que puedan comprometer el desempeño futuro de la entidad. En ese sentido, desde un enfoque teórico, la sostenibilidad financiera integra dos dimensiones fundamentales: la capacidad de generación de recursos y la capacidad de gestión de obligaciones. La primera está vinculada con la solidez, diversidad y estabilidad de las fuentes de financiamiento; mientras que la segunda se refiere a la habilidad institucional para administrar gastos, provisiones, inversiones y contingencias. Autores como Arenas de Mesa (2016) sostienen que la sostenibilidad financiera requiere analizar la evolución del flujo operativo, el comportamiento de los costos y la disponibilidad de mecanismos que permitan enfrentar pasivos contingentes, de modo que la entidad mantenga su viabilidad en el tiempo sin comprometer su misión institucional.

Como vemos, la literatura especializada en gestión de organizaciones públicas enfatiza que la sostenibilidad financiera no debe ser entendida únicamente como una condición de corto plazo, sino como un proceso continuo de equilibrio intertemporal, en el que las entidades deben asegurar que sus recursos corrientes y futuros sean suficientes para cubrir gastos operativos, obligaciones devengadas, inversiones necesarias y contingencias

potenciales. La CEPAL (2019) destaca que la sostenibilidad financiera exige considerar factores como la estructura de ingresos, la eficiencia del gasto, la productividad institucional y la exposición a riesgos, especialmente en entidades subnacionales cuyo margen para modificar su estructura de financiamiento es limitado.

Otro elemento clave del enfoque teórico es la perspectiva del riesgo financiero institucional, entendida como la posibilidad de que eventos no previstos —por ejemplo, litigios laborales o contingencias judiciales— afecten los recursos disponibles y alteren el equilibrio financiero proyectado. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sostiene que las entidades públicas requieren mecanismos sistemáticos para identificar, evaluar y mitigar estos riesgos, pues su materialización influye directamente en la sostenibilidad financiera y puede comprometer la continuidad de servicios esenciales (BID, 2021). Para este organismo, la sostenibilidad depende no solo de los ingresos y gastos corrientes, sino también de la capacidad institucional para planificar y absorber choques financieros adversos.

La sostenibilidad financiera también está asociada a la gobernanza y capacidad institucional, pues la existencia de procesos adecuados para la programación presupuestaria, la gestión de pagos, la administración de pasivos y la elaboración de provisiones influye directamente en la estabilidad y resiliencia de la entidad. En el contexto peruano, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha señalado que la atención y provisión de obligaciones derivadas de sentencias judiciales requiere previsión presupuestaria, criterios de priorización y mecanismos de gestión para evitar afectaciones significativas en la disponibilidad financiera de las entidades públicas (MEF, 2023). Estas obligaciones se consideran contingencias que, de no ser adecuadamente gestionadas, pueden comprometer recursos operativos y restringir la capacidad institucional para cumplir metas y mantener el servicio público.

2.5. La sostenibilidad financiera en empresas municipales

En el caso de las entidades públicas municipales y las empresas municipales, el análisis teórico requiere incorporar características particulares relacionadas con su naturaleza jurídica, su dependencia de ingresos propios y la rigidez de las normas de administración financiera. Estas organizaciones se enfrentan a limitaciones para ampliar sus ingresos, ya que sus fuentes están reguladas por normas municipales o sectoriales. A ello se suma que una proporción relevante de sus gastos es rígida, lo que reduce la posibilidad de ajustes

operativos en el corto plazo. Por esta razón, autores como Madrigal Delgado et al. (2023) destacan que la sostenibilidad financiera en gobiernos locales debe evaluarse mediante un conjunto de indicadores que capturen liquidez, solvencia, eficiencia operativa y capacidad para enfrentar contingencias, pues un análisis basado en un solo ratio puede ofrecer una visión incompleta del estado financiero de la entidad.

Así pues, la sostenibilidad financiera en empresas municipales se refiere a la capacidad de estas entidades para mantener en el tiempo un equilibrio adecuado entre los recursos que generan y las obligaciones que deben atender, garantizando así la continuidad y calidad de los servicios públicos que administran. Este concepto implica que la empresa sea capaz de sostener sus operaciones, cubrir costos corrientes, realizar inversiones necesarias, atender obligaciones laborales o contractuales y gestionar contingencias sin poner en riesgo su funcionamiento futuro ni comprometer su misión institucional. A diferencia de una empresa privada, cuya continuidad depende principalmente de su rentabilidad económica, una empresa pública municipal debe equilibrar eficiencia financiera y finalidad social, lo que complejiza su estructura de gestión.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019), la sostenibilidad financiera depende de la estabilidad y suficiencia de los ingresos, la eficiencia del gasto, la solvencia patrimonial y la capacidad institucional para responder a contingencias. En el caso de las empresas municipales, estas dimensiones se ven condicionadas por el carácter público de la organización, el marco normativo que regula sus tarifas, la rigidez de su estructura de gastos y su exposición a riesgos como litigios laborales o incumplimientos contractuales. La CEPAL señala que la sostenibilidad en entidades locales exige una gestión financiera que combine estabilidad operativa con capacidad de adaptación ante eventos inesperados que puedan alterar la disponibilidad de recursos.

Bajo este enfoque, la sostenibilidad financiera requiere que la empresa municipal cuente con ingresos propios estables y predecibles, tales como tarifas por servicios, arrendamientos, concesiones o derechos de uso de infraestructura. La estabilidad de esta base de ingresos permite cubrir gastos operativos esenciales y generar márgenes de maniobra para financiar inversiones o atender contingencias. En esta línea, Salcedo-Loor y Aguayo-Joza (2022) señalan que la sostenibilidad financiera en empresas municipales depende en buena medida de su capacidad para estructurar un modelo de ingresos que

responda a los costos reales del servicio y que garantice continuidad operativa en contextos económicos cambiantes.

Otro aspecto central es la gestión eficiente del gasto, entendida no solo como control de costos, sino como la capacidad institucional para asignar recursos de manera estratégica y priorizar actividades esenciales para el cumplimiento del mandato público. Una empresa municipal financieramente sostenible debe ser capaz de equilibrar gastos corrientes, gastos de mantenimiento, inversiones y obligaciones extraordinarias. La falta de este equilibrio puede generar presiones sobre la liquidez y afectar la provisión del servicio, especialmente cuando la empresa enfrenta contingencias no previstas o pasivos derivados de procesos judiciales, como ocurre en muchos casos de desnaturalización de contratos de locación de servicios.

Asimismo, la sostenibilidad financiera depende de la solvencia patrimonial, es decir, de la relación saludable entre los activos de la empresa y sus obligaciones totales. La solvencia es un indicador esencial porque permite evaluar si la entidad tiene capacidad estructural para sostener su operación y enfrentar compromisos significativos. Como sostiene Cuéllar Mendoza et al. (2022), en las entidades con participación municipal la solidez patrimonial es determinante para resistir fluctuaciones operativas y asumir obligaciones laborales o legales que puedan surgir durante la gestión.

Finalmente, la sostenibilidad financiera en empresas municipales implica también una gestión preventiva de riesgos. Esto abarca la identificación de posibles obligaciones extraordinarias, como sentencias judiciales firmes, indemnizaciones o deudas no previstas. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2023) advierte que el impacto de las sentencias judiciales sobre las finanzas públicas puede ser significativo si no se cuenta con mecanismos adecuados para su programación, priorización y provisión. Para empresas municipales, cuya disponibilidad de recursos es más limitada que la de gobiernos locales o regionales, esta gestión de contingencias resulta crucial para evitar desequilibrios que comprometan su estabilidad financiera.

En conjunto, la sostenibilidad financiera en empresas municipales puede entenderse como un equilibrio dinámico entre tres componentes: generación estable de ingresos, gestión eficiente del gasto y del patrimonio, y resiliencia frente a contingencias. Estos

elementos permiten que la entidad mantenga su viabilidad, cumpla con la normativa vigente y sostenga su misión pública.

2.6 El análisis de información financiera para la evaluación de la sostenibilidad financiera

El análisis de información financiera constituye una herramienta fundamental para evaluar la sostenibilidad financiera de cualquier organización pública o privada. En el ámbito de la gestión pública, su importancia radica en que permite identificar tendencias, riesgos y capacidades estructurales que determinan si una entidad podrá mantener su equilibrio operativo y presupuestal en el tiempo. De acuerdo con Horngren et al. (2016), los estados financieros ofrecen una representación sistemática de la situación económica de una institución, lo que posibilita analizar la relación entre ingresos, gastos, activos, pasivos y patrimonio. Dichos elementos, al ser interpretados mediante indicadores y ratios, permiten anticipar posibles desequilibrios que afecten la continuidad de los servicios públicos o la capacidad para enfrentar obligaciones extraordinarias.

En el marco de la sostenibilidad financiera, autores como Brigham y Ehrhardt (2019) sostienen que el análisis financiero resulta indispensable porque facilita evaluar la liquidez, la solvencia, la capacidad de endeudamiento, la eficiencia operativa y el equilibrio patrimonial. Todas estas dimensiones se articulan directamente con la definición de sostenibilidad financiera presentada por la CEPAL (2019), que entiende este concepto como la capacidad de una entidad para generar recursos suficientes y gestionar adecuadamente sus obligaciones presentes y futuras. Así, mediante el análisis financiero es posible identificar señales de deterioro o fortalecimiento en la estructura financiera institucional, proyectar escenarios futuros y evaluar la resiliencia ante contingencias como litigios judiciales o pasivos sobrevenidos.

En el caso de las empresas municipales, estas herramientas adquieren mayor relevancia debido a la rigidez normativa en sus ingresos, la estructura tarifaria regulada, la baja flexibilidad del gasto y la exposición a riesgos administrativos, laborales y judiciales (Madrigal Delgado, 2023). Por ello, el análisis financiero se convierte en un mecanismo de diagnóstico integral que permite evaluar si la empresa puede sostener su operación, realizar inversiones necesarias, cumplir con obligaciones laborales o legales y responder a eventos extraordinarios sin comprometer su funcionamiento futuro.

2.7 El método de Peláez, Hernández, Sarmiento y Peña (2022)

El método propuesto por Peláez, Hernández, Sarmiento y Peña (2022) consiste en la construcción de un Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF) mediante la integración de indicadores financieros agrupados en dimensiones estratégicas. El objetivo del método es evaluar la capacidad de una organización para mantener equilibrio financiero en el tiempo, sostener sus operaciones y enfrentar contingencias sin comprometer su continuidad institucional.

La metodología fue desarrollada originalmente para organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS) del Ecuador; sin embargo, presenta características metodológicas compatibles con la naturaleza financiera y operativa de EMMSA. Ello se debe a que ambas organizaciones poseen una finalidad pública o social, restricciones en la generación de ingresos y necesidad de garantizar sostenibilidad financiera para mantener la continuidad del servicio que prestan.

El método utiliza información proveniente de los Estados de Situación Financiera y Estados de Resultados Integrales para construir indicadores financieros que posteriormente son normalizados, ponderados e integrados en un índice sintético único. Según Peláez et al. (2022), esta metodología permite evaluar de manera integral el comportamiento financiero institucional mediante dimensiones relacionadas con solvencia, eficiencia operativa, generación de ingresos y sostenibilidad patrimonial.

2.7.1 Indicadores Financieros

El método de Peláez et al. (2022) evalúa la sostenibilidad financiera mediante cuatro dimensiones financieras compuestas por indicadores específicos obtenidos de los Estados Financieros. Cada indicador mide un aspecto relevante de la estabilidad económica y operativa institucional.

La primera dimensión corresponde a la estructura de capital, la cual analiza la capacidad patrimonial y el nivel de riesgo financiero de la entidad. Esta dimensión incorpora el Ratio de Rendimiento de los Activos (ROA) y el Ratio de Endeudamiento. El ROA mide la capacidad de los activos institucionales para generar resultados operativos, reflejando eficiencia en el uso de recursos; mientras que el Ratio de Endeudamiento evalúa la proporción de activos financiados mediante obligaciones frente a terceros, permitiendo identificar el nivel de dependencia financiera de la organización.

La segunda dimensión corresponde a la diversificación de ingresos, indicador que evalúa el grado de dependencia respecto de una fuente específica de ingresos. Una mayor diversificación implica menor vulnerabilidad financiera frente a fluctuaciones económicas o contingencias externas, fortaleciendo la estabilidad institucional. Peláez et al. (2022) señalan que las organizaciones financieramente sostenibles deben contar con fuentes de ingresos relativamente estables y diversificadas.

La tercera dimensión corresponde al Ratio de Gastos Administrativos, el cual mide la proporción de ingresos institucionales absorbidos por gastos administrativos y operativos. Este indicador permite evaluar la eficiencia en el uso de recursos y la capacidad de control del gasto institucional.

Finalmente, la cuarta dimensión corresponde al Margen Operativo, indicador que mide la capacidad institucional para generar excedentes operativos a partir de sus actividades principales. Este ratio refleja eficiencia financiera y sostenibilidad operativa, debido a que permite identificar si la organización genera recursos suficientes para cubrir sus costos y mantener continuidad funcional.

Las fórmulas utilizadas para el cálculo de cada indicador se presentan en el Anexo 4. Fórmulas de las cuatro dimensiones de la Sostenibilidad Financiera de la presente investigación.

2.7.2 Índice de Sostenibilidad Financiera

Una vez determinados los cuatro indicadores financieros del método de Peláez, Hernández, Sarmiento y Peña (2022), sus resultados son transformados en puntajes mediante una escala de valoración previamente establecida por los autores. Esta escala asigna una puntuación homogénea a cada indicador, con valores comprendidos entre 5 y 25 puntos, dependiendo del desempeño financiero obtenido en cada dimensión evaluada. (Las escalas de ponderación y valoración utilizadas se presentan en el Anexo 5. Ponderación de las dimensiones del Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF) de la presente investigación).

De esta manera, los indicadores financieros originalmente expresados en ratios o porcentajes son convertidos en valores estandarizados y comparables entre sí. Según Peláez et al. (2022), este proceso de normalización permite integrar distintas dimensiones financieras dentro de un único índice sintético de sostenibilidad financiera.

Posteriormente, los puntajes obtenidos en las cuatro dimensiones —estructura de capital, diversificación de ingresos, ratio de gastos administrativos y margen operativo— son sumados para determinar el Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF) de la organización.

Finalmente, el ISF obtenido es comparado con la escala de interpretación establecida por el método y consignada en la Figura 6, la cual clasifica el nivel de sostenibilidad financiera de la organización según rangos predeterminados. Esta escala permite identificar si la entidad presenta un nivel bajo, medio o alto de sostenibilidad financiera, facilitando la interpretación integral de los resultados y el análisis comparativo entre períodos o escenarios financieros.

2.8 El método elegido y su pertinencia para evaluar la sostenibilidad financiera de EMMSA

Aunque el método seleccionado fue diseñado originalmente por Peláez, Hernández, Sarmiento y Peña (2022) para evaluar la sostenibilidad financiera de organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS) del Ecuador, su adaptación a EMMSA es metodológicamente sólida debido a las similitudes institucionales, operativas y financieras que ambas comparten. Las organizaciones de la EPS ecuatoriana se caracterizan por combinar actividad económica con objetivos sociales y comunitarios, operar bajo marcos legales que regulan su autonomía financiera, enfrentar restricciones en la generación de excedentes y depender de su eficiencia operativa para sostener su actividad (Peláez et al., 2022). Este tipo de entidades funcionan bajo esquemas híbridos donde, si bien existe actividad económica, no persigue necesariamente la maximización del lucro, sino la sostenibilidad en el cumplimiento de un fin social, lo cual también caracteriza a las empresas municipales peruanas. En particular, EMMSA desarrolla una actividad pública esencial, está sujeta a regulaciones tarifarias municipales y nacionales, enfrenta límites en la libre determinación de precios y debe garantizar su autosostenibilidad financiera sin comprometer la prestación del servicio público, rasgos alineados con la lógica de las organizaciones analizadas por los autores.

Asimismo, tanto las organizaciones de la EPS en Ecuador como las empresas municipales en el Perú, presentan desafíos similares en cuanto a la disponibilidad y homogeneidad de la información financiera. Peláez et al. (2022) explican que las entidades de la EPS cuentan con series contables de estructura variable, información parcial y registros que no siempre se presentan con estándares uniformes. Esta situación coincide con la realidad

de EMMSA, que entre 2018 y 2024 registra variaciones en la estructura de sus estados financieros y en la presentación de sus notas contables, limitando la aplicación de modelos econométricos complejos o comparaciones interinstitucionales amplias. En ese sentido, un método que utiliza exclusivamente ratios financieros, que normaliza los valores y que produce un índice sintético comparable entre periodos resulta sumamente adecuado para una empresa municipal con información de disponibilidad limitada y heterogénea.

La pertinencia del método se refuerza al considerar que estas organizaciones —EPS y empresas municipales— deben demostrar sostenibilidad financiera para cumplir sus fines institucionales sin comprometer su continuidad operativa. La CEPAL (2019) señala que las entidades públicas y semipúblicas requieren mecanismos de evaluación que midan su capacidad para financiar operaciones, cubrir obligaciones, sostener activos estratégicos y enfrentar contingencias sin deteriorar su equilibrio financiero. De manera similar, el BID (2021) sostiene que las instituciones que prestan servicios públicos deben evaluarse mediante indicadores integrados capaces de reflejar resiliencia financiera, especialmente en ambientes donde existen presiones externas como litigios, rigideces en ingresos o restricciones normativas. El enfoque multidimensional del método seleccionado —que integra liquidez, endeudamiento, cobertura patrimonial, eficiencia operativa y rentabilidad— coincide plenamente con estas recomendaciones internacionales.

Comparado con otros enfoques, la elección del método de Peláez et al. (2022) presenta ventajas claras frente al análisis tradicional basado en ratios aislados, que según Ross, Westerfield y Jordan (2018) puede conducir a conclusiones parciales cuando no se integran las dimensiones financieras. También supera modelos econométricos de series de tiempo, que requieren información homogénea y extensa que EMMSA no posee, además de su alta sensibilidad a rupturas en la estructura contable (Gitman & Zutter, 2016). Asimismo, los marcos de evaluación financiera aplicados a gobiernos locales por organismos internacionales están diseñados para municipios, no para empresas municipales con estructura híbrida, lo que, como advierte Brigham y Ehrhardt (2019), puede generar interpretaciones inapropiadas cuando se aplican sin considerar la naturaleza empresarial. En contraste, el método seleccionado es flexible, reproducible, se basa en estados financieros auditados y es sensible a variaciones estructurales como las que se analizan en esta investigación respecto a la deuda por sentencias judiciales.

En conjunto, estas razones justifican plenamente la aplicación del método desarrollado para organizaciones de la Economía Popular y Solidaria de Ecuador al caso de EMMSA. Las similitudes en finalidad social, operación no orientada al lucro maximizado, marcos regulatorios restrictivos, dependencia de su eficiencia operativa para lograr autosostenibilidad y vulnerabilidad a contingencias institucionales hacen que la metodología sea adecuada para evaluar rigurosamente la sostenibilidad financiera de EMMSA, especialmente en escenarios donde la presión de obligaciones extraordinarias, como la deuda judicial, puede afectar el equilibrio institucional.

Capítulo III. Marco metodológico

3.1 Enfoque y diseño de investigación

La presente investigación adopta un tipo básico o puro, con enfoque cuantitativo de alcance descriptivo y diseño no experimental.

Según Vásquez Ramírez, et. al (2023) la investigación básica, también conocida como investigación pura o fundamental, tiene como objetivo comprender y descubrir principios y conceptos fundamentales en una determinada área del conocimiento. Este tipo de investigación busca proporcionar una comprensión clara y objetiva de los fenómenos naturales y sociales sin tener en cuenta su posible aplicación práctica. Por lo general, se lleva a cabo sin un objetivo específico de resolver un problema práctico inmediato. (p.18)

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para responder preguntas de investigación. Se caracteriza por el uso de datos números, la objetividad, la deducción, el control, la generalización y la predicción. De acuerdo con Creswell & Creswell (2018), el diseño descriptivo busca describir con precisión las características de una población o fenómeno en lugar de explicar o predecir (p. 147).

Hernández Sampieri et. al (2010) acota que, asimismo, que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas. (p. 80)

El mismo autor et. al (2006), señala que el diseño descriptivo no experimental, podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. En un experimento, el investigador construye deliberadamente una situación a la que son expuestos varios individuos. En cambio, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre

dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p 206 – 207)

Hernández Sampieri et al. (2014), alude finalmente, que la investigación cuantitativa descriptiva se caracteriza por la observación y análisis de variables tal como se presentan en la realidad, sin formular hipótesis que establezcan relaciones causales o explicativas entre ellas. Este enfoque permite conocer las características, comportamientos o fenómenos de un grupo o contexto específico, describiendo su estado actual con base en datos cuantificables (p. 61). Por su lado, Creswell (2014) precisa que la ausencia de hipótesis en una investigación no limita la rigurosidad ni el aporte del estudio, ya que la sistematización y análisis de datos constituyen la base para entender el fenómeno y orientar futuras investigaciones o intervenciones (p. 155).

Es así que la metodología utilizada en la presente investigación se ajusta al propósito de evaluar la gestión de pasivos judiciales en un contexto real y delimitado. Coadyuva a medir, cuantificar y caracterizar con precisión la magnitud de la deuda laboral derivada de 415 sentencias judiciales por desnaturalización de contratos de locación de servicios en EMMSA durante el periodo 2018-2024; a determinar los índices de sostenibilidad financiera de la entidad en dicho periodo; y proyectar estos indicadores hasta el año 2029, mediante escenarios comparativos; esto es, con deuda judicial y sin deuda judicial. Para ello la investigación se centra en una pregunta y objetivo general, que orienta el estudio, complementada por preguntas y objetivos específicos que dirigen la descripción precisa de fenómenos observables (Hernández Sampieri et al., 2014; Creswell & Creswell, 2018).

