

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TESIS**

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y RESULTADOS PARA LA TOMA  
DE DECISIONES EN LA EMPRESA SUMAQ YACHAYWASI CARRION,  
S.R.L. – CUSCO PERIODO 2023 – 2024**

**PRESENTADO POR:**

Br. WUILIAN MAMANI MAMANI

Br. RENE AYALA CHOQUEHUANCA

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESOR:**

Dr. WALDO ALEX PANDO DIAZ

**CUSCO – PERÚ**

**2025**



# Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

## INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor Dr. Waldo Alex Pando Diaz  
..... quien aplica el software de detección de similitud al  
trabajo de investigación/tesis titulada: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
Y RESULTADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA  
SUMAQ YACHAYWASI CARRION, S.R.L. - CUSCO PERIODO  
2023 - 2024

Presentado por: Rene Ayala Choquehuanca DNI N° 74496034 ;  
presentado por: Wuilian Mamani Mamani DNI N° 72013096  
Para optar el título Profesional/Grado Académico de Licenciado en  
Administración

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el  
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de**  
**Similitud en la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 6 %.

### Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	<input checked="" type="checkbox"/>
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	<input type="checkbox"/>
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	<input type="checkbox"/>

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto  
las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 16 de Enero de 2026

Firma

Post firma: WALDO ALEX PANDO DIAZ

Nro. de DNI: 23998983

ORCID del Asesor: 0000-0002-9142-0953


### Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: oid: 27259:546769836



# WUILIAN MAMANI MAMANI RENE AYALA CHOQUE...

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y RESULTADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA SUMAQ YACHAYW...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:546769836

Fecha de entrega

16 ene 2026, 11:52 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

16 ene 2026, 11:57 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

Tesis Evaluación ESF y EResultados - FINAL 44.pdf

Tamaño del archivo

5.3 MB

160 páginas

40.287 palabras

239.561 caracteres






## 6% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

### Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

### Fuentes principales

- 4%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### Marcas de integridad

#### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## **Dedicatoria**

A mis padres, por ser la inspiración constante en mi vida. Gracias por enseñarme a luchar con esfuerzo y humildad, por darme su apoyo incondicional y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles. Este logro es una manera de honrar todo lo que han hecho por mí.

***Wuilian Mamani Mamani***

Dedico este trabajo a mi familia, que con amor, paciencia y aliento me sostuvo en cada paso de este proceso. A ellos, que son mi mayor motivo para seguir creciendo y superándome, les entrego con gratitud este resultado que también es fruto de su cariño.

***Rene Ayala Choquehuanca***

## **Agradecimiento**

Agradezco profundamente a mi asesor de tesis Dr. Waldo Alex Pando Diaz, por su orientación, paciencia y compromiso durante el desarrollo de esta investigación. Sus aportes y recomendaciones han sido fundamentales para dar solidez académica a este trabajo y para motivarme a culminar este proceso con responsabilidad y dedicación.

***Wuilian Mamani Mamani***

Expreso mi sincera gratitud a los directivos de la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. - Cusco, por su apoyo y disposición al brindarme información clave para la elaboración de esta tesis. Su colaboración ha contribuido de manera significativa al cumplimiento de los objetivos de la investigación y al fortalecimiento de mis aprendizajes profesionales.

***Rene Ayala Choquehuanca***

## Índice de contenido

<b>Caratula</b>	<b>i</b>
<b>Dedicatoria</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>iii</b>
<b>Índice de contenido</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de tablas</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de figuras</b>	<b>ix</b>
<b>Resumen</b>	<b>x</b>
<b>Abstract</b>	<b>xi</b>
<b>Introducción</b>	<b>xii</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de la investigación	1
1.1.1 Artículos de investigación	1
1.1.2 Tesis, nacionales e internacionales	3
1.1.3 Análisis del aporte de los antecedentes	5
1.2 Bases teóricas	6
1.2.1 Contabilidad	6
1.2.2 Contabilidad administrativa	8
1.2.3 Contabilidad de costos	9
1.2.4 Estados financieros	10
1.2.5 Técnicas de análisis de los estados financieros (dimensiones)	28
1.2.6 Toma de decisiones	40
1.3 Definición de términos básicos	49
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>52</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>52</b>
2.1 Delimitación de la investigación	52
2.1.1 Territorial	52
2.1.2 Temporal	52
2.2 Planteamiento del problema	52
2.3 Formulación del problema	58
2.3.1 Problema general	58
2.3.2 Problemas específicos	58
2.4 Objetivos de la investigación	58
2.4.1 Objetivo general	58
2.4.2 Objetivos específicos	58
2.5 Justificación de la investigación	59

2.5.1	Justificación teórica .....	59
2.5.2	Justificación práctica .....	59
2.5.3	Justificación metodológica .....	60
<b>CAPÍTULO III</b>	.....	<b>61</b>
<b>HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>	.....	<b>61</b>
3.1	Hipótesis de la investigación .....	61
3.1.1	Hipótesis general .....	61
3.1.2	Hipótesis específica .....	61
3.1.3	Identificación de variables .....	61
3.1.4	Operacionalización de variables .....	61
<b>CAPÍTULO IV</b>	.....	<b>63</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	.....	<b>63</b>
4.1	Marco empresarial .....	63
4.1.1	Reseña histórica .....	63
4.1.2	Análisis FODA .....	63
4.1.3	Plan estratégico .....	64
4.1.4	Estructura jerárquica .....	65
4.1.5	Estados financieros de la empresa .....	66
4.2	Enfoque de la investigación .....	68
4.3	Tipo de la investigación .....	68
4.4	Nivel de la investigación .....	69
4.5	Diseño de la investigación .....	69
4.6	Población y muestra .....	70
4.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	72
4.8	Técnicas de análisis e interpretación de la información .....	74
4.9	Estadígrafo de procesamiento y contrastación .....	75
<b>CAPÍTULO V</b>	.....	<b>76</b>
<b>RESULTADOS</b>	.....	<b>76</b>
5.1	Análisis estructural mediante porcentajes verticales y horizontales .....	76
5.2	Análisis a través de razones financieras .....	79
5.3	Generalidades de la sección descriptiva .....	86
5.4	Plan de implementación de estímulos en los momentos pre y post del proceso .....	88
5.5	Resultados descriptivos .....	90
5.6	Generalidades de la sección de resultados explicativos .....	101
5.7	Comprobación de hipótesis de la investigación .....	102
5.8	Resultados descriptivos (registro de datos documentales) .....	107
5.9	Resultados descriptivos (entrevista) .....	111



5.10	Discusión de los resultados .....	113
<b>CAPÍTULO VI .....</b>		<b>115</b>
<b>PROPUESTA PARA LA TOMA DE DECISIONES .....</b>		<b>115</b>
6.1	Contenido .....	115
6.2	Justificación.....	115
6.3	Estrategias e implementación .....	115
6.4	Presupuesto estimado.....	119
6.5	Cronograma de ejecución .....	119
<b>Conclusiones .....</b>		<b>120</b>
<b>Recomendaciones .....</b>		<b>123</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>		<b>125</b>
<b>Apéndice .....</b>		<b>131</b>
<i>Apéndice 1. Matriz de consistencia .....</i>		<i>132</i>
<i>Apéndice 3. Instrumento de recolección de datos-cuestionario .....</i>		<i>135</i>
<i>Apéndice 4. Instrumento de recolección de datos-guía de entrevista.....</i>		<i>137</i>
<i>Apéndice 5. Plan de capacitación.....</i>		<i>138</i>
<i>Apéndice 6. Validación de instrumento.....</i>		<i>140</i>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Razones financieras, formulas y explicación .....	39
<b>Tabla 2</b> Tipos de decisiones según Palomeque (2010) .....	47
<b>Tabla 3</b> Operacionalización de las variables .....	62
<b>Tabla 4</b> Análisis interno de la empresa .....	63
<b>Tabla 5</b> Análisis externo de la empresa .....	64
<b>Tabla 6</b> Estado de Situación financiera de la empresa periodo 2023 .....	66
<b>Tabla 7</b> Estado de Situación financiera de la empresa periodo 2024 .....	67
<b>Tabla 8</b> Estado de resultados de la empresa año 2023 .....	67
<b>Tabla 9</b> Estado de resultados de la empresa año 2024 .....	68
<b>Tabla 10</b> Población de estudio .....	70
<b>Tabla 11</b> Estado de situación financiera 2023-2024, análisis porcentual .....	76
<b>Tabla 12</b> Estado de resultados 2023-2024, análisis porcentual .....	78
<b>Tabla 13</b> Resultados de emplear las razones de liquidez .....	79
<b>Tabla 14</b> Resultados de emplear las razones de actividad .....	81
<b>Tabla 15</b> Resultados de emplear las razones de deuda .....	83
<b>Tabla 16</b> Resultados de emplear las razones de rendimiento .....	84
<b>Tabla 17</b> Baremación para la variable y dimensiones .....	86
<b>Tabla 18</b> Coeficiente de confiabilidad del Alfa de Cronbach .....	87
<b>Tabla 19</b> Resultados descriptivos de “Toma de decisiones” .....	91
<b>Tabla 20</b> Resultados descriptivos de “Decisiones de inversión” .....	93
<b>Tabla 21</b> Resultados descriptivos de “Decisiones de operación” .....	95
<b>Tabla 22</b> Resultados descriptivos de “Decisiones de financiamiento” .....	97
<b>Tabla 23</b> Resultados promedio de variable y dimensiones (encuesta) .....	99
<b>Tabla 24</b> Prueba de normalidad con Shapiro-Wilk o Kolmogorov .....	102
<b>Tabla 25</b> Resultados de la prueba estadística de T Student para para hipótesis general ....	103
<b>Tabla 26</b> Resultados de la prueba estadística de T Student para para hipótesis específica 1 .....	104
<b>Tabla 27</b> Resultados de la prueba estadística de T Student para para hipótesis específica 2 .....	105
<b>Tabla 28</b> Resultados de la prueba estadística de T Student para para hipótesis específica 3 .....	106
<b>Tabla 29</b> Resultados descriptivos de la técnica registro de datos documentales pretest ....	107
<b>Tabla 30</b> Resultados descriptivos de la técnica registro de datos documentales postest ...	109
<b>Tabla 31</b> Resultados descriptivos (entrevista) pretest .....	111
<b>Tabla 32</b> Resultados descriptivos (entrevista) postest .....	112

<b>Tabla 33</b>	Capacitación del equipo directivo y administrativo sobre estados financieros.....	115
<b>Tabla 34</b>	Implementación de indicadores financieros clave (KPI) .....	116
<b>Tabla 35</b>	Diseño de reportes financieros periódicos.....	117
<b>Tabla 36</b>	Uso de herramientas tecnológicas (software contable y dashboards).....	117
<b>Tabla 37</b>	Reuniones de comité financiero.....	118
<b>Tabla 38</b>	Presupuesto estimado.....	119
<b>Tabla 39</b>	Cronograma de ejecución .....	119

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Usuarios que participan en los estados financieros .....	15
<b>Figura 2</b> Relación de los estados financieros con el periodo de tiempo .....	19
<b>Figura 3</b> Organigrama de la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L.-Cusco .....	65
<b>Figura 4</b> Resultados descriptivos de “Toma de decisiones” .....	91
<b>Figura 5</b> Resultados descriptivos de “Decisiones de inversión” .....	93
<b>Figura 6</b> Resultados descriptivos de “Decisiones de operación” .....	95
<b>Figura 7</b> Resultados descriptivos de “Decisiones de financiamiento” .....	97
<b>Figura 8</b> Resultados promedio de variable y dimensiones (encuesta) .....	99



## Resumen

El estudio tuvo como propósito explicar la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados en el proceso de toma de decisiones de la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L., en la ciudad de Cusco, período 2023–2024. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y cualitativo y empleó un diseño preexperimental, utilizando un solo grupo con medición antes y después de la aplicación del estímulo (pretest y posttest). La población y muestra estuvieron conformadas por cinco directivos. Para la recolección de datos se aplicaron técnicas como encuesta, entrevista y análisis documental. Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario con escala tipo Likert, una guía de entrevista y una ficha de registro documental, orientados a verificar la disponibilidad de informes, actas y reportes que respalden las decisiones empresariales. Los resultados del pretest evidenciaron que la toma de decisiones se situaba en un nivel regular, presentando limitaciones en la planificación de inversiones, la gestión operativa y la evaluación del financiamiento. Posteriormente, la aplicación del estímulo basado en la evaluación de los estados financieros, los resultados del posttest mostraron una mejora significativa, reflejada en una mayor liquidez, reducción del endeudamiento, incremento del margen neto y fortalecimiento del sustento documental para la toma de decisiones. Finalmente, la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye de manera significativa al proceso de toma de decisiones de la empresa estudiada; sin embargo, se recomienda fortalecer los mecanismos de seguimiento operativo y análisis de riesgos para alcanzar niveles óptimos de gestión.

**Palabras claves:** Estado de situación financiera; Estado de resultados; Desempeño financiero y Toma de decisiones.

## **Abstract**

The purpose of this study was to explain the evaluation of the Statements of Financial Position and Income Statements in the decision-making process of the company Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L., in the city of Cusco, during the period 2023–2024. The research was conducted using a mixed-methods approach (quantitative and qualitative) and employed a pre-experimental design, using a single group with measurements taken before and after the application of the stimulus (pretest and posttest). The population and sample consisted of five managers. Data collection techniques included surveys, interviews, and document analysis. The instruments used were a Likert-scale questionnaire, an interview guide, and a document registration form, designed to verify the availability of reports, minutes, and other documents that support business decisions. The pretest results showed that decision-making was at a moderate level, exhibiting limitations in investment planning, operational management, and financing evaluation. Subsequently, after applying the incentive based on the evaluation of the financial statements, the post-test results showed a significant improvement, reflected in greater liquidity, reduced debt, an increased net margin, and stronger documentation to support decision-making. Finally, the evaluation of the Statements of Financial Position and Income Statements contributes significantly to the decision-making process of the company studied; however, it is recommended to strengthen operational monitoring mechanisms and risk analysis to achieve optimal management levels.

**Keywords:** Statement of financial position; Income statement; Financial performance, and Decision making.

## **Introducción**

El presente estudio sobre el estado de situación financiera y los resultados de la empresa reviste gran relevancia, ya que permite comprender de manera precisa su condición económica actual y el rendimiento obtenido en un periodo específico. Este análisis posibilita detectar las fortalezas, debilidades y riesgos que inciden en la sostenibilidad del negocio. Además, brinda a los directivos y responsables de la gestión una base sólida para la toma de decisiones financieras orientadas a incrementar la rentabilidad y hacer un uso más eficiente de los recursos. Igualmente, favorece la confianza de inversionistas, socios y otros interesados al garantizar transparencia en la información. Por tanto, este estudio se consolida como una herramienta clave para planificar estrategias que impulsen la estabilidad y el crecimiento empresarial.

La presente investigación titulada “Estado de Situación Financiera y Resultados para la Toma de Decisiones en la Empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023–2024” se desarrolla con el propósito de analizar de manera integral la información contable de la empresa y determinar cómo su interpretación contribuye a una gestión más eficiente y orientada a la toma de decisiones. Los estados financieros constituyen instrumentos fundamentales en la administración moderna, pues reflejan la realidad económica de una organización y permiten a los directivos identificar fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades. En ese sentido, este trabajo no sólo busca describir la situación actual de la empresa, sino también proponer acciones que permitan mejorar su desempeño financiero y fortalecer su sostenibilidad en un entorno cada vez más competitivo.

En el primer capítulo se presenta el marco teórico que sustenta la investigación. Aquí se recopilaron y analizaron conceptos, definiciones y enfoques de distintos autores sobre el estado de situación financiera, el estado de resultados y la toma de decisiones empresariales. Este apartado aporta una base sólida al estudio, pues permite entender la importancia de los estados financieros como herramientas clave para evaluar la posición económica y la rentabilidad de las empresas. Asimismo, se revisó la normativa contable vigente en el Perú, lo que asegura que el análisis esté alineado con criterios técnicos y regulatorios. Este

capítulo, en síntesis, construye el sustento conceptual que guía la investigación y respalda la interpretación de los hallazgos obtenidos.

El segundo capítulo aborda el planteamiento del problema, en el que se identificó la situación específica de la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. – Cusco durante los periodos 2023–2024. Se expusieron las dificultades relacionadas con la gestión financiera, especialmente en el uso y aprovechamiento de los estados financieros para tomar decisiones estratégicas. A partir de este diagnóstico, se delimitaron los objetivos de la investigación y se formuló la justificación que explica la necesidad de realizar el estudio. Este capítulo es fundamental porque evidencia la brecha existente entre la información contable y su aplicación práctica, lo que da sentido a la investigación y marca la dirección de todo el trabajo.

En el tercer capítulo se planteó la hipótesis central de la investigación, la cual sostiene que el análisis del estado de situación financiera y de resultados contribuye significativamente a mejorar la toma de decisiones en la empresa estudiada. Se desarrollaron hipótesis específicas vinculadas al nivel de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia operativa, con el fin de comprobar de qué manera estos indicadores influyen en la gestión administrativa. Este capítulo aporta un marco de verificación que orienta la investigación hacia resultados comprobables, estableciendo relaciones directas entre los estados financieros y la calidad de las decisiones adoptadas por la empresa.

El cuarto capítulo describe la metodología aplicada en el estudio. Se definió un enfoque cuantitativo y descriptivo, complementado con elementos de análisis documental, ya que se trabajó directamente con los estados financieros de la empresa correspondientes a los periodos 2023 y 2024. Además, se especificó la población y muestra de documentos analizados, así como las técnicas de recolección de datos utilizadas, entre ellas el registro documental y la entrevista. Este capítulo resulta fundamental porque garantiza la rigurosidad del estudio y asegura la confiabilidad y validez de los instrumentos empleados, lo que permite obtener resultados consistentes y aplicables a la realidad de la empresa.



En el quinto capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos a partir del procesamiento de los estados financieros de la empresa. Se expusieron los principales hallazgos en relación con la estructura de activos, pasivos, patrimonio y la situación de ingresos, costos y gastos. Los resultados revelan el desempeño financiero de la empresa en los periodos analizados, permitiendo identificar fortalezas y debilidades en su gestión. Este capítulo aporta directamente al objetivo central del trabajo, ya que brinda información clara y sistematizada que servirá de base para la toma de decisiones estratégicas en la organización, contribuyendo al fortalecimiento de su sostenibilidad económica. Asimismo, se brinda una propuesta estratégica para potenciar los Estado de Situación Financiera y de Resultados y garantizar una toma de decisiones eficiente y adecuada en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. – Cusco.

En el sexto capítulo se presenta el desarrollo de la evaluación de los estados financieros, específicamente del Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados, aplicando el análisis porcentual vertical y el análisis mediante razones financieras. Estas herramientas permitieron conocer la estructura, comportamiento y solidez económica de la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. – Cusco, así como identificar fortalezas y debilidades en su gestión financiera, constituyéndose en una base objetiva para una adecuada y asertiva toma de decisiones en beneficio de su sostenibilidad y crecimiento.

Finalmente, luego del desarrollo de los capítulos, la investigación presenta las conclusiones, en las cuales se resumen los hallazgos más relevantes y su vínculo con los objetivos e hipótesis planteados; las recomendaciones, que sugieren medidas específicas para mejorar la gestión financiera de la empresa; las referencias bibliográficas, que garantizan la solidez y validez académica del estudio; y los apéndices, donde se incluyen los instrumentos y documentos empleados en el proceso investigativo. Estos componentes finales complementan y refuerzan la tesis, otorgándole consistencia, valor académico y aplicabilidad práctica.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Antecedentes de la investigación

##### 1.1.1 Artículos de investigación





El artículo de investigación titulado “Análisis e Interpretación de los estados financieros para la toma de decisiones en los periodos 2020 y 2021” fue desarrollado por Nieto y Cuchiparte (2022). El propósito de este estudio fue evaluar los estados financieros y para ello se llevó a cabo en la PYME Sueldas del Valle, ubicada en la ciudad de Ambato, Ecuador. Se emplearon técnicas como el análisis horizontal, vertical y el uso de indicadores financieros para examinar la composición de los estados financieros en cada ejercicio económico y proyectar escenarios futuros. El análisis horizontal permitió identificar las variaciones de los rubros entre periodos, evidenciando crecimientos o disminuciones; mientras que el análisis vertical, al relacionar cada componente de un estado financiero con una cifra base del mismo, mostró que los activos no corrientes representan la mayor proporción. Finalmente, se aplicaron indicadores financieros de liquidez, gestión, actividad y apalancamiento, con el objetivo de orientar la planificación financiera en distintos plazos y respaldar decisiones que fortalezcan la situación de la empresa.



El artículo presentado por Becerra et al. (2023) tuvo como propósito elaborar un diagnóstico que permita a los actores vinculados a la organización tomar decisiones más acertadas. El estudio se desarrolló bajo un enfoque positivista, con un diseño no experimental, de corte transversal y nivel descriptivo, basado en la revisión de documentos existentes. A través de un muestreo, se identificaron 600 participantes entre micro, pequeños y medianos empresarios. Los resultados en el sector industrial mostraron que en 2019 se alcanzó un 46,11%, bajando a 43,96% en 2020 por la pandemia, y recuperándose a 46,04% en 2021. Este

comportamiento evidencia que en los momentos críticos las empresas enfrentaron amenazas como la caída en ventas, la reducción de márgenes de utilidad y el aumento en el tiempo de cobro. Se concluye que la planeación empresarial debe integrar tanto la planificación estratégica que abarca desde la definición del negocio hasta la formulación de objetivos y estrategias como la planificación financiera, que se nutre principalmente de aquella para proyectar y gestionar los recursos.

 El artículo desarrollado por Tabra y Sandoval (2023) tuvo como objetivo presentar un estudio sobre las nociones de ‘información financiera’ y ‘estados financieros’ desde una perspectiva principalmente legal y contable societaria. Abordó sus conceptos, características y utilidad dentro de la labor de los órganos de gobierno de una sociedad anónima. Los resultados se tradujeron en una serie de propuestas o recomendaciones que dichos órganos pudieron incorporar en el estatuto de constitución de la sociedad o considerar al plantear una modificación. Con ello, se destacó la importancia de integrar tanto la visión contable como la jurídica en el proceso de toma de decisiones por parte de los accionistas, miembros del directorio o gerencia.

 Guim et al. (2023) desarrollaron el estudio titulado: “Los estados financieros y las tomas de decisiones empresariales”. El artículo tuvo como propósito describir la relevancia de los estados financieros en los procesos de toma de decisiones a nivel gerencial. Se utilizó una metodología cuantitativa con un diseño documental, lo cual implicó la revisión de diversas fuentes relacionadas con el tema. Los hallazgos revelaron que los estados financieros, al reflejar periódicamente la situación económica de una entidad, resultaban herramientas clave para observar la evolución de los ingresos comerciales y, en casos con resultados negativos, ofrecían una base para incrementar activos y patrimonio como vía para enfrentar deudas originadas por pérdidas.

### **1.1.2 Tesis, nacionales e internacionales**



Salcedo (2021) en su estudio desarrollado de tema: “Análisis comparativo de los estados financieros de la empresa J DEYMAR S.A.C. del primer semestre del 2018 y 2019 vs los estados financieros del primer semestre del 2020 en el periodo de la pandemia COVID-19”, tuvo como propósito analizar los estados financieros en los periodos mencionados. Para llevar a cabo la investigación se empleó un enfoque de investigación básica con un diseño no experimental, y se adoptaron métodos descriptivos, analíticos y explicativos. Los resultados evidenciaron una diferencia significativa en el análisis comparativo de los estados financieros correspondientes a los primeros semestres de 2018 y 2019 frente al primer semestre de 2020, periodo enmarcado en la pandemia de la COVID-19, en la empresa J DEYMAR S.A.C. Se concluyó que, a través del análisis de dichos estados financieros, se identificaron variaciones cuantitativas que impactaron directamente en la rentabilidad, liquidez y solvencia de la empresa.



Cerna y Povis (2025) desarrollaron su tesis titulada: “Los Estados Financieros y su impacto en la toma de decisiones financieras de las pequeñas empresas rurales de la región Cajamarca”. El trabajo de investigación tuvo como propósito analizar el impacto que generaban las decisiones financieras en los estados financieros de las pequeñas y medianas empresas rurales de la región Cajamarca. Además, se propuso examinar los factores que influían en dichas decisiones y las normas contables bajo las cuales elaboraban sus estados financieros. Para llevar a cabo el estudio, se tomaron como base las Normas Internacionales de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para las PYMES), así como distintas metodologías vinculadas al proceso de toma de decisiones. También se consideró importante investigar las principales características de este sector empresarial. La investigación aplicó los conceptos teóricos en un caso práctico, mediante el cual se detallaron, a través de un análisis, las implicancias de



las NIIF para las PYMES y su influencia en la toma de decisiones. En conclusión, el estudio buscó determinar si los estados financieros influían positivamente en las decisiones financieras de las PYMES rurales de Cajamarca y si los factores considerados en dicho proceso contribuían favorablemente al desempeño de estas empresas.



Agarie y Alfaro (2022) presentaron el estudio: “Análisis e interpretación de los estados financiero en la toma de decisiones de las empresas importadoras de maquinarias para hospitales, Lima Metropolitana en el 2020”. El propósito fue analizar e interpretar los estados financieros en el proceso de toma de decisiones de las empresas importadoras de maquinarias hospitalarias ubicadas en Lima Metropolitana durante el año 2020. La investigación se inició con una metodología exploratoria basada en diversas fuentes, lo que permitió recopilar información relevante sobre el tema. La muestra estuvo conformada por 56 empresas situadas en el distrito de Lima Metropolitana. Los resultados evidenciaron la importancia del análisis e interpretación de los estados financieros, ya que estos permiten evaluar la rentabilidad de una empresa y respaldar decisiones informadas dentro de la organización.



Delgado y Pinilla (2020) elaboraron un estudio de tema: “Análisis de estados financieros, indicadores y simulación Montecarlo CENTRODIESEL”, Cuyo objetivo central fue efectuar un análisis diagnóstico y una proyección financiera de la empresa. El análisis financiero de CENTRODIESEL se centró en un enfoque cuantitativo, utilizando los estados financieros del periodo 2016-2019 como base para calcular indicadores clave como liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia, así como para aplicar el análisis Dupont. Además, se elaboró una matriz DOFA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se proyectaron los estados de resultados para 2020-2024, considerando variables macroeconómicas como el PIB y la TRM. Finalmente, se aplicó una simulación de Montecarlo con 500 escenarios para evaluar el impacto de estas variables y definir

políticas financieras. Tras el análisis financiero de CENTRODIESEL (2016-2019), se concluyó que en 2019 la empresa mostró una estructura patrimonial equilibrada, con 56,5% de capital propio y 43,5% de deuda. Su ciclo operativo fue de 146 días y el de efectivo de 105 días. La rentabilidad fue moderada, con un margen bruto del 18%, un margen operativo del 2,5% y un ROA del 1,7%.

### **1.1.3 *Análisis del aporte de los antecedentes***

Los antecedentes revisados constituyen un aporte significativo para el desarrollo del presente trabajo de tesis, ya que ofrecen diversas perspectivas metodológicas y conceptuales sobre el análisis e interpretación de los estados financieros en la toma de decisiones empresariales. El estudio de Nieto y Cuchiparte (2022) aporta una base técnica importante al demostrar cómo las herramientas de análisis horizontal, vertical e indicadores financieros permiten evaluar la estructura y evolución económica de una empresa, lo cual servirá de guía para la aplicación de dichos métodos en la presente investigación. Por su parte, la investigación de Becerra Molina et al. (2023) refuerza la importancia de integrar la planificación estratégica con la planificación financiera, evidenciando cómo los factores externos, como la pandemia, pueden afectar la estabilidad económica y la toma de decisiones en las organizaciones, aportando un marco contextual relevante para el análisis.

El trabajo de Tabra y Sandoval (2023) contribuye con un enfoque legal y contable complementario, que resalta la necesidad de comprender la información financiera no solo desde el ámbito técnico, sino también normativo, lo cual fortalece la interpretación integral de los estados financieros. De igual manera, Guim Bustos et al. (2023) enfatizan la utilidad de los estados financieros como instrumentos fundamentales para la gestión gerencial, reforzando la idea de que su análisis periódico permite identificar áreas críticas y planificar estrategias de mejora.

En el ámbito de las tesis revisadas, Salcedo (2021) ofrece evidencia empírica sobre el impacto de contextos económicos adversos, como la pandemia de la COVID-19, en la liquidez, rentabilidad y solvencia empresarial, aportando un referente de comparación

para evaluar variaciones financieras en distintos periodos. Asimismo, la investigación de Cerna y Povis (2025) aporta una visión aplicada sobre las PYMES rurales, destacando la influencia de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF para PYMES) en la toma de decisiones, lo cual resulta útil para contrastar los efectos del cumplimiento normativo en la gestión financiera.

Por otro lado, el estudio de Agarie y Alfaro (2022) refuerza la relevancia del análisis financiero en la gestión empresarial, demostrando su papel en la evaluación de la rentabilidad y en la formulación de decisiones informadas. Finalmente, la investigación de Delgado Villa y Pinilla Pacheco (2020) introduce un enfoque cuantitativo avanzado mediante el uso de indicadores, análisis DOFA y simulación Montecarlo, lo que amplía las posibilidades metodológicas para proyectar escenarios financieros futuros.

En conjunto, todos estos antecedentes proporcionan fundamentos teóricos, metodológicos y empíricos que enriquecen el análisis de la tesis, orientando la aplicación de herramientas financieras, la interpretación de resultados y la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento económico y a la sostenibilidad empresarial.

## **1.2 Bases teóricas**

Previo a definir conceptualmente sobre qué son los estados de situación financiera y de resultados, primero es fundamental comprender los términos de contabilidad, contabilidad administrativa y contabilidad de costos.

### **1.2.1 Contabilidad**

**1.2.1.1 Conceptos y origen de la contabilidad.** La contabilidad tiene sus orígenes en las antiguas civilizaciones, como Sumeria, Egipto y Mesopotamia, donde se utilizaban tablillas de arcilla para registrar transacciones comerciales y controlar bienes. Sin embargo, el punto de partida formal de la contabilidad moderna se sitúa en el siglo XV con la publicación del libro "Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalità" (1494) del fraile franciscano Luca Pacioli, quien describió por primera vez el método de la partida doble. Esta obra sentó las bases del sistema contable utilizado hasta hoy y le valió a

Pacioli el título de "padre de la contabilidad". Desde entonces, la contabilidad ha evolucionado como una disciplina clave para el registro, control y análisis de las actividades económicas (Tua Pereda, 2015).

Por su lado, Espinoza (2019) describe la contabilidad como una actividad cuya función es proporcionar información cuantitativa acerca de las entidades económica, con el fin de determinar su situación económica y tomar decisiones, resaltando su función informativa y decisoria.

Mantilla et al. (2023) definen la contabilidad como un sistema de información en términos cuantitativos y monetario, con el fin de proporcionar información útil, confiable y oportuna a usuarios externos de la organización.

Las definiciones presentadas destacan la naturaleza dual de la contabilidad como herramienta de registro y de análisis estratégico. Su función trasciende la simple recopilación de datos financieros, ya que permite interpretar la situación económica de una entidad con base en información cuantitativa y monetaria. Esta capacidad informativa, que debe ser precisa, oportuna y confiable, es fundamental tanto para los tomadores de decisiones internos como para los usuarios externos, consolidando así a la contabilidad como un sistema clave para la transparencia, la evaluación del desempeño y la planificación organizacional.

**1.2.1.2 Importancia de la contabilidad.** La contabilidad es clave para el éxito institucional puesto que registra, clasifica y resume las transacciones financieras para producir información útil, precisa y transparente. Esta información es esencial para una variedad de partes interesadas, incluyendo inversionistas, acreedores y la administración interna de la empresa, esta capacidad informativa facilita decisiones estratégicas en torno a inversiones, financiamiento, cumplimiento normativo y optimización operativa (Ahmed, 2023).

Además, la contabilidad sirve como sistema de información confiable y relevante que sostiene el proceso de toma de decisiones. Según Berisha y Krasniqi

(2023), la disponibilidad de información contable de alta calidad es indispensable para el desarrollo de negocios eficaces (Krasniqi, 2023).

La contabilidad cumple una función determinante en la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, al proporcionar información financiera estructurada que permite una adecuada gestión empresarial. Su rol no solo se limita al cumplimiento de obligaciones normativas, sino que se extiende al apoyo de decisiones estratégicas que inciden directamente en la creación de valor. La calidad, fiabilidad y oportunidad de los datos contables se convierten en elementos imprescindibles para orientar acciones en escenarios de inversión, financiamiento y control interno, lo que la posiciona como una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional.

### **1.2.2 Contabilidad administrativa**

**1.2.2.1 Conceptos de la contabilidad administrativa.** Es un sistema que ofrece información contable detallada y a tiempo fundamental para tomar decisiones dentro de las organizaciones (Álvarez, 2024). Por su parte, Lara Martínez (2024) indica que la contabilidad administrativa es una rama esencial de la contabilidad que se enfoca en la recopilación, análisis e interpretación de la información financiera para apoyar la toma de decisiones dentro de las empresas. Finalmente, la contabilidad administrativa puede considerarse como un método contable que elabora estados financieros, informes y documentos para la toma de decisiones (Chang, 2023).

La contabilidad administrativa se consolida como un componente clave en el ámbito organizacional, al proveer información financiera estratégica que va más allá del registro contable tradicional. Su utilidad radica en la generación de reportes e indicadores que permiten evaluar el desempeño, proyectar escenarios y optimizar los recursos. Al enfocarse en la toma de decisiones, esta disciplina no

solo responde a las exigencias internas de gestión, sino que también contribuye al logro de los objetivos corporativos en contextos dinámicos y competitivos.

**1.2.2.2 Importancia de la contabilidad administrativa.** La contabilidad administrativa desempeña un rol estratégico clave al proporcionar información tanto financiera como no financiera en tiempo real, lo que permite a las organizaciones diseñar estrategias adaptativas y basadas en datos (Rangkuti, 2024). Además, la contabilidad administrativa se ha consolidado como un socio de valor dentro de las organizaciones, involucrándose activamente en la medición del desempeño, el análisis de costos, la planificación estratégica y la gestión de riesgos (Kumar, 2023).

La contabilidad administrativa ha trascendido su función tradicional para convertirse en un instrumento estratégico que aporta valor en la toma de decisiones gerenciales. Al integrar información relevante y oportuna tanto financiera como no financiera, permite a las organizaciones responder con agilidad a entornos cambiantes. Su participación activa en áreas críticas como la evaluación del rendimiento, la gestión de costos, la planificación y el control del riesgo, refuerza su papel como aliada fundamental en el logro de los objetivos organizacionales y la sostenibilidad empresarial.

### **1.2.3 Contabilidad de costos**

**1.2.3.1 Conceptos de la contabilidad de costos.** La contabilidad de costos se define como un conjunto metódico de procedimientos para registrar e informar medidas del costo de fabricar bienes y prestar servicios, tanto en forma agregada como detallada. Incluye métodos para clasificar, asignar, agrupar e informar dichos costos, así como para compararlos con los costos estándar (Russell, 2021).

La contabilidad de costos cumple un papel fundamental en la gestión empresarial, al proporcionar información precisa y detallada sobre la estructura de costos, lo que permite tomar decisiones fundamentadas orientadas a la eficiencia operativa. Al establecer un marco metodológico riguroso, facilita la identificación

de desviaciones respecto a los costos estándar, promoviendo el control financiero, la optimización de recursos y la mejora continua en los procesos productivos y de servicios.

#### **1.2.4 Estados financieros**

**1.2.4.1 Conceptos de los estados financieros.** Son un conjunto de estados que reflejan la situación financiera de una empresa durante un período determinado y los resultados operativos durante un período determinado (generalmente un año financiero). Estos informes se elaboran sobre la base de los informes y presentan la información contable de la empresa de forma estructurada y detallada (SABBATIC, 2024).

Según el Diccionario Panhispánico del Español Jurídico [DPEJ] (2023), la denominación sobre estados financieros comprende la siguiente documentación: balance, cuenta de resultados, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo, y notas, en las que se incluirá un resumen de las políticas contables más significativas y otras notas explicativas. Lo que podemos analizar en este concepto es, que el autor enfatiza que los estados financieros vienen a ser los documentos presentados por 4 estados, como se mencionó anteriormente.

Para la Universidad Politécnica de Madrid (2023), los estados financieros constituyen documentos que documentan todas las operaciones económicas de una organización a lo largo de un período de tiempo específico, incluyendo aspectos como la cantidad de facturas emitidas, el saldo total de las adquisiciones, las obligaciones con los proveedores, el reembolso de préstamos, el pago a plazos de seguro social por parte de los empleados, entre otros. En síntesis, se refiere al registro de las operaciones económicas de una organización durante un periodo determinado.