No se formulan hipótesis, no se establecen relaciones de causalidad ni correlaciones estadísticas inferenciales, y no se manipulan variables. La comparación entre escenarios se realiza mediante una prueba estadística (t de Student para muestras pareadas) que permite determinar si hay una diferencia estadísticamente significativa entre las medias de dos mediciones realizadas en los mismos sujetos bajo una condición diferente, pero no implica un diseño correlacional ni explicativo.

De esta forma, se prioriza la medición objetiva y fiel de datos secundarios existentes, favoreciendo la generación de evidencia útil para la toma de decisiones en entidades públicas.

3.2 Escenario de estudio

El escenario de estudio es EMMSA, entidad de derecho privado con participación accionaria mayoritaria de la Municipalidad Metropolitana de Lima, encargada de la administración del GMML ubicado en el distrito de Santa Anita.

- Delimitación temporal: análisis histórico 2018-2024 y proyección: 2025-2029
- Delimitación espacial: estados financieros, contables, presupuestales y judiciales de EMMSA

3.3 Población y muestra

De acuerdo con Monje (2011), la población en investigación, no se refiere siempre a la definición de tipo demográfico. Se pueden formar poblaciones estructurales de diferentes maneras. Una población también puede estar constituida por historias clínicas, registros médicos, certificados de defunción, actas de nacimiento, facturas, registros contables, etc. (p.122)

En la presente investigación, la población está conformada por la totalidad de los 415 expedientes judiciales que cuentan con sentencia en calidad de cosa juzgada emitida entre 2018 y 2024, en los cuales se declaró la desnaturalización de contratos de locación de servicios y se ordenó a EMMSA el pago de obligaciones dinerarias.

Según Hernández-Sampieri et al. (2014), sostiene que solo cuando queremos realizar un censo debemos incluir en el estudio a todos los sujetos o casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población. Por ejemplo, los estudios motivacionales en empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta. Las muestras se utilizan por economía de tiempo y recursos. (p.172). Dado que en el presente caso el universo es finito, conocido y accesible, se trabajó con censo poblacional de 100 % de los casos plasmados en los 415 expedientes, sin aplicar muestreo.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Carbajal Amaya (2015) clasifica la investigación documental en bibliográfica (fuentes teóricas), hemerográfica (periódicos) y archivística (documentos originales como expedientes), enfatizando su rol en la construcción de conocimiento a partir de lecturas críticas (p. 10-12). Al respecto se utilizó la técnica de análisis documental de fuentes secundarias, método no intrusivo idóneo para investigaciones cuantitativas descriptivas que emplean información preexistente.

Fuentes secundarias consultadas:

- 415 sentencias judiciales descargadas de la Consulta de Expedientes Judiciales del Poder Judicial (CEJ).
- Estados financieros auditados de EMMSA (2018-2024).
- Memorias anuales y portal de transparencia económica de EMMSA.
- Presupuestos institucionales registrados en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).
- Normativa legal y presupuestal vigente relacionada con el objeto de estudio.

Instrumento: El instrumento utilizado consistió en una ficha de registro estructurada en Microsoft Excel que permitió sistematizar 28 variables por expediente (número de expediente, fecha de sentencia, monto principal condenado, costas procesales, costos, intereses legales, total ejecutado, estado de pago, entre otros).

3.5 Procedimiento

El procedimiento se desarrolló en las siguientes fases secuenciales:

- 415 expedientes judiciales obtenidos directamente de EMMSA.
- Información obtenida a través del portal de transparencia de EMMSA, en base a Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Descarga y sistematización de las 415 sentencias judiciales y de los Estados Financieros de EMMSA del período 2018 - 2024.
- Depuración y comparación de datos. Se efectuó la conciliación entre los montos de la deuda judicial establecidos en las sentencias y su reconocimiento en los Estados Financieros, a fin de garantizar la consistencia y confiabilidad de la información analizada.
- Cálculo de la deuda acumulada histórica y proyección 2025-2029 mediante la Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (CAGR por sus siglas en inglés).
- Construcción de escenarios comparativos - con deuda y sin deuda- y cálculo de los índices de sostenibilidad financiera para ambos escenarios.
- Elaboración de tablas, figuras, anexos y análisis descriptivo.

3.6 Método de análisis de la información

Se empleó análisis financiero histórico y prospectivo y estadística descriptiva comparativa:

- Cálculo de Índices de Sostenibilidad Financiera (ISF) propuestos por Peláez, Hernández, Sarmiento y Peña (2022), basado en el cálculo de los indicadores de las 4 dimensiones:
 1. Estructura de Capital (Ratio de Rendimiento de los Activos - ROA y Ratio de Endeudamiento)
 2. Diversificación de Ingresos
 3. Ratio de Gastos Administrativos
 4. Margen Operativo
- Proyección al 2025-2029 de las partidas de los Estados Financieros mediante la Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (CAGR por sus siglas en inglés) para la determinación de los ISF proyectados al 2025-2029.
- Modelación de dos escenarios (con deuda y sin deuda) y análisis de significancia del impacto de la deuda sobre el Índice de Sostenibilidad Financiera
- Software: Microsoft Excel 365

Se aplicó prueba estadística de significancia denominada t de student para muestras pareadas.

3.7 Validez y confiabilidad

- **Validez de contenido:** lograda mediante comparación de tres fuentes independientes (sentencias judiciales, estados financieros de EMMSA y consulta amigable del SIAF-MEF).
- **Confiabilidad:** La comparación entre el monto acumulado determinado en la revisión de expedientes judiciales al 2024 (S/ 9,702,081) y el monto acumulado reconocido en los EEFF al mismo año (S/ 10,013,419) muestra una diferencia de S/ 311,338, equivalente aproximadamente al 3% del total de la deuda determinada.

3.8 Rigor científico

- **Validez interna:** garantizada por el uso exclusivo de fuentes oficiales y comparación.
- **Validez externa/transferibilidad:** los hallazgos son aplicables a otras empresas públicas con problemática similar de pasivos laborales contingentes.
- **Confiabilidad:** procedimientos completamente documentados y replicables. Se conserva un registro digital y respaldo de todas las fuentes.

3.9 Aspectos éticos

La investigación cumple con la Ley N° 29733 de Protección de Datos Personales y su reglamento. Los nombres de los demandantes fueron anonimizados. Solo se utilizó el número parcial del expediente y el primer nombre de cada uno de los demandantes.

Asimismo, al tratarse exclusivamente de análisis de documentos públicos y datos secundarios, no se requirió aprobación de comité de ética ni consentimiento informado.

Capítulo IV. Resultados de la investigación

4.1. Precisiones necesarias antes de la presentación de los resultados de la investigación

La presente investigación utilizó como fuente principal de información financiera los Estados Financieros auditados de EMMSA y sus respectivas Notas a los Estados Financieros correspondientes al período 2018–2024. Dichos documentos fueron incorporados en el Anexo 6. Estado de Situación Financiera de EMMSA correspondiente al periodo 2018-2024, Anexo 7. Estado de Resultados Integrales de EMMSA correspondiente al periodo 2018-2024, Anexo 8. Notas de las cuentas de orden de los Estados Financieros de EMMSA 2018-2021 y Anexo 9. Composición de los Ingresos de EMMSA correspondiente al periodo 2018-2024 (expresado en soles), los cuales contienen la información histórica utilizada para el análisis financiero y las proyecciones desarrolladas en la investigación.

Asimismo, el análisis financiero se centró principalmente en las partidas de los Estados Financieros que intervienen directamente en la construcción de los indicadores del método de Peláez et al. (2022). En el caso del Estado de Situación Financiera, se analizaron principalmente las partidas de Activo total, Pasivo total y Patrimonio; mientras que, en el Estado de Resultados Integrales, se evaluaron las partidas de Ingresos Operativos, Gastos Administrativos, Gastos Operativos, Utilidad Operativa y Utilidad Neta. Estas partidas permitieron calcular las dimensiones vinculadas a estructura de capital, diversificación de ingresos, eficiencia administrativa y margen operativo utilizadas en la determinación del Índice de Sostenibilidad Financiera.

Debe precisarse que el análisis se realizó sobre dichas partidas financieras debido a las limitaciones identificadas en la información histórica de EMMSA. Tal como se reconoce expresamente en el apartado de limitaciones de la investigación, los Estados Financieros no mantuvieron un estándar uniforme de presentación durante el período 2018–2024 y las Notas a los Estados Financieros presentaban distintos niveles de desagregación y cambios en las políticas contables aplicadas por la empresa a lo largo de los años. Asimismo, se identificó falta de homogeneidad en el uso y clasificación de determinadas cuentas contables entre ejercicios, lo que restringía la posibilidad de aplicar metodologías financieras más complejas sustentadas en series históricas uniformes o modelos basados en drivers operativos específicos. Por esta razón, metodológicamente se optó por proyectar únicamente las partidas financieras directamente intervinientes en los

indicadores del método aplicado, utilizando la Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (CAGR), a fin de mantener consistencia analítica y comparabilidad temporal.

En relación con la deuda judicial, corresponde precisar que se revisaron las cuentas en las que efectivamente se registró la deuda derivada de sentencias judiciales laborales. En el Estado de Situación Financiera, dicha obligación se identificó en las cuentas correspondientes a *Provisiones y Otras cuentas por pagar*, dentro de la partida del Pasivo, donde se registraron las obligaciones vinculadas a litigios laborales y sentencias judiciales. Por su parte, en el Estado de Resultados Integrales, el impacto financiero de dichas obligaciones se reflejó en la cuenta de *Provisiones del Ejercicio* de la partida de Gastos Administrativos.

Finalmente, respecto de la estructura y composición de ingresos de EMMSA durante el período 2018–2024, el análisis realizado a partir del Anexo 9. Composición de los Ingresos de EMMSA correspondiente al periodo 2018-2024 (expresado en soles) evidencia que la empresa obtiene principalmente recursos directamente recaudados derivados de la administración y operación del Gran Mercado Mayorista de Lima. Durante todo el período analizado, las principales fuentes de ingresos estuvieron constituidas por el alquiler de puestos y locales comerciales, los servicios de balanza, el cobro por ingreso vehicular y la permanencia vehicular, los cuales concentraron la mayor parte de los ingresos operativos institucionales. Complementariamente, EMMSA percibió ingresos por servicios higiénicos, recuperación de agua, servicios de refrigeración, venta de bases y otros servicios complementarios de menor participación.

En particular, para el ejercicio 2024, los ingresos operativos ascendieron a S/ 51,906,711.37, de los cuales aproximadamente el 46.51 % correspondió al alquiler de puestos y locales comerciales; el 36.18 % a servicios de balanza; el 12.94 % a ingresos vehiculares; y el 3.02 % a permanencia vehicular. Esta composición evidencia que EMMSA mantiene una estructura de ingresos predominantemente operativa y relativamente diversificada dentro de las actividades vinculadas al funcionamiento del Gran Mercado Mayorista de Lima, permitiendo sostener financieramente sus operaciones institucionales durante el período analizado.

4.2. La deuda establecida en las sentencias judiciales en el periodo 2018-2029 y su proyección en el 2025-2029.

Los procesos judiciales por desnaturalización de contratos de locación de servicios revisados se detallan en el Anexo 2. Confiabilidad de la Investigación

4.2.1. Evaluación histórica, período 2018 - 2024

Tabla 1

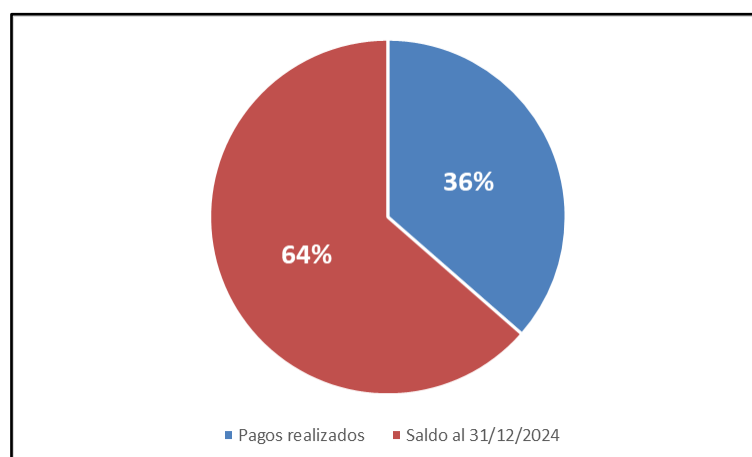
Deuda determinada en las sentencias judiciales por desnaturalización de contratos de locación de servicios 2018-2024

Año	Cantidad de Expedientes uds.	Deuda determinada S/	Pagos realizados S/	Saldo al 31/12/2024 S/
2018	8	183,110	105,441	77,669
2019	12	749,137	497,520	251,617
2020	4	166,927	147,785	19,143
2021	31	1,146,913	446,207	700,705
2022	50	2,213,635	996,410	1,217,225
2023	158	6,793,661	2,963,921	3,829,740
2024	103	4,012,203	406,221	3,605,982
Total	366	15,265,586	5,563,505	9,702,081

Nota: Resultados obtenidos de la revisión de expedientes judiciales consignados en el Anexo 2.

Figura 2

Estado de la deuda determinada 2018-2024 (expresado en porcentaje)

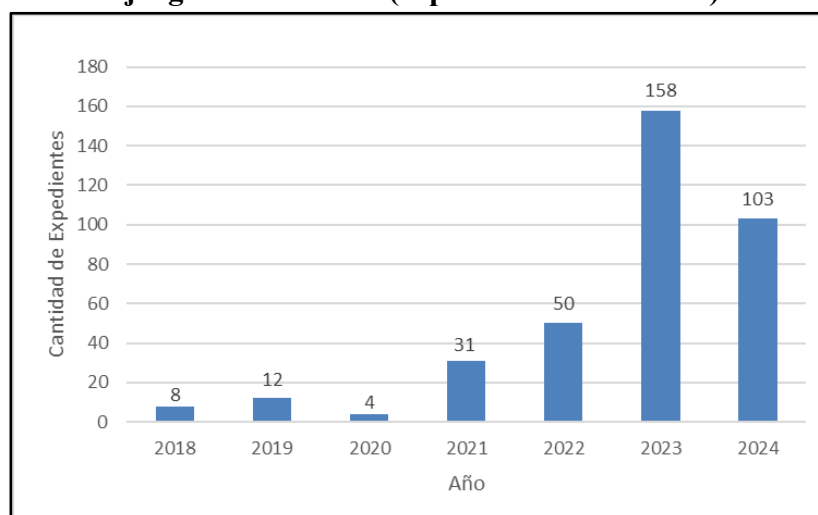


Nota: Resultados obtenidos de la revisión de expedientes judiciales

La Tabla 1 y la Figura 2 muestran que durante el período 2018–2024 se identificaron **366 sentencias judiciales firmes** por desnaturalización de contratos de locación de servicios en EMMSA, las cuales determinaron una deuda acumulada de **S/ 15,265,586**, de la que solo se pagó el **36%** (S/ 5 563 505). En consecuencia, al cierre del 2024 permanece pendiente un saldo de **S/ 9,702,081**, que representa casi una quinta parte del presupuesto institucional de la empresa para ese mismo año. Asimismo, en la revisión se evidenció que más del 60 % de los pagos realizados derivaron de la ejecución de embargos a las cuentas bancarias de EMMSA, ordenados por el órgano jurisdiccional.

Figura 3

Evolución por cantidad de la emisión de sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada 2018-2024 (expresado en unidades)

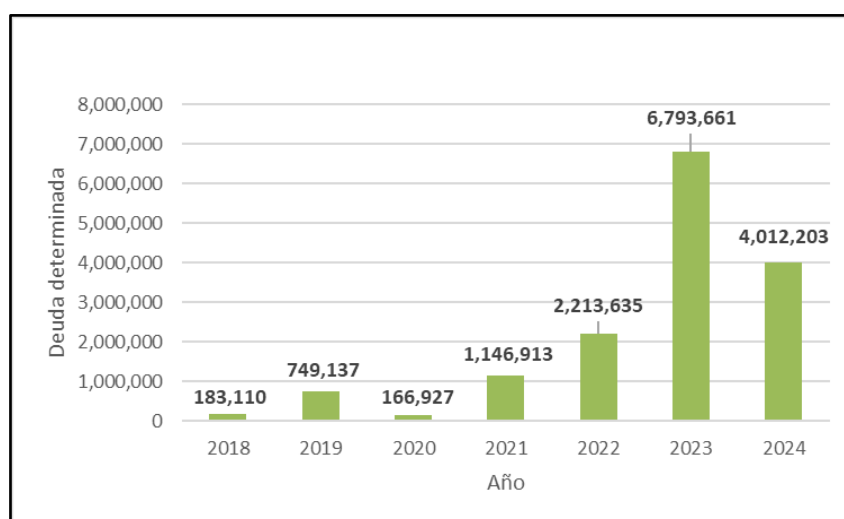


Nota: Resultados obtenidos de la revisión de expedientes judiciales

La distribución anual graficada en la Figura 3, muestra un crecimiento progresivo del número de emisión de sentencias, pasando de 8 expedientes en 2018 a un máximo de 158 en 2023. El descenso observado en 2020 (4 sentencias) coincide con las restricciones procesales impuestas por la pandemia de COVID-19, que redujo temporalmente la emisión de resoluciones judiciales. Sin embargo, en 2021 se evidencia un rebote significativo (31 sentencias), consistente con la reactivación de los órganos jurisdiccionales.

Figura 4

Evolución por monto de la emisión de sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada 2018-2024 (expresado en soles)

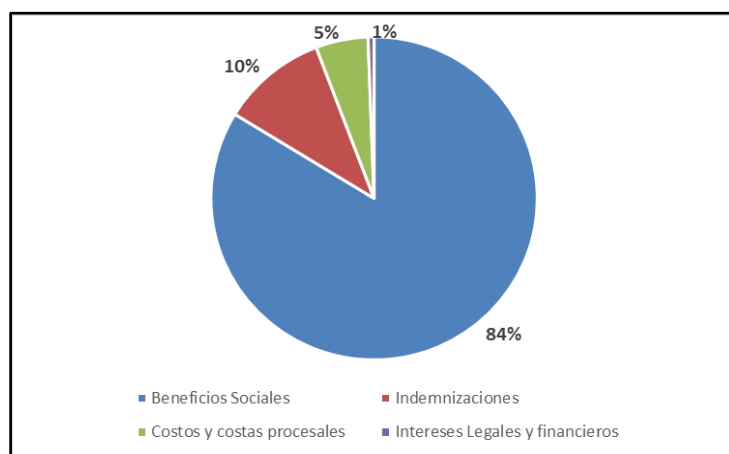


Nota: Resultados obtenidos de la revisión de expedientes judiciales

Como puede observarse en la Figura 4, en términos financieros, la mayor concentración de deuda se generó en 2023 y 2024, años que representan conjuntamente más del 70% de la deuda determinada. Este comportamiento revela un incremento acelerado de litigios y confirma una práctica estructural de contratación indebida, antes que hechos aislados. Asimismo, se verificó que antes de 2018 solo existían dos expedientes judiciales por esta materia, evidenciando que la problemática se inició a partir de ese año.

Figura 5

Composición de la deuda determinada 2018-2024 (expresado en porcentaje)



Nota: Resultados obtenidos de la revisión de expedientes judiciales

La composición de la deuda graficada en la Figura 5, evidencia que el 84% corresponde a beneficios sociales omitidos, lo cual confirma que la mayor carga financiera deriva de obligaciones laborales acumuladas por varios años de servicio. Le siguen las indemnizaciones (10%); los costos y costas procesales (5%), que aumentan conforme se incrementa el número de litigios; y los intereses legales y financieros (1%), cuyo peso puede crecer si no se atienden oportunamente las sentencias. Esta estructura muestra que el pasivo judicial responde principalmente a prestaciones laborales no reconocidas oportunamente por la empresa.

4.1.2. Evaluación proyectada, período del 2025 al 2029

Con el fin de estimar la evolución futura de la deuda judicial por desnaturalización de contratos de locación de servicios, se realizó una proyección para el período del 2025 al 2029, considerando los resultados obtenidos en la evaluación histórica del período 2018 - 2024. Esta proyección es especialmente relevante dado que, al cierre de 2024, EMMSA mantenía procesos judiciales en trámite cuyos montos reclamados superaban los S/ 10 millones de soles, cifra que evidencia un riesgo significativo de acumulación adicional de obligaciones laborales en los años siguientes.

La proyección se desarrolló utilizando la Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (CAGR), siguiendo el mismo enfoque metodológico aplicado para la estimación de las partidas financieras que intervienen en el cálculo del Índice de Sostenibilidad Financiera

(ISF), de acuerdo a lo detallado en la sección 4.2.2. Evaluación proyectada, período del 2025 al 2029.

Es preciso mencionar que el cálculo del CAGR de la deuda judicial del período 2018–2024 arrojó un valor de 81,15 %; no obstante, dicho porcentaje no fue empleado como base para la proyección, pues se encontraba influenciado por incrementos abruptos y concentrados en los últimos dos años, lo cual lo hace poco representativo de una tendencia estable. Al respecto, la literatura indica que cuando una serie presenta elevada volatilidad, resulta más robusto vincular la proyección a un driver financiero estable (Nyamita, 2015).