Los estados financieros se denominan estudios contables o estados financieros y son importantes porque ayudan a brindar información sobre el estado de la economía. Consisten en documentos adjuntos con la mayor cantidad

de información posible sobre la empresa (Instituto de Contabilidad Electrónica [ICE], 2023). De igual forma, para esta entidad, los estados financieros representan el análisis contable para obtener información y tomar decisiones en un tiempo específico.

Según las Normas de Información Financiera [NIF], su objetivo es regular la elaboración y presentación de la información financiera dentro de la organización durante un período de tiempo específico, con el objetivo de unificar normativas y prevenir discrepancias en la información suministrada. En otras palabras, estos informes suministran datos relativos a activos, pasivos, patrimonio, datos relativos a ingresos, costos, gastos, inversiones de los socios, así como asignaciones para la evaluación y toma de decisiones corporativas (Colegio de Contadores Públicos de México, 2023). Este colegio profesional, considera todas las conceptualizaciones anteriores sobre estados financieros.

Por su lado, Lambretón y Garza (2021) mencionaron que los estados financieros son la principal fuente de información para la toma de decisiones de los usuarios externos de la empresa. Es importante valorar y clasificar adecuadamente todas las cuentas del balance para que pueda comprender verdaderamente la situación financiera de su empresa. Lo que podemos comprender que, como punto fundamental de los estados financieros es la información que brinda para tomar decisiones en una empresa.

Ochoa y Saldívar del Ángel (2012), establecieron que los estados financieros constituyen el producto final del sistema contable y se elaboran fundamentándose en el marco conceptual, las Normas de Información Financiera (NIF) y el juicio profesional. Este autor enfatiza que los estados financieros constituyen el resultado del sistema contable.

Es decir, los estados financieros constituyen una herramienta esencial en la rendición de cuentas y la toma de decisiones dentro del ámbito empresarial. Como resultado final del proceso contable, estos documentos reflejan de manera



estructurada y normada la situación económica y financiera de una organización. El hecho de que su elaboración se base en principios técnicos como el marco conceptual, las NIF y el juicio profesional garantiza la confiabilidad, comparabilidad y relevancia de la información presentada, lo cual resulta fundamental para los usuarios internos y externos que requieren datos precisos para sustentar decisiones estratégicas, operativas y financieras.

Así también, Van Horne y Wachowicz Jr (2010) comentaron que estos resultados requieren un análisis que viene a ser un arte o habilidad de transformar los datos de estos estados para convertirlos en información útil y se tomen decisiones informadas. Por su parte, este autor, considera que es una cualidad de obtener información para tomar decisiones.

El análisis financiero cumple una función esencial en la interpretación de los estados contables, al permitir convertir datos cuantitativos en información estratégica para la gestión organizacional. Como lo señalan Van Horne y Wachowicz Jr., esta práctica no se limita a la lectura mecánica de cifras, sino que implica habilidades analíticas que contribuyen a identificar tendencias, evaluar el desempeño y sustentar decisiones fundamentadas. Así, el análisis se convierte en un puente entre los registros contables y la acción gerencial, fortaleciendo la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a entornos dinámicos y complejos.

Según el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA] (2024), los estados financieros, conocidos en la legislación como cuentas anuales, son documentos contables que muestran la condición económica y financiera de una empresa. Constituyen una herramienta clave para evaluar su salud financiera y resultan esenciales en el proceso de toma de decisiones por parte de los directivos, inversores y acreedores.


Los estados financieros cumplen una función esencial en la transparencia y comprensión de la realidad económica de una organización. Al estandarizar la

presentación de la información financiera, facilitan su interpretación por parte de diversos usuarios interesados, contribuyendo a la toma de decisiones fundamentadas. Más allá de ser simples registros históricos, estos documentos permiten proyectar escenarios y evaluar la sostenibilidad financiera de la empresa en el tiempo. Su utilidad como instrumento de análisis y planificación convierte a los estados financieros en una base sólida para la gestión estratégica, la rendición de cuentas y la atracción de inversiones.

En conclusión, los estados financieros son documentos fundamentales que reflejan, de manera estructurada y sistemática, la situación económica y financiera de una empresa en un periodo determinado. Así también, constituyen el resultado final del proceso contable y se elaboran conforme a normas y principios establecidos, como las Normas de Información Financiera (NIF).

**1.2.4.2 Usuarios de los estados financieros.** De acuerdo a Ochoa y Saldívar del Ángel (2012), los usuarios de la información ejercen una influencia creciente sobre las empresas, exigiendo reportes que no solo incluyan resultados financieros, sino también información relacionada con aspectos sociales y ambientales. Para fines de análisis, estos usuarios pueden dividirse en dos grupos: internos y externos:

usuarios internos forman parte de la empresa, como los administradores y accionistas mayoritarios, y tienen acceso completo a la información financiera en distintos formatos, adaptados a sus necesidades específicas. Además, al contar con información en tiempo real, pueden tomar decisiones para corregir, controlar o impulsar las operaciones mientras se desarrollan.

 En contraste, los usuarios externos como inversionistas minoritarios, acreedores, proveedores, sindicatos, y analistas financieros se relacionan con la empresa desde fuera. Para ellos, la información está disponible a través de los estados financieros básicos, emitidos al cierre de un periodo, cuando los hechos ya han ocurrido. Algunos usuarios externos, como bancos o casas de

bolsa, pueden recibir proyecciones financieras, las cuales les sirven para decidir si otorgan créditos o aprueban inversiones, luego de analizar dichos informes.

✚ Si bien el análisis financiero es valioso para ambos tipos de usuarios, los externos dependen casi exclusivamente de los estados.

De igual forma Lambretón y Garza (2021) indican que los grupos de interés de una empresa se dividen en usuarios internos y externos de los estados financieros. Los usuarios externos son aquellas personas o instituciones que, aunque están interesadas en la información que proporciona la empresa, no forman parte de su gestión diaria. Por otro lado, los usuarios internos son quienes participan directamente en las actividades operativas cotidianas de la organización.

La diferenciación entre usuarios internos y externos de los estados financieros es crucial para comprender la función comunicativa de la contabilidad en el ámbito empresarial. Mientras que los usuarios internos utilizan esta información para apoyar la planificación, el control y la toma de decisiones operativas y estratégicas, los usuarios externos emplean los estados financieros como fuente confiable para evaluar el desempeño, la rentabilidad y la estabilidad de la organización. Esta dualidad en los destinatarios de la información contable exige que los estados financieros sean elaborados bajo criterios de claridad, precisión y comparabilidad, asegurando su utilidad para diversos fines y niveles de análisis.

**Figura 1**

*Usuarios que participan en los estados financieros*



*Nota.* Tomado de Lambretón y Garza (2021).

**1.2.4.3 Principios de los estados financieros.** Podemos apreciar desde diferentes autores, que se muestran a continuación:

**A. Según Lambretón Torres y Garza Fernández:** Los estados financieros representan el resultado final del sistema de información contable. Cada uno funciona como un informe específico y detallado que refleja un aspecto particular de la situación de la empresa. Entre los estados financieros más importantes se encuentran el estado de resultados, el balance general, el estado de flujo de efectivo y el estado de cambios en el capital contable, los cuales se describen a continuación (Lambretón y Garza, 2021).

La estructura y función de los estados financieros son fundamentales para el análisis contable, ya que permiten descomponer la realidad financiera de una organización en informes especializados que facilitan la interpretación y toma de decisiones. Al presentar datos relevantes y confiables sobre distintos aspectos como la rentabilidad, la liquidez, la solvencia o la evolución del patrimonio estos documentos se convierten en herramientas indispensables tanto para la gestión interna como para la evaluación externa de la empresa. La correcta elaboración e

interpretación de cada estado financiero es, por tanto, clave para garantizar una adecuada transparencia y control organizacional.

**a) Estado de resultados.** Este informe también se denomina estado de pérdidas y ganancias. Su función es resumir los resultados de las operaciones realizadas durante un periodo específico ya sea mensual, trimestral, semestral o anual con el propósito de evaluar si la empresa fue eficiente en alcanzar sus objetivos y en el uso de sus recursos. Debido a que refleja información de un periodo de tiempo, se clasifica como un estado financiero dinámico (Lambretón y Garza, 2021).

El estado de resultados es una herramienta clave para el análisis de la gestión empresarial, ya que permite identificar si las decisiones operativas han generado utilidades o pérdidas en un periodo específico. Su carácter dinámico implica que no solo muestra una fotografía aislada, sino que refleja el desarrollo y la evolución del desempeño financiero a lo largo del tiempo. Esto lo convierte en un instrumento fundamental para la evaluación comparativa y el seguimiento de metas organizacionales, facilitando la toma de decisiones orientadas a la mejora continua y la sostenibilidad financiera.

**b) Estado de situación financiera.** Este documento, también llamado estado de situación financiera, muestra los bienes y derechos (activos) de la empresa junto con las fuentes de financiamiento utilizadas para adquirirlos. Esta relación de equilibrio entre ambos elementos es lo que da origen al término "balance". Se elabora para una fecha específica, generalmente al cierre de un mes o del año, y permite conocer en qué se ha invertido el dinero y cómo se ha financiado dicha inversión. Por reflejar una situación puntual en el tiempo, se clasifica como un estado financiero estático (Lambretón y Garza, 2021).

El Estado de Situación Financiera constituye una herramienta esencial para evaluar la solvencia y estabilidad económica de una organización en un instante determinado. Su estructura permite a los usuarios de la información contable —ya

sean internos o externos, comprender cómo se distribuyen los recursos de la empresa y de qué manera han sido financiados. La naturaleza estática de este estado financiero no limita su relevancia, ya que, en conjunto con los informes dinámicos, ofrece una visión integral de la situación patrimonial y el desempeño organizacional, apoyando la toma de decisiones estratégicas fundamentadas.

Esta relación de equilibrio entre ambos elementos es lo que da origen al término "balance". Se elabora para una fecha específica, generalmente al cierre de un mes o del año, y permite conocer en qué se ha invertido el dinero y cómo se ha financiado dicha inversión. Por reflejar una situación puntual en el tiempo, se clasifica como un estado financiero estático (Lambretón y Garza, 2021).

**c) Estado de flujo de efectivo.** Este informe presenta los ingresos y egresos de efectivo que reflejan cómo la entidad ha generado o utilizado recursos durante un periodo determinado. También evidencia el incremento o disminución neta del efectivo como resultado de los flujos provenientes de las actividades operativas, de inversión y de financiamiento. Por esta razón, se clasifica como un estado financiero dinámico, ya que muestra el movimiento del efectivo a lo largo del tiempo (Lambretón y Garza, 2021).

El estado de flujo de efectivo resulta fundamental para analizar la liquidez y la capacidad de pago de una organización. A diferencia de otros informes contables, este estado permite comprender no solo cuánto efectivo dispone la empresa, sino también cómo lo ha obtenido y utilizado en sus distintas actividades. Su carácter dinámico brinda una perspectiva temporal que facilita la evaluación del manejo financiero y la sostenibilidad operativa, constituyéndose en un insumo clave para la toma de decisiones gerenciales y de inversión.

**d) Estado de cambio de patrimonio.** Estado de cambio de patrimonio. Este informe presenta los ingresos y egresos de efectivo que reflejan cómo la entidad ha generado o utilizado recursos durante un periodo determinado. También evidencia el incremento o disminución neta del efectivo como resultado

de los flujos provenientes de las actividades operativas, de inversión y de financiamiento. Por esta razón, se clasifica como un estado financiero dinámico, ya que muestra el movimiento del efectivo a lo largo del tiempo (Lambretón y Garza, 2021).

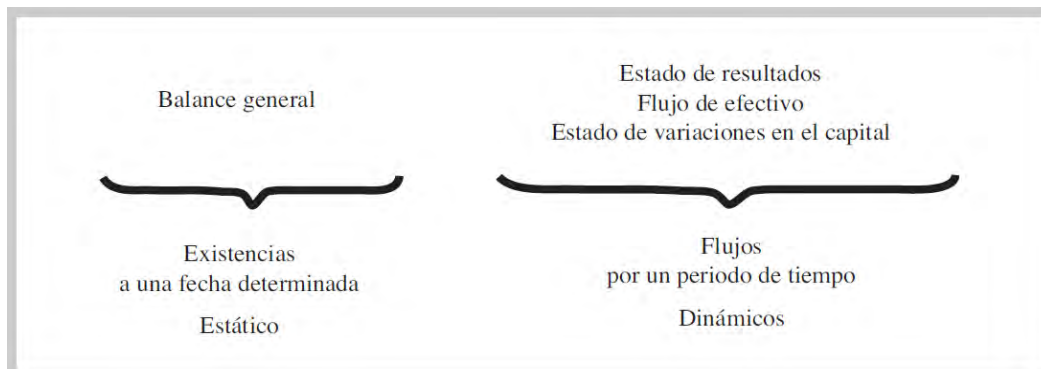
El estado de cambios en el capital contable permite comprender de manera detallada cómo evoluciona la participación de los propietarios en el patrimonio de la empresa. Su análisis es fundamental para evaluar la solidez financiera y la rentabilidad desde la perspectiva de los socios. Además, ofrece información clave para la toma de decisiones relacionadas con futuras inversiones o distribución de utilidades, al evidenciar los efectos de las operaciones financieras sobre el capital aportado. Su carácter dinámico lo convierte en una herramienta esencial para el monitoreo continuo del valor patrimonial de la entidad.

La figura siguiente muestra cómo los estados financieros se relacionan con el tiempo que abarcan. Imagina una línea que representa un mes o un año. Al principio y al final de esa línea, la empresa hace un "balance general", que muestra cómo está financieramente en ese momento específico (como una foto). En cambio, otros informes como el estado de resultados, el flujo de efectivo y el de cambios en el capital contable muestran lo que pasó durante ese tiempo. Son como un video que explica los cambios que ocurrieron entre un balance y otro.

Asimismo, este enfoque permite comprender con mayor claridad la diferencia conceptual entre los estados financieros estáticos y dinámicos. Mientras que el balance general captura una imagen puntual de la situación financiera de la entidad, los demás informes ofrecen una visión integral del desempeño económico y financiero a lo largo del tiempo. Esta distinción resulta clave para el análisis contable, ya que permite a los usuarios de la información identificar no solo la posición actual de la empresa, sino también las causas y efectos de los cambios financieros que se han producido dentro del periodo evaluado.

**Figura 2**

*Relación de los estados financieros con el periodo de tiempo*



*Nota.* Tomado de Lambretón Torres y Garza Fernández (2021).

**B. Según Lambretón Lawrence y Chad.** La Comisión de bolsa y valores SEC exige que las empresas presenten a sus accionistas cuatro estados financieros fundamentales: (1) el estado de resultados, (2) el balance general, (3) el estado de cambios en el patrimonio de los accionistas y (4) el estado de flujos de efectivo. En esta sección se hace una revisión general de estos estados financieros, usando como ejemplo el informe del año 2015 de Bartlett Company, una empresa fabricante de broches metálicos. Dado que probablemente ya haya revisado estos documentos en un curso de contabilidad, el propósito aquí no es profundizar, sino repasar sus aspectos esenciales (Gitman y Zutter, 2017).

Esta presentación cumple una función introductoria clave al recordar al lector los principales componentes de los estados financieros exigidos por los organismos reguladores, como la SEC. La utilización del caso de Bartlett Company como ejemplo práctico permite contextualizar los conceptos y facilita su comprensión. Asimismo, el propósito de reforzar conocimientos previos, más que profundizar en aspectos técnicos, convierte esta revisión en un recurso útil para quienes buscan consolidar su dominio en el análisis financiero desde una perspectiva aplicada.

**a) Estado de pérdidas y ganancias,** también conocido como estado de pérdidas y ganancias, ofrece un resumen financiero del desempeño operativo de la



empresa durante un periodo determinado. Generalmente, este periodo corresponde a un año que concluye en una fecha previamente establecida, usualmente el 31 de diciembre (Gitman y Zutter, 2017).

El estado de resultados constituye un instrumento esencial para evaluar el desempeño económico de una organización dentro de un marco temporal definido. Su estructura permite identificar los ingresos, costos y gastos que incidieron en la obtención de utilidades o pérdidas, brindando información clave para la toma de decisiones estratégicas. Además, el hecho de que su elaboración se base en periodos regulares, como el año fiscal, facilita la comparación interanual y el análisis de tendencias operativas.

**b) Balance general**, muestra un resumen de la condición financiera de la empresa en una fecha determinada. En este documento se equilibran los activos de la organización (sus bienes) con las fuentes de financiamiento, que pueden provenir de deudas (obligaciones por pagar) o del capital aportado por los propietarios (Gitman y Zutter, 2017).

El balance general constituye un instrumento clave para conocer la posición financiera de una organización en una fecha determinada. Al mostrar la correspondencia entre los activos y las fuentes de financiación, permite analizar la estructura patrimonial y evaluar el grado de endeudamiento y solvencia de la entidad. Su elaboración facilita la comprensión de cómo se distribuyen y sustentan los recursos, sirviendo de base para el análisis financiero y la planificación estratégica

**c) Estado de ganancias retenidas**, es una versión resumida del estado del patrimonio de los accionistas. A diferencia de este último, que muestra todas las transacciones que afectan el patrimonio durante un año determinado, el estado de ganancias retenidas ajusta el ingreso neto obtenido en ese año y los dividendos pagados en efectivo, reflejando el cambio en las ganancias retenidas desde el inicio hasta el final del periodo (Gitman y Zutter, 2017).

El estado de ganancias retenidas ofrece una visión clara y específica de cómo las utilidades generadas en el periodo han sido gestionadas internamente por la empresa. Su análisis resulta fundamental para evaluar la política de distribución de dividendos y la capacidad de reinversión de la organización. Además, permite a los accionistas y analistas financieros comprender cómo las decisiones sobre utilidades impactan directamente en la acumulación de capital propio, influyendo en el fortalecimiento patrimonial de la entidad a lo largo del tiempo.

**d) Estado de flujos de efectivo**, resume las entradas y salidas de efectivo que tuvieron lugar durante un periodo determinado. Proporciona información sobre los flujos de efectivo provenientes de las actividades operativas, de inversión y de financiamiento de la empresa, y los relaciona con las variaciones en el efectivo y los valores negociables en ese mismo periodo (Gitman y Zutter, 2017).

El estado de flujos de efectivo representa una herramienta clave para analizar la liquidez de una empresa y su capacidad para generar efectivo a partir de sus operaciones principales. A través de la diferenciación entre actividades operativas, de inversión y de financiamiento, este estado financiero permite identificar la procedencia y el destino de los recursos monetarios, facilitando una evaluación más precisa de la salud financiera de la entidad. Asimismo, complementa la información contenida en el balance general y el estado de resultados, brindando una perspectiva integral de la gestión financiera en un periodo determinado.

**e) Adicional, Notas de los estados financieros**, entre los estados financieros que se publican, se incluyen notas explicativas que detallan información relacionada con ciertas cuentas presentadas. Estas notas explican las políticas contables, procedimientos, cálculos y transacciones que respaldan los rubros de los estados financieros. Algunos temas que abordan son el reconocimiento de ganancias, los impuestos sobre ingresos, la clasificación de

activos fijos, los términos de deudas y arrendamientos, así como las contingencias. Desde la implementación de la ley Sarbanes-Oxley, estas notas también informan sobre el cumplimiento de dicha normativa. Los analistas financieros utilizan esta información para hacer estimaciones sobre el valor de los títulos emitidos por la empresa, lo que influye en las decisiones de los inversionistas y, en consecuencia, en el precio de las acciones (Gitman y Zutter, 2017).

Las notas a los estados financieros constituyen un componente esencial del reporte contable, ya que permiten comprender en mayor profundidad los criterios técnicos y las estimaciones que sustentan las cifras presentadas. Estas revelaciones no solo garantizan la transparencia y la comparabilidad de la información financiera, sino que también fortalecen la confianza de los usuarios externos como inversionistas, entidades reguladoras y analistas en la gestión contable de la organización. En contextos regulados, como bajo la Ley Sarbanes-Oxley, estas notas adquieren una dimensión aún más crítica, al evidenciar el compromiso de la empresa con el cumplimiento normativo y la rendición de cuentas.

**1.2.4.4 Importancia de los estados financieros.** Para Lambretón Torres y Garza Fernández (2021), los estados financieros son utilizados por distintos grupos de interés, tanto internos como externos, como administradores, empleados, clientes, acreedores, propietarios y autoridades fiscales, quienes requieren información sobre el desempeño económico de la empresa para tomar decisiones. Los propietarios buscan evaluar el rendimiento de su inversión, los clientes desean la continuidad del negocio, los empleados dependen de su estabilidad laboral y las autoridades fiscales se enfocan en la capacidad de la empresa para contribuir con impuestos. Estos informes representan la fuente principal de información para todos ellos.:

Los estados financieros desempeñan un rol crucial en la toma de decisiones informadas por parte de los distintos grupos de interés que interactúan con la organización. Su carácter integrador permite satisfacer necesidades informativas

diversas, desde la evaluación del rendimiento empresarial hasta el cumplimiento de obligaciones tributarias. Esta función multifacética resalta la importancia de que los informes financieros se elaboren con altos estándares de precisión, transparencia y oportunidad, dado que constituyen el principal insumo para la formulación de juicios económicos y estratégicos por parte de usuarios internos y externos.

Según Gitman y Zutter (2017), los estados financieros son de gran importancia porque proporcionan información esencial sobre la situación económica y financiera de una empresa. Estos documentos permiten a los usuarios como inversionistas, acreedores, directivos y otros interesados evaluar el desempeño pasado, la posición actual y las perspectivas futuras del negocio. Además, los estados financieros facilitan la toma de decisiones informadas en áreas como la inversión, el financiamiento y la operación, ayudando a gestionar los recursos de manera eficiente y a reducir riesgos financieros.

Los estados financieros no solo cumplen una función informativa, sino que también son instrumentos estratégicos para la planificación y la toma de decisiones. Su capacidad para reflejar de manera objetiva el desempeño y la estabilidad de una empresa los convierte en una fuente indispensable para evaluar la sostenibilidad y rentabilidad del negocio. En este contexto, la calidad, veracidad y oportunidad de los datos presentados resultan determinantes para que los agentes económicos puedan adoptar decisiones acertadas que favorezcan la optimización de recursos y la reducción de la incertidumbre financiera.


Para Ochoa y Saldívar del Ángel (2012), los estados financieros constituyen herramientas esenciales para la comunicación, en términos monetarios, de la situación económica y los resultados operativos de una entidad, dirigidas a usuarios tanto internos como externos. La información que proporcionan resulta crucial para la toma de decisiones relacionadas con la concesión de créditos, las inversiones, la evaluación del rendimiento organizacional y el cumplimiento de

obligaciones fiscales. Asimismo, estos informes permiten evidenciar los efectos de las decisiones vinculadas a las actividades operativas, de inversión y financiamiento, lo que facilita el análisis de la eficiencia o ineficiencia de la gestión empresarial.




Los estados financieros cumplen una doble función: informativa y evaluativa. No solo permiten conocer el estado actual de una organización, sino también valorar la eficacia de sus decisiones estratégicas. En este sentido, representan una base objetiva sobre la cual distintos actores económicos fundamentan sus decisiones. Su utilidad se extiende a la medición del desempeño empresarial, el control fiscal y la proyección financiera, consolidándose como instrumentos indispensables para la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad económica de las organizaciones.

En síntesis, los estados financieros son esenciales porque permiten a la empresa comunicar, en términos monetarios, su situación a los grupos de interés. A través de ellos, se pueden responder preguntas clave sobre la capacidad de pago, contratación, cumplimiento fiscal, reparto de utilidades y rentabilidad de la inversión, facilitando así la toma de decisiones informadas.

**1.2.4.5 Objetivos de los estados financieros.** Según Ochoa y Saldívar del Ángel (2012), la Norma de Información Financiera A-3, referida a las necesidades de los usuarios y a los objetivos de los estados financieros, establece que dichos estados constituyen un medio para comunicar información financiera, más que un fin en sí mismos. Su propósito no es convencer al lector sobre la validez de una determinada posición, sino proporcionar datos objetivos que permitan la toma de decisiones. Asimismo, esta norma define los objetivos fundamentales que debe cumplir la información financiera para satisfacer las necesidades informativas de los distintos usuarios:

-  Comunicar la situación financiera de una empresa, los resultados de sus operaciones y las variaciones en su situación financiera hasta una fecha




específica. La situación financiera se presenta mediante el balance general; las variaciones en la situación financiera, a través del estado de flujo de efectivo; y los resultados operativos, por medio del estado de resultados.

-  Como las necesidades de información varían según las expectativas de los usuarios, los estados financieros deben proporcionar información que satisfaga a un usuario promedio.
-  Dado que los usuarios de la información financiera son diversos (accionistas, empleados, acreedores, gobierno y administración), los estados financieros deben ser útiles para la toma de decisiones sobre inversiones y créditos, para evaluar la solvencia y liquidez de la empresa basándose en su capacidad para generar recursos, así como para analizar el origen, las características y el rendimiento de los recursos financieros.
-  Facilitar la formación de un juicio sobre el negocio, para evaluar la gestión administrativa y cómo se maneja.

La Norma de Información Financiera A-3 destaca la naturaleza instrumental de los estados financieros, al concebirllos como canales de comunicación que deben centrarse en la neutralidad y la objetividad. Esta perspectiva subraya la importancia de que la información financiera se limite a presentar hechos relevantes, sin intención de influir en las interpretaciones subjetivas de los usuarios. Así, se garantiza que los diversos interesados, inversionistas, acreedores, reguladores, entre otros cuenten con insumos confiables y transparentes para fundamentar sus decisiones económicas.

**1.2.4.6 Limitaciones de los estados financieros.** De acuerdo con Lambretón y Garza (2021), los usuarios de los estados financieros deben tener presente que, además de estos documentos, existe información complementaria disponible en diversas fuentes, tales como declaraciones oficiales de los directivos, certificaciones obtenidas por la empresa (como las normas ISO 9000 o ISO 14000) y publicaciones en medios especializados. Al emplear los estados financieros como




base para la toma de decisiones, resulta fundamental reconocer las limitaciones inherentes a dichos informes, ya que ignorarlas podría derivar en interpretaciones erróneas respecto al desempeño de la organización. En este sentido, se recomienda considerar múltiples elementos informativos adicionales para obtener un análisis más completo y preciso.

-  Las operaciones y eventos económicos que realiza una empresa se expresan en términos monetarios siguiendo las normas establecidas por los organismos encargados de regular la información financiera para uso externo. Sin embargo, estas normas pueden interpretarse y aplicarse desde distintas perspectivas, lo que hace que los estados financieros reflejen las operaciones y eventos según la perspectiva elegida, lo cual puede afectar su comparabilidad entre empresas o periodos.
-  El balance general solo incluye las inversiones que pueden medirse de manera objetiva en términos monetarios, por lo que no refleja otros aspectos importantes de la empresa, como el capital humano, los productos, la marca, el mercado, la imagen o la reputación, lo que significa que no muestra el verdadero valor total del negocio.
-  Los estados financieros están diseñados bajo el supuesto de que la empresa seguirá operando de manera continua e indefinida, por lo que en ocasiones se utilizan estimaciones y criterios personales para medir sus recursos y deudas.

Este planteamiento resalta la importancia de un enfoque integral al momento de analizar la situación financiera de una empresa. Si bien los estados financieros constituyen una fuente esencial de información, su utilidad puede verse restringida si se los interpreta de forma aislada. La inclusión de fuentes complementarias como certificaciones de calidad, declaraciones gerenciales o reportes sectoriales permite al usuario construir un juicio más fundamentado,

minimizando los riesgos derivados de una evaluación parcial. En consecuencia, se promueve una toma de decisiones más informada y estratégica

**1.2.4.7 Análisis de los estados financieros.** Según a Wild et al. (2007), el análisis financiero consiste en la interpretación sistemática de la información contenida en los estados financieros, con el propósito de evaluar la situación económica de la empresa, su desempeño histórico y sus perspectivas futuras. Esta herramienta analítica permite formular respuestas a interrogantes fundamentales sobre el crecimiento proyectado, la disponibilidad de recursos para inversión, las fuentes generadoras de rentabilidad y la fortaleza financiera de la organización. El análisis financiero se clasifica en tres dimensiones esenciales.

-  El análisis de la rentabilidad, enfocado en medir el retorno de la inversión y la sustentabilidad de las utilidades;
-  El análisis del riesgo, centrado en la evaluación de la liquidez, la solvencia y la estabilidad de las ganancias, elementos cruciales para los inversionistas y acreedores;
-  Y el análisis de los flujos de efectivo, que permite examinar el origen y uso de los recursos financieros, proporcionando una visión integral de la salud financiera de la empresa y sus posibles implicancias futuras.

El planteamiento de Wild et al. subraya la importancia del análisis financiero como una herramienta indispensable para la toma de decisiones informadas. Su utilidad radica en la capacidad de descomponer la información contable en dimensiones estratégicas que facilitan la evaluación integral de una empresa. La segmentación en rentabilidad, riesgo y flujos de efectivo no solo permite identificar fortalezas y debilidades operativas, sino que también proporciona indicios claros sobre la viabilidad y sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo. Este enfoque estructurado es especialmente valioso para los stakeholders que requieren una comprensión profunda y fundamentada del desempeño organizacional.



Por su parte, Gitman y Zutter (2017) sostienen que el análisis de los estados financieros consiste en el examen detallado y la interpretación sistemática de la información financiera de una empresa, con el objetivo de evaluar su situación económica, su desempeño operativo y su sostenibilidad a futuro. Este procedimiento se apoya en conocimientos contables y en herramientas propias del análisis financiero, tales como los indicadores o razones financieras, los cuales permiten identificar y examinar las interrelaciones entre variables operativas y financieras.

El análisis financiero se distingue por ser un proceso estructurado que implica la reclasificación, recopilación, obtención y comparación de datos contables, operativos y financieros. A través de técnicas analíticas adecuadas, este enfoque busca diagnosticar la posición financiera y los resultados de la actividad empresarial tanto en el presente como en el pasado, con el fin de generar proyecciones fundamentadas para la toma de decisiones futuras.

La propuesta de Gitman y Zutter enfatiza el carácter integral y metodológico del análisis financiero como herramienta clave para la gestión estratégica. Al combinar conocimientos contables con técnicas específicas de análisis, este proceso permite construir una visión clara y fundamentada sobre la realidad económico-financiera de una organización. Además, el enfoque retrospectivo y prospectivo que plantea al evaluar tanto el pasado como el futuro de la empresa contribuye de manera significativa a la formulación de estrategias informadas, al diagnóstico de fortalezas y debilidades, y a la reducción de la incertidumbre en la toma de decisiones. En consecuencia, el análisis financiero se consolida como un recurso esencial en el ámbito gerencial y financiero.

#### **1.2.5 Técnicas de análisis de los estados financieros (dimensiones)**

Las técnicas analíticas desempeñan funciones fundamentales en el análisis financiero. En primer lugar, permiten la construcción de series temporales que pueden ser proyectadas para fines de pronóstico, lo que facilita la evaluación de la evolución del

rendimiento empresarial a lo largo del tiempo. En segundo lugar, estas técnicas hacen posible la comparación del desempeño de una organización con el de otras pertenecientes al mismo sector económico. Para efectuar este tipo de análisis comparativo y detectar posibles patrones o desviaciones relevantes, es indispensable la aplicación rigurosa de metodologías específicas (Bonsón et al., 2009).

La descripción de Bonsón et al. (2009) resalta la importancia de aplicar técnicas analíticas como herramientas esenciales para el diagnóstico financiero. La utilidad de las series temporales y los análisis comparativos radica en su capacidad para ofrecer información valiosa tanto en términos de evolución interna como de posicionamiento relativo frente a otras empresas del sector. Asimismo, el uso de porcentajes verticales y horizontales en la evaluación estructural permite comprender no solo la composición financiera actual de la empresa, sino también las variaciones ocurridas a lo largo del tiempo. Esta metodología contribuye significativamente a la identificación de tendencias, anomalías o posibles áreas de mejora, lo cual es crucial para una toma de decisiones informada y estratégica en entornos empresariales competitivos.

**1.2.5.1 Evaluación vertical y horizontal.** Según a Wild et al. (2007), se explica lo siguiente:

**A. Evaluación vertical.** Consiste en evaluar la composición relativa de los elementos de un estado financiero en un mismo periodo, expresando cada partida como un porcentaje del total general del estado analizado:

✚ En el balance general, cada cuenta (por ejemplo: efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, entre otras) se divide entre el total de activos, con el propósito de determinar la proporción que representa dentro del conjunto del activo.

✚ En el estado de resultados, cada partida (como los costos, los gastos operativos y la utilidad neta) se calcula en función de las ventas netas o los ingresos totales, lo que permite establecer qué fracción del ingreso corresponde a cada componente.

Este enfoque facilita la comprensión de la estructura financiera de la entidad en un momento específico, y contribuye a la detección de posibles desequilibrios o áreas donde los recursos están excesivamente concentrados (Bonsón et al., 2009).



La evaluación vertical constituye una herramienta clave en el análisis financiero estructural, ya que permite descomponer los estados financieros en términos proporcionales, facilitando la interpretación de la distribución de recursos y gastos. Su aplicación es especialmente útil para identificar áreas de concentración de activos o gastos que podrían implicar riesgos o ineficiencias. Además, al permitir comparaciones entre empresas del mismo sector o entre distintos periodos de una misma entidad, aporta insumos valiosos para el diagnóstico financiero y la toma de decisiones estratégicas orientadas a la optimización de la estructura económica.

**B. Evaluación horizontal.** La evaluación horizontal consiste en analizar la evolución de las partidas contenidas en los estados financieros a lo largo de varios periodos, con el propósito de identificar tendencias, incrementos o disminuciones sostenidas en el tiempo.

Este análisis se realiza generalmente mediante la siguiente fórmula:

$$[(\text{Valor actual} - \text{Valor del periodo anterior}) / \text{Valor del periodo anterior}] \times 100$$

Dicho cálculo permite obtener el porcentaje de variación de cada cuenta entre periodos consecutivos:

-  En el balance general, permite ver cómo han cambiado activos, pasivos o patrimonio de un año a otro.
-  En el estado de resultados, posibilita examinar cómo han evolucionado indicadores clave como las ventas, los costos y las utilidades.

Este enfoque proporciona una visión dinámica del desempeño financiero de la organización, permitiendo identificar patrones de crecimiento, caídas

significativas o comportamientos atípicos que podrían requerir una investigación más profunda (Bonsón et al., 2009).

El análisis horizontal representa una técnica fundamental en la evaluación financiera, ya que ofrece una perspectiva temporal sobre la evolución de las principales cuentas contables. Al cuantificar las variaciones interanuales, esta herramienta permite identificar tanto el crecimiento sostenido como las fluctuaciones inesperadas en las finanzas de una organización. Además, la detección de anomalías o cambios abruptos en variables clave puede alertar sobre riesgos emergentes o cambios en la estrategia operativa. Por tanto, su aplicación resulta indispensable para la planificación financiera, la evaluación del desempeño histórico y la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento de la posición financiera de la entidad.

**1.2.5.2 Análisis a través de razones financieras.** El análisis de razones financieras se refiere a la aplicación de técnicas cuantitativas orientadas al cálculo e interpretación de indicadores clave, cuyo propósito es evaluar y monitorear el desempeño financiero de una organización. Este análisis se fundamenta principalmente en la información contenida en los estados financieros, en particular el estado de resultados y el balance general (Gitman y Zutter, 2017).

El análisis de razones financieras constituye una herramienta esencial en la gestión financiera, ya que permite transformar datos contables en indicadores interpretativos que facilitan el diagnóstico de la situación económica de la empresa. Su utilidad radica en la capacidad de identificar fortalezas, debilidades y tendencias operativas, lo que a su vez favorece la toma de decisiones informadas y estratégicas. Al basarse en documentos financieros clave como el balance general y el estado de resultados, este tipo de análisis ofrece una visión integral de la rentabilidad, liquidez, eficiencia operativa y solvencia de la entidad.

El análisis de razones financieras no se limita únicamente al cálculo de indicadores aislados; su valor reside principalmente en la correcta interpretación

de los resultados obtenidos. Para ello, es imprescindible contar con puntos de referencia pertinentes que permitan contextualizar dichos valores, respondiendo así a interrogantes clave como: “¿este resultado es elevado o bajo?” o “¿resulta beneficioso o perjudicial para la organización?”. La comprensión de estos indicadores se logra, generalmente, mediante comparaciones con estándares sectoriales o a través del análisis de su comportamiento en distintos periodos (Gitman y Zutter, 2017).

El verdadero aporte del análisis de razones financieras radica en su capacidad para ofrecer una interpretación significativa de los datos contables, más allá del mero cálculo numérico. Esta interpretación exige una referencia comparativa que permita contextualizar cada indicador. De este modo, se pueden identificar fortalezas o debilidades relativas de la organización en comparación con otras del sector o con su propio desempeño histórico. Así, el análisis se convierte en una herramienta estratégica para la toma de decisiones financieras fundamentadas y oportunas.