De acuerdo a lo consignado en la sección 4.3.1. Evaluación histórica, período 2018 - 2024, la revisión de los Estados financieros auditados reveló que el saldo acumulado de la deuda judicial reconocida se registró en las cuentas de *Provisiones y Otras cuentas por pagar* del Pasivo en el Estado de Situación Financiera, mientras que el reconocimiento anual de esta deuda, se registró en la cuenta *Provisiones del Ejercicio* de la partida de Gastos Administrativos en el Estado de Resultados Integrales.

Por ello, se optó por utilizar el CAGR de los gastos administrativos (10,84 %), consignado en la Tabla 5, como driver de proyección, lo que garantiza una estimación más coherente con la estructura institucional y el reconocimiento contable de la obligación. Esta aproximación está alineada con enfoques de planificación financiera basados en “drivers”, que identifican variables operativas o contables estables relacionadas con la deuda a estimar.

Tabla 2

**Deuda por desnaturalización de contratos de locación de servicios proyectada
2025-2029 (expresado en soles)**

	2025	2026	2027	2028	2029
Deuda Judicial proyectada	4,447,074	4,929,079	5,463,327	6,055,481	6,711,817

Nota: Resultados basados en los datos históricos (2018-2024) y la aplicación del CAGR de los Gastos Administrativos.

Los resultados de la Tabla 2 muestran un crecimiento sostenido con una tendencia ascendente que confirma que la deuda judicial continuará incrementándose, y, en consecuencia, ejerciendo presión sobre la disponibilidad de recursos institucionales. En ese sentido, el análisis de la proyección evidencia que dicha deuda se consolidará como un pasivo estructural en el período 2025–2029, cuya atención requerirá una adecuada planificación presupuestaria, provisión suficiente de recursos y medidas institucionales orientadas a reducir la judicialización laboral.

4.2. Índices de sostenibilidad financiera de EMMSA en el periodo 2018-2029, con la deuda judicial (escenario actual)

4.2.1. Evaluación histórica, período 2018 - 2024

Para el análisis histórico se revisaron los Estados Financieros auditados de EMMSA (EEFF) —Estados de Situación Financiera y Estados de Resultados Integrales, con sus respectivas notas— correspondientes al periodo 2018 - 2024, documentos oficiales que constituyen la base del análisis financiero institucional.

Con base en la metodología de Peláez, Hernández, Sarmiento y Peña (2022), se determinaron los indicadores de sostenibilidad financiera correspondientes a las cuatro dimensiones definidas por el método: Estructura de Capital, Diversificación de Ingresos, Gastos Administrativos y Margen Operativo. Para ello se utilizaron los datos registrados en los EEFF mencionados. Asimismo, en el año 2022 debe considerarse un hecho importante: EMMSA registró pérdida operativa (–S/ 405 018) y pérdida neta (–S/ 377 677), lo que incidió directamente en el deterioro del ROA y la elevación del ratio de endeudamiento. En cuanto a la dimensión Estructura de Capital, es importante precisar que se encuentra determinada por dos indicadores —el Ratio de Rendimiento de los Activos (ROA) y el Ratio de Endeudamiento— cuyos valores fueron organizados de acuerdo con los rangos establecidos en el método de Peláez et al. (2022), consignado en el Anexo 5. Ponderación de las dimensiones del Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF), garantizando su consistencia para la ponderación posterior.

Tabla 3

Resultados de la determinación de los indicadores de las cuatro dimensiones 2018-2024

Dimensiones	Años						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1 Estructura de Capital	-	-	-	-	-	-	-
1.1 Ratio de Rendimiento de los activos (ROA)	0.115	0.114	0.039	0.067	-0.020	0.120	0.040
1.2 Ratio de endeudamiento	0.64	0.56	0.52	0.51	1.39	0.99	0.95
2 Diversificación de Ingresos	0.37	0.39	0.40	0.39	0.40	0.38	0.37
3 Gastos Administrativos	30%	25%	27%	24%	30%	31%	36%
4 Margen Operativo	7%	8%	3%	5%	-1%	11%	4%

Nota: Elaboración propia basada en el método diseñado por Peláez et al. (2022)

Los resultados de la Tabla 3 muestran comportamientos diferenciados por dimensión. En la estructura de capital, el ROA mantiene valores positivos en la mayor parte del periodo, aunque con descensos relevantes en 2020 (0,039) y especialmente en 2022 (-0,020), año en el cual EMMSA registró pérdidas operativas y netas. El endeudamiento disminuye gradualmente entre 2018 y 2021 (0,64 a 0,51), pero aumenta abruptamente en 2022 (1,39) y permanece elevado en 2023 (0,99) y 2024 (0,95). Este comportamiento refleja lo que Peláez et al. (2022) denominan un deterioro simultáneo de la solvencia y la rentabilidad, lo cual limita la capacidad institucional para sostener una estructura de capital saludable.

En la diversificación de ingresos, los valores se mantienen estables entre 0,37 y 0,40 en todo el periodo, lo que indica que los ingresos de EMMSA presentan un nivel relativamente constante de diversificación, pues los valores cercanos a cero reflejan

menor concentración. Esto evidencia que la empresa no depende excesivamente de una sola fuente.

Respecto a los gastos administrativos, los resultados muestran niveles entre 24% y 36% del total, con incrementos en 2023 y 2024. En línea con Peláez et al. (2022), estos porcentajes representan presiones sobre la eficiencia operativa, ya que un aumento sostenido del gasto administrativo reduce la capacidad de la entidad para generar excedentes operativos y debilita su sostenibilidad en el mediano plazo.

Finalmente, el margen operativo presenta un comportamiento fluctuante —entre -1% y 11%—, pero con valores bajos en la mayoría de los años analizados, lo cual, siguiendo el criterio de Peláez et al. (2022), evidencia que la entidad no cuenta con un margen de maniobra suficiente para enfrentar una eventual reducción de ingresos sin tener que comprometer su funcionamiento.

Tabla 4

Resultados de la ponderación de los indicadores de las cuatro dimensiones 2018-2024 (expresado en puntos)

Dimensiones	Años						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1 Estructura de Capital	15	17.5	10	15	5	15	7.5
1.1 Ratio de Rendimiento de los activos (ROA)	25	25	10	20	5	25	10
1.2 Ratio de endeudamiento	5	10	10	10	5	5	5
2 Diversificación de Ingresos	25	25	20	25	20	25	25
3 Gastos Administrativos	5	5	5	5	5	5	10
4 Margen Operativo	5	5	5	5	5	5	5

Puntaje Obtenido	50	52.5	40	50	35	50	47.5
-------------------------	-----------	-------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Nota: El Puntaje Obtenido equivale al Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF) de acuerdo al método diseñado por Peláez et al. (2022)

Posteriormente, en la se muestran que los indicadores fueron ponderados de acuerdo con los rangos establecidos en el método de Peláez et al. (2022), consignado en el Anexo 5. Ponderación de las dimensiones del Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF), conforma se muestra en la Tabla 4. En el caso de la dimensión Estructura de Capital, se promediaron las ponderaciones asignadas al ROA y al Ratio de Endeudamiento, conforme lo señalado por los autores del método. Cuando alguno de los resultados de los indicadores superó los rangos previstos, se utilizó el último rango límite para la ponderación, siguiendo el criterio aplicado en el caso práctico desarrollado por los autores del estudio original. Ello permitió normalizar resultados y asegurar comparabilidad entre años.

Luego, conforme al procedimiento metodológico, se sumaron las ponderaciones de las cuatro dimensiones para determinar el Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF) de cada año del periodo 2018 - 2024. Los valores obtenidos fueron: 2018 (50), 2019 (52,5), 2020 (40), 2021 (50), 2022 (35), 2023 (50) y 2024 (47,5).

Figura 6

Resumen de la valoración del Índice de Sostenibilidad Financiera -ISF (expresado en puntos)

Organización financieramente sostenible (100 puntos)							
Estructura de capital	25	Concentración de ingresos	25	Gastos administrativos	25	Margen operativo	25
	20		20		20		20
	15		15		15		15
	10		10		10		10
	5		5		5		5
Organización financieramente insostenible (Menos de 25 puntos)							

Nota: Escala de medición de la sostenibilidad financiera adaptada de Abraham (2003) en el método diseñado por Peláez et al. (2022)

Al interpretar los resultados de acuerdo a la escala de medición que se presentan en la Figura 6, se identifica que EMMSA presenta tres años con un nivel bajo de sostenibilidad financiera: 2020, 2022 y 2024, siendo este último especialmente relevante por ubicarse al final del periodo evaluado. El deterioro más crítico se registra en 2022 (35 puntos),

consistente con la caída del ROA, el incremento del endeudamiento, el margen operativo negativo y el aumento del gasto administrativo. Aunque algunos indicadores muestran resultados positivos en determinados años, como el ROA en 2018, 2019, 2021 y 2023, o el índice de diversificación de ingresos durante todo el período evaluado— estos avances no logran compensar el desempeño deficiente de los otros indicadores: el endeudamiento elevado, la volatilidad del margen operativo, y el incremento de los gastos administrativos, los cuales limitan su fortaleza patrimonial y su capacidad operativa, restringiendo la capacidad de la empresa para sostener su equilibrio financiero. En ese sentido, los resultados del periodo 2018–2024 evidencian que la sostenibilidad financiera de EMMSA se encuentra en riesgo de insostenibilidad.

4.2.2. Evaluación proyectada, período del 2025 al 2029

La proyección del Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF) para el período 2025–2029 se realizó considerando un horizonte de cinco años, en concordancia con lo dispuesto por el numeral 73.6 del Decreto Legislativo N.º 1440, el cual establece que las entidades públicas pueden atender obligaciones derivadas de sentencias judiciales con cargo a los presupuestos de los cinco ejercicios fiscales subsiguientes. Las proyecciones realizadas para este período se expresaron en valores nominales o precios corrientes, debido a que fueron construidas a partir de montos históricos consignados en los Estados Financieros de EMMSA y en las obligaciones judiciales determinadas en las sentencias judiciales de cada ejercicio fiscal.

Debido a las variaciones en la presentación de los Estados Financieros (EEFF) de EMMSA entre 2018 y 2024 —incluyendo cambios en políticas contables, reorganización de partidas y ajustes derivados de auditorías externas— se optó por proyectar únicamente las partidas específicas que intervienen en el cálculo de los indicadores de las cuatro dimensiones del método: Activo, Pasivo, Ingresos, Gastos Administrativos, Gastos Totales, Utilidad Operativa y Utilidad Neta. Esta decisión se sustenta en la metodología de proyección basada en drivers o controladores financieros, ampliamente utilizada para vincular las partidas contables con las variables operativas que determinan su comportamiento futuro. La literatura señala que los modelos *driver-based* permiten construir proyecciones más coherentes, ágiles y alineadas con las dinámicas reales de las organizaciones, especialmente cuando la información contable presenta heterogeneidad

o fluctuaciones estructurales (Kunnathuvalappil Hariharan, 2017a, 2017b; Nwachukwu, 2021; KPMG, 2023).

Para estimar las partidas proyectadas se empleó la Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (CAGR, por sus siglas en inglés), dado que permite medir el crecimiento medio anual de una variable durante un periodo marcado por fluctuaciones interanuales. El CAGR suaviza variaciones atípicas, incorpora la tendencia observada y genera una tasa representativa para la proyección de magnitudes financieras en horizontes de mediano plazo. Este enfoque es ampliamente recomendado para analizar y proyectar series financieras porque resume en una sola tasa el crecimiento acumulado, facilitando comparaciones y evitando la distorsión causada por variabilidad año a año (Calvente Orden, 2024; Caballero Ferrari, 2023; Strategic CFO, 2013; Corporate Finance Institute, s. f.). La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$CAGR = \left(\frac{V_f}{V_i} \right)^{\frac{1}{n}} - 1$$

donde:
 V_f = valor final de la serie (año 2024),
 V_i = valor inicial (año 2018),
 n = número de periodos.

Tabla 5

**CAGR de las partidas intervinientes de los Estados Financieros 2018-2024
(expresado en porcentajes)**

	Gastos						
	Activo	Pasivo	Ingresos	Administrativos	Gastos Totales	Utilidad Operativa	Utilidad Neta
CAGR	19.03%	27.16%	6.51%	10.84%	7.29%	-2.77%	-0.03%

Nota: Tasa de Crecimiento Anual Compuesta determinada (CAGR, por sus siglas en inglés)

La Tabla 5 muestra los CAGR obtenidos para las partidas intervinientes —Activo (19,03%), Pasivo (27,16%), Ingresos (6,51%), Gastos Administrativos (10,84%), Gastos Totales (7,29%), Utilidad Operativa (−2,77%) y Utilidad Neta (−0,03%)— se utilizaron

para proyectar las partidas de los EEEF necesarias para el cálculo de los indicadores de las cuatro dimensiones de los años 2025–2029.

Tabla 6

Resultados de la determinación de los indicadores de las cuatro dimensiones 2025 - 2029

Dimensiones	Años				
	2025	2026	2027	2028	2029
1 Estructura de Capital	-	-	-	-	-
1.1 Ratio de Rendimiento de los activos (ROA)	0.034	0.029	0.024	0.020	0.017
1.2 Ratio de endeudamiento	1.01	1.08	1.16	1.24	1.32
2 Diversificación de Ingresos	0.36	0.36	0.35	0.35	0.35
3 Gastos Administrativos	37%	38%	40%	41%	42%
4 Margen Operativo	4%	3%	3%	3%	3%

Nota: Elaboración propia basada en el método diseñado por Peláez et al. (2022)

Los resultados de la Tabla 6, evidencian, en primer lugar, un deterioro progresivo de la estructura de capital. El ROA proyectado disminuye de 0,034 en 2025 a 0,017 en 2029, evidencia de una rentabilidad decreciente que coincide con la tendencia negativa del CAGR de la utilidad operativa. Paralelamente, el ratio de endeudamiento continúa aumentando, pasando de 1,01 a 1,32 en el período. De acuerdo con Peláez et al. (2022), esta combinación —rentabilidad decreciente y endeudamiento creciente— constituye un patrón típico de fragilidad patrimonial que compromete la sostenibilidad del capital institucional.

En cuanto a la diversificación de ingresos, los valores permanecen relativamente constantes (0,35–0,36), lo que indica una estabilidad en la estructura de generación de

ingresos. Siguiendo a Peláez et al. (2022), los valores cercanos a cero reflejan menor concentración, por lo que la empresa sostiene un nivel adecuado de diversificación.

Respecto a los gastos administrativos, se proyecta un incremento sostenido desde 37% en 2025 hasta 42% en 2029. Esta tendencia representa, en línea con los autores del método, una presión creciente sobre la eficiencia operativa, pues un gasto administrativo en aumento reduce la capacidad de generar excedentes y limita la resiliencia financiera futura.

El margen operativo proyectado se mantiene bajo —entre 3% y 4%— durante todo el período, lo que evidencia un reducido margen de maniobra ante posibles disminuciones de ingresos. Según Peláez et al. (2022), márgenes operativos sostenidamente bajos indican que la entidad enfrenta dificultades para absorber contingencias sin afectar su operatividad.

Tabla 7

Resultados de la ponderación de los indicadores de las cuatro dimensiones 2025-2029 (expresado en puntos)

Dimensiones	Años				
	2025	2026	2027	2028	2029
1 Estructura de Capital	7.5	7.5	7.5	5	5
1.1 Ratio de Rendimiento de los activos (ROA)	10	10	10	5	5
1.2 Ratio de endeudamiento	5	5	5	5	5
2 Diversificación de Ingresos	25	25	25	25	25
3 Gastos Administrativos	10	10	10	10	10
4 Margen Operativo	5	5	5	5	5

Puntaje Obtenido	47.5	47.5	47.5	45	45
-------------------------	-------------	-------------	-------------	-----------	-----------

Nota: El Puntaje Obtenido equivale al Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF) de acuerdo al método diseñado por Peláez et al. (2022)

Posteriormente, de acuerdo con el método y conforme se muestra en la Tabla 7, los indicadores proyectados fueron ponderados con los rangos establecidos en el método de Peláez et al. (2022), consignado en el Anexo 4. Fórmulas de las cuatro dimensiones de la Sostenibilidad Financiera, obteniéndose puntuaciones entre 45 y 47,5. La suma de las ponderaciones permitió determinar el Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF) para cada año del período proyectado: 2025 (47,5), 2026 (47,5), 2027 (47,5), 2028 (45) y 2029 (45).

Al interpretar estos resultados de acuerdo a la escala de medición consignada en la Figura 6, se observa que todos los años proyectados se ubican en un nivel bajo de sostenibilidad financiera, cada vez más cercano al límite inferior de la escala. Si bien EMMSA mantiene algunos elementos favorables —como una diversificación de ingresos estable y márgenes operativos positivos— estos no logran compensar el deterioro de la estructura de capital, el incremento del endeudamiento y el aumento persistente de los gastos administrativos.

En conjunto, los resultados proyectados sugieren que EMMSA mantendrá un nivel de sostenibilidad financiera inestable y vulnerable durante el período 2025 - 2029. La tendencia decreciente del ROA, el endeudamiento creciente, el aumento de los gastos administrativos y el reducido margen operativo, conforman un patrón que coloca a la empresa en un riesgo creciente de insostenibilidad financiera.

4.3. Índices de Sostenibilidad financiera de EMMSA en el periodo 2018-2029, sin la deuda judicial (escenario contrafactual)

4.3.1. Evaluación histórica, período 2018 - 2024

Para la construcción del escenario contrafactual —es decir, el cálculo de los indicadores de sostenibilidad financiera en ausencia de la deuda judicial derivada de la desnaturalización de contratos de locación de servicios— se revisaron los Estados Financieros auditados de EMMSA correspondientes a los años 2018 - 2024, (EMMSA, 2019; EMMSA, 2020; Santos Espinoza y Asociados S. Civil de R.L Auditores y

Consultores, 2021; Marcos Auditores Consultores y Contadores SAC, 2023; Pérez Díaz & Asociados Sociedad Civil Sociedad de Auditoría, 2024; Pérez Díaz & Asociados Sociedad Civil Sociedad de Auditoría, 2025) específicamente el *Estado de Situación Financiera* y el *Estado de Resultados*, con sus respectivas Notas explicativas. Esta revisión tuvo como finalidad identificar las cuentas contables que registran el reconocimiento de dicha deuda, de modo que posteriormente pueda efectuarse su retiro en los años donde existe información verificable.

No obstante, la evaluación evidenció dificultades importantes en la identificación histórica de la deuda judicial debido a: (i) cambios recurrentes en las políticas contables; (ii) falta de estandarización de la estructura de los Estados Financieros; y (iii) escasa información y desagregación en las Notas contables. Al respecto, la normativa contable internacional sostiene que la consistencia en la aplicación de políticas contables y en la presentación de los estados es indispensable para lograr comparabilidad interperiodo; por ello, cuando una entidad modifica sus políticas o sus estimaciones, debe revelar adecuadamente la naturaleza y los efectos de dichos cambios para no afectar la interpretación de los usuarios (International Federation of Accountants [IFAC], 2022; International Accounting Standards Board [IASB], 2024a). En relación con las provisiones por litigios, la Norma Internacional de Contabilidad 37 (NIC 37) establece que estas representan obligaciones presentes derivadas de procesos judiciales o laborales, debiendo reconocerse de manera diferenciada en el pasivo y revelarse con suficiente detalle en las notas, explicando su naturaleza, supuestos de estimación y riesgos asociados (IASB, 2014)

Sobre la base normativa mencionada, en la presente investigación se optó por concentrar la revisión en las partidas del Pasivo, principalmente en las cuentas de *Provisiones* y *Otras cuentas por pagar*, para identificar el saldo acumulado de la deuda judicial reconocida, y en la partida de Gastos Administrativos, específicamente en la cuenta *Provisiones del Ejercicio*, para el reconocimiento anual de la misma.

4.3.1.1. Hallazgos del período 2018–2022

De la revisión detallada se observó que entre 2018 y 2021 no se evidenciaron reconocimientos asociados a la deuda judicial investigada dentro de las cuentas mencionadas, ni en otras de las partidas del Pasivo y de los Gastos de la empresa. Solo

se encontraron referencias en las Notas de las *Cuentas de Orden*. (EMMSA, 2019; EMMSA 2020; Santos Espinoza y Asociados S. Civil de R.L Auditores y Consultores, 2021; Marcos Auditores Consultores y Contadores SAC, 2023), pero dado que estas cuentas tienen finalidad meramente informativa y no afectan el patrimonio ni los resultados de la empresa, no fueron consideradas para efectos del análisis contrafactual (Cañibano & Gonzalo, 1996).

En el año 2022 (Marcos Auditores Consultores y Contadores SAC, 2023), se identificaron en la cuenta *Otras cuentas por pagar – No corriente* del Estado de Situación Financiera, reconocimientos referidos a “procesos laborales, administrativos y laudos arbitrales con sentencia” y en la cuenta *Provisiones del Ejercicio* en el Estado de Resultados, correspondiente a provisiones por “procesos laborales y laudos arbitrales con sentencia”. Sin embargo, de la revisión de las Notas respectivas, se evidenció que estas provisiones no se encontraban desagregadas y fueron registradas de forma conjunta (procesos laborales, administrativos y laudos arbitrales), por lo que tampoco fue posible determinar el monto específico atribuible a la deuda judicial investigada.

En síntesis, respecto del período 2018 - 2022, al no haberse identificado reconocimiento específico de la deuda judicial investigada en los Estados Financieros de EMMSA, no se realizaron ajustes para dichos años en la elaboración del escenario contrafactual.

4.3.1.2. Reconocimiento de la deuda judicial en 2023 y 2024

A diferencia de los periodos previos, en los años 2023 y 2024 sí fue posible identificar de manera precisa los importes de la deuda judicial reconocida en los EEFF, al encontrarse registrados de forma diferenciada y sustentada en las Notas correspondientes.

La Tabla 8 muestra que en el Estado de Situación Financiera se verificó que la deuda judicial acumulada se registró en la cuenta *Provisiones*, con los importes de S/ 4,306,542 soles en el 2023 y S/ 10,013,419 soles en el 2024. Si bien la nota explicativa correspondiente señalaba que estas provisiones incluían procesos laborales con sentencia de primera instancia, tras contrastar dicha información con la base de datos de expedientes judiciales proporcionada por EMMSA, se verificó que, al cierre del 2024, S/ 9,702,081 correspondían a sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada (Ver Tabla 1).

En el Estado de Resultados, la deuda determinada por sentencias judiciales se reconoció en la cuenta *Provisiones del Ejercicio*, dentro de la partida de Gastos Administrativos con los importes de S/ 3,607,247 en el 2023 y S/ 7,235,552 en el 2024. De acuerdo a lo informado por la empresa, estas provisiones corresponden exclusivamente a los procesos laborales por desnaturalización de contratos de locación de servicios.

Tabla 8

Deuda judicial por desnaturalización de contratos de locación de servicios reconocida en los Estados Financieros de EMMSA 2023-2024 (expresada en soles)

	Años	
	2023	2024
1 Estado de Situación Financiera		
Pasivo - Cuenta "Provisiones"	4,306,542	10,013,419
(Saldo acumulado)		
2 Estado de Resultados		
Gastos Administrativos - Cuenta "Provisiones del Ejercicio"	3,607,247	7,235,552
(Deuda judicial determinada en el año)	3,607,247	7,235,552

Nota: Información extraída de los Estados Financieros de EMMSA (2023 y 2024)

La comparación entre el monto acumulado determinado en la revisión de expedientes judiciales (S/ 9,702,081) y el monto acumulado reconocido en los EEFF al 2024 (S/ 10,013,419) muestra una diferencia de S/ 311,338, equivalente aproximadamente al 3% del total de la deuda determinada. En términos de materialidad contable, la literatura señala que diferencias inferiores al 5% del rubro evaluado no son consideradas significativas para efectos del análisis financiero, al no afectar la interpretación general del estado financiero ni la decisión económica derivada (IFAC, 2022). Por ello, se optó

por mantener el importe reconocido en los EEFF, evitando una alteración innecesaria del registro contable institucional.

A nivel anual, la sumatoria de la deuda determinada en los años 2023 y 2024 mediante revisión de expedientes judiciales versus la sumatoria reconocida en los EEFF de los mismos años, muestran una diferencia inferior al 0,5%, porcentaje también clasificado como no material bajo criterios de evaluación de materialidad financiera (IFAC, 2022). Por esta razón, se mantienen los valores oficiales de los EEFF para la construcción del escenario contrafactual.

4.3.1.3. Determinación del Índice de Sostenibilidad Financiera de EMMSA sin la deuda judicial, período 2018 - 2024.

Luego de la revisión de los Estados Financieros de EMMSA, se procedió a construir el escenario contrafactual retirando los montos correspondientes a la deuda judicial registrada en las cuentas “Provisiones” del Pasivo y en “Provisiones del Ejercicio” de los Gastos Administrativos, ajustándose únicamente los años en los que el reconocimiento contable pudo ser identificado (2023 y 2024).

Siguiendo la misma metodología de Peláez, Hernández, Sarmiento y Peña (2022), se calcularon nuevamente los indicadores correspondientes a las cuatro dimensiones: Estructura de Capital, Diversificación de Ingresos, Gastos Administrativos y Margen Operativo. Dado que en los Estados Financieros de los años 2018 - 2022 no se identificaron reconocimientos específicos de la deuda judicial, los indicadores de dichos ejercicios no presentaron variaciones respecto del escenario original, manteniendo el mismo puntaje para cada dimensión.

Tabla 9

Resultados de la determinación de los indicadores de las cuatro dimensiones sin la deuda judicial 2018-2024

Dimensiones	Años							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	

1 Estructura de Capital	-	-	-	-	-	-	-
1.1 Ratio de Rendimiento de los activos (ROA)	0.115	0.114	0.039	0.067	-0.020	0.240	0.220
1.2 Ratio de endeudamiento	0.64	0.56	0.52	0.51	1.39	0.85	0.70
2 Diversificación de Ingresos	0.37	0.39	0.40	0.39	0.40	0.38	0.37
3 Gastos Administrativos	30%	25%	27%	24%	30%	25%	26%
4 Margen Operativo	7%	8%	3%	5%	-1%	18%	18%

Nota: Elaboración propia basada en el método diseñado por Peláez et al. (2022)

Los resultados de la determinación de los indicadores sin la deuda judicial, consignados en la Tabla 9, muestran que, en términos generales, la Estructura de Capital mejora sustancialmente en 2023 y 2024 en comparación con el escenario con deuda. Esto ocurre porque la eliminación del registro por provisiones reduce el pasivo total y disminuye el gasto administrativo del ejercicio, cambios que inciden directamente en el Ratio de Endeudamiento y en el ROA. En línea con lo señalado por Peláez et al. (2022), la interacción entre rentabilidad y solvencia es determinante para la ponderación de la dimensión Estructura de Capital; por ello, la reversión del deterioro provocado por la deuda judicial permite recuperar puntajes más altos en ambos años.

En la dimensión de Diversificación de Ingresos no se observaron cambios, pues esta no se ve afectada por el reconocimiento de provisiones; mantiene valores constantes y favorables, coherentes con la estructura de ingresos de EMMSA. Respecto del Margen Operativo, en 2023 y 2024 se evidencia una mejora al retirar los gastos por provisiones judiciales, generando márgenes más amplios ante posibles impactos extraordinarios.

Una vez obtenidos los valores de los indicadores, se procedió a su ponderación (como se observa en la Tabla 10) de acuerdo con los rangos establecidos en el método de Peláez et al. (2022), consignado en el Anexo 5. Ponderación de las dimensiones del Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF), asignando a cada dimensión el puntaje correspondiente

a los rangos establecidos por los autores. Posteriormente, y conforme al procedimiento metodológico, se sumaron los puntajes de las cuatro dimensiones para obtener el Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF) por año del período 2018–2024.

Tabla 10

Resultados de la ponderación de los indicadores de las cuatro dimensiones sin la deuda judicial 2018-2024 (expresado en puntos)

Dimensiones	Años						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1 Estructura de Capital	15	17.5	10	15	5	15	15
1.1 Ratio de Rendimiento de los activos (ROA)	25	25	10	20	5	25	25
1.2 Ratio de endeudamiento	5	10	10	10	5	5	5
2 Diversificación de Ingresos	25	25	20	25	20	25	25
3 Gastos Administrativos	5	5	5	5	5	5	5
4 Margen Operativo	5	5	5	5	5	10	10
Puntaje Obtenido	50	52.5	40	50	35	55	55

Nota: El Puntaje Obtenido equivale al Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF) de acuerdo al método diseñado por Peláez et al. (2022)

La interpretación del ISF basada en la escala del método permite identificar que EMMSA presenta una mejora significativa en 2023 y 2024 respecto del escenario con deuda judicial. Mientras que en el escenario original estos años se ubicaron en niveles bajos de sostenibilidad financiera, en el escenario contrafactual ambos alcanzan 55 puntos, situándose en un rango medio de sostenibilidad financiera según la escala adaptada por Peláez et al. (2022). Este cambio refleja que la deuda judicial reconocida genera una

afectación sustancial sobre la sostenibilidad financiera institucional, especialmente al incrementar el endeudamiento, reducir la rentabilidad y elevar los gastos administrativos.

4.3.2. Evaluación proyectada, período del 2025 al 2029

Para estimar el comportamiento futuro del Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF) de EMMSA en un escenario sin deuda judicial, se proyectaron las partidas de los Estados Financieros que intervienen en el cálculo de las cuatro dimensiones del método seleccionado. Siguiendo la lógica aplicada en la proyección con deuda (escenario actual), se utilizó la Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (CAGR) calculada en la Tabla 11 para el período histórico 2018-2024 sobre las series depuradas de la deuda judicial, obteniéndose las tasas de crecimiento del Activo, Pasivo, Ingresos, Gastos Administrativos, Gastos Totales, Utilidad Operativa y Utilidad Neta.

Tabla 11

CAGR de las partidas intervinientes de los Estados Financieros sin la deuda judicial 2018-2024 (expresado en porcentajes)

	Activo	Pasivo	Ingresos	Gastos Administrativos	Gastos Totales	Utilidad Operativa	Utilidad Neta
CAGR	19.03%	20.81%	6.51%	2.28%	4.68%	24.04%	32.77%

Nota: Tasa de Crecimiento Anual Compuesta determinada (CAGR, por sus siglas en inglés)

Aplicadas estas tasas, se proyectaron los elementos de los Estados Financieros para el período 2025-2029 sin la deuda judicial y, a partir de ellos, se calcularon los indicadores de las cuatro dimensiones del método de Peláez, Hernández, Sarmiento y Peña (2022).

Tabla 12

Resultados de la determinación de los indicadores de las cuatro dimensiones sin la deuda judicial 2025-2029

Dimensiones	Años
-------------	------

	2025	2026	2027	2028	2029
1 Estructura de Capital	-	-	-	-	-
1.1 Ratio de Rendimiento de los activos (ROA)	0.247	0.276	0.308	0.343	0.383
1.2 Ratio de endeudamiento	0.71	0.72	0.73	0.74	0.75
2 Diversificación de Ingresos	0.36	0.36	0.35	0.35	0.35
3 Gastos Administrativos	25%	25%	24%	23%	23%
4 Margen Operativo	21%	24%	28%	32%	37%

Nota: Elaboración propia basada en el método diseñado por Peláez et al. (2022)

Los resultados de la Tabla 12 muestran que el ROA proyectado se incrementa de 0,247 en 2025 a 0,383 en 2029, lo que evidencia una mejora gradual de la rentabilidad de los activos bajo el escenario contrafactual. Esta trayectoria contrasta con la volatilidad observada en el período histórico —especialmente la caída de 2020 y el deterioro de 2022— y con la proyección en el escenario con deuda, donde la carga financiera de las sentencias judiciales reducía aún más la rentabilidad.

En el caso del ratio de endeudamiento, los valores proyectados aumentan ligeramente de 0,71 a 0,75 entre 2025 y 2029, lo que supone una presión creciente sobre la estructura de capital. Si bien estos niveles todavía no resultan óptimos a la luz del criterio de “endeudamiento lo más bajo posible” planteado por Peláez et al. (2022), sí representan una situación relativamente menos riesgosa que la proyectada en el escenario con deuda judicial. En términos cualitativos, puede afirmarse que la eliminación de la deuda judicial atenúa, aunque no elimina, la vulnerabilidad derivada del endeudamiento.

La Diversificación de Ingresos se mantiene prácticamente estable durante todo el período proyectado, con valores en torno a 0,35-0,36. Este comportamiento es coherente con lo observado históricamente y confirma que la estructura de ingresos de EMMSA no se ve alterada de manera significativa por la presencia o ausencia de la deuda judicial. De

acuerdo con la propuesta metodológica, niveles cercanos a 1 reflejan una buena diversificación y reducen la exposición a riesgos por concentración de ingresos (Peláez et al., 2022), por lo que esta dimensión se mantiene como una fortaleza tanto en el período histórico como en el proyectado.

En cuanto a los Gastos Administrativos, el indicador proyectado evidencia una ligera tendencia decreciente, desde 25% en 2025 hasta 23% en 2029. Esta reducción implica un uso relativamente más eficiente de los recursos administrativos sobre los ingresos, y resulta más favorable que la proyección con deuda judicial, en la que las provisiones por sentencias incrementaban esta razón.

El margen operativo proyectado muestra una mejora sostenida, pasando de 21% en 2025 a 37% en 2029. Ello refleja una capacidad creciente para generar excedentes operativos en el escenario sin deuda judicial, lo que contrasta con los márgenes más estrechos observados en el período histórico y con aquellos obtenidos en la proyección con deuda, donde los gastos asociados a las sentencias reducían de forma significativa la utilidad operativa.

Con los indicadores proyectados, se procedió a su ponderación conforme a los rangos establecidos en el Anexo 5. Ponderación de las dimensiones del Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF) del método, asignando a cada dimensión el puntaje correspondiente. La suma de dichas ponderaciones permitió determinar el ISF de EMMSA sin deuda judicial para cada año del 2025 al 2029.

Tabla 13

Resultados de la determinación de los indicadores de las cuatro dimensiones sin la deuda judicial 2025-2029 (expresado en puntos)

Dimensiones	Años				
	2025	2026	2027	2028	2029
1 Estructura de Capital	15	15	15	15	15

1.1 Ratio de Rendimiento de los activos (ROA)	25	25	25	25	25
1.2 Ratio de endeudamiento	5	5	5	5	5
2 Diversificación de Ingresos	25	25	25	25	25
3 Gastos Administrativos	5	5	5	5	5
4 Margen Operativo	15	15	20	25	25
Puntaje Obtenido	60	60	65	70	70

Nota: El Puntaje Obtenido equivale al Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF) de acuerdo al método diseñado por Peláez et al. (2022)

Los resultados de la Tabla 13 muestran puntajes de 60 en 2025 y 2026, 65 en 2027 y 70 en 2028 y 2029. Comparados con los valores históricos del período 2018-2024 sin la deuda judicial —cuyos máximos alcanzaron 55 puntos— estos resultados evidencian una mejora progresiva del nivel de sostenibilidad financiera en el escenario proyectado. A la luz de la escala propuesta por Peláez et al. (2022), los puntajes de 60 a 70 puntos ubican a la empresa en un rango medio de sostenibilidad financiera.

4.4. Comparar los resultados del índice de sostenibilidad financiera de los escenarios con y sin deuda judicial en el periodo 2018-2029.

4.4.1. Análisis de los ISF obtenidos en los escenarios con y sin deuda judicial

Tabla 14

Resultados del Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF) con y sin deuda judicial 2018 -2029 (expresado en puntos)

ISF	Años											
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029

ISF con la deuda judicial	50	52.5	40	50	35	50	47.5	47.5	47.5	47.5	45	45
ISF sin la deuda judicial	50	52.5	40	50	35	55	55	60	60	65	70	70

Nota: Resumen de los resultados obtenidos en las Tablas 4, 7, 10 y 13

La Tabla 14 evidencia que el análisis comparativo entre los escenarios con y sin deuda judicial de permite identificar con claridad el efecto financiero que genera la desnaturalización de contratos de locación de servicios en la sostenibilidad de EMMSA. Durante el período histórico 2018–2024, ambos escenarios presentan valores idénticos entre 2018 y 2022, debido a que en esos años no se identificó reconocimiento contable verificable de la deuda judicial en los Estados Financieros. Sin embargo, las divergencias se manifiestan significativamente en 2023 y 2024, cuando el ISF sin deuda judicial alcanza 55 puntos en ambos años, mientras que el escenario con deuda registra 50 y 47,5 puntos, respectivamente. Esta diferencia evidencia que la deuda judicial afecta directamente la estructura de capital y el margen operativo, incrementando el endeudamiento, elevando los gastos administrativos y reduciendo la rentabilidad institucional—todos elementos que, según Peláez et al. (2022), deterioran la sostenibilidad financiera al debilitar la solvencia patrimonial y la capacidad operativa y de reacción ante eventos externos.

En el período proyectado (2025–2029), las brechas se amplían. Mientras que el escenario con deuda judicial mantiene un ISF bajo y decreciente (47,5 puntos entre 2025 y 2027, y 45 puntos en 2028 y 2029), el escenario sin deuda judicial muestra una trayectoria ascendente que va de 60 puntos en 2025 a 70 puntos en 2028 y 2029. Estos resultados evidencian que la eliminación del gasto por provisiones y del pasivo derivado de la deuda judicial, mejora el ROA, reduce el ratio de endeudamiento y permite que los gastos administrativos se mantengan en niveles más eficientes, fortaleciendo el margen operativo.

Por otro lado, los resultados comparados muestran que la presencia de la deuda judicial no solo reduce el ISF en el corto plazo, sino que además, lo perjudica en el mediano

plazo. Mientras el escenario sin deuda judicial transita hacia niveles medios y altos de sostenibilidad financiera, el escenario con deuda se estanca en niveles bajos y tiende al deterioro. En ese sentido, la comparación evidencia que la deuda judicial constituye un factor que reduce la capacidad de EMMSA para sostener su equilibrio financiero, afectando simultáneamente su solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa.

4.4.2. Comparación estadística de los escenarios con y sin deuda judicial

La comparación estadística entre los escenarios con y sin deuda judicial se realizó considerando que el período de estudio solo cuenta con doce observaciones anuales (2018–2029). Este tamaño muestral reducido impide la aplicación de análisis correlacionales robustos, como las pruebas de correlación de Pearson o Spearman, las cuales requieren tamaños muestrales mayores para garantizar estabilidad y significancia estadística. Al respecto, Hernández et. al (2014) señalan que los análisis correlacionales requieren muestras suficientemente amplias para estimar relaciones confiables entre variables, pues con tamaños pequeños existe alto riesgo de obtener coeficientes inestables, no representativos y afectados por la variación aleatoria. Por estas razones metodológicas, el análisis correlacional no era apropiado para esta investigación.

En este contexto, se seleccionó la Prueba t de Student para muestras relacionadas (pareadas), dado que permite comparar dos mediciones de la misma unidad de análisis en condiciones distintas, evaluando si la diferencia entre ambas es estadísticamente significativa. De acuerdo con Levin y Rubin (2010), la prueba t pareada es adecuada cuando se desea determinar el efecto de una intervención o condición —en este caso, la presencia o ausencia de la deuda judicial— sobre un mismo indicador, controlando la variabilidad entre sujetos. A diferencia de pruebas para muestras independientes, la prueba pareada elimina la variabilidad interindividual y aumenta la potencia estadística con muestras pequeñas. Además, como explica Triola (2018), esta prueba es la más eficiente cuando las observaciones están emparejadas naturalmente, como ocurre con los ISF obtenidos para cada año en dos escenarios comparables.

Para aplicar la prueba t pareada, las observaciones deben cumplir tres requisitos básicos: (i) cada par de datos debe provenir de la misma unidad de análisis en dos condiciones comparables; (ii) las diferencias entre pares deben medirse en escala de intervalo o razón; y (iii) debe existir variación entre las dos mediciones de cada par (Triola, 2018). Debido

a que entre 2018 y 2022 los valores del ISF fueron iguales en ambos escenarios —pues no se identificó reconocimiento de deuda judicial en los EEFF de esos años— dichos pares no generaban diferencias y, por tanto, no podían ser incluidos en la prueba. Por ello, los años válidos para el análisis estadístico fueron 2023–2029, donde sí existen diferencias entre el ISF con deuda y el ISF sin deuda judicial.

La fórmula de la Prueba t para muestras relacionadas es la siguiente:

$$t = \frac{\bar{d}}{s_d/\sqrt{n}}$$

Donde:

$\bar{d}$ = media de las diferencias entre cada par,

s_d = desviación estándar de las diferencias,

n = número de pares

Para los años 2023-2029, las diferencias se obtuvieron restando el ISF con deuda judicial al ISF sin deuda judicial, obteniéndose la siguiente serie:

$$d = [5, 7.5, 12.5, 12.5, 17.5, 25, 25]$$

Aplicando la fórmula del estadístico t se obtuvo el siguiente resultado:

$$t = \frac{15}{8.23/\sqrt{7}} = 4.86$$

Así, los grados de libertad para el presente caso es de $gl = n - 1 = 7 - 1 = 6$

Para un nivel de significancia de 0.05 y $gl = 6$, la tabla t crítica establece:

$$t_{crit} = 2.447$$

Por lo tanto, el valor p asociado a $t = 4.86$ y $gl = 6$ es:

$$p = 0.0029$$

$$p < 0.05$$

Dado que se rechaza la hipótesis nula (hipótesis estadística), concluyendo que existe una diferencia estadísticamente significativa entre el ISF con deuda judicial y sin deuda judicial en el periodo evaluado.

Desde una perspectiva estadística, el resultado confirma que la deuda establecida en las sentencias judiciales genera un efecto significativo sobre la sostenibilidad financiera de EMMSA, reduciendo de manera sistemática el nivel del índice en todos los años donde la deuda es reconocida y en todos los años proyectados en los que sus efectos persisten. La magnitud de la diferencia promedio (15 puntos) evidencia un impacto sustancial y sostenido en el tiempo, reflejando que la presencia de la deuda judicial deteriora la estructura de capital, incrementa el endeudamiento, reduce los márgenes operativos y eleva los gastos administrativos, efectos que se traducen directamente en un ISF menor.

En términos sustantivos, el resultado de la prueba respalda que la deuda derivada de sentencias judiciales por desnaturalización de contratos de locación de servicios afecta significativamente la sostenibilidad financiera de EMMSA en el período 2018–2029. La mejora observada en el escenario contrafactual —donde el ISF alcanza niveles moderados e incluso estables en el futuro proyectado— confirma que la presión financiera proveniente de estas obligaciones extraordinarias constituye un riesgo estructural que compromete la estabilidad financiera de la empresa y su capacidad para sostener operaciones esenciales para el abastecimiento alimentario de Lima Metropolitana.

Capítulo V. Propuesta de Mejora

A fin de brindar una alternativa de solución a esta problemática, se elaboró una propuesta de mejora estructurada en dos fases: la primera, consistente en la elaboración de la lista priorizada para el pago de sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada, y la segunda, consistente en la actualización del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y la tercerización de servicios que no forman parte del núcleo del negocio.