Según Gitman y Zutter, se tiene categorías de las razones financieras, lo cuales son:

**A. Razones de liquidez.** La liquidez de una empresa se analiza a partir de su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas vencen. En términos generales, este concepto refleja el grado de solvencia inmediata de la organización, es decir, su facilidad para afrontar compromisos financieros en el corto plazo. Una insuficiencia de liquidez puede ser indicio de dificultades económicas significativas o incluso de riesgo de quiebra, por lo que las razones de liquidez permiten identificar problemas en el flujo de efectivo o posibles escenarios de insolvencia. No obstante, aunque es fundamental garantizar el cumplimiento de las obligaciones diarias, mantener un exceso de activos líquidos como el efectivo o los valores negociables— no siempre es conveniente, ya que estos suelen generar retornos financieros bajos. Por ello, es necesario lograr un

equilibrio entre la seguridad que aporta la liquidez y la rentabilidad esperada por los inversionistas. Las principales herramientas utilizadas para evaluar este aspecto son la razón circulante y la razón rápida o prueba ácida (Gitman y Zutter, 2017).

Las razones de liquidez constituyen indicadores clave para diagnosticar la salud financiera a corto plazo de una empresa, ya que permiten anticipar situaciones de iliquidez que podrían comprometer su operatividad. Sin embargo, la gestión de la liquidez no debe enfocarse exclusivamente en la acumulación de activos líquidos, sino también en su rentabilidad y eficiencia en el uso de recursos. De allí la importancia de encontrar un punto de equilibrio que garantice la solvencia operativa sin sacrificar los retornos financieros. La aplicación de la razón circulante y la razón rápida proporciona una base sólida para tomar decisiones financieras prudentes orientadas al equilibrio entre riesgo, seguridad y rentabilidad.

Por su lado, Van Horne y Wachowicz (2010) señalan que las razones de liquidez constituyen herramientas fundamentales para evaluar la capacidad de una organización de hacer frente a sus obligaciones financieras de corto plazo. Este análisis se lleva a cabo mediante la comparación entre los pasivos exigibles en dicho periodo y los recursos líquidos disponibles para cubrirlos. A partir de esta comparación, se puede obtener una apreciación precisa del nivel de solvencia inmediata de la entidad, así como de su capacidad para mantenerla, incluso en escenarios económicos adversos.

La liquidez es un factor determinante en la estabilidad financiera de cualquier organización. Tal como lo plantean Van Horne y Wachowicz, su análisis permite no solo conocer la capacidad actual de cumplimiento de obligaciones inmediatas, sino también anticipar la resiliencia de la empresa ante situaciones críticas. Esta perspectiva resulta esencial para la toma de decisiones estratégicas, ya que proporciona información clave sobre la eficiencia en la gestión de recursos

disponibles y sobre el margen de maniobra financiera de la entidad en el corto plazo.

Para Ochoa y Saldívar del Ángel (2012), la liquidez se define como la aptitud de una entidad para contar con recursos financieros suficientes que le permitan cumplir con sus compromisos económicos en el corto plazo. En términos generales, hace referencia a la facilidad con la que un activo puede convertirse en efectivo, sin necesariamente considerar su disponibilidad inmediata en el mercado. De igual modo, este concepto permite al usuario evaluar en qué medida los activos disponibles permiten hacer frente a las obligaciones exigibles en el corto plazo.

El concepto de liquidez resulta esencial para comprender la estabilidad operativa de una organización. Tal como señalan Ochoa Setzer y Saldívar del Ángel, esta capacidad no solo implica la disponibilidad de efectivo, sino también la rapidez con que los activos pueden ser convertidos en liquidez sin perder valor. Esta característica ofrece a los analistas e inversionistas una herramienta clave para diagnosticar el nivel de riesgo financiero asociado al incumplimiento de obligaciones inmediatas, lo cual es determinante para la sostenibilidad de la entidad.

**B. Razones de actividad.** Las razones de actividad permiten evaluar la eficiencia con la que determinadas cuentas contables se convierten en ventas o flujos de efectivo, ya sea ingresos o egresos. En términos generales, estos indicadores financieros analizan el desempeño operativo de la empresa en diversas áreas, tales como la administración de inventarios, la recuperación de cuentas por cobrar y la gestión de pagos. Entre las principales razones utilizadas para este propósito se encuentran aquellas que miden la rotación de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Asimismo, estas razones permiten valorar el grado de aprovechamiento de los activos totales de la organización (Gitman y Zutter, 2017).

El análisis de las razones de actividad resulta fundamental para determinar la eficiencia operativa de una empresa. Tal como lo explican Gitman y Zutter, estos

indicadores ofrecen una visión detallada sobre la capacidad de la organización para gestionar de manera eficaz sus recursos circulantes y operativos. Una adecuada rotación de inventarios y cuentas por cobrar, por ejemplo, permite mejorar la liquidez y reducir los costos financieros. En consecuencia, el monitoreo continuo de estas razones no solo contribuye a optimizar los procesos internos, sino que también favorece una mayor rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

De acuerdo con Van Horne y Wachowicz (2010), las razones de actividad o razones de gestión constituyen herramientas financieras que facilitan la evaluación de la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos como los inventarios, las cuentas por cobrar y los activos fijos con el propósito de generar ingresos por ventas. Estos indicadores permiten determinar el grado de aprovechamiento de los recursos disponibles por parte de la organización.

Las razones de actividad desempeñan un papel crucial en el análisis financiero, ya que permiten medir el rendimiento operativo de la empresa a partir del uso eficiente de sus recursos. Tal como sostienen Van Horne y Wachowicz, estas herramientas son esenciales para identificar posibles ineficiencias en la gestión de activos clave. Un adecuado análisis de estos indicadores contribuye a mejorar la rotación de inventarios, acelerar la recuperación de cuentas por cobrar y optimizar el uso de activos fijos, lo cual repercute positivamente en la rentabilidad y competitividad empresarial.

Constanza et al. (2012) afirman que estos indicadores también son denominados índices de rotación, cuyo propósito fundamental consiste en medir la eficiencia en el uso de los activos, evaluando la rapidez con la que estos son recuperados. Esta evaluación se basa en el principio financiero según el cual todos los activos deben generar rentabilidad. A través de estos indicadores, es posible determinar cuántas veces en un periodo anual se cobran las cuentas por cobrar, se renuevan los inventarios o los activos contribuyen a la generación de ingresos.



Asimismo, las rotaciones obtenidas pueden convertirse en días mediante el análisis del ciclo correspondiente.

Los indicadores de rotación constituyen herramientas clave en el análisis de la eficiencia operativa de una organización. Al permitir cuantificar la frecuencia con la que se recuperan los activos en un periodo determinado, proporcionan una visión clara del desempeño de áreas críticas como inventarios y cuentas por cobrar. Tal como lo plantean Constanza Díaz et al., su interpretación facilita la toma de decisiones orientadas a optimizar los recursos y mejorar la rentabilidad, al identificar posibles cuellos de botella o excesos en la inversión en activos circulantes. Además, su conversión a días permite un análisis más detallado de los ciclos operativos, lo cual resulta fundamental para la planificación financiera y la gestión del capital de trabajo.

**C. Razones de deuda.** El endeudamiento de una empresa representa el nivel de financiamiento externo utilizado para generar utilidades, siendo especialmente relevante la deuda a largo plazo debido a su implicancia en compromisos financieros sostenidos en el tiempo. A medida que aumenta el volumen de deuda, también se incrementa el riesgo asociado al incumplimiento de dichas obligaciones. Por esta razón, tanto los accionistas como los acreedores evalúan cuidadosamente la capacidad de la organización para cumplir con sus compromisos financieros, dado que las deudas deben ser saldadas antes de distribuir utilidades. Un mayor grado de endeudamiento respecto al total de activos incrementa el apalancamiento financiero, lo que conlleva un aumento tanto del riesgo asumido como del rendimiento potencial de la empresa (Gitman y Zutter, 2017).

El análisis del endeudamiento resulta esencial para comprender la estructura financiera de una empresa y su capacidad para afrontar obligaciones futuras. Como lo explican Gitman y Zutter, el uso de deuda no solo permite apalancar las operaciones, sino que también introduce mayores niveles de riesgo,

lo cual repercute directamente en las expectativas de rentabilidad. En contextos de alta volatilidad o incertidumbre, una estructura financiera excesivamente apalancada puede comprometer la sostenibilidad del negocio. Por ello, la evaluación del endeudamiento no debe limitarse al monto absoluto, sino considerar la proporción en relación con los activos y la generación de flujos que respalden su pago oportuno. Este análisis es clave tanto para inversionistas como para prestamistas al momento de tomar decisiones estratégicas.

Por su parte, Constanza et al. (2012), las razones de endeudamiento permiten determinar el nivel de participación de los acreedores en la estructura financiera de una empresa, es decir, muestran el porcentaje de los activos que ha sido financiado mediante recursos externos. Este tipo de indicador resulta particularmente significativo, ya que evidencia el grado de riesgo que enfrentan tanto los acreedores como los accionistas en función del nivel de endeudamiento asumido. Un endeudamiento equilibrado es fundamental para asegurar el cumplimiento de las obligaciones financieras y, simultáneamente, preservar los intereses de los inversionistas.

Las razones de endeudamiento constituyen herramientas clave en el análisis financiero, ya que ofrecen una visión clara sobre la estructura de financiamiento de una organización y su exposición al riesgo. Tal como señalan Constanza Díaz et al., un endeudamiento desproporcionado puede comprometer la estabilidad financiera de la empresa, afectando tanto la confianza de los acreedores como el valor de los aportes de los accionistas. Por ello, mantener un nivel adecuado de apalancamiento no solo permite optimizar el uso del capital, sino también garantizar la sostenibilidad y solvencia de la entidad a largo plazo.

**D. Razones de rendimiento.** Existen múltiples enfoques para evaluar el rendimiento de una organización. En conjunto, estas métricas permiten a los analistas financieros valorar la rentabilidad de la empresa en función de sus ventas, activos o del capital invertido por los propietarios. La generación de

utilidades es fundamental, ya que sin ellas la empresa tendría dificultades para atraer financiamiento externo. Por este motivo, tanto los propietarios, como los acreedores y los directivos, otorgan especial relevancia al crecimiento de las utilidades, dado que el mercado tiende a valorar positivamente a las organizaciones con sólidos niveles de rentabilidad (Gitman y Zutter, 2017).

La rentabilidad constituye un indicador esencial del desempeño financiero de una empresa, ya que refleja su capacidad para generar valor económico a partir de los recursos disponibles. Como sostienen Gitman y Zutter (2017), la atención que prestan inversionistas, acreedores y directivos al incremento de las utilidades se justifica por su estrecha relación con la sostenibilidad financiera y la valorización de la empresa en el mercado. Así, las métricas de rentabilidad no solo permiten medir la eficiencia operativa, sino también proyectar la viabilidad futura del negocio y su capacidad para atraer recursos externos.

Constanza et al. (2012) sostienen que las razones financieras constituyen herramientas fundamentales para evaluar la rentabilidad alcanzada en las distintas fases del desempeño empresarial, desde el margen bruto y operativo hasta el rendimiento neto, el retorno sobre la inversión y sobre los activos. Estas razones tienen como propósito valorar la eficiencia de la gestión administrativa en la generación de utilidades y en la utilización óptima de los recursos financieros. Los resultados obtenidos a partir de este análisis proporcionan información valiosa para identificar tanto las fortalezas como las debilidades organizacionales, facilitando así una toma de decisiones más precisa y fundamentada.

El análisis de la rentabilidad mediante razones financieras permite obtener una visión integral del desempeño económico de una empresa, al evaluar distintas etapas del proceso operativo y financiero. Según Constanza Díaz et al. (2012), estas métricas no solo miden la capacidad de generar beneficios, sino que también reflejan la eficacia con la que se administran los recursos disponibles.

**Tabla 1***Razones financieras, formulas y explicación*

Razón	Formula	Interpretación
Liquidez corriente	$Liquidez\ corriente = \frac{Activos\ corrientes}{Pasivos\ corrientes}$	<b>Liquidez</b> Mide si una empresa tiene suficiente dinero o recursos que puede convertir rápidamente en efectivo (como efectivo en caja, cuentas por cobrar o inventario) para pagar sus deudas a corto plazo, es decir, las que vencen pronto (en menos de un año).
Razón rápida	$Razon\ rapida = \frac{Activos\ corrientes - Inventario}{Pasivos\ corrientes}$	mide si una empresa puede pagar sus deudas a corto plazo usando solo sus activos más líquidos, es decir, los que se pueden convertir en efectivo casi de inmediato (como el efectivo en caja, cuentas por cobrar y otros activos que no requieren tiempo para venderse).
Rotación de inventarios	$Rotación\ de\ inventarios = \frac{Costo\ de\ los\ bienes\ vendidos}{Inventario}$	<b>Actividad</b> La rotación de inventarios mide cuántas veces una empresa vende y repone su inventario durante un período determinado, generalmente un año.
Periodo promedio de cobro	$Periodo\ promedio\ de\ cobro = \frac{Cuentas\ por\ cobrar}{Ventas\ diarias\ promedio}$	El periodo promedio de cobro mide el tiempo promedio que tarda una empresa en recibir el pago de sus clientes después de venderles a crédito.
Periodo promedio de pago	$Periodo\ promedio\ de\ pago = \frac{Cuentas\ por\ pagar}{Compras\ diarias\ promedio}$	El periodo promedio de pago mide el tiempo promedio que una empresa tarda en pagar a sus proveedores por las compras que hizo a crédito.
Rotación de activos totales	$Rotación\ de\ activos\ totales = \frac{Ventas}{Total\ de\ activos}$	La rotación de activos totales mide qué tan eficientemente una empresa utiliza todos sus activos para generar ventas.
Índice de endeudamiento	$Indice\ de\ endeudamiento = \frac{Total\ de\ pasivos}{Total\ de\ activos}$	<b>Deuda</b> El índice de endeudamiento mide qué parte de los activos de una empresa está financiada con dinero prestado (deuda) en lugar de capital propio.
Razón de cargo de interés fijo	$Razon\ de\ cargos\ de\ interes\ fijo = \frac{Utilidad\ antes\ de\ interes\ e\ impuestos}{Intereses}$	La razón de carga de interés fijo mide la capacidad que tiene una empresa para cubrir los pagos de intereses sobre su deuda con sus ganancias antes de intereses e impuestos.
Margen de utilidad bruta	$Margen\ de\ utilidad\ bruta = \frac{Ventas - Costo\ de\ ventas}{Ventas}$	<b>Rendimiento</b> El margen de utilidad bruta mide qué porcentaje de las ventas queda después de cubrir el costo directo de producir los bienes o servicios vendidos.
Margen de utilidad operativa	$Margen\ de\ utilidad\ operativa = \frac{Utilidad\ operativa}{Ventas}$	El margen de utilidad operativa mide el porcentaje de ganancias que queda después de cubrir todos los gastos operativos, pero antes de intereses e impuestos.
Margen de utilidad neta	$Margen\ de\ utilidad\ neta = \frac{Ganancias\ disponibles\ para\ los\ accionistas\ comunes}{Ventas}$	El margen de utilidad neta indica qué porcentaje de las ventas totales se convierte en ganancia neta después de deducir todos los gastos, incluidos impuestos e intereses.

**Nota.** Elaboración propia en base a Gitman y Zutter (2017).

### **1.2.6 Toma de decisiones**

**1.2.6.1 Conceptos de toma de decisiones.** El análisis de razones financieras se refiere a la aplicación de técnicas cuantitativas orientadas al cálculo e interpretación de indicadores clave, cuyo propósito es evaluar y monitorear el desempeño financiero de una organización. Este análisis se fundamenta principalmente en la información contenida en los estados financieros, en particular el estado de resultados y el balance general (Gitman y Zutter, 2017).

La toma de decisiones es un proceso sistemático mediante el cual se elige entre diversas alternativas con base en la información disponible. En este sentido, Robbins y Coulter (2018) afirman que se trata de “identificar un problema, generar opciones, evaluarlas y seleccionar la mejor”. Por ello, implica racionalidad y análisis. Así, el proceso es clave en la gestión organizacional.

Además, la toma de decisiones implica un juicio personal influido por factores subjetivos. Según Simon (1997), la racionalidad de los individuos es limitada, lo que da lugar a decisiones “satisfactorias” más que óptimas. Esta noción de racionalidad limitada modifica el ideal clásico. Por ende, no todas las decisiones siguen un modelo lógico lineal.

Para Lambretón Torres y Garza Fernández (2021), la toma de decisiones es un proceso mediante el cual una persona elige entre diversas alternativas, considerando factores relevantes como la calidad y cantidad de información disponible, el juicio personal y la experiencia. Mientras algunas decisiones son simples, otras requieren un análisis profundo de datos y consecuencias. En contextos como la administración, este proceso es clave para seleccionar opciones que favorezcan los objetivos de la organización, agrupándose en decisiones operativas, de inversión y financiamiento.

Asimismo, Palomeque (2010) menciona que la toma de decisiones forma parte constante de nuestra vida cotidiana, desde el momento en que despertamos hasta que termina el día. Al abrir los ojos, ya enfrentamos una elección:

levantarnos o permanecer en la cama; al hacerlo, decidimos si usar o no calzado para movernos por la habitación. Así, nuestra existencia está compuesta por una sucesión de decisiones, algunas sencillas y otras más complejas, pero todas reflejan que, en cada instante, estamos eligiendo. Por lo tanto, en términos formales, tomar una decisión implica seleccionar la opción más adecuada entre varias alternativas posibles, basándose en la información disponible en ese momento.

**1.2.6.2 Elementos de la toma de decisiones.** Según Palomeque (2010) para que el proceso de toma de decisiones ocurra, deben intervenir ciertos elementos esenciales:

- a) El sujeto, que representa a la persona encargada de seleccionar la opción más adecuada; es decir, quien toma la decisión.
- b) Las alternativas o cursos de acción, que constituyen las distintas opciones disponibles, siendo necesario contar con al menos dos para que exista una elección real.
- c) El criterio, que funciona como la base o referencia utilizada para determinar cuál alternativa es la más conveniente.

**1.2.6.3 Proceso de la toma de decisiones.** Evans (2006) indica que consta de la siguientes fases:

**A. Fase mental o de planificación:** La fase mental constituye el punto de partida del proceso de toma de decisiones, en la cual el individuo elabora una representación interna de la situación que debe resolver. En esta etapa, el decisor analiza las alternativas posibles considerando sus propósitos, medios disponibles, conocimientos previos y experiencias pasadas. Es un proceso reflexivo donde se anticipan los resultados y consecuencias de cada opción, buscando determinar cuál de ellas se ajusta mejor al objetivo deseado (Evans, 2006). La intención cumple un papel central, pues orienta el pensamiento hacia un “motivo para” actuar o un “motivo por” el cual se actúa, según las vivencias anteriores. En síntesis, esta fase implica planificar racional y emocionalmente la acción futura antes de ejecutarla.