5.1 Elaboración de la lista priorizada para el pago de sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada.

5.1.1 Lista priorizada para el pago de sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada

La primera fase de la propuesta de mejora se desarrolla en el marco del artículo 73 del Decreto Legislativo N.º 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público, el cual regula la atención de sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada en las entidades públicas. Esta norma establece que, en caso de no contar con recursos suficientes, las entidades podrán destinar hasta el cinco por ciento (5%) de su Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de cada ejercicio fiscal para cumplir con las obligaciones derivadas de sentencias firmes. Asimismo, señala que aquellas sentencias que no puedan ser atendidas en el ejercicio correspondiente deberán ser canceladas con cargo a los presupuestos aprobados durante los cinco años fiscales siguientes.

De acuerdo con lo dispuesto en la Ley N.º 30137, Ley que establece criterios de priorización para la atención del pago de sentencias judiciales, para acceder a esta disposición presupuestal las instituciones públicas deben elaborar una lista priorizada de sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada. Para ello, la Ley clasifica las sentencias en cinco grupos de priorización: (i) sentencias en materia laboral, (ii) sentencias previsionales, (iii) sentencias vinculadas a víctimas en actos de defensa del Estado y víctimas de violaciones de derechos humanos, (iv) deudas de carácter social, y (v) deudas no comprendidas en los grupos anteriores.

Complementariamente, el Decreto Supremo N.º 003-2020-JUS, Reglamento de la Ley N.º 30137, dispone que para la elaboración de la lista priorizada es necesario conformar previamente el “Comité permanente para la elaboración y aprobación del Listado

priorizado de obligaciones derivadas de sentencias en calidad de cosa juzgada”, órgano responsable de conducir y aprobar dicho listado. Asimismo, el Reglamento establece la metodología y los criterios que deben aplicarse durante este proceso.

Del análisis de la documentación institucional de EMMSA, se identificó que la empresa cuenta con un Comité de Priorización para la elaboración y aprobación de la lista de sentencias judiciales con calidad de cosa juzgada, creado en el año 2019 mediante Resolución de Gerencia General N.º 025-2019-GG-EMMSA. Asimismo, se verificó que este comité se encuentra conformado por la Gerencia de Administración y Finanzas, la Gerencia General, la Oficina de Asesoría Legal y la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Estadística. Por otro lado, de la revisión de los expedientes judiciales, se evidenció que la empresa presentó diversos cronogramas de pago argumentando no contar con el presupuesto necesario para atender la deuda judicial; sin embargo, estos fueron rechazados por los órganos jurisdiccionales al considerar a EMMSA como una empresa de derecho privado. Como consecuencia de la falta de pago, se dispusieron embargos sobre las cuentas bancarias institucionales, ocasionando que más del 60 % de los pagos efectuados provengan de medidas de embargo.

En este contexto, la elaboración y aplicación efectiva de una lista priorizada de sentencias judiciales con calidad de cosa juzgada resulta indispensable, pues permitiría ordenar y programar los pagos conforme a criterios técnicos y legales, evitando desembolsos imprevistos que comprometan la continuidad de las operaciones de EMMSA. Esta necesidad es coherente con lo establecido por la Ley N.º 30137 (2013), que dispone criterios de priorización para la atención del pago de sentencias firmes a fin de racionalizar el impacto presupuestal y mitigar riesgos asociados al incremento por intereses legales o a la ejecución forzosa de bienes institucionales.

Considerando que la deuda judicial laboral acumulada al cierre de 2024 asciende aproximadamente a S/ 10 millones de soles, se plantea como propuesta su cancelación progresiva en un horizonte de cinco años mediante la implementación de una lista priorizada para el pago de sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada

En esa línea, y en concordancia con el artículo 73 del Decreto Legislativo N.º 1440, se evaluó la capacidad financiera de EMMSA para atender el pago de estas obligaciones sin comprometer su estabilidad presupuestaria. Para ello, se realizó la proyección del

Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) para el período 2025–2029 aplicando el CAGR a los PIA del 2018 - 2024 obtenidos del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), siguiendo la misma metodología empleada para la proyección de las partidas de los Estados Financieros.

Tabla 15

Proyección del Presupuesto Institucional de Apertura de EMMSA 2025-2029 y del pago de la deuda judicial (expresado en soles)

Dimensiones	Años				
	2025	2026	2027	2028	2029
1 PIA proyectado	55,638,659	59,004,218	62,573,758	66,358,394	70,372 385
2 Límite del 5% del PIA	2,781,933	2,950,211	3,128,668	3,317,920	3,518,619
3 Deuda judicial a pagar	2,002,684	2,002,684	2,002,684	2,002,684	2,002,684
4 Diferencia	779,249	947,527	1,125,984	1,315,236	1,515,935

Nota: Deuda Judicial acumulada reconocida en los Estados Financieros del año 2024

La proyección del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de EMMSA del período 2025 al 2029 reflejada en la Tabla 15, muestra que la empresa mantiene la capacidad financiera necesaria para destinar hasta el 5% de su presupuesto anual al pago de la deuda judicial. En todos los años proyectados, el monto programado para la cancelación anual de la obligación (S/ 2,002,684) se encuentra por debajo del límite máximo permitido por el artículo 73 del Decreto Legislativo N.º 1440, que autoriza la asignación de hasta el 5 % del PIA para la atención de sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada.

Asimismo, el análisis evidencia que EMMSA conservaría un margen positivo creciente entre el límite anual permitido y el monto programado de pago, fluctuando entre S/ 779,249 en 2025 y S/ 1,515,935 en 2029. Este excedente constituye un espacio presupuestal que permitiría atender otros procesos judiciales que alcancen la calidad de

cosa juzgada en los años subsiguientes, sin tener que desplazar recursos operativos esenciales.

5.1.2 Protocolo propuesto para la elaboración de la lista priorizada de pago de sentencias judiciales

Conforme al numeral 2.1 del artículo 2 de la Ley N.º 30137 y al numeral 4.1 del artículo 4 y artículo 5 de su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N.º 003-2020-JUS, se propone el siguiente protocolo institucional para la elaboración y actualización de la lista priorizada de pago de sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada:

a) Identificación de expedientes judiciales comprendidos

La Oficina de Asesoría Jurídica de EMMSA deberá identificar y consolidar todas las sentencias judiciales que cuenten simultáneamente con calidad de cosa juzgada y requerimiento judicial expreso de pago, excluyéndose aquellos procesos que mantengan recursos pendientes o procesos aún no ejecutables, conforme al artículo 3 del Reglamento.

b) Clasificación de acreencias según grupos de priorización

Posteriormente, las obligaciones deberán clasificarse conforme a los grupos establecidos en el numeral 4.1 del artículo 4 del Reglamento de la Ley N.º 30137:

1. Acreedores en materia laboral.
2. Acreedores en materia previsional.
3. Víctimas en actos de defensa del Estado y violaciones de derechos humanos.
4. Otras deudas de carácter social.
5. Deudas no comprendidas en los grupos anteriores.

Dado que la presente investigación se vincula principalmente con sentencias por desnaturalización de contratos de locación de servicios, las acreencias analizadas corresponden al Grupo 1: materia laboral.

c) Verificación de condiciones preferentes

La entidad deberá verificar si los acreedores acreditan alguna condición preferente establecida en el artículo 5 del Reglamento, priorizándose el pago en el siguiente orden:

- Personas con enfermedad terminal.
- Personas con enfermedad avanzada.
- Adultos mayores de 65 años.
- Demás acreedores laborales.

Para ello, el acreedor deberá presentar la documentación médica correspondiente emitida por junta médica competente, conforme al artículo 6 del Reglamento.

d) Aplicación de criterios de prelación internos

Una vez determinados los grupos y condiciones preferentes, el orden de prelación deberá establecerse aplicando los criterios contenidos en el numeral 5.3 del artículo 5 del Reglamento:

1. Fecha de notificación del requerimiento judicial de pago, de la más antigua a la más reciente.
2. Edad del acreedor, de mayor a menor.
3. Monto total de la obligación, de menor a mayor.
4. Saldo pendiente de acreencia, de menor a mayor.

Estos criterios permiten desarrollar una metodología objetiva y verificable para la elaboración de la lista priorizada, reduciendo riesgos de discrecionalidad administrativa.

e) Elaboración y aprobación de la lista priorizada

La Oficina de Administración, en coordinación con la Oficina de Asesoría Jurídica y la Oficina de Presupuesto, deberá elaborar anualmente la propuesta de lista priorizada considerando la disponibilidad presupuestaria institucional y los límites establecidos por el Decreto Legislativo N.º 1440 respecto del pago de sentencias judiciales.

La lista deberá ser aprobada mediante resolución interna de la Gerencia General o del órgano competente de EMMSA, garantizando su incorporación dentro de la programación presupuestal institucional.

f) Actualización periódica y seguimiento

Finalmente, la lista priorizada deberá actualizarse de manera anual, incorporando nuevas sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada, pagos efectuados, variaciones de saldos e incorporación de acreedores con condiciones preferentes sobrevinientes. Asimismo, la entidad deberá efectuar seguimiento permanente del cumplimiento de la programación aprobada a fin de evitar mayores intereses legales, costos procesales y nuevas medidas de embargo judicial.

5.1.3 Viabilidad social de la elaboración de la lista priorizada de pago de sentencias judiciales

Al respecto, corresponde precisar que, en la situación actual de EMMSA, los acreedores judiciales no cuentan con una programación institucional formal para la atención de sus deudas reconocidas mediante sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada. En consecuencia, los trabajadores deben continuar impulsando la vía judicial para lograr la ejecución forzada de sus acreencias, incluso mediante medidas de embargo sobre las cuentas bancarias de la entidad, luego de largos procesos de ejecución y requerimientos reiterados por parte del Poder Judicial.

Asimismo, se advierte que el pago efectivo de dichas obligaciones ha dependido, en gran medida, de la voluntad de las autoridades de turno, debido a que, históricamente, varias gestiones institucionales no incorporaron oportunamente estas deudas dentro de su planificación presupuestaria, aun cuando existían requerimientos judiciales expresos de pago. Como resultado, numerosos acreedores tuvieron que esperar varios años hasta lograr la materialización de sus acreencias mediante procesos de embargo judicial a las cuentas de EMMSA, situación que incrementó además los intereses legales y costos procesales asociados a cada expediente.

En ese contexto, si bien la propuesta planteada en la presente investigación contempla que parte de la deuda judicial sea atendida progresivamente dentro de un horizonte de cinco años, ello representa una mejora respecto de la situación actual, debido a que los pagos pasarían a encontrarse formalmente programados dentro de una lista priorizada aprobada institucionalmente. Esta programación permitiría otorgar predictibilidad y seguridad respecto de la atención de las acreencias judiciales, reduciendo la incertidumbre de los trabajadores y disminuyendo la necesidad de recurrir continuamente a medidas coercitivas de ejecución.

Adicionalmente, este procedimiento no constituye una medida discrecional de la entidad, sino que se encuentra legalmente respaldado por la Ley N.º 30137, Ley que establece criterios de priorización para la atención del pago de sentencias judiciales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N.º 003-2020-JUS, normas que autorizan a las entidades públicas a organizar y priorizar el pago de sentencias judiciales en calidad de cosa juzgada considerando criterios objetivos de prelación y disponibilidad presupuestaria.

5.2 Actualización del Cuadro de Asignación de Personal y tercerización de servicios

Si bien la elaboración de una lista priorizada de sentencias judiciales constituye un instrumento útil para mejorar la gestión financiera de la deuda acumulada por EMMSA, esta medida tiene un alcance limitado si no se acompaña de mecanismos orientados a prevenir la generación de nuevas obligaciones judiciales. La literatura especializada en gestión pública y administración del empleo público ha señalado que el uso extendido e inadecuado de contratos de locación de servicios para cubrir funciones permanentes constituye una de las principales fuentes de informalidad laboral, conflictividad judicial y sobre costos institucionales en el sector público peruano (SERVIR, 2017; Huamán Ordóñez, 2024).

Bajo este contexto, si EMMSA continúa cubriendo funciones permanentes mediante locación de servicios, aun cuando ya cuenta con más de 350 sentencias firmes en su contra, el riesgo de reproducción de nuevas demandas permanece latente, poniendo en riesgo la estabilidad financiera de la entidad incluso si se logra cubrir la deuda acumulada actualmente.

En este escenario, resulta necesario implementar medidas de carácter estructural que eliminen la causa generadora de la deuda judicial y reduzcan significativamente la posibilidad de emisión de nuevas sentencias. Entre estas medidas, la presente investigación propone dos mecanismos de mitigación: la actualización del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) de EMMSA y la tercerización de determinados servicios operativos que, de acuerdo a los estatutos y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de EMMSA, no forman parte del núcleo del negocio, como seguridad, mantenimiento, gariteros y atención de servicios higiénicos. Al respecto, es preciso

mencionar que los documentos de gestión señalados, disponen que los servicios nucleares de EMMSA no pueden ser sujeto a tercerización laboral.

5.2.1 Actualización del Cuadro de Asignación de Personal

El Cuadro de Asignación de Personal (CAP) es un instrumento de gestión institucional regulado en el marco de la normativa del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, sobre todo por las disposiciones históricas del Decreto Supremo N° 043-2004-PCM —norma que estableció las reglas para la aprobación del CAP en entidades públicas— y por las funciones de rectoría de SERVIR. Este instrumento define los cargos estructurales necesarios para el funcionamiento de la entidad, su denominación, características y cantidad, y constituye la referencia obligatoria para la contratación de personal bajo las modalidades adecuadas. Aunque el Perú se encuentra en un proceso progresivo hacia el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), el CAP sigue siendo un instrumento vigente para empresas públicas municipales que no han sido incorporadas al régimen del Servicio Civil. Su finalidad es ordenar la estructura organizacional, identificar necesidades permanentes de personal y asegurar que las funciones esenciales estén cubiertas mediante relaciones laborales formales.

Actualmente, los locadores de servicios —por definición jurídica— no forman parte del CAP, pues el régimen de locación de servicios regulado por el Código Civil no configura relación laboral y, en consecuencia, no se incorpora en los instrumentos de gestión de personal. Sin embargo, como señala la doctrina laboral, cuando se verifica subordinación, prestación personal y remuneración periódica, la relación civil se desnaturaliza, convirtiéndose en una relación laboral (Decreto Supremo N.º 003-97-TR). En la práctica, esto significa que si EMMSA continúa empleando locadores para desarrollar actividades permanentes (como fiscalización, mantenimiento, gariteros, entre otros), sin reconocerlos como parte de su dotación regular, seguirá generando contingencias judiciales inevitables.

Actualizar el CAP permitiría identificar formalmente las posiciones permanentes necesarias para el funcionamiento del GMML—especialmente aquellas vinculadas al núcleo del negocio, como es el caso de las actividades de fiscalización— y cubrir las mediante modalidades contractuales adecuadas al empleo público, reduciendo drásticamente la posibilidad de desnaturalización contractual. La literatura en gestión

pública sostiene que la adecuada planificación de la dotación es un mecanismo preventivo esencial para evitar contingencias legales y garantizar la sostenibilidad financiera (CEPAL, 2019; BID, 2021). Además, una estructura organizacional ordenada contribuye a mejorar la eficiencia operativa y la transparencia en la gestión del talento humano, reduciendo la discrecionalidad en la contratación y mitigando los riesgos laborales asociados.

5.2.2 Tercerización de servicios

En relación a la tercerización de servicios, la doctrina laboral peruana señala que este mecanismo permite que las entidades concentren su operación en actividades nucleares, delegando en terceros especializados aquellas tareas complementarias o de soporte que pueden ser ejecutadas de manera más eficiente por empresas externas (Neves Mujica, 2018; Ugaz Olivares, 2010). Asimismo, diversos autores destacan que, cuando se respetan los requisitos legales —autonomía empresarial, equipamiento propio, pluralidad de clientes y ausencia de simple provisión de personal— la tercerización contribuye a reducir riesgos de desnaturalización contractual y previene que se genere una relación laboral directa con la entidad contratante, mitigando así contingencias laborales y financieras en el largo plazo (Guzmán Estrada, 2019; Toyama Miyagusuku, 2015). Desde esta perspectiva, la tercerización se presenta como una alternativa organizacional que, aunque pueda implicar costos contractuales superiores a la contratación individual de locadores en el corto plazo, resulta más eficiente en términos de gestión de riesgos laborales, al transferir al proveedor especializado la responsabilidad y los riesgos propios de la relación de trabajo (Carhuatocto, 2022).

Para EMMSA, tercerizar servicios como seguridad, mantenimiento, atención en garitas y de servicios higiénicos, resulta conveniente porque dichas actividades no forman parte del objeto social central de la empresa. La tercerización permitiría garantizar estándares adecuados de calidad y continuidad en estos servicios, al mismo tiempo que reduciría la necesidad de mantener una dotación inflada de locadores. Además, la contratación de empresas especializadas elimina el riesgo de que el personal designado para estas actividades sea considerado como trabajador subordinado de EMMSA, disminuyendo así la probabilidad de nuevas demandas por desnaturalización. Desde una perspectiva financiera, la tercerización traslada los riesgos laborales al proveedor, evita la acumulación de pasivos contingentes y permite a la empresa proyectar mejor sus costos

operativos en el tiempo. Como señala la CEPAL (2019), la gestión preventiva de riesgos laborales y contractuales es un factor determinante para la sostenibilidad financiera en entidades públicas con recursos limitados y con exposición frecuente a contingencias judiciales. En ese sentido, la implementación de esta propuesta permitiría a EMMSA focalizar sus recursos en su misión esencial, reducir la conflictividad laboral y garantizar la continuidad del servicio público estratégico que presta a la ciudad de Lima.

Corresponde precisar que la propuesta de tercerización planteada en la presente investigación no se encuentra orientada a reemplazar al personal actualmente vinculado a EMMSA bajo contratos de locación de servicios, sino a establecer un mecanismo preventivo aplicable a futuros requerimientos de personal en actividades que no formen parte del núcleo operativo o misional de la empresa, tales como mantenimiento, limpieza, garitas o servicios higiénicos. Esta precisión resulta relevante considerando que la problemática analizada en la investigación deriva precisamente del uso reiterado de locadores de servicios para cubrir funciones subordinadas y permanentes.

En ese sentido, debe tenerse en cuenta que gran parte de los locadores de servicios de EMMSA ya mantiene procesos judiciales en trámite e incluso medidas cautelares emitidas por el Poder Judicial, situación que evidencia la existencia de controversias judicializadas respecto de la naturaleza de su vínculo contractual. Conforme se desarrolla en la investigación, EMMSA presenta una alta tasa de sentencias declaradas fundadas en procesos por desnaturalización contractual, además de mantener litigios pendientes cuyos montos reclamados superan los S/ 11 millones de soles.

Por ello, desde una perspectiva jurídica y operativa, no resultaría viable pretender modificar el régimen contractual de dichos trabajadores ni promover su desvinculación para incorporarlos posteriormente a empresas tercerizadoras. Una medida de esa naturaleza podría generar mayores contingencias judiciales, afectar procesos cautelares vigentes e incluso incrementar el riesgo de nuevas reclamaciones indemnizatorias o reposiciones laborales. En consecuencia, la propuesta formulada en el trabajo de investigación no contempla el traslado del personal actual hacia esquemas de tercerización, ni tampoco considera costos de indemnización asociados a dicho supuesto, debido a que la tercerización se plantea únicamente como una medida aplicable a futuras contrataciones de personal en actividades complementarias y no nucleares.

5.3 Discusión

No obstante, la efectividad de la actualización del CAP y de la tercerización de servicios, es preciso mencionar el contexto político en el que operan las empresas municipales, frecuentemente atravesado por dinámicas de clientelismo y patronazgo.

Diversos estudios sobre gobiernos locales peruanos evidencian que la asignación de cargos y contratos suele responder, en muchos casos, a redes de lealtad política y recompensas electorales, especialmente en escenarios de cambio de gestión municipal, lo que se traduce en rotación masiva de personal, debilitamiento de criterios meritocráticos y uso discrecional de plazas y servicios tercerizados como “botín” político (Peralta Pfoccori, 2022; Quispe Robles, 2016; Quispe-Mamani, 2023). Estas prácticas afectan directamente la gestión de recursos humanos, pues erosionan la institucionalización de instrumentos como el CAP y obstaculizan la consolidación de un servicio civil profesional, fenómeno ya advertido por la literatura sobre empleo público en el Perú, que señala la persistencia de un modelo poco meritocrático y expuesto al clientelismo (Sú Lay, 2015).

En consecuencia, para que la reorganización de la contratación de locadores de servicios tenga efectos sostenibles en la mitigación de la deuda judicial, resulta indispensable acompañar las reformas organizativas con medidas de fortalecimiento institucional y control político que reduzcan los márgenes de captura clientelar de la gestión municipal y garanticen la continuidad de las decisiones técnicas más allá de los ciclos electorales.

5.4 Acotación a la propuesta de mejora

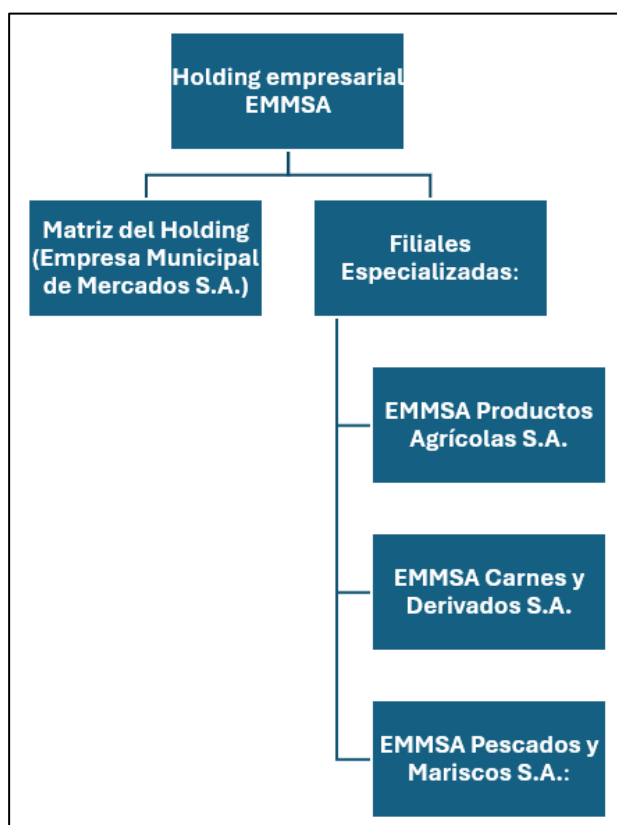
Inicialmente, durante el desarrollo de la presente investigación, se evaluó como alternativa de solución la reestructuración organizativa de EMMSA para transformarla en un holding empresarial. Este modelo consiste en una estructura organizacional en la cual una empresa matriz mantiene el control estratégico y corporativo sobre diversas filiales que operan de manera relativamente autónoma en actividades específicas (Tricker, 2015). Este tipo de estructura permite desarrollar procesos de diversificación operativa y una gestión más especializada de recursos y riesgos empresariales.

La propuesta planteaba que EMMSA asuma el rol de empresa matriz del holding, encargándose de la planificación estratégica, supervisión corporativa y control financiero de las filiales. Bajo esta estructura, se proponía la creación progresiva de unidades especializadas orientadas a mercados específicos relacionados con el abastecimiento

alimentario, tales como carnes, pescados, mariscos, productos agroindustriales y servicios logísticos complementarios. La Figura 7 muestra un ejemplo de la estructura propuesta para el holding empresarial. Cada filial operaría con relativa autonomía administrativa y financiera, permitiendo una mayor flexibilidad operativa para adaptarse a cambios del mercado y nuevas demandas de los consumidores.

Figura 7

Ejemplo de Estructura propuesta del holding empresarial



Nota: Elaboración propia

La finalidad principal de esta propuesta era ampliar y diversificar las fuentes de ingresos de EMMSA y reducir su dependencia financiera respecto de una sola actividad económica. Mediante la generación de filiales con ingresos independientes, el holding podría distribuir mejor sus fuentes de financiamiento, fortalecer su resiliencia económica y reducir la exposición frente a contingencias legales y financieras. Asimismo, el modelo permitiría reinvertir utilidades generadas por las filiales e incluso desarrollar mecanismos internos de apoyo financiero entre ellas, fortaleciendo la sostenibilidad financiera integral del grupo empresarial.

Otro aspecto relevante de la propuesta consistía en que la empresa matriz mantendría el control estratégico y corporativo del holding, asegurando que las decisiones empresariales continúen alineadas con los objetivos sociales y económicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima y con el interés público vinculado al abastecimiento alimentario de la ciudad. Del mismo modo, la centralización de políticas corporativas permitiría establecer lineamientos uniformes de contratación y cumplimiento normativo, reduciendo el riesgo de nuevas contingencias laborales y fortaleciendo el control administrativo de la organización.

En el aspecto social, la propuesta también buscaba fortalecer la confianza de la población al mantener el carácter público de EMMSA en un sector sensible como el abastecimiento mayorista de alimentos, evitando percepciones de privatización o afectación del acceso a servicios esenciales. Asimismo, se estimaba que la expansión hacia nuevas unidades de negocio permitiría generar nuevos puestos de trabajo y mejorar los servicios ofrecidos a comerciantes y consumidores.

No obstante, posteriormente, al desarrollarse la evaluación de sostenibilidad financiera de EMMSA, se determinó que, si bien la empresa presenta niveles bajos de sostenibilidad financiera y una afectación importante derivada de la deuda judicial, su situación aún no alcanza un nivel crítico que justifique la implementación inmediata de una reestructuración organizacional radical como la transformación hacia un holding empresarial.

Asimismo, la investigación evidenció importantes dificultades para la implementación práctica de esta propuesta. En primer lugar, la transformación hacia un holding empresarial requiere de una elevada voluntad política, debido a que su aprobación dependería inicialmente del Concejo Metropolitano de Lima y posteriormente de la emisión de una norma con rango de ley por parte del Congreso de la República. En el actual contexto político peruano, caracterizado por elevada fragmentación política, frecuentes cambios de gestión y limitada continuidad de políticas públicas, resulta poco probable alcanzar consensos sostenidos para impulsar una reforma organizacional de esta magnitud.

A ello se suma la posible resistencia al cambio por parte de trabajadores, sindicatos y otros actores involucrados, especialmente si perciben riesgos respecto de sus condiciones laborales o de la misión social de la empresa. Del mismo modo, la implementación del

modelo requeriría importantes recursos financieros, asistencia técnica especializada y un horizonte temporal amplio para consolidar resultados sostenibles.

Finalmente, también se concluyó que una reorganización estructural de esta naturaleza resultaría insuficiente si previamente no se corrige el problema que originó la acumulación de obligaciones judiciales: la contratación reiterada de locadores de servicios para funciones subordinadas. Por ello, la presente investigación considera que la transformación de EMMSA hacia un modelo de holding empresarial constituye una propuesta de mejora orientada al largo plazo, cuya eventual implementación debería evaluarse posteriormente, una vez estabilizada la situación financiera de la empresa y mitigado el problema estructural derivado de la contratación indebida de locadores de servicios.

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

La presente investigación tuvo como propósito determinar en qué medida la deuda establecida en las sentencias judiciales por desnaturalización de contratos de locación de servicios afecta la sostenibilidad financiera de EMMSA en el periodo 2018–2029. A partir del análisis cuantitativo histórico y prospectivo desarrollado, así como de la comparación entre escenarios con y sin deuda judicial, se exponen las siguientes conclusiones:

- La deuda judicial constituye un pasivo estructural creciente que compromete la estabilidad financiera de EMMSA. Entre 2018 y 2024, EMMSA acumuló S/ 15 265 586 en obligaciones derivadas de sentencias judiciales firmes por desnaturalización de contratos de locación de servicios, de las cuales solo el 36% fue cancelado. El saldo pendiente — S/ 9 702 081— representa una proporción significativa del presupuesto institucional anual y evidencia que esta carga financiera supera la capacidad operativa regular de la entidad. La composición de la deuda, centrada en beneficios laborales omitidos (84%), confirma que el origen del pasivo responde a prácticas laborales estructurales y no a eventos excepcionales.
- La proyección al 2025–2029 confirma la consolidación de la deuda como un riesgo financiero de largo plazo. La estimación realizada, permite prever que esta pasará de S/ 4,4 millones en 2025 a S/ 6,7 millones en 2029. Este comportamiento proyectado muestra que la deuda judicial se convertirá en un pasivo persistente que limitará la disponibilidad de recursos para la operatividad de EMMSA.
- Los Índices de Sostenibilidad Financiera reflejan un nivel bajo de sostenibilidad y un deterioro progresivo de la estructura financiera. El Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF) históricamente se ubicó entre 35 y 52,5 puntos, con descensos críticos en 2020, 2022 y 2024, mientras que en el periodo proyectado los valores fluctúan entre 45 y 47,5 puntos, todos clasificados como “nivel bajo”. La combinación de endeudamiento creciente, rentabilidad decreciente (ROA), presión por gastos administrativos, y márgenes operativos limitados revela un patrón de vulnerabilidad financiera que compromete la capacidad de la entidad para absorber contingencias y sostener sus operaciones esenciales.

- El análisis del escenario contrafactual —que excluye la deuda judicial de los estados financieros de EMMSA— permitió determinar que la entidad presenta niveles superiores de sostenibilidad financiera en comparación con el escenario real. La eliminación de dicho pasivo evidenció mejoras significativas en los Índices de Sostenibilidad Financiera (ISF). Estos resultados permiten concluir que, en ausencia de la deuda judicial, EMMSA tendría una estructura financiera notablemente más equilibrada, con mayor capacidad de generación de excedentes operativos y con una trayectoria más estable hacia la sostenibilidad financiera.
- La comparación entre escenarios demuestra que la deuda judicial afecta de manera significativa y estadísticamente comprobable la sostenibilidad financiera de EMMSA. La prueba t de Student para muestras pareadas confirmó que la diferencia entre ambos escenarios es estadísticamente significativa, lo que permite afirmar que la deuda judicial no solo reduce el ISF, sino que altera de manera material la estabilidad financiera institucional.
- La causa estructural del deterioro financiero está asociada al uso indebido y reiterado de contratos de locación de servicios para cubrir funciones permanentes. La investigación demuestra que la desnaturalización contractual no es un fenómeno aislado, sino un patrón sostenido que genera contingencias laborales de alto costo para la entidad. EMMSA enfrenta más de 350 sentencias firmes y litigios en trámite que superarían los S/ 11 millones adicionales, lo cual evidencia un problema organizacional y de gestión de personal que excede la dimensión jurídica y repercute directamente sobre la estabilidad financiera y la capacidad operativa del GMML.
- Sin la adopción de medidas estructurales, la sostenibilidad financiera de EMMSA continuará deteriorándose en el horizonte analizado. El estudio revela que la acumulación de deuda judicial, la débil estructura de capital, el creciente endeudamiento y el incremento de los gastos administrativos conforman un escenario de riesgo que compromete el cumplimiento de la misión institucional.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda que EMMSA implemente un sistema permanente de registro, monitoreo y análisis de sus contingencias laborales, a fin de asegurar la disponibilidad de información oportuna y confiable que permita anticipar el impacto

financiero de nuevas obligaciones y mejorar la programación presupuestaria destinada a su atención.

- Se recomienda fortalecer la estructura financiera de la entidad mediante la incorporación de provisiones presupuestarias plurianuales orientadas a la atención progresiva de sentencias firmes, reduciendo así la presión inmediata sobre el flujo de caja institucional y mejorando la estabilidad de los indicadores financieros.
- Se recomienda optimizar los procesos administrativos y de gestión del gasto, especialmente aquellos vinculados a los gastos administrativos y al margen operativo, con el propósito de sostener una estructura financiera más equilibrada y eficiente.
- Se recomienda adoptar medidas estructurales para evitar la generación de nuevas obligaciones judiciales, entre ellas: la actualización del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) conforme a las necesidades reales de operación, y la implementación de un modelo de tercerización regulada para actividades no misionales. Estas acciones permitirán reducir la probabilidad de desnaturalización contractual, mitigar el riesgo de futuros litigios y fortalecer la sostenibilidad financiera institucional.
- Se recomienda que EMMSA incorpore prácticas de gestión preventiva del riesgo laboral y financiero, incluyendo la capacitación permanente en normativa laboral, la revisión periódica de los mecanismos de contratación de servicios y la adopción de herramientas de planificación financiera que permitan asegurar una respuesta eficiente ante contingencias futuras.

Bibliografía

- Abraham, A. (2003). *Financial sustainability and accountability: A model for nonprofit*. University of Wollongong.
- Acción Popular N° 30989-2023-Lima. Corte Suprema de Justicia de la República (03 de noviembre de 2025)
- <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2026/04/Accion-Popular-30989-2023-Lima-LPDerecho.pdf>
- Arenas de Mesa, A. (2016). *Sostenibilidad de las finanzas públicas en América Latina: un marco conceptual para el análisis*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/items/4f6125e0-2c52-4ed6-83eb-e102f818f647>
- Arteaga, J. (2023). *Desnaturalización de los contratos de locación de servicios en la Municipalidad Provincial del Callao* [Tesis]. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/20.500.14067/9947/1/TESIS.pdf>
- Empresa Municipal de Mercados S.A. (EMMSA). (1998). *Estatuto Social de la Empresa Municipal de Mercados S.A. (EMMSA)*. Recuperado de https://www.emmsa.com.pe/files/_wb_transparencia/documentos/DOC90.pdf
- Empresa Municipal de Mercados S.A. (EMMSA). (2020). *Reglamento de Organización y Funciones (ROF) aprobado por Acuerdo de Directorio N° 19-2020*. Recuperado de https://www.emmsa.com.pe/files/_wb_transparencia/2020/ROF/ROF_2021_ant2.pdf
- Babbie, E. R. (2021). *The practice of social research* (15th ed.). Cengage Learning.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). *Fortalecimiento de la gestión fiscal subnacional: lecciones y aprendizajes desde el terreno (2010–2020)*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Fortalecimiento-de-la-gestion-fiscal-subnacional-lecciones-y-aprendizajes-desde-el-terreno-2010-2020.pdf>
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2019). *Finanzas corporativas* (12.^a ed.). Cengage Learning.

- Caballero Ferrari, F. J. (2023, noviembre 1). *Tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR)*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/tasa-de-crecimiento-anual-compuesta-cagr.html>
- Cabanelas, G. (2006). *Diccionario Jurídico elemental* Editorial Heliasta. Libros Derecho Perú, 443.
- Calvente Orden, M. (2024, agosto 20). *¿Qué es la tasa de crecimiento anual compuesta o CAGR (Compound Annual Growth Rate)?* BBVA. <https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/que-es-la-tasa-de-crecimiento-anual-compuesta-o-cagr-compound-annual-growth-rate/>
- Cañibano, L., & Gonzalo, J. A. (1996). *Contabilidad financiera*. Editorial Pirámide.
- Carbajal Amaya, R. V. (2015). Metodología de la investigación: Investigación bibliográfica/documental. Universidad Francisco Gavidia.
- Carhuatocto, H. (2022). *El ejercicio abusivo de la tercerización en trabajos nucleares de las empresas*. Instituto de Defensa Legal del Ambiente y el Desarrollo Sostenible (IDLADS). <https://idladsperu.org.pe/wp-content/uploads/2022/05/Digital-El-ejercicio-abusivo-de-la-tercerizacion-en-actividades-nucleares-Henry-Carhuatocto-25-03-2022.pdf>
- Cejas Martínez, Magda Francisca, Liccioni Edith Josefina, Aldaz Hernández Silvia M, Murillo, Myrian, Venegas, Gina (2023). ENFOQUE CUANTITATIVO y CUALITATIVO: Una mirada de los métodos mixtos
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). *Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe, 2019: políticas tributarias para la movilización de recursos en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (LC/PUB.2019/8-P). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44516-panorama-fiscal-america-latina-caribe-2019-politicas-tributarias-la-movilizacion>

- Conde Núñez, C. Y. (2025). *Desnaturalización de los contratos de locación de servicios y vulneración del derecho laboral, Juzgado de Trabajo Supraprovincial Ayacucho 2022*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. Repositorio Institucional UNSCH. <https://repositorio.unsch.edu.pe/items/51306eb3-c49c-483b-93bf-650447f4e5d6>
- Contraloría General de la República. (2023). *Informe de control posterior sobre la falta de asignación presupuestal para el pago de sentencias judiciales* [Informe]. https://apps8.contraloria.gob.pe/SPIC/srvDownload/ViewPDF?CRES_CODIGO=2023CPO558900003&TIPOARCHIVO=ADJUNTO
- Corporate Finance Institute. (s. f.). *Compound growth rate – Overview, formula, example*. CFI. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/wealth-management/compound-growth-rate/>
- Cuéllar Mendoza, G. J. B., Guevara Rivera, J. A., & Meléndez Angulo, A. F. L. (2022). *La sostenibilidad financiera de las entidades prestadoras de servicios de saneamiento y su vinculación con el indicador relación de trabajo* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio institucional — Universidad del Pacífico. <https://hdl.handle.net/11354/3383>
- Decreto Legislativo N° 728, Decreto Legislativo, Ley de Fomento del Empleo (08 de noviembre de 1991). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/861865/Decreto_Legislativo_728.pdf?v=1592495415
- Decreto Legislativo N° 1031, Decreto Legislativo que promueve la eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado (24 de Junio de 2008). <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01031.pdf>
- Decreto Legislativo N° 1038, Decreto Legislativo que precisa los alcances de la Ley N° 29245, Ley que regula los servicios de tercerización (25 de Junio de 2008) <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01038.pdf>

Decreto Legislativo N° 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional del Presupuesto Público (16 de setiembre de 2018).

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/206025/DL_1440.pdf?v=1594248074

Decreto Supremo N° 003-97-TR, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral (21 de marzo de 1997).

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/\\$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf)

Decreto Supremo N° 003-2020-JUS, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30137, Ley que establece criterios de priorización para la atención del pago de sentencias judiciales (01 de abril de 2020).

<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1865283-1>

Decreto Supremo N° 001-2022-TR, Decreto Supremo que modifica el Decreto Supremo N° 006-2008-TR, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29245 y del Decreto Legislativo N° 1038, que regulan los servicios de tercerización (23 de febrero de 2022)

<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2042220-1>

Decreto Supremo N° 006-2008-TR, Reglamento de la Ley N° 29245 y del Decreto Legislativo N° 1038, que regulan los servicios de tercerización (12 de setiembre de 2008).

<https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=27>

Decreto Supremo N° 015-2022-TR, Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo, aprobado mediante Decreto Supremo N° 015-2022-TR (16 de Agosto de 2022)

<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2096430-8>

Decreto Supremo N°043-2004-PCM, Aprueban lineamientos para la elaboración y aprobación del Cuadro para Asignación de Personal - CAP de las entidades de la Administración Pública (18 de junio de 2004).

https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_per_ds043-2004.pdf

Defensoría del Pueblo. (2018). *Incumplimiento de sentencias: efectos y problemáticas* [Informe].

https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/informe_19.pdf

- Empresa Municipal de Mercados S.A. (2019). Memoria Anual de Gestión de EMMSA (2018).
https://www.emmsa.com.pe/files/_wb_transparencia/2021/memorias/MEMORIA%20ANUAL%202018.pdf
- Empresa Municipal de Mercados S.A. (2020). Memoria Anual de Gestión de EMMSA (2019).
https://www.emmsa.com.pe/files/_wb_transparencia/2021/memorias/MEMORIA%20ANUAL%202019.pdf
- Empresa Municipal de Mercados S.A. (2021). Memoria Anual de Gestión de EMMSA (2020).
https://www.emmsa.com.pe/files/_wb_transparencia/2021/memorias/MEMORIA%20ANUAL%202020.pdf
- Empresa Municipal de Mercados S.A. (2022). Memoria Anual de Gestión de EMMSA (2021).
[https://www.emmsa.com.pe/files/_wb_transparencia/2022/memorial/MEMORIA%202021%20EMMSA%20\(3\).pdf](https://www.emmsa.com.pe/files/_wb_transparencia/2022/memorial/MEMORIA%202021%20EMMSA%20(3).pdf)
- Empresa Municipal de Mercados S.A. (2023). Memoria Anual de Gestión de EMMSA 2022.
- Empresa Municipal de Mercados S.A. (2024). Memoria Anual de Gestión de EMMSA 2023.
- Empresa Municipal de Mercados S.A. (2025). Memoria Anual de Gestión de EMMSA (2024).
https://www.emmsa.com.pe/files/_wb_transparencia/2025/adicional/MEMORIA_EMMSA_2024-Vesri_final_261125.pdf
- Garcés, L.V (2008). Desnaturalización de contrato de locación de servicios. (pp. 1–31). Ius et Veritas — PUCP.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/download/12266/12830>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). Principios de administración financiera (14.^a ed.). Pearson.
- Guzmán Estrada, L. A. (2019). ¿Empresas tercerizadoras y trabajadores no registrados?: A propósito de la Casación Laboral 11312-2016-Junín. *THEMIS. Revista de Derecho*, (75), 111–119. <https://doi.org/10.18800/themis.201901.009>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

- Hernández. R. Fernández C. Baptista. P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición México, México. Edición Mcgraw Hill Education, 93
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). McGraw-Hill Education
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. (2016). *Contabilidad financiera* (8.ª ed.). Pearson.
- Huamán Ordóñez, L. A. (2024). La informalidad en el régimen laboral público en el Perú y efectividad de las medidas estatales adoptadas al respecto. *Revista Oficial del Poder Judicial*, 16(22), 263–292. <https://doi.org/10.35292/ropj.v16i22.951>
- International Accounting Standards Board. (2014). *NIC 37: Provisiones, pasivos contingentes y activos contingentes*. Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/nic/NIC_037_2014.pdf
- International Federation of Accountants. (2022). *NICSP 3: Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores*. IFAC. https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/nicsp/NICSP3_2022.pdf
- International Accounting Standards Board. (2024a). *NIC 8: Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores*. IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/html-standards/spanish/2024/issued/ias8.html>
- KPMG. (2023). *Driver-based planning*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/ch/pdf/driver-based-planning-ch.pdf>
- KPMG. (s. f.). *Driver-based planning*. <https://kpmg.com/ch/en/insights/transformation/superior-business-insights-driver-based-planning.html>

- Kunnathuvalappil Hariharan, N. (2017a). *Predictive model building for driver-based budgeting using machine learning* (MPRA Paper No. 109516). Munich Personal RePEc Archive.
<https://mpra.ub.uni-muenchen.de/109516/>
- Kunnathuvalappil Hariharan, N. (2017b). *Driver-based model: Trends and factors affecting its adoption* (MPRA Paper No. 109510). Munich Personal RePEc Archive.
<https://mpra.ub.uni-muenchen.de/109510/>
- Levin, R., & Rubin, D. (2010). *Estadística para administración y economía* (7.^a ed.). Pearson Educación.
- Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (13 de julio de 2002).
https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101008&view=article&catid=298&id=830&lang=es-ES
- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (15 de mayo de 2018).
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/431141/Ley-27785.pdf?v=1574886460>
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades (27 de mayo de 2003).
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27972.pdf>
- Ley N° 28026, Ley del Sistema de Mercados Mayoristas de Alimentos (15 de julio de 2003).
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28026.pdf>
- Ley N° 29245, Ley que regula los servicios de terciarización (24 de junio de 2008).
<https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29245.pdf>
- Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales (03 de julio de 2011).
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/documentos/leyes/29733.pdf>
- Ley N° 30137, Ley que establece criterios de priorización para la atención del pago de sentencias judiciales (27 de diciembre de 2013).
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30137.pdf>
- Ley N° 31298, Ley que prohíbe a las entidades públicas contratar personal mediante la modalidad de locación de servicios para actividades de naturaleza subordinada (21 de julio de 2021).
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1974970-7>

Ley N° 31365, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2022 (30 de noviembre de 2021). <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/ley/27512-ley-n-31365/file>

Ley N° 31638, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2023 (06 de diciembre de 2022).