**B. Fase de ejecución o acción:** La fase de ejecución representa la materialización de la decisión previamente concebida en la mente del individuo. Aquí se concreta el proyecto mental mediante la acción práctica, es decir, se pone en marcha la alternativa elegida o, en algunos casos, se decide no actuar, lo cual también constituye una forma de decisión. Esta etapa permite verificar si la acción tomada responde efectivamente a la intención inicial y si los resultados obtenidos coinciden con lo proyectado. Además, el proceso genera aprendizaje, ya que el éxito o fracaso de la acción retroalimenta la experiencia del decisor, fortaleciendo su criterio para futuras decisiones. En consecuencia, la ejecución es el momento donde el pensamiento se transforma en conducta observable y los resultados se vuelven evaluables (Evans, 2010).

**1.2.6.4 Tipos de decisiones (Dimensiones).** Lambretón Torres y Garza Fernández (2021) señalan que en el ámbito empresarial existen tres decisiones fundamentales: operativas, de inversión y de financiamiento. En este sentido, a continuación se expone cómo estas decisiones se manifiestan en los cuatro estados financieros principales, los cuales permiten evidenciar sus efectos sobre la situación económica y financiera de la organización.

La clasificación de las decisiones empresariales en operativas, de inversión y de financiamiento proporciona un marco analítico que facilita la comprensión integral de la gestión organizacional. Tal como lo afirman Lambretón y Garza (2021), estas decisiones se reflejan directamente en los estados financieros, los cuales actúan como instrumentos clave para evaluar los resultados y la sostenibilidad de las actividades empresariales. Este enfoque permite a los analistas interpretar de manera más precisa el impacto de las decisiones estratégicas sobre la salud financiera de la empresa.

**A. Decisiones de inversión,** son aquellas relacionadas con el uso eficiente de los recursos financieros de una empresa para adquirir activos que generen beneficios futuros. Estas decisiones implican seleccionar proyectos o bienes en los

que se destinará el capital con el objetivo de incrementar el valor de la organización en el largo plazo (Lambretón Torres y Garza Fernández, 2021).

Según Götze, Northcott y Schuster (2015), las decisiones de inversión son fundamentales para la empresa, pues implican asignar grandes recursos financieros a proyectos que definirán la estructura de costos y el éxito futuro. Estas decisiones requieren análisis rigurosos para estimar flujos de caja y evaluar la rentabilidad esperada.

Doumpos y Zopounidis (2014) definen las decisiones de inversión como decisiones complejas que combinan múltiples criterios financieros en entornos inciertos, utilizando análisis multicriterio y modelos matemáticos para optimizar el valor de largo plazo de la firma.

El **uso de recursos** en las decisiones de inversión se refiere al proceso de asignación racional y eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales disponibles, con el propósito de maximizar el valor económico y asegurar la sostenibilidad de la organización. Este proceso implica evaluar alternativas de inversión considerando criterios de rentabilidad, riesgo, liquidez y horizonte temporal, de modo que los recursos se destinen a proyectos que generen beneficios futuros y contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad (Doumpos y Zopounidis, 2014).

Los **beneficios futuros** en las decisiones de inversión se entienden como los rendimientos económicos, financieros o estratégicos que se espera obtener a partir de la asignación de recursos en un proyecto o activo determinado. Estos beneficios pueden manifestarse en flujos de efectivo futuros, incremento de la rentabilidad, fortalecimiento de la posición financiera, mejora de la competitividad o generación de valor a largo plazo. Su estimación constituye un elemento central en la evaluación de inversiones, ya que permite comparar alternativas y determinar la viabilidad y conveniencia de una decisión de inversión (Doumpos y Zopounidis, 2014).



**B. Decisiones de operación**, son aquellas que se refieren a las actividades cotidianas que permiten el funcionamiento normal de la empresa. Estas decisiones están relacionadas con la gestión eficiente de los recursos circulantes, como el manejo del efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar. Su objetivo es mantener la liquidez y asegurar que la empresa pueda cumplir con sus compromisos en el corto plazo (Lambretón Torres y Garza Fernández, 2021).

Según Singh y Gupta (2024), en las organizaciones las decisiones operativas abarcan la gestión diaria del capital de trabajo, es decir, manejar efectivo, inventarios y cuentas por cobrar, para garantizar liquidez y funcionamiento eficiente.

La **gestión de ingresos** en las decisiones de operación se define como el conjunto de acciones y estrategias orientadas a planificar, controlar y optimizar la generación de ingresos derivados de las actividades operativas de una organización. En el ámbito de la toma de decisiones operativas, esta gestión implica la administración eficiente de precios, volúmenes de venta, costos operativos y procesos productivos, con el fin de asegurar la sostenibilidad financiera, mejorar la rentabilidad y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales en el corto y mediano plazo (Singh y Gupta, 2024).

La **gestión eficiente de egresos** en las decisiones de operación se refiere al proceso sistemático de planificación, control y optimización de los desembolsos asociados a las actividades operativas de una organización, con el objetivo de minimizar costos innecesarios sin afectar la calidad, productividad ni continuidad de las operaciones. En el contexto de la toma de decisiones operativas, esta gestión implica la evaluación permanente de gastos, la asignación adecuada de recursos y la implementación de mecanismos de control que contribuyan al uso racional del presupuesto y al fortalecimiento de la rentabilidad operativa (Singh y Gupta, 2024).

La **gestión de resultados** en las decisiones de operación se define como el proceso mediante el cual la organización planifica, supervisa y evalúa los resultados económicos y financieros derivados de sus actividades operativas, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos. En el ámbito operativo, esta gestión implica el análisis continuo de indicadores de desempeño, la comparación entre resultados esperados y reales, y la adopción de acciones correctivas oportunas que permitan optimizar la eficiencia, la rentabilidad y la sostenibilidad de las operaciones (Singh y Gupta, 2024).

**C. Decisiones de financiamiento**, consisten en determinar de dónde y cómo obtener los recursos financieros necesarios para que la empresa pueda operar e invertir. Estas decisiones implican elegir entre diversas fuentes de financiamiento, como capital propio (aportaciones de socios) o capital ajeno (préstamos, créditos, emisiones de deuda), evaluando factores como el costo del dinero, el riesgo y el impacto en la estructura financiera de la empresa (Lambretón y Garza, 2021).

La **fuerza de financiamiento** en las decisiones de financiamiento se refiere al origen de los recursos económicos que una organización utiliza para cubrir sus necesidades de inversión y operación. Estas fuentes pueden ser internas, como las utilidades retenidas y la depreciación, o externas, como los préstamos, créditos, emisión de instrumentos financieros o aportes de capital. En el proceso de toma de decisiones de financiamiento, la adecuada selección de la fuente implica evaluar su costo, plazo, riesgo y efectos sobre la estructura financiera, con el propósito de garantizar la liquidez, la solvencia y la sostenibilidad financiera de la entidad (Lambretón y Garza, 2021).

El **costo del dinero** en las decisiones de financiamiento se entiende como el valor económico que implica obtener recursos financieros, ya sea mediante deuda o capital propio, considerando los intereses, comisiones y otros gastos asociados. Este concepto permite a la organización evaluar el impacto financiero

de sus fuentes de financiamiento, determinar la rentabilidad mínima exigida para sus inversiones y seleccionar alternativas que optimicen la estructura de capital, asegurando la sostenibilidad y eficiencia en el uso de los recursos económicos (Lambretón y Garza, 2021).

**El riesgo** en las decisiones de financiamiento se define como la probabilidad de que los resultados esperados de una inversión o proyecto no se cumplan debido a factores internos o externos, generando pérdidas financieras o afectando la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones. En el ámbito financiero, la identificación y evaluación del riesgo permite seleccionar fuentes de financiamiento y estructuras de capital que equilibren la rentabilidad esperada con la exposición a posibles contingencias, contribuyendo a la estabilidad y sostenibilidad económica de la entidad (Lambretón y Garza, 2021).

**El impacto** en las decisiones de financiamiento se refiere a las consecuencias económicas, financieras y estratégicas que derivan de la elección de una fuente o estructura de financiamiento específica sobre la organización. Este impacto puede manifestarse en la rentabilidad, liquidez, solvencia, capacidad de inversión y estabilidad financiera de la entidad, por lo que su evaluación permite tomar decisiones informadas que optimicen el uso de recursos y minimicen riesgos asociados al endeudamiento o al capital propio (Lambretón y Garza, 2021).

Singh y Gupta (2024) también incluye las decisiones de financiamiento, que implican determinar la mejor combinación entre deuda y capital propio y la gestión de obligaciones a largo plazo para sostener operaciones e inversiones.

Palomeque (2010) De acuerdo con la cantidad y calidad de la información disponible, las decisiones pueden dividirse en tres categorías principales:

**A. Decisiones bajo condiciones de certeza.** Se trata de decisiones adoptadas cuando se cuenta con información precisa, completa y confiable sobre la situación, lo que permite elegir una alternativa con alto grado de seguridad y un nivel mínimo de riesgo (Palomeque, 2010).

**B. Decisiones bajo condiciones de riesgo.** Corresponden a decisiones que se adoptan contando solo con información parcial sobre el asunto, es decir, se dispone de ciertos datos, pero no son completamente precisos. En este contexto, existen probabilidades de ocurrencia y, por ende, la alternativa elegida conlleva un grado de riesgo (Palomeque, 2010).

**C. Decisiones bajo condiciones de incertidumbre.** En situaciones de incertidumbre, la persona que toma la decisión carece de información sobre los posibles resultados de los distintos escenarios o bien obtenerla resulta demasiado costoso. Por ello, la elección se basa principalmente en la personalidad y el criterio del decisor, lo que implica un nivel de riesgo considerablemente elevado (Palomeque, 2010).

**Tabla 2**

*Tipos de decisiones según Palomeque (2010)*

Tipo de decisión	Información	Riesgo
Condiciones de Certeza	Clara, exacta y completa	Bajo
Condiciones de Riesgo	Con probabilidades de ocurrencia	Medio
Condiciones de Incertidumbre	Muy escasa o nula	Alto

*Nota.* Elaboración propia en base a Palomeque (2010).

**1.2.6.5 Vinculación de las decisiones.** Las decisiones asumen las siguientes relaciones:

**A. Decisiones de operación y el estado de resultados.** Los efectos de las decisiones operativas relacionadas con la prestación de servicios o la producción y distribución de bienes se reflejan en el estado de resultados, donde se muestran tanto los éxitos alcanzados como los esfuerzos realizados para lograr esos resultados (Lambretón Torres y Garza Fernández, 2021). Vale decir, debido a su relevancia, el estado de resultados es un estado financiero fundamental, donde se calcula la diferencia entre los logros (ingresos) y los esfuerzos (gastos). Esta diferencia, llamada resultado, puede reflejar una eficiencia (resultado positivo) o una ineficiencia (resultado negativo).

En ese contexto es importante conocer que sobre el ingreso, gasto y el resultado:

- a) Ingreso**, también llamados logros de una empresa, representan los flujos de valor provenientes de bienes y servicios entregados a personas o entidades externas, a cambio de efectivo o de la promesa de recibir efectivo en el futuro (Lambretón y Garza, 2021).
- b) Gastos**, para entender mejor qué es un gasto, piense en él como un esfuerzo. Por ejemplo, el gasto que implica tomar esta clase es el tiempo y la dedicación que usted invierte para aprender sobre introducción a las finanzas (Lambretón y Garza, 2021).
- c) Utilidad**, los directivos de las empresas con fines de lucro toman decisiones relacionadas con la operación, inversión y financiamiento buscando maximizar los resultados con el menor esfuerzo posible, ya que son conscientes de que el éxito de su gestión se mide por la diferencia entre los logros alcanzados y los recursos invertidos durante un período específico (Lambretón Torres y Garza Fernández, 2021).
- d) Perdida**, Cuando se comparan todos los ingresos obtenidos con los gastos realizados para generarlos y estos últimos son mayores que los ingresos, se produce una pérdida (o ineficiencia); es decir, no se logró obtener ingresos en condiciones favorables (Lambretón y Garza, 2021).




El estado de resultados muestra el impacto de las decisiones tomadas por la empresa, reflejando tanto los logros obtenidos como los esfuerzos realizados. Cada área de la empresa contribuye a la eficiencia o ineficiencia en función de sus decisiones. Por ejemplo, la mercadotecnia y ventas influyen en los ingresos mediante decisiones sobre qué vender, a qué precio y en qué cantidad. La producción y mercadotecnia también son responsables de usar adecuadamente los recursos invertidos para generar productos o servicios. Finalmente, el área de finanzas debe decidir de dónde obtener recursos (propios o ajenos) y buscar condiciones favorables para maximizar la rentabilidad.

## **B. *Decisiones de inversión y financiamiento y el balance general.***








El balance general presenta los resultados de las decisiones tomadas en cuanto a inversión y financiamiento. En el caso de la inversión, indica en qué se utilizaron los recursos y cuánto se destinó a cada área. Respecto al financiamiento, señala de dónde provinieron esos recursos, ya sean fuentes internas o externas, y cuánto aportó cada una para sostener las operaciones del negocio (Lambretón y Garza, 2021).

Las decisiones empresariales relacionadas con la operación, la inversión y el financiamiento están interrelacionadas y se evidencian en el balance general. Las decisiones sobre aspectos como el nivel de inventario a mantener, si se venderá al contado o a crédito, el monto de efectivo disponible, los edificios necesarios para oficinas, la maquinaria requerida para la producción o el equipo para la distribución, se registran en la parte del activo del balance. Esta sección refleja el resultado de las decisiones de inversión, y desde el punto de vista financiero, el activo representa lo que pertenece a la empresa (Lambretón y Garza, 2021).

### **1.3 Definición de términos básicos**

-  **Activo:** Son los bienes y derechos que posee una empresa y que pueden ser convertidos en efectivo o utilizados para generar ingresos. Se clasifican en activos circulantes, que se convierten en efectivo a corto plazo, y activos fijos, que son bienes duraderos. Representan los recursos controlados por la empresa.
-  **Apalancamiento Financiero:** Uso de financiamiento externo, como deuda, para aumentar la capacidad de inversión y potencialmente mejorar los rendimientos. Aumenta el riesgo financiero, pero puede maximizar ganancias si se gestiona adecuadamente. Es una estrategia común en las empresas.
-  **Balance General:** Informe que presenta la situación financiera de la empresa en un momento dado, detallando activos, pasivos y patrimonio. Ayuda a entender la

estructura financiera y el nivel de solvencia. Es fundamental para la toma de decisiones económicas.

-  **Endeudamiento:** Representa la proporción de financiamiento que la empresa obtiene mediante deudas frente a sus activos totales. Un nivel alto indica mayor riesgo financiero, pero también puede potenciar la rentabilidad mediante apalancamiento. Debe mantenerse en equilibrio.
-  **Estado de Resultados:** Documento financiero que muestra los ingresos, costos y gastos durante un periodo específico para determinar la utilidad o pérdida neta. Permite evaluar la rentabilidad y eficiencia operativa de la empresa. También se le llama estado de pérdidas y ganancias.
-  **Flujo de Efectivo:** Muestra el movimiento de entradas y salidas de dinero efectivo en un periodo determinado. Clasifica los flujos en actividades operativas, de inversión y de financiamiento. Es clave para analizar la liquidez y capacidad de la empresa para cumplir obligaciones.
-  **Liquidez:** Capacidad que tiene la empresa para convertir sus activos en efectivo y cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Es esencial para mantener la solvencia y evitar problemas financieros. Se mide comúnmente con razones financieras como la razón corriente.
-  **Margen de Utilidad Bruta:** Porcentaje que refleja la ganancia obtenida después de deducir el costo de ventas sobre las ventas netas. Indica la rentabilidad en la producción y comercialización. Es un indicador básico de eficiencia operativa.
-  **Margen de Utilidad Neta:** Es el porcentaje de ganancia neta sobre las ventas totales, después de descontar todos los gastos, impuestos e intereses. Mide la rentabilidad final del negocio y su capacidad para generar beneficios para los accionistas.
-  **Patrimonio Neto:** Representa el valor residual que queda en la empresa después de restar los pasivos a los activos. Incluye aportes de los propietarios y utilidades retenidas. Refleja la participación de los dueños en la compañía.



**Periodo Promedio de Cobro:** Indica el número promedio de días que tarda la empresa en cobrar sus cuentas por cobrar. Un periodo corto mejora el flujo de efectivo, mientras que un periodo largo puede generar problemas de liquidez. Es vital para la gestión del crédito.



**Periodo Promedio de Pago:** Mide el tiempo promedio que la empresa tarda en pagar a sus proveedores y acreedores. Un periodo más corto puede significar buena gestión, pero también puede afectar la liquidez. Es importante para mantener relaciones saludables con proveedores.



**Razón Corriente:** Indicador que compara los activos circulantes con los pasivos circulantes para evaluar si la empresa puede cubrir sus deudas a corto plazo. Un valor mayor a 1 indica buena capacidad de pago. Es un punto clave para medir la liquidez.



**Razón Rápida:** Mide la capacidad para pagar obligaciones inmediatas excluyendo inventarios, que no siempre son fácilmente convertibles en efectivo. También se conoce como prueba del ácido. Es un indicador más estricto de liquidez que la razón corriente.



**Rotación de Inventarios:** Calcula cuántas veces se vende y repone el inventario en un periodo, lo que indica eficiencia en la gestión del stock. Una rotación alta puede significar buena administración, mientras que una baja puede reflejar exceso de inventarios o problemas de ventas.



## **CAPÍTULO II**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **2.1 Delimitación de la investigación**

##### **2.1.1 Territorial**

El presente estudio se desarrolló con un enfoque localizado en la ciudad del Cusco, específicamente en el distrito de Wanchaq, teniendo como ubicación geográfica la Av. Huascar N°. 226, a la altura del final de la avenida Huayruropata. Este punto de referencia permitió contextualizar adecuadamente la información obtenida, considerando las particularidades económicas, sociales y comerciales propias de esta zona estratégica de la ciudad.