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3914918/Ley_31638.pdf.pdf?v=1670380246

Ley N° 31953, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2024 (06 de diciembre de 2023). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/SE/2242167-1>

Marcos Auditores Consultores y Contadores SAC (2023). *Informe de auditoría y dictamen de los estados financieros: Periodo 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2021*.

Marcos Auditores Consultores y Contadores SAC (2023). *Informe de auditoría y dictamen de los estados financieros: Periodo 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2022*.

Madrigal Delgado, G. de J. (2023). Sostenibilidad financiera en gobiernos locales: Medida por el desempeño fiscal. *Investigación Administrativa*, 52(132). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782023000200007

Menard, S. (2002). *Longitudinal research* (2nd ed.). Sage Publications.

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI). (2023). Nota técnica de coyuntura económica agraria N.º 013-2023: *Situación del abastecimiento y precios mayoristas en mercados de Lima Metropolitana*. Dirección General de Políticas Agrarias. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4922219/N.%C2%B0013%20%7CAbastecimiento%20y%20precios%20en%20mercados%20de%20Lima%20Metropolitana.pdf>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI). (2024). *Nota técnica de coyuntura económica agraria N.º 030-2024: Dinámica del abastecimiento y precios mayoristas en mercados de Lima Metropolitana*. <https://repositorio.midagri.gob.pe/bitstream/20.500.13036/1885/1/Din%C3%A1mica%20del%20abastecimientoyprecios%20mayorista%20en%20mercados%20de%20Lima%20Metropolitana.pdf>

- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2023). *Orientaciones para el pago de sentencias judiciales* (documento de capacitación). Ministerio de Economía y Finanzas. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/2023/19072023_ORIENTACIONES_PAGO_SENTENCIAS_JUDICIALES.pdf.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2024). *Orientaciones sobre la atención de sentencias judiciales* (Directiva / documento técnico). Ministerio de Economía y Finanzas. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/2024/19070224_Orientaciones_atencion_sentencias_judiciales.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2024) Consulta amigable del Sistema Integrado de Administración Financiera. <https://apps5.mineco.gob.pe/etesgasto/Navegador/default.aspx?y=2024&ap=ActProy>
- Monje, C. A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica. Universidad Surcolombiana, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.
- Neves Mujica, J. (2018). *Introducción al Derecho del Trabajo* (4.^a ed.). Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Nyamita, M. O. (2015). *A review of public sector financial management reforms. Public Policy and Administration Research*, 5(2). https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/7068/PMF_2015_02_Nyamita.pdf
- Nwachukwu, A. (2021). Business drivers and rolling forecast: A qualitative approach. *International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology*, 8(2), 82–84. <https://repo.ijert.org/index.php/ijert/article/view/2880/2527>
- Peláez, L., Hernández, S., Sarmiento, G., & Peña, M. (2022). Sostenibilidad financiera en organizaciones de la Economía Popular y Solidaria: una propuesta de medición. *Enfoques*, 6(22), 156–168. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621972234003>
- Peralta Pfoccori, S. E. (2022). *Clientelismo político y su impacto en la gestión pública de la Municipalidad Distrital de Velille, provincia de Chumbivilcas, departamento de Cusco* (Tesis de licenciatura). Universidad Continental.

https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/11810?utm_source=chatgpt.com

Peralta, V. A. (2023). *Locación de servicios y derechos laborales en Perú: subordinación real, independencia formal* [Tesis]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. https://repositorio.upc.edu.pe/bitstream/10757/675033/1/Peralta_VA.pdf

Pérez Díaz & Asociados Sociedad Civil Sociedad de Auditoría (2024). *Empresa Municipal de Mercados S.A (EMMSA): Informe sobre el examen de los estados financieros al 31 de diciembre del 2023*.

Pérez Díaz & Asociados Sociedad Civil Sociedad de Auditoría (2025). *Empresa Municipal de Mercados S.A (EMMSA): Informe sobre el examen de los estados financieros al 31 de diciembre del 2024*.

Poder Judicial del Perú (2015). Casación Laboral N° 17657-2015. *Desnaturalización de contrato*. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-tecnologica-del-peru/legislacion-laboral/resolucion-9-2017-1010144159000510656-jurisprudencia/25202293>

Poder Judicial del Perú. (2019). *Código Procesal Civil actualizado*. <https://www.pj.gob.pe>

Quispe-Mamani, E., Quispe Borda, W., & Turpo Gebera, O. (2023). Recentralización, conflictos intergubernamentales y desigualdad territorial: perspectiva de gobiernos locales en Perú. *Revista de Administração Pública*, 57(2), e2022-0245. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220245>

Quispe Robles, L. (2016). *El clientelismo político en la gestión pública: caso Municipalidad Distrital de Chiara* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. https://repositorio.unsch.edu.pe/bitstreams/bb8ef53f-df7c-4d33-a0bd-cda4c56f7da8/download?utm_source=chatgpt.com

Resolución de Gerencia General N° 025-2019-GG-EMMSA (29 de abril de 2019). "Comité Permanente encargado de elaborar y aprobar el Listado priorizado de las obligaciones derivadas de sentencias judiciales con calidad de cosa juzgada". https://www.emmsa.com.pe/doc_normas/files/resoluciones/Resolucion_N%C2%B0025_2019-GG-EMMSA.pdf

- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2018). *Fundamentos de finanzas corporativas* (11.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Salcedo-Loor, H. V., & Aguayo-Joza, J. M. (2022). Sostenibilidad financiera para la unificación de una dirección municipal y una empresa pública: Caso Movilidad de Manta EP. 593 *Digital Publisher CEIT*, 7(3-1), 88–107. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8507235.pdf>
- Santos Espinoza y Asociados S. Civil de R.L Auditores y Consultores (2021). *Informe de auditoría con dictamen de los estados financieros al 31 de diciembre de 2020*.
- SERVIR – Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2017). *El reto de la formalidad en el sector público peruano*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1062519/Reto-formalidad-sector-publico-2017.pdf?v=1596038750>
- Sú Lay, C. (2015). *La implementación de la reforma del servicio civil en el Perú: avances, retos y agenda pendiente*. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú, 10–13 de noviembre de 2015. https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FCF03F388B75695E052580A30057FC5C/%24FILE/sulacy.pdf
- Strategic CFO. (2013, julio 23). *Compound annual growth rate (CAGR)*. <https://strategiccfo.com/articles/financial-statements-reports/compound-annual-growth-rate-cagr/>
- Tarling, R. (2009). *Statistical modelling for social researchers: Principles and practice*. Routledge.
- Tribunal Constitucional del Perú. (2023). *Exp. N.º 01271-2021-AA. Sentencia del Pleno* (Sentencia sobre desnaturalización de locación de servicios). <https://tc.gob.pe/jurisprudencia/2023/01271-2021-AA.pdf>
- Triola, M. (2018). *Estadística* (12.^a ed.). Pearson Educación.
- Tricker, B. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (3rd ed.). Oxford University

Toyama Miyagusuku, J. (2015). *El derecho individual del trabajo en el Perú: Un enfoque teórico-práctico*. Gaceta Jurídica.

Ugaz Olivares, M. (2010). *El régimen legal de la subcontratación (tercerización) de servicios en el Perú*. Foro Jurídico, (10), 271–281.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/forojuridico/article/view/18563>

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson educación. Recuperado de:
<https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=ziiCVbfGK3UC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Fundamentos+de+Administraci%C3%B3n+Financiera+van+horne&ots=Sp29qpp6ys&sig=AmgttrHUGyFpf4wsz6mCqNT2pf0#v=onepage&q=Fundamentos%20de%20Administraci%C3%B3n%20Financiera%20van%20horne&f=false>

Vásquez Ramírez Abbon Alex, Guanuchi Orellana Lucy Marisol, Cahuana Tapia Rogelio Domingo, Vera Treves Rosa, Holgado Tisoc Julio (2023). *Métodos de investigación científica: Un libro para profesores y estudiantes*. Recuperado de:
<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/105/148/173?inline=1>

ANEXOS

Anexo 1. Estructura Orgánica de EMMSA

Órganos	Gerencias y Subgerencias	Oficinas
Órgano de Alta Dirección	Junta General de Accionistas	
	Directorio	Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional
	Gerencia General	
Órganos de Control	Órgano de Control Institucional	
Órganos de Asesoramiento	Gerencia de Administración y Finanzas	
	Subgerencia de Recursos Humanos	
	Subgerencia de Logística	
	Subgerencia de Contabilidad	
	Subgerencia de Tesorería	
	Subgerencia de Tecnología de la Información	
	Gerencia de Asesoría Jurídica	
	Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Estadística	
	Subgerencia de Planeamiento y Modernización	
	Subgerencia de Presupuesto	
	Subgerencia de Estadística	
Órganos de Línea	Gerencia de Proyectos de Desarrollo e Infraestructura	
	Subgerencia de Estudios y Proyectos	
	Subgerencia de Infraestructura y Mantenimiento	
	Gerencia de Operaciones	

Subgerencia de Administración de Mercados

Subgerencia de Promoción de Mercados

Subgerencia de Fiscalización de Mercados

Subgerencia de Seguridad Integral y Gestión del
Riesgo de Desastres

Nota: Estructura Orgánica extraída de EMMSA al cierre del año 2024

https://www.emmsa.com.pe/files/wb_transparencia/2025/adicional/MEMORIA_EMMSA_2024-Vesri_final_261125.pdf

Anexo 2. Confiabilidad de la Investigación

Resultados de la revisión de expedientes judiciales al 31/12/2024			Reconocimiento en los Estados Financieros al 31/12/2024			Diferencia S/	Diferencia %
Deuda total determinada S/	Pago total realizado S/	Saldo total pendiente de pago S/	Partida	Cuenta contable	Importe S/		
15,265,586	5,563,505	9,702,081	Pasivo	Provisiones	10,013,419	311,338	3%

Nota: Elaboración propia

Anexo 3. Expedientes judiciales revisados

Nº	Número de expediente	Demandante	Cumple requisitos para el trabajo de investigación
1	00766-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Juan	SÍ
2	01445-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Eduardo	SÍ
3	00377-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Segundo	NO
4	00202-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Alejandro	SÍ
5	04262-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Pedro	SÍ
6	04305-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Felix	SÍ
7	04304-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Roxana	NO
8	01875-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jacqueline	SÍ
9	04259-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Alex	SÍ
10	02485-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX (ACUMULADO EXP. 08688-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX)	Emelina	SÍ
11	21626-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Godofredo	SÍ
12	08201-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Saúl	SÍ
13	01444-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Úrsula	SÍ
14	13048-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Ivan	SÍ
15	02612-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Javier	SÍ
16	01840-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Robert	SÍ
17	01204-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Eduardo	SÍ
18	12811-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	María	SÍ
19	00532-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Rodolfo	SÍ
20	05729-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Roberto	SÍ
21	00467-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	José	SÍ
22	00711-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Javier	SÍ
23	00643-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Pablo	SÍ
24	01654-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Henry	SÍ
25	01362-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Teresa	SÍ
26	01069-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Armando	SÍ
27	05687-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	David	SÍ
28	01039-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Lina	SÍ
29	00044-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	José	SÍ
30	00823-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	José	SÍ
31	00995-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Bryan	SÍ
32	00697-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Raúl	SÍ
33	02018-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Judith	SÍ
34	01929-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Raúl	SÍ
35	04194-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Kelie	SÍ
36	00822-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Wilhelm	SÍ
37	12158-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Viviana	SÍ
38	06240-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Maribel	SÍ
39	01567-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Miguel	SÍ
40	01293-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Alejandro	SÍ

Nº	Número de expediente	Demandante	Cumple requisitos para el trabajo de investigación
41	08970-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Eduardo	SÍ
42	02018-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Catherine	SÍ
43	02329-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Silvia	SÍ
44	03902-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Luis	SÍ
45	04346-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Dhayana	SÍ
46	04337-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Milagros	SÍ
47	04343-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Carlos	SÍ
48	04338-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	César	SÍ
49	04341-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Martín	SÍ
50	04335-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	José	SÍ
51	04345-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Fiorella	SÍ
52	04340-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Christian	SÍ
53	04344-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jorge	SÍ
54	00222-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX (ACUMULADO EXP. 00573-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX)	Sheyla	SÍ
55	00371-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Elvis	SÍ
56	01477-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Marco	SÍ
57	01746-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Raúl	SÍ
58	00994-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Chris	SÍ
59	00768-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Narciso	SÍ
60	04215-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Frank	SÍ
61	01205-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Geraldyn	SÍ
62	01015-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Marco	SÍ
63	01433-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Edwiin	SÍ
64	00905-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Leydi	SÍ
65	04170-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Maryurin	SÍ
66	00796-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Segundo	SÍ
67	01446-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Luz	SÍ
68	01070-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Marco	SÍ
69	00997-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Luz	SÍ
70	01573-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Oscar	SÍ
71	01039-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Kevin	SÍ
72	02286-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Janeth	SÍ
73	04332-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jonny	SÍ
74	00223-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Manuel	SÍ
75	00836-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Andrés	SÍ
76	00952-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Carlos	SÍ
77	00962-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Wilmer	SÍ
78	01411-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Julián	SÍ
79	01839-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Fernando	SÍ
80	00480-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Miguel	SÍ
81	02232-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Estefano	SÍ

Nº	Número de expediente	Demandante	Cumple requisitos para el trabajo de investigación
82	00124-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Rosario	SÍ
83	00993-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Victor	SÍ
84	00018-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Carlos	SÍ
85	00200-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Raúl	SÍ
86	01958-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Hoover	SÍ
87	01688-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Donatila	SÍ
88	00527-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Joel	SÍ
89	01444-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jhon	SÍ
90	00485-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Christian	SÍ
91	00635-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	César	SÍ
92	01841-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Isaías	SÍ
93	04181-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Richard	SÍ
94	00123-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jason	SÍ
95	00169-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Segundo	SÍ
96	01525-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Elizabeth	SÍ
97	01666-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Luis	SÍ
98	02569-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Tony	SÍ
99	01721-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Rocío	SÍ
100	00194-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Carlos	SÍ
101	02868-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Carmen	SÍ
102	00381-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Pablo	SÍ
103	01385-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Rosario	SÍ
104	02573-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Carlos	SÍ
105	00155-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Milagros	SÍ
106	00248-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Fiorela	SÍ
107	01959-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Mayte	SÍ
108	02096-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	María	SÍ
109	00636-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Alfonso	SÍ
110	01113-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Pedro	SÍ
111	01941-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Sergio	SÍ
112	02006-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Hilda	SÍ
113	00091-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Miguel	SÍ
114	00631-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Moisés	SÍ
115	02436-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Ronaldo	SÍ
116	07279-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	José	SÍ
117	00078-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jorge	SÍ
118	11404-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Javier	SÍ
119	01475-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX y 02608-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Luis	SÍ
120	01929-2XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	William	SÍ
121	00358-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Roberto	SÍ
122	00596-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Ebert	SÍ

Nº	Número de expediente	Demandante	Cumple requisitos para el trabajo de investigación
123	01386-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Smith	SÍ
124	01428-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Victor	SÍ
125	01689-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Noe	SÍ
126	02017-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	María	SÍ
127	01961-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jorge	SÍ
128	01943-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jesús	SÍ
129	00794-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Marcelino	SÍ
130	01115-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jhon	SÍ
131	01521-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Juan	SÍ
132	01447-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Cecilia	SÍ
133	01969-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Hugo	SÍ
134	01586-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Ricardo	SÍ
135	01569-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jerry	SÍ
136	01453-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Reynaldo	SÍ
137	01522-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Vicente	SÍ
138	02454-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Miguel	SÍ
139	00992-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Ricardo	SÍ
140	02175-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Benedicto	SÍ
141	00991-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Antonio	SÍ
142	00122-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Brigham	SÍ
143	00220-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX (ACUMULADO EXP. 00576-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX)	Rusbel	SÍ
144	00607-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Antoni	SÍ
145	00944-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX (ACUMULADO EXP. 01828-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX)	Yeison	SÍ
146	01150-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jesús	SÍ
147	00424-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Álvaro	SÍ
148	01660-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Walter	SÍ
149	01788-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Juan	SÍ
150	01903-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Miguel	SÍ
151	02440-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Lesly	SÍ
152	00352-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Victoria	SÍ
153	02428-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Carlos	SÍ
154	00351-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX (ACUMULADO EXP. 00457-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX)	Nancy	SÍ
155	00355-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Dalhi	SÍ
156	00456-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Wilmer	SÍ
157	00594-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Katherin	SÍ
158	02233-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	César	SÍ
159	00460-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Ricardo	SÍ
160	00924-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Frank	SÍ
161	01668-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Susan	SÍ
162	02126-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Lucas	SÍ
163	02211-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Fortunato	SÍ

Nº	Número de expediente	Demandante	Cumple requisitos para el trabajo de investigación
164	01633-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Dante	SÍ
165	00737-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Manuel	SÍ
166	00435-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Elhard	SÍ
167	00133-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Susan	SÍ
168	00755-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Cristian	SÍ
169	01069-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jean	SÍ
170	00797-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Santiago	SÍ
171	00795-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Dennis	SÍ
172	00757-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Victor	SÍ
173	01970-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Catherine	SÍ
174	02021-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Ernesto	SÍ
175	02191-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Susan	SÍ
176	00027-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Wenceslao	SÍ
177	01939-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Juan	SÍ
178	00885-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Herminio	SÍ
179	00297-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Luis	SÍ
180	00808-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Raúl	SÍ
181	00187-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Juan	SÍ
182	01090-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jaime	SÍ
183	01493-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX (ACUMULADO EXP. 01960-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX)	Gianpierre	SÍ
184	01940-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jhon	SÍ
185	01930-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Angela	SÍ
186	01416-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Isabel	SÍ
187	01592-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	María	SÍ
188	01949-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Johan	SÍ
189	01452-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Segundo	SÍ
190	01564-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Mohamed	SÍ
191	01523-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	José	SÍ
192	01537-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Joseph	SÍ
193	02234-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Emanuel	SÍ
194	01565-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Miguel	SÍ
195	01580-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jean	SÍ
196	01570-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jefferson	SÍ
197	01966-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Moises	SÍ
198	02633-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Yovana	SÍ
199	02648-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Romil	SÍ
200	00624-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Fernando	SÍ
201	02567-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Miriam	SÍ
202	00298-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Beatriz	SÍ
203	02064-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Javier	SÍ

Nº	Número de expediente	Demandante	Cumple requisitos para el trabajo de investigación
204	02405-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Pedro	SÍ
205	00886-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Neliana	SÍ
206	00156-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Luis	SÍ
207	02011-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Christian	SÍ
208	02127-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Manuel	SÍ
209	00760-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Yorman	SÍ
210	00369-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Miquias	SÍ
211	02131-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX (ACUMULADO EXP. 00196-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX)	Edgar	SÍ
212	00672-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Carlos	SÍ
213	01784-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Fiorela	SÍ
214	01779-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	José	SÍ
215	01116-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jhordan	SÍ
216	01958-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Billy	NO
217	00186-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Justina	SÍ
218	00990-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	José	SÍ
219	00668-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Sergio	SÍ
220	01030-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Vladimir	SÍ
221	02062-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Ana	SÍ
222	00925-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Juan	SÍ
223	01449-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Luz	SÍ
224	01596-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Santiago	NO
225	00807-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Julio	SÍ
226	02074-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Rodolfo	SÍ
227	02260-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Christian	SÍ
228	01687-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX (ACUMULADO EXP. XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX)	Fredy	SÍ
229	02326-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Gerald	SÍ
230	04016-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Luis	SÍ
231	01137-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Neiss	NO
232	02048-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Juan	SÍ
233	01827-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Wilmer	SÍ
234	00058-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Adriana	NO
235	00915-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Clorinda	NO
236	00880-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Angelo	NO
237	00881-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Patricio	NO
238	00903-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Felix	SÍ
239	01019-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Lina	NO
240	01023-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Patricia	SÍ
241	01271-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Giuliani	SÍ
242	01739-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	José	SÍ
243	01741-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Christian	NO
244	01499-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Edy	NO

N°	Número de expediente	Demandante	Cumple requisitos para el trabajo de investigación
245	03292-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX (ACUMULADO EXP. 00406-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX)	Keyla	sí
246	02547-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jimmy	sí
247	00422-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Andrés	sí
248	01630-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Leslie	sí
249	01384-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Juan	sí
250	01443-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Johnny	sí
251	00902-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX (ACUMULADO EXP. 02210-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX)	Carlos	NO
252	01314-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Bertha	sí
253	01316-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Victor	sí
254	00923-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Limber	sí
255	01318-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Israel	sí
256	01329-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Luis	NO
257	01336-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Alberto	sí
258	00666-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Orilindor	sí
259	00249-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Azucena	sí
260	01117-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Hilario	sí
261	01678-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Lenin	sí
262	01600-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	José	sí
263	02831-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Carmen	sí
264	02365-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Yrma	sí
265	02120-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX acumulado con el 00197-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Edith	sí
266	02547-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Karen	sí
267	02201-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Tomás	sí
268	02208-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Danny	sí
269	02245-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Cyntia	sí
270	02440-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	César	sí
271	02369-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jorge	sí
272	02447-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Lourdes	sí
273	02480-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Brayan	sí
274	02451-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Rosa	sí
275	02485-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Emerson	sí
276	02765-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Javier	sí
277	02658-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Ivonne	sí
278	02011-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Segundo	sí
279	01948-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Miguel	sí
280	03345-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Adela	sí
281	01352-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Daniela	sí
282	03070-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	William	sí
283	02299-2023-0-3208-JR-LA-01	Javier A.B.	sí
284	01202-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Victor	sí
285	00807-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Samuel	NO

Nº	Número de expediente	Demandante	Cumple requisitos para el trabajo de investigación
286	00676-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	José	SÍ
287	00741-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Julio	SÍ
288	02098-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX (ACUMULADO Exp 02234-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX)	Victor	SÍ
289	02793-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Riccardo	SÍ
290	01374-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Milagros	SÍ
291	01436-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Julián	SÍ
292	03165-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Eliana	SÍ
293	04339-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Sharon	SÍ
294	02138-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Carlos	SÍ
295	01357-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Carmen	NO
296	02672-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Vilma	SÍ
297	02674-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Santiago	SÍ
298	10727-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Vanessa	NO
299	02503-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Javier	SÍ
300	01331-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	José	SÍ
301	02012-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Milagros	SÍ
302	02148-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Gean	NO
303	01487-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Juan	SÍ
304	01613-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Ruth	SÍ
305	00996-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Cepiriano	SÍ
306	00830-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Raúl	SÍ
307	01555-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	José	NO
308	01067-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Armando	SÍ
309	01351-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jakelin	SÍ
310	00534-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	José	SÍ
311	00016-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Hugo	SÍ
312	02688-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Pedro	SÍ
313	05259-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Artemio	SÍ
314	01068-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Valery	SÍ
315	05730-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Percy	SÍ
316	00756-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Tomás	SÍ
317	00114-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	María	SÍ
318	01171-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	José	SÍ
319	00906-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Yunik	SÍ
320	00908-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Guido	SÍ
321	01451-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Carol	SÍ
322	02024-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jim	SÍ
323	01826-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	César	SÍ
324	01114-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	José	SÍ
325	01448-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jhon	SÍ
326	02528-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Teresa	NO

Nº	Número de expediente	Demandante	Cumple requisitos para el trabajo de investigación
327	02596-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Juan	NO
328	01755-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Fiorella	NO
329	01750-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Martín	NO
330	01987-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Robert	NO
331	01373-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Carlos	NO
332	00093-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Roberto	SÍ
333	00195-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Marco	SÍ
334	00202-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Adhimir	SÍ
335	00203-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Henry	SÍ
336	00235-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Julio	SÍ
337	00418-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Miguel	SÍ
338	00662-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Gianmarco	SÍ
339	00765-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	José	SÍ
340	00767-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Braulio	SÍ
341	00810-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Rossana	SÍ
342	00811-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Juan	SÍ
343	01068-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Javier	SÍ
344	01093-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Selena	SÍ
345	01206-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Fernando	SÍ
346	01390-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Juan	SÍ
347	01478-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Olenca	SÍ
348	01547-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jhon	SÍ
349	01548-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jesús	SÍ
350	01632-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Shirley	SÍ
351	01840-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Kerly	SÍ
352	02017-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Ceni	SÍ
353	02133-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Willis	SÍ
354	02563-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Imelda	SÍ
355	02924-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Rodolfo	SÍ
356	05272-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Catherine	SÍ
357	02388-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	José	SÍ
358	03077-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Ricardo	SÍ
359	00425-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Luis	SÍ
360	01053-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Edith	SÍ
361	00238-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Segundo	SÍ
362	00225-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Johana	SÍ
363	00135-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Rafael	SÍ
364	01367-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Marco	SÍ
365	02016-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Giuliani	SÍ
366	00663-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Pedro	SÍ
367	00661-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Joel	SÍ

Nº	Número de expediente	De mandante	Cumple requisitos para el trabajo de investigación
368	02965-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Richard	SÍ
369	03162-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Gean	SÍ
370	03045-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jeiner	SÍ
371	00769-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Mauricio	SÍ
372	00219-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX (ACUMULADO EXP. 00574-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX)	Daniel	SÍ
373	00237-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Brenda	SÍ
374	00223-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX (ACUMULADO EXP. 00595-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX)	Katherine	SÍ
375	00293-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX (ACUMULADO 00596-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX)	Juan	SÍ
376	01448-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Juan	SÍ
377	01838-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Nancy	SÍ
378	02033-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Cepiriano	SÍ
379	02701-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Lucas	SÍ
380	00349-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Miguel	SÍ
381	02596-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Yanet	SÍ
382	01785-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Sharon	SÍ
383	02139-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Yessi	SÍ
384	08488-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Lorenzo	NO
385	00451-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Julio	SÍ
386	(ACUMULADO Exp. 01055-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX)	Yessi	SÍ
387	02704-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Gabriel	NO
388	02758-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Janet	SÍ
389	01755-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Leoncio	NO
390	02757-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	María	NO
391	02703-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Laura	NO
392	01563-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Miguel	NO
393	02078-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Daniel	NO
394	03631-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Francisco	NO
395	02010-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Luis	SÍ
396	02778-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Fiorela	NO
397	01789-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Rubén	SÍ
398	01770-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Ceni	SÍ
399	03203-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Nelson	NO
400	01810-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Anibal	NO
401	04520-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Lilia	NO
402	04435-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Rosa	NO
403	00776-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jorge	SÍ
404	01442-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	José	NO
405	02748XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Gladys	NO
406	02973-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Nidia	NO
407	02682-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Tayaja	NO
408	01881-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Yolanda	NO

N°	Número de expediente	Demandante	Cumple requisitos para el trabajo de investigación
409	000 79-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Vicente	NO
410	034 28-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Óscar	NO
411	137 77-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Lina	NO
412	03263-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX (ACUMULADO EXP. 02751-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX)	Sandro	NO
413	036 60-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Giuliani	SÍ
414	020 95-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jorge	NO
415	032 93-XXXX-X-XXXX-XX-XX-XX	Jesús	NO

Nota: Elaboración propia

Anexo 4. Fórmulas de las cuatro dimensiones de la Sostenibilidad Financiera

1. Estructura de Capital

1.1 Ratio de Rendimiento de los Activos (ROA)

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos}}$$

Nota: Fórmula basada en el método diseñado por Peláez et al. (2022).

https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621972234003&utm_source

1.2 Ratio de Endeudamiento

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos}}{\text{Activos}}$$

Nota: Fórmula basada en el método diseñado por Peláez et al. (2022).

https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621972234003&utm_source

2. Diversificación de Ingresos

$$ID = \sum_{i=1}^n \left(\frac{r_i}{R} \right)^2, i = 1 \dots, n.$$

ID: Índice de diversificación de ingresos

r_i : Fuente de ingreso i

R : Total de ingresos

* Valores cercanos a 1 indican una excesiva concentración de ingresos

* Valores cercanos a 0 indican la situación contraria

Nota: Fórmula basada en el método diseñado por Peláez et al. (2022).

https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621972234003&utm_source

3. Gastos Administrativos

$$\text{Ratio de gastos administrativos} = \frac{\text{Gastos administrativos}}{\text{Gastos totales}}$$

Gastos Administrativos: Incluyen salarios directivos, personal administrativo, alquiler de oficinas, pago de servicios básicos y otros gastos necesarios para la gestión administrativa de la organización.

Gastos totales: Incluyen gastos administrativos, gastos de ventas y gastos financieros.

Nota: Fórmula basada en el método diseñado por Peláez et al. (2022).

https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621972234003&utm_source

4. Margen Operativo

$$\text{Margen operativo} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ingresos por ventas}}$$

Proporciona a la organización fondos que se pueda ahorrar para construir capital

Nota: Fórmula basada en el método diseñado por Peláez et al. (2022).

https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621972234003&utm_source

Anexo 5. Ponderación de las dimensiones del Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF)

Dimensión Diversificación de ingresos	Escalas	Cuantificación de las escalas
Índice de Diversificación en base al cálculo de concentración de ingresos provenientes de: ingresos por ventas, ingresos administrativos y sociales, y otros ingresos	1	5
	0.99-0.80	10
	0.79-0.6	15
	0.59-0.40	20
	0.39-0.20 o menos	25
Dimensión Gastos Administrativos	Escalas	Cuantificación de las escalas
Ratio Gastos Administrativos	20-35%	5
	36-51%	10
	52-67%	15
	68-87%	20
	88-100%	25
Dimensión Estructura de Capital	Escalas	Cuantificación de las escalas
Ratio Endeudamiento	>0.6	5
	0.50-0.59	10
	0.45-0.49	15
	0.40-0.44	20
	0.35-0.39	25
	0-0.02	5
Ratio ROA	0.021-0.04	10
	0.041-0.06	15
	0.061-0.10	20
	0.10-15	25
Dimensión Margen Operacional	Escalas	Cuantificación de las escalas
	10%-<15%	5
	15%-<20%	10
	20%-<25%	15
	25%-<30%	20
	30%-35% o >	25

Nota: Datos basados en el método diseñado por Peláez et al. (2022).

https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621972234003&utm_source

Anexo 6. Estado de Situación Financiera de EMMSA correspondiente al periodo 2018-2024

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (expresados en soles)							
ACTIVO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO CORRIENTE							
Efectivo y Equivalente de Efectivo	7,659,309.00	8,346,014.00	7,124,209.00	9,382,750.00	10,576,333.00	17,152,629.00	18,416,180.00
Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)	2,088,286.00	2,206,275.00	3,216,657.00	2,213,156.00	3,133,665.00	2,268,003.00	2,935,147.00
Provisión Cobranza Dudosa	-388,485.00						
Otras Cuentas por cobrar (Neto)	2,431,972.00	2,419,891.00	2,460,725.00	3,295,969.00	2,753,898.00	4,509,822.00	7,027,100.00
Existencias	181,735.00						
Gastos Diferidos	280,404.00						
Inventarios (Neto)		238,306.00	335,061.00	281,063.00	243,562.00	462,286.00	339,473.00
Gastos pagados por Anticipado		49,789.00	293,115.00	291,792.00	53,621.00	377,093.00	3,883,529.00
Otros Activos				9,806.00			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	12,253,221.00	13,260,275.00	13,429,767.00	15,474,536.00	16,761,079.00	24,769,833.00	32,601,429.00
ACTIVO NO CORRIENTE							
Inversiones Permanentes	286,880.00						
Fluct. Valores y Cobranza	-244,572.00						
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	3,328,535.00						
Inversiones Inmobiliarios (Neto)		35,798.00	21,705.00	26,423.00	23,423.00	25,889.00	23,423.00
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)		1,759,990.00	1,555,399.00	1,618,869.00	1,674,835.00	1,608,600.00	1,662,946.00
Depreciación Acumulada	-1,720,004.00						
Activos Intangibles (Neto)	653,513.00	117,563.00	109,339.00	102,123.00	82,725.00	86,966.00	65,204.00
Amortización Acumulada	-524,627.00						
Activos por impuesto a la ganancia diferidos					0.00	3,689,916.00	5,551,700.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,779,725.00	1,913,351.00	1,686,443.00	1,747,415.00	1,780,983.00	5,411,371.00	7,303,273.00
TOTAL ACTIVO	14,032,946.00	15,173,626.00	15,116,210.00	17,221,951.00	18,542,062.00	30,181,204.00	39,904,702.00
PASIVO Y PATRIMONIO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PASIVO CORRIENTE							
Cuentas por Pagar Comerciales	1,293,070.00	1,584,752.00	1,972,312.00	1,684,737.00	2,304,321.00	3,066,507.00	4,052,383.00
Otras Cuentas por Pagar	3,348,233.00	1,250,608.00	217,377.00	1,504,845.00	1,427,919.00	6,387,824.00	8,798,349.00
Beneficios a los Empleados		1,154,651.00	1,175,811.00	1,227,940.00	1,162,401.00	9,109,117.00	7,473,159.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	4,641,303.00	3,990,011.00	3,365,500.00	4,417,522.00	4,894,641.00	18,563,448.00	20,323,891.00
PASIVO NO CORRIENTE							
Otras Cuentas por Pagar	4,320,047.00	4,437,855.00	4,437,855.00	4,372,504.00	5,500,883.00	5,086,380.00	5,036,932.00
Provisiones					15,341,793.00	6,311,834.00	12,503,119.00
Ingresos Diferidos (Netos)					0.00		14,500.00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	4,320,047.00	4,437,855.00	4,437,855.00	4,372,504.00	20,842,676.00	11,398,214.00	17,554,551.00
TOTAL PASIVO	8,961,350.00	8,427,866.00	7,803,355.00	8,790,026.00	25,737,317.00	29,961,662.00	37,878,442.00
PATRIMONIO							
Capital	5,389,300.00	5,389,300.00	5,389,300.00	5,389,300.00	5,389,300.00	5,389,300.00	5,389,300.00
Capital Adicional	107,229.00	107,229.00	107,229.00	107,229.00	107,229.00	107,229.00	107,229.00
Reservas Legales	934,918.00	1,077,860.00	1,077,860.00	1,077,860.00	1,077,860.00	1,077,860.00	1,077,860.00
Resultados acumulados	-2,974,901.00	171,371.00	738,466.00	1,857,536.00	-13,769,644.00	-6,354,847.00	-4,548,129.00
Resultado del Ejercicio	1,615,049.00					3,620,635.00	1,612,469.00
TOTAL PATRIMONIO	5,071,595.00	6,745,760.00	7,312,855.00	8,431,925.00	-7,195,255.00	219,542.00	2,026,260.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	14,032,945.00	15,173,626.00	15,116,210.00	17,221,951.00	18,542,062.00	30,181,204.00	39,904,702.00

Nota: El presente anexo se elaboró a partir de los estados financieros de los años 2018-2024 de EMMSA.

Fuente: EMMSA, 2018-2024, s.f.c.

Elaboración Propia: 2025

Anexo 7. Estado de Resultados Integrales de EMMSA correspondiente al periodo 2018-2024

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES (expresados en soles)							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS							
Prestación de Servicios	35,545,390.00	36,553,889.00	38,734,574.00	40,609,310.00	41,270,161.00	47,890,929.00	51,906,710.00
TOTAL INGRESOS BRUTOS	35,545,390.00	36,553,889.00	38,734,574.00	40,609,310.00	41,270,161.00	47,890,929.00	51,906,710.00
GASTOS OPERACIONALES	-32,783,904.00	-33,774,545.00	-37,534,268.00	-38,576,530.00	-41,675,179.00	-42,793,574.00	-49,720,749.00
Gastos de ventas y distribución		-26,398,048.00	-28,821,260.00	-31,047,700.00	-31,048,148.00	-31,269,881.00	-33,652,215.00
Gastos de Administración	-10,023,911.00	-8,903,661.00	-10,426,560.00	-9,709,799.00	-13,347,290.00	-14,076,234.00	-18,909,815.00
Gastos de Operación	-24,260,654.00						
Otros Ingresos	1,500,661.00	1,527,164.00	1,713,552.00	2,180,969.00	2,720,259.00	2,552,541.00	2,841,281.00
Utilidad (Pérdida) de Operación	2,761,486.00	2,779,344.00	1,200,306.00	2,032,780.00	-405,018.00	5,097,355.00	2,185,961.00
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	7,086.00	16,067.00	49,128.00	49,595.00	27,341.00	55,094.00	270,183.00
Ingresos Financieros	72,386.00	66,919.00	76,725.00	101,721.00	250,422.00	148,929.00	359,213.00
Gastos Financieros	-65,300.00	-50,852.00	-27,597.00	-52,126.00	-223,081.00	-93,835.00	-89,030.00
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO DE LAS GANANCIAS	2,768,572.00	2,795,411.00	1,249,434.00	2,082,375.00	-377,677.00	5,152,449.00	2,456,144.00
Otros Ingresos Operativos				-920,285.00			
Participaciones a los trabajadores	-174,644.00						
Impuesto a la Renta	-978,879.00				0.00	-1,531,814.00	-843,675.00
Impuesto a la renta diferido					0.00	967,263.00	1,871,434.00
UTILIDAD DEL PERÍODO	1,615,049.00	2,795,411.00	1,249,434.00	1,162,090.00	-377,677.00	3,620,635.00	1,612,469.00

Nota: El presente anexo se elaboró a partir de los Resultados Integrales de los años 2018-2024 de EMMSA.

Fuente: EMMSA, 2018-2024, s.f.c.

Elaboración Propia: 2025

Anexo 8. Notas de las cuentas de orden de los Estados Financieros de EMMSA 2018-2021

Cuentas de orden - Nota 11 del Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de
2019 y 2018 (expresado en soles)

N°	Concepto	Al 31 de diciembre		
		2019	2018	Variación
1	Carta Fianza	2,747,930.00	5,635,243.00	-2,887,313.00
2	Control de Bienes No depreciables	230,987.00	210,678.00	20,309.00
3	Contingencias Civiles (Juicios iniciados por EMMSA)	5,323,968.00	5,410,587.00	-86,619.00
4	Contingencias Laborales (Juicios iniciados por EMMSA)	22,665,328.00	41,347,919.00	-18,682,591.00
5	Contingencias Laborales (Juicios iniciados contra EMMSA)	-7,495,999.00	-1,259,371.00	-6,236,628.00
6	Otras contingencias a favor de EMMSA	4,836,618.00	2,359,659.00	2,476,959.00
7	Otras contingencias en contra de EMMSA	-6,174,958.00	-6,842,171.00	667,213.00
8	Otras contingencias - cuentas incobrables	108,612.00	108,612.00	0.00
9	Cuenta de encargos pendiente de rendir Años 2012-2013-2014	6,557,025.00	6,557,025.00	0.00
10	Bienes entregados en calidad de custodia - Unidad Ejecutora	475,984.00	475,984.00	0.00
Total		29,275,495.00	54,004,165.00	-24,728,670.00

Cuentas de Orden - Nota 19 del Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de
2020 y 2019 (expresado en soles)

N°	Detalle por Cuenta	Al 31 de diciembre			
		2020	2019	Varación	%
1	Bienes y valores recibidos en custodia o garantía	13,147,134.00	2,747,930.00	10,399,204.00	378.4%
2	Bienes y valores propios otorgados en garantía	475,984.00	475,984.00	0.00	0.0%
3	Procesos contingentes (laborales, civiles, administrativos)	11,475,859.00	20,493,296.00	-9,017,437.00	-44.0%
4	Otras cuentas de orden	3,649,876.00	5,558,285.00	-1,908,409.00	-34.3%
Total		28,748,853.00	29,275,495.00	-526,642.00	-1.8%

Cuenta de Orden- Nota 49 del Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de
2021 y 2020 (expresado en soles)

N°	Detalle por Cuenta	Al 31 de diciembre			
		2021	2020	Varación	%
1	Bienes y valores recibidos en custodia o garantía	12,246,947.00	13,147,134.00	-900,187.00	-6.8%
2	Bienes y valores propios otorgados en garantía	475,984.00	475,984.00	0.00	0.0%
3	Procesos contingentes (laborales, civiles, administrativos)	13,214,375.00	11,475,859.00	1,738,516.00	15.1%
4	Otras cuentas de orden	2,849,837.00	3,649,876.00	-800,039.00	-21.9%
Total		28,787,143.00	28,748,853.00	38,290.00	0.1%

Nota: El presente anexo se elaboró a partir de los Estados de Situación Financiera de EMMSA correspondiente al periodo 2018-2021.

**Anexo 9. Composición de los Ingresos de EMMSA correspondiente al periodo
2018-2024 (expresado en soles)**

Ingresos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Servicio de Balanzas	12,965,507.14	13,248,854.00	14,057,042.00	14,640,676.00	14,313,282.00	16,158,604.00	18,780,192.37
Alquiler de Puestos, locales	16,974,563.65	18,323,584.00	19,855,486.00	20,583,387.00	21,425,517.00	24,230,652.00	24,144,393.00
Ingresos de vehiculos	2,706,033.97	2,834,794.00	3,024,080.00	3,268,636.00	3,132,436.00	4,972,113.00	6,715,425.00
Permanencia vehicular	2,563,810.57	1,764,811.00	1,498,047.00	1,544,957.00	1,622,708.00	1,741,777.00	1,569,578.00
Servicios Higiénicos	0.00	0.00	0.00	357,903.00	427,200.00	514,896.00	550,146.00
Ingresos por Venta de Bases	93,495.81	24,684.00	1,571.00	24,580.00	70,424.00	1,780.00	0.00
Servicio de refrigeracion	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	17,931.00
Otros (Recup.Agua)	238,272.08	341,657.00	285,401.00	146,878.00	208,273.00	191,054.00	128,684.00
Otros ingresos	3,706.84	15,505.00	12,948.00	42,293.00	70,321.00	80,053.00	362.00
Total	35,545,390.06	36,553,889.00	38,734,575.00	40,609,310.00	41,270,161.00	47,890,929.00	51,906,711.37

Nota: El presente anexo se elaboró a partir de las Notas – Prestación de Servicios de los Estados de Resultados Integrales de los años 2018-2024.