##### **2.1.2 Temporal**

El estudio se llevó a cabo tomando como base la información contable correspondiente a los ejercicios económicos de los años 2023 y 2024. Este periodo permitió realizar un análisis comparativo actualizado y pertinente, facilitando la evaluación del comportamiento financiero de la entidad en un contexto reciente. Asimismo, los datos recopilados sirvieron para identificar tendencias, variaciones y oportunidades de mejora en la gestión económica y financiera durante dicho intervalo temporal.

#### **2.2 Planteamiento del problema**

##### **Internacional**

El análisis financiero es importante porque permite conocer la salud económica de una empresa, evaluando su rentabilidad, liquidez, solvencia y eficiencia. A través de este análisis, se pueden identificar fortalezas y debilidades, facilitar la toma de decisiones acertadas, planificar estrategias de crecimiento y prevenir posibles problemas financieros. Además, ayuda a inversionistas, acreedores y gerentes a entender cómo se está desempeñando la empresa y a tomar decisiones informadas para asegurar su sostenibilidad y éxito (Lambretón y Garza, 2021).

Sin embargo, en Latinoamérica, muchas empresas enfrentan dificultades para desarrollar un análisis financiero adecuado, lo que limita su capacidad para tomar decisiones acertadas y estratégicas. Según un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2021), una de las principales barreras para el crecimiento empresarial en la región es la falta de gestión financiera eficiente, que incluye la carencia de análisis financiero riguroso y sistemático. Esta situación se atribuye a la limitada capacitación en finanzas, insuficiente acceso a tecnologías y herramientas de información, y la escasa cultura financiera entre los empresarios Desarrollo (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2021).

Además, un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], (2020) señala que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas no implementan procesos adecuados de evaluación financiera, lo que dificulta la identificación de riesgos, la planificación y la optimización de recursos. Esta deficiencia afecta directamente la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas, limitando su capacidad de crecimiento y adaptación en mercados competitivos.

### **Nacional**

En el ámbito nacional, muchas micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) carecen de personal con conocimientos técnicos suficientes para interpretar y analizar los estados financieros de manera adecuada, lo que dificulta la toma de decisiones basadas en datos objetivos (Laitón y López, 2018). Esta carencia de capacitación en contabilidad y finanzas impide a los empresarios identificar con precisión la rentabilidad y el riesgo de sus operaciones, limitando su capacidad para planificar estratégicamente y responder a cambios del mercado.

Adicionalmente, la prevalencia de prácticas contables informales o la falta de implementación de sistemas contables estructurados generan estados financieros incompletos o poco confiables. Cuando los registros contables no reflejan fielmente las transacciones reales, las decisiones gerenciales se basan en información deficiente, lo que

puede conducir a sobreendeudamiento, mala asignación de recursos o incluso a la quiebra (Gonzales Rentería y Sulca Ventura, 2023).

Por otro lado, existe una limitada cultura financiera entre los propietarios y directivos de estas empresas, quienes a menudo subestiman la importancia de los estados financieros como herramienta estratégica. En muchos casos, las decisiones se toman por intuición o tradición, sin apoyarse en análisis estructurados como el cálculo de ratios o la comparación vertical y horizontal de los estados financieros. Esta falta de cultura y de valor otorgado a la información financiera contribuye a la baja competitividad y al estancamiento de las Mipymes, ya que no aprovechan las ventajas de una gestión financiera eficiente para el crecimiento y la sostenibilidad de sus negocios (Laitón y López, 2018).

### **Local**

En la región del Cusco, muchas entidades privadas dedicadas a la preparación preuniversitaria, similares a la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L., enfrentan serias dificultades en el análisis y evaluación de sus estados financieros. Esta situación se debe, en gran parte, a la falta de personal capacitado en temas contables y financieros, así como a la ausencia de herramientas o metodologías apropiadas para interpretar correctamente la información económica de la empresa.

Como consecuencia, la limitada capacidad de análisis financiero conduce a la toma de decisiones poco estratégicas y alejadas de una visión integral del negocio. Esto no solo pone en riesgo la estabilidad financiera de dichas instituciones, sino que también limita su crecimiento, competitividad y sostenibilidad en el tiempo. Frente a este panorama, resulta indispensable fortalecer las prácticas de análisis financiero para una mejor planificación y administración de los recursos.

### **Empresa**

En la región del Cusco existen diversas instituciones privadas dedicadas a la educación preuniversitaria, entre las cuales destaca la academia Carrión, conocida de manera coloquial por muchos estudiantes y familias. En ese sentido, la empresa Sumaq

Yachaywasi Carrión S.R.L., también reconocida en la región por su labor educativa, enfrenta actualmente dificultades en su gestión financiera. En ese entender, estas limitaciones afectan su capacidad para mantener una estabilidad económica sólida y responder eficazmente a las demandas del mercado educativo local. Así mismo, afectan la toma de decisiones financieras y la gestión eficiente de los recursos. A continuación mencionamos los problemas de forma superficial que se pudo percibir:

En la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L., ubicada en la ciudad del Cusco, no se ha venido aplicando de manera adecuada el análisis estructural de los estados financieros a través de porcentajes verticales ni horizontales, herramientas fundamentales para conocer la composición y evolución de las cuentas contables. Esta ausencia de análisis impide identificar con claridad la proporción que representan los activos, pasivos y patrimonio respecto al total del balance, así como los cambios porcentuales que ocurren entre distintos periodos contables.

Como resultado de esta deficiencia, la empresa ha presentado dificultades en la comprensión de su situación económica y financiera, lo cual ha derivado en decisiones poco fundamentadas por parte de la gerencia. Esta falta de visión estructural ha generado errores en la planificación presupuestal, un manejo ineficiente del capital de trabajo y una limitada capacidad para anticiparse a situaciones de riesgo. Asimismo, al no contar con información financiera comparativa clara, se ha dificultado el control del crecimiento de los gastos y la evaluación del rendimiento económico. Todo ello ha limitado el desarrollo estratégico de la empresa, comprometiendo su sostenibilidad y competitividad frente a otras instituciones similares del sector educativo.

En la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L., tampoco se ha implementado de manera sistemática el análisis financiero mediante el uso de ratios o indicadores clave, lo cual ha generado serias limitaciones en la evaluación objetiva de su desempeño económico. La ausencia de este tipo de análisis ha impedido conocer indicadores fundamentales como la liquidez, la rentabilidad, la eficiencia operativa y el nivel de endeudamiento, los cuales son esenciales para diagnosticar la salud financiera de

cualquier organización. Esta falta de medición ha hecho que la empresa no pueda detectar oportunamente señales de alerta, como la disminución de su capacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo o la baja rentabilidad de sus operaciones.

Asimismo, al no contar con esta información, la gerencia ha tomado decisiones financieras sin un sustento técnico adecuado, lo que ha conllevado a una gestión poco estratégica de sus recursos económicos. El uso de ratios financieros permitiría establecer comparaciones con años anteriores o con empresas similares del sector, facilitando una mejor planificación y control. Por tanto, esta deficiencia representa una debilidad importante en la gestión financiera de la institución, afectando su desarrollo y sostenibilidad en un entorno competitivo como el de la educación preuniversitaria en Cusco.

En la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L., la falta de análisis financiero profundo ha dado lugar a decisiones no informadas en el ámbito económico y administrativo. La ausencia de información precisa y oportuna sobre la situación financiera ha limitado la capacidad de la gerencia para tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia. Esta situación ha generado problemas como inversiones poco rentables, control deficiente de gastos, y una planificación presupuestaria inadecuada.

En ese sentido, al no contar con reportes financieros analizados correctamente, se han tomado decisiones intuitivas o empíricas, sin evaluar el impacto real en la liquidez, rentabilidad o sostenibilidad de la empresa. La carencia de una base técnica y objetiva ha afectado negativamente el crecimiento de la institución y ha expuesto a la empresa a riesgos innecesarios. Por ello, es fundamental implementar procesos de análisis financiero estructurado que sirvan de guía confiable para la toma de decisiones gerenciales, asegurando así una administración más eficiente de los recursos económicos.

Si la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. continúa enfrentando problemas relacionados con la falta de análisis financiero adecuado, podría verse expuesta a diversas consecuencias negativas que afectarían su sostenibilidad y crecimiento. Entre los principales riesgos se encuentra la toma de decisiones desinformadas que podrían derivar

en pérdidas económicas, desequilibrio en su flujo de caja, y dificultades para cumplir con sus obligaciones financieras.

Asimismo, la ausencia de un diagnóstico claro de su situación económica podría impedirle identificar oportunidades de mejora o anticiparse a posibles crisis. Esto también limitaría su capacidad de competir con otras instituciones similares en el mercado educativo de Cusco, perdiendo posicionamiento y confiabilidad frente a sus estudiantes y aliados. A largo plazo, esta situación podría comprometer la viabilidad del negocio, dificultar su expansión y generar un deterioro en su imagen institucional. Por ello, es urgente que la empresa implemente herramientas de análisis financiero estructurado y ratios que le permitan tomar decisiones más acertadas y estratégicas.

Para evitar que continúen los problemas financieros en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L., es fundamental implementar una gestión financiera más técnica y rigurosa. En primer lugar, debería desarrollar de manera periódica el análisis estructural de los estados financieros, tanto vertical como horizontal, lo que permitirá identificar tendencias, cambios significativos y áreas críticas en sus ingresos, gastos, activos y pasivos. Además, será fundamental aplicar ratios financieros (de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y gestión) para que faciliten la evaluación de su desempeño económico y la toma de decisiones financieras.

Asimismo, la empresa debe capacitar a su equipo administrativo en interpretación de estados financieros y fortalecer su cultura financiera interna. La implementación de sistemas contables actualizados y confiables, junto con el uso de herramientas tecnológicas para el análisis de datos, también contribuirá a mejorar la precisión y oportunidad de la información.

Finalmente, la dirección debe adoptar una planificación financiera proactiva, basada en presupuestos, proyecciones y diagnósticos periódicos, lo que permitirá anticiparse a los problemas, tomar decisiones informadas y asegurar la sostenibilidad y competitividad de la institución en el mercado educativo cusqueño.

## **2.3 Formulación del problema**

### **2.3.1 Problema general**

P.G. ¿De qué manera la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuyen al proceso de toma de decisiones en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024?

### **2.3.2 Problemas específicos**

P.E.1 ¿Cómo la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuyen en la decisiones de inversión en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024?

P.E.2 ¿Cómo la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuyen en la decisiones de operación en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024?

P.E.3 ¿Cómo la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuyen en la decisiones de financiamiento en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024?

P.E.4 ¿De qué manera se podría fortalecer la toma de decisiones en base a la evaluación del Estados de Situación Financiera y de Resultados en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024?

## **2.4 Objetivos de la investigación**

### **2.4.1 Objetivo general**

O.G. Explicar de qué manera la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuyen al proceso de toma de decisiones en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.

### **2.4.2 Objetivos específicos**

O.E.1 Explicar de qué manera la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye en la decisiones de inversión en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco, periodos 2023 – 2024.

- O.E.2 Explicar de qué manera la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye en la decisiones de operación en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.
- O.E.3 Explicar de qué manera la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye en la decisiones de financiamiento en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.
- O.E.4 Elaborar una propuesta para fortalecer la toma de decisiones en base a la evaluación del Estados de Situación Financiera y de Resultados en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.

## **2.5 Justificación de la investigación**

### **2.5.1 Justificación teórica**

La justificación teórica de este estudio se basa en la importancia de analizar los estados financieros de la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L., ubicada en Cusco, durante los años 2023 y 2024. Este análisis es clave para conocer cómo está funcionando la empresa en términos de ingresos, gastos, deudas y ganancias. A través de herramientas como los ratios financieros y los análisis vertical y horizontal, se pudo identificar qué está funcionando bien y qué necesita mejorar. Con esta información, la empresa podrá tomar mejores decisiones para crecer y mantenerse estable en el tiempo. Además, este trabajo ayuda a demostrar cómo la contabilidad puede ser una guía útil para una buena gestión empresarial, especialmente en empresas pequeñas y medianas del sector educativo.

### **2.5.2 Justificación práctica**

La justificación práctica de este estudio radica en la utilidad directa que tendrá para la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L., ya que permitirá conocer su verdadera situación económica y financiera durante los años 2023 y 2024. A partir del análisis de los estados financieros, la gerencia podrá tomar decisiones más acertadas sobre inversiones, control de gastos, manejo de deudas y crecimiento del negocio. Además, al identificar las debilidades que están afectando su rentabilidad, se propusieron posibles soluciones. Este



estudio también sirvió como una guía práctica para mejorar la planificación financiera y asegurar la sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

### ***2.5.3 Justificación metodológica***

Este trabajo de investigación cuenta con una justificación metodológica, ya que se basó en una secuencia ordenada de métodos, procedimientos y técnicas. Así mismo, se utilizó un instrumento específico que permitió conocer la situación de los estados financieros, con el fin de proponer acciones para mejorar el rendimiento financiero de la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. Estos métodos garantizaron la validez y confiabilidad de los datos obtenidos, y podrán servir como referencia para futuras investigaciones relacionadas con la misma variable.

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1 Hipótesis de la investigación

##### 3.1.1 *Hipótesis general*

H.G. La evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye significativamente al proceso de toma de decisiones en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.

##### 3.1.2 *Hipótesis específica*

H.E.1 La evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye significativamente en las decisiones de inversión en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.


H.E.2 La evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye significativamente en las decisiones de operación en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.

H.E.3 La evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye significativamente en las decisiones de financiamiento en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.

H.E.4 La propuesta podría fortalecer la toma de decisiones en base a la evaluación del Estados de Situación Financiera y de Resultados en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.

##### 3.1.3 *Identificación de variables*

Variable:

 Estados financieros

 Toma de decisiones.

##### 3.1.4 *Operacionalización de variables*

**Tabla 3***Operacionalización de las variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Conceptos de dimensiones	indicadores
Estado de Situación Financiera y Resultados	Lambretón Torres y Garza Fernández (2021) mencionaron que los estados financieros son la principal fuente de información para la toma de decisiones de los usuarios externos de la empresa.	Para realizar este tipo de análisis comparativo y detectar patrones o anomalías, es fundamental aplicar ciertas técnicas específicas (Bonsón et al., 2009)	Análisis estructural mediante porcentajes verticales y horizontales	Es una técnica que permite estudiar la composición y evolución de los estados financieros. El análisis vertical muestra cada partida como un porcentaje del total en un solo periodo, mientras que el horizontal compara cambios porcentuales de esas partidas a lo largo del tiempo. Así se identifican proporciones y tendencias financieras.	Análisis estructural mediante porcentajes verticales
			Análisis mediante razones financieras	Consiste en calcular y comparar indicadores financieros que muestran la relación entre diferentes cuentas de los estados financieros. Estos ratios permiten evaluar aspectos clave como liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia operativa, facilitando la toma de decisiones y el diagnóstico financiero de una empresa.	Análisis estructural mediante porcentajes horizontales Razones de liquidez Razones de actividad Razones de deuda Razones de rendimiento
Toma de decisiones	Lambretón Torres y Garza Fernández (2021) indicaron que la toma de decisiones en finanzas consiste en elegir entre diferentes alternativas que permitan alcanzar los objetivos económicos de una empresa, optimizando el uso de los recursos financieros disponibles.	Lambretón Torres y Garza Fernández (2021) indicaron que la toma de decisiones se basa en:	Decisiones de inversión	Consisten en determinar en qué activos debe colocarse el dinero de la empresa para generar beneficios a futuro.	Uso de recursos Beneficios futuros
			Decisiones de operación	Son aquellas que se refieren a las actividades cotidianas que permiten el funcionamiento normal de la empresa.	Gestion de ingreso Gestion eficiente de egreso Gestion de resultados
			Decisiones de financiamiento	Consisten en determinar de dónde y cómo obtener los recursos financieros necesarios para que la empresa pueda operar e invertir.	Fuente de financiamiento Costo del dinero Riesgo Impacto

*Nota.* Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA

#### 4.1 Marco empresarial

##### 4.1.1 *Reseña histórica*

La Academia Carrión de la ciudad del Cusco es una institución educativa preuniversitaria reconocida por su compromiso con la formación académica de jóvenes aspirantes a ingresar a universidades nacionales y privadas. A lo largo de los años, ha consolidado su prestigio mediante una metodología de enseñanza enfocada en resultados, destacándose por sus altos índices de aprobados en exámenes de admisión. Con sedes estratégicamente ubicadas en puntos clave de la ciudad, como la Av. Huascar N°228 y Av. La Cultura N°1016, frente a la UNSAAC, la academia ofrece programas de preparación académica en diversas modalidades, incluyendo ciclos intensivos y cursos especializados. Su lema, “Nacimos para triunfar”, refleja el espíritu de perseverancia y éxito que promueve entre sus estudiantes. Además de su labor educativa, la Academia Carrión organiza eventos como el examen de becas, brindando oportunidades a jóvenes talentosos para acceder a una educación superior de calidad. Su presencia en plataformas digitales como Facebook y TikTok demuestra su adaptabilidad y conexión con las nuevas generaciones, ampliando su alcance y fortaleciendo su comunidad educativa.

##### 4.1.2 *Análisis FODA*

**Tabla 4**

*Análisis interno de la empresa*



Fortalezas (F)	Debilidades (D)
F1. Reconocimiento y posicionamiento local como academia preuniversitaria en Cusco.	D1. Falta de aplicación sistemática del análisis financiero (vertical, horizontal y ratios).
F2. Disponibilidad de Estados Financieros (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados).	D2. Toma de decisiones financieras basada en criterios empíricos o intuitivos.
F3. Capacidad de generar información relevante para decisiones de inversión, operación y financiamiento.	D3. Insuficiente capacitación del personal administrativo en análisis financiero.
F4. Actividad educativa con demanda sostenida en el mercado local.	D4. Débil planificación presupuestaria y control del capital de trabajo.
F5. Disposición de la gerencia para implementar mejoras en la gestión financiera.	D5. Escaso uso de herramientas tecnológicas y reportes financieros periódicos.
<i>Nota.</i> Elaboración propia.	

**Tabla 5***Análisis externo de la empresa*

<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
O1. Acceso a herramientas tecnológicas y software contable para Mipymes.	A1. Alta competencia entre academias preuniversitarias en la ciudad del Cusco.
O2. Disponibilidad de capacitación en gestión y análisis financiero.	A2. Riesgo de pérdidas económicas por decisiones financieras desinformadas.
O3. Posibilidad de fortalecer la cultura financiera organizacional.	A3. Problemas de liquidez y flujo de caja si no se corrigen las deficiencias actuales.
O4. Uso de indicadores financieros para mejorar la planificación estratégica.	A4. Cambios en la demanda educativa y condiciones del mercado.
O5. Aplicación del análisis financiero como ventaja competitiva en el sector educativo.	A5. Pérdida de posicionamiento e imagen institucional a largo plazo.
<i>Nota.</i> Elaboración propia.	

La matriz FODA evidencia que Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. cuenta con fortalezas internas importantes y oportunidades externas favorables; sin embargo, presenta debilidades críticas relacionadas con el análisis financiero y la toma de decisiones, que podrían convertirse en amenazas reales si no se gestionan oportunamente. En este contexto, el aprovechamiento de herramientas financieras, capacitación del personal y uso de información contable analizada se constituyen en elementos clave para mejorar la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

**4.1.3 Plan estratégico**

-  **Misión:** Brindar una formación académica integral, exigente y de calidad, orientada a preparar a los estudiantes para su ingreso exitoso a las universidades más competitivas del país. La Academia Carrión fomenta valores, disciplina y perseverancia, contribuyendo al desarrollo personal y académico de la juventud cusqueña.
-  **Visión:** Ser reconocida como la academia preuniversitaria líder en la región sur del Perú, destacando por su excelencia educativa, compromiso con el rendimiento estudiantil y por formar jóvenes preparados para afrontar con éxito los retos del mundo universitario y profesional.

#### 4.1.4 Estructura jerárquica

**Figura 3**

*Organigrama de la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L.-Cusco*



*Nota.* Obtenido de la unidad administrativa de la empresa.

La figura corresponde al organigrama estructural de la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. – Cusco, institución dedicada a la educación preuniversitaria y de educación en el nivel secundario. En la parte superior se encuentra el Directorio, como máximo órgano de decisión, seguido de la Dirección, que se encarga de ejecutar las políticas institucionales y supervisar la gestión general. Luego se ubica la Unidad Académica, que constituye el núcleo central de la actividad educativa. De esta unidad dependen dos áreas principales: la Unidad Administrativa, encargada de los procesos de gestión y soporte institucional; y las áreas específicas de Sistematización e Informática, Coordinación de Cursos y Tutoría, que cumplen funciones clave en la organización pedagógica, el acompañamiento académico y el soporte tecnológico.

#### 4.1.5 Estados financieros de la empresa

Para el desarrollo del presente estudio, orientado al análisis de los estados financieros de la empresa, se han recopilado los principales informes contables correspondientes al período evaluado. Debido a que se trata de una organización de pequeña escala y con características operativas específicas, se dispone únicamente del Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados, los cuales constituyen la base principal del análisis. A partir de estos documentos, se aplicarán herramientas de evaluación como los indicadores financieros, así como los métodos de análisis vertical (composición porcentual de cada estado financiero) y horizontal con el propósito de diagnosticar la situación económica y financiera de la entidad.

**Tabla 6**

*Estado de Situación financiera de la empresa periodo 2023*

<b>Activo</b>	<b>S/.</b>	<b>Pasivo y patrimonio</b>	<b>S/.</b>
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Caja y Bancos	40,000	Cuentas por Pagar a Proveedores	22,000
Cuentas por Cobrar (pensiones)	28,000	Remuneraciones por Pagar	17,000
Otros Activos Corrientes (anticipos)	4,000	Tributos por Pagar	12,000
<b>Total activo corriente</b>	<b>72,000</b>	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>51,000</b>
<b>Activo no corriente</b>		<b>Pasivo no corriente</b>	
Mobiliario y Equipo de Oficina	48,000	Préstamos Bancarios (largo plazo)	42,000
Equipos de Cómputo	23,000		
Adecuación de Local (mejoras)	34,000	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>42,000</b>
<b>Total activo no corriente</b>	<b>105,000</b>		
		<b>Total pasivo</b>	<b>93,000</b>
<b>Total activo</b>	<b>177,000</b>	<b>Patrimonio</b>	
		Capital social	70,000
		Resultados acumulados	14,000
		<b>Total patrimonio</b>	<b>84,000</b>
		<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>177,000</b>

*Nota.* Elaboración propia en base a documento obtenido del Área de Contabilidad de la empresa.

**Tabla 7***Estado de Situación financiera de la empresa periodo 2024*

<b>Activo</b>	<b>S/.</b>	<b>Pasivo y patrimonio</b>	<b>S/.</b>
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Caja y Bancos	45,000	Cuentas por pagar a proveedores	20,000
Cuentas por Cobrar (pensiones)	30,000	Remuneraciones por pagar	15,000
Otros Activos Corrientes (anticipos)	5,000	Tributos por pagar	10,000
<b>Total activo corriente</b>	<b>80,000</b>	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>45,000</b>
<b>Activo no corriente</b>		<b>Pasivo no corriente</b>	
Mobiliario y Equipo de Oficina	50,000	Préstamos bancarios (largo plazo)	40,000
Equipos de Cómputo	25,000		
Adecuación de Local (mejoras)	35,000	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>40,000</b>
<b>Total activo no corriente</b>	<b>110,000</b>		
		<b>Total pasivo</b>	<b>85,000</b>
<b>Total activo</b>	<b>190,000</b>	<b>Patrimonio</b>	
		Capital social	70,000
		Resultados acumulados	25,000
		<b>Total patrimonio</b>	<b>95,000</b>
		<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>190,000</b>

*Nota.* Elaboración propia en base a documento obtenido del Área de Contabilidad de la empresa.

**Tabla 8***Estado de resultados de la empresa año 2023*

<b>Concepto</b>	<b>S/.</b>
<b>Ingresos por servicios educativos (matrículas, pensiones, cursos especiales)</b>	<b>310,000</b>
Otros ingresos (materiales, talleres, etc.)	18,000
<b>Total ingresos</b>	<b>328,000</b>
<b>Gastos operativos</b>	
Gastos de personal (docentes y administrativos)	152,000
Servicios básicos y mantenimiento	28,000
Material educativo y útiles	19,000
Publicidad y promoción	15,000
Otros gastos operativos	14,000
<b>Total gastos operativos</b>	<b>228,000</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>100,000</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>11,000</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>89,000</b>
Impuesto a la renta (30%)	26,700
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>62,300</b>

*Nota.* Elaboración propia en base a documento obtenido del Área de Contabilidad de la empresa.



**Tabla 9***Estado de resultados de la empresa año 2024*

<b>Concepto</b>	<b>S/.</b>
<b>Ingresos por servicios educativos (matrículas, pensiones, cursos especiales)</b>	325,000
Otros ingresos (materiales, talleres, etc.)	20,000
<b>Total ingresos</b>	<b>345,000</b>
<b>Gastos operativos</b>	
Gastos de personal (docentes y administrativos)	160,000
Servicios básicos y mantenimiento	30,000
Material educativo y útiles	20,000
Publicidad y promoción	17,000
Otros gastos operativos	14,500
<b>Total gastos operativos</b>	<b>241,500</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>103,500</b>
<b>Gastos financieros</b>	11,000
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>92,500</b>
Impuesto a la renta (30%)	27,750
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>71,500</b>

*Nota.* Elaboración propia en base a documento obtenido del Área de Contabilidad de la empresa.

#### **4.2 Enfoque de la investigación**

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, el cual, según lo expuesto por Hernández y Mendoza (2023), se orienta al análisis de datos numéricos y estadísticos y también interpretativo. En concordancia con esta perspectiva, la investigación presenta la información recopilada mediante gráficos de barras y tablas estadísticas, así como interpretaciones cualitativas facilitando la identificación de la situación financiera de la empresa. Dichos datos constituyen la base para realizar un análisis situacional que permita formular propuestas de decisiones estratégicas orientadas a optimizar el desempeño de los estados financieros.

#### **4.3 Tipo de la investigación**

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque aplicado, en tanto busca ofrecer soluciones prácticas a corto plazo, fundamentándose en el análisis y comprensión de teorías, modelos, enfoques y fundamentos conceptuales que permitan abordar y resolver problemáticas específicas (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2023). Bajo

esta perspectiva, el estudio se orientó a evaluar el nivel de diagnóstico financiero de la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. durante los periodos 2023-2024, con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades en la gestión de los recursos económicos, y, a partir optimizar la toma decisiones en la empresa; decisiones de inversión, decisiones de operación y decisiones de financiamiento.

#### **4.4 Nivel de la investigación**

La presente investigación se desarrolló bajo un nivel descriptivo-explicativo, el cual, según lo señalado por (Hernández y Mendoza, 2023), tiene como finalidad observar, identificar y detallar las características o comportamientos de una población, fenómeno o situación determinada, sin intervenir directamente en ella ni establecer relaciones causales entre variables, así como explicar las causas y consecuencias de un fenómeno. En esta línea, se aplica dicho enfoque para evaluar y determinar cómo contribuye la evaluación de los estados de situación financiera y de resultados en la toma de decisiones en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. correspondiente a los periodos 2023-2024. Con base en este diagnóstico, se propuso un conjunto de decisiones estratégicas orientadas a mejorar su desempeño financiero.

#### **4.5 Diseño de la investigación**

Según Hernández y Mendoza (2023) el diseño preexperimental se caracteriza por observar los efectos de una intervención en un solo grupo, sin grupo de control ni asignación aleatoria, permitiendo identificar posibles relaciones causa-efecto de manera exploratoria. Este diseño se utiliza comúnmente en estudios iniciales, cuando se busca examinar el impacto de una acción o tratamiento en condiciones reales, aunque con limitaciones en el control de variables externas. En el presente estudio, se empleó un diseño preexperimental porque se pretende analizar cómo contribuye la evaluación del diagnóstico de los estados financieros (estado de situación financiera y estado de resultados) en una única empresa o grupo empresarial, antes y después de aplicar dicha evaluación. Se justifica esta elección debido a que no se cuenta con un grupo de

comparación, y el objetivo es identificar cambios en el desempeño financiero a partir del análisis de indicadores clave, lo cual permite generar evidencias preliminares que sustenten futuras investigaciones con diseños más robustos.

## 4.6 Población y muestra

### 4.6.1 Población

De acuerdo con Vara Horna (2010) la población se define como el conjunto total de elementos sean estos individuos, objetos, documentos, datos, eventos, organizaciones o situaciones que serán objeto de estudio en una investigación.

En este estudio se determinó como población a los directivos y personal de la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L., Cusco, conformada por el conjunto de responsables de la gestión estratégica y de los órganos de línea, quienes desempeñan funciones clave en la toma de decisiones y en la operatividad institucional. En total, la población estuvo compuesta por 48 personas, integradas por directivos y personal de las distintas áreas de la empresa, tal como se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 10**

*Población de estudio*

Ítem	Grado escolar	Genero				Total (F+M)	Total % (F+M)
		F	% F	M	% M		
1	Directorio	1	2,08%	5	10,42%	6	12,50%
2	Dirección	1	2,08%	1	2,08%	2	4,17%
3	Unidad académica	3	6,25%	22	45,83%	25	52,08%
4	Unidad administrativa	4	8,33%	2	4,17%	6	12,50%
5	Sistematización e informática	1	2,08%	2	4,17%	3	6,25%
6	Coordinación de cursos	2	4,17%	1	2,08%	3	6,25%
7	Tutoría	2	4,17%	1	2,08%	3	6,25%
Total		14	29,17%	34	70,83%	48	100.00%

*Nota.* Elaboración propia en base a datos obtenidos de la unidad administrativa de la empresa.

Por otro lado, se planificó de manera paralela el análisis y la recolección de datos de los estados financieros mencionados, con el fin de realizar la evaluación correspondiente y aportar conclusiones relevantes a partir del análisis, aplicando las dos técnicas señaladas en el marco teórico de esta investigación.

#### 4.6.2 Muestra

**A. Unidad de análisis.** En función a la población definida en el estudio, se determinó la muestra, considerando que no todos los integrantes de la empresa guardaban una relación directa con el tema de investigación. Por esta razón, la muestra quedó conformada únicamente por cinco directivos, entre los cuales se encuentra el presidente del directorio, el gerente, dos accionistas y el contador, quienes, por su rol estratégico y nivel de decisión, resultan relevantes para el análisis planteado.

Asimismo, de forma paralela, para el desarrollo de la evaluación financiera y brindar un estímulo que sirva de soporte para optimizar la toma de decisiones, se determinó como muestra al estado de resultados y el estado de situación financiera, con el propósito de analizar el comportamiento económico y financiero de la organización. El estudio detallado de dicha información permitirá identificar tendencias relevantes, evaluar la eficiencia en la gestión de los recursos y formular estrategias orientadas al fortalecimiento del desempeño financiero institucional.

**B. Tamaño de la muestra.** Estuvo determinado de la siguiente manera:

- Presidente del directorio.
- Gerente
- Accionista 1
- Accionista 2
- Contador

Por otro lado, para la evaluación del estímulo:

- Estado de situación financiera
- Estado de resultados

**C. Selección de la muestra.** Para el primer caso, el tamaño de la muestra estuvo definido mediante un muestreo no probabilístico, dado que no todos los directivos y trabajadores de la empresa podían aportar la información necesaria

para el estudio. En ese sentido, se seleccionó, bajo criterio, únicamente a quienes mantienen una relación directa con la toma de decisiones basada en la información financiera. Por ello, el método empleado fue el muestreo por conveniencia, al considerar a los participantes más adecuados y accesibles para los fines de la investigación.

Por otro lado, el muestreo aplicado a los documentos financieros fue de tipo no probabilístico, empleando el método censal, dado que la empresa únicamente dispone del estado de resultados y del estado de situación financiera como principales informes contables, acorde con su capacidad operativa y económica. En consecuencia, ambos documentos fueron considerados en su totalidad como parte de la muestra del estudio.

Según Hernández y Mendoza (2023), este procedimiento permite seleccionar un subgrupo de la población a partir del cual se recolecta la información necesaria y que resulta representativo para los fines del estudio. La elección de la muestra, por tanto, responde a criterios relacionados con la naturaleza de la investigación y la utilidad de los casos seleccionados, priorizando aquellos que aportan información relevante y pertinente para el análisis.

#### **4.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **4.7.1 Técnicas**

En primer lugar, se empleó la técnica de encuesta dirigida a los cinco directivos de la empresa, conformados por el presidente del directorio, tres accionistas y el gerente general. Esta técnica permitió obtener información estructurada a partir de un cuestionario previamente diseñado en base a indicadores relacionados con la variable toma de decisiones. El desarrollo de la encuesta se realizó bajo un formato estandarizado, lo que facilitó cuantificar las percepciones y prácticas de los directivos, generando datos comparables antes y después de la aplicación del estímulo del análisis financiero.

Asimismo, se utilizó la técnica de registro de datos documentales, que consistió en la revisión y análisis de los documentos oficiales de la empresa vinculados con el proceso de toma de decisiones. Entre ellos se incluyeron los estados financieros (estado de situación financiera y estado de resultados), presupuestos, actas de directorio y reportes internos relacionados con inversiones, operaciones y financiamiento. Esta técnica permitió recopilar evidencias objetivas que sirvieron como respaldo para identificar la coherencia entre las decisiones tomadas y la información financiera disponible.

Finalmente, se aplicó la técnica de entrevista a los cinco directivos de la empresa, con el fin de profundizar en aspectos cualitativos que no podían ser captados únicamente mediante la encuesta o el análisis documental. Las entrevistas fueron semiestructuradas y se desarrollaron a partir de preguntas orientadas a los indicadores establecidos en cada dimensión de la variable toma de decisiones. De este modo, se recogieron opiniones, experiencias y criterios personales que complementaron la información cuantitativa, brindando una visión más integral del proceso de gestión empresarial.

#### **4.7.2 Instrumentos**

En primer lugar, se utilizó como instrumento el cuestionario de encuesta, el cual fue aplicado a los cinco directivos de la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. – Cusco. Dicho cuestionario fue diseñado en base a indicadores previamente establecidos y contenía preguntas cerradas y abiertas que buscaban recoger información precisa sobre el uso de los estados financieros en la toma de decisiones. Este instrumento permitió obtener datos cuantificables, los cuales facilitaron el análisis comparativo entre el pretest y el postest.

Asimismo, se empleó como instrumento la ficha de registro documental, que sirvió para recopilar y organizar información proveniente de los documentos oficiales de la empresa. Principalmente, se trabajó con el estado de situación financiera y el estado de resultados, ya que son los únicos reportes contables que maneja la organización en función a su capacidad operativa y económica. La ficha permitió sistematizar la

información, facilitando su análisis a través de técnicas de interpretación financiera como el análisis vertical, horizontal y de razones.

Finalmente, se utilizó la guía de entrevista como instrumento aplicado a los cinco directivos, con el fin de profundizar en los aspectos cualitativos vinculados con la toma de decisiones estratégicas. Este instrumento contenía un conjunto de preguntas semiestructuradas que permitieron indagar sobre percepciones, criterios y experiencias respecto al uso de la información financiera. Gracias a esta guía, se obtuvo información complementaria a la de los cuestionarios y registros documentales, logrando una visión más integral del fenómeno estudiado.

#### **4.7.3 Validez**

La validación de este instrumento se llevó a cabo a través del juicio de expertos, contando con la revisión y aprobación de un especialista en el área correspondiente. Este proceso de validación tiene como finalidad asegurar que la ficha de registro de datos sea pertinente, confiable y adecuada para la recolección de información precisa y relevante respecto a los estados financieros de la empresa, garantizando de esta manera la calidad y la validez de los datos que serán utilizados en el análisis.

#### **4.8 Técnicas de análisis e interpretación de la información**

Para la recolección, procesamiento y presentación de los resultados en el presente estudio, se empleó la técnica de registro documental, a través de la cual se extraerán los datos directamente de los estados financieros utilizando una ficha de registro estructurada. El procesamiento de la información incluyó la aplicación de análisis horizontal y vertical, con el objetivo de identificar tendencias y estructuras financieras. Asimismo, se calcularon indicadores financieros clave, tales como liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia, que permitirán evaluar el desempeño económico de la empresa. Adicionalmente, se recurrió al análisis estadístico descriptivo, mediante el uso de medidas como promedios y porcentajes, para organizar y resumir los datos. Finalmente, los resultados fueron presentados de manera clara y accesible mediante

tablas y gráficos, complementados por un informe descriptivo que facilitó la interpretación y permitió un diagnóstico preciso de la situación financiera de la empresa.

#### **4.9 Estadígrafo de procesamiento y contrastación**

En el análisis descriptivo se utilizó el software Excel para procesar la información y mostrar los resultados en tablas de frecuencia correspondientes al grupo experimental (pretest y posttest). Asimismo, se elaboraron gráficos de barras que representan de manera visual los niveles alcanzados por la variable toma de decisiones y sus dimensiones. Posteriormente, tras procesar y examinar los datos descriptivos, se procedió a la contrastación de las hipótesis mediante la prueba T de Student para muestras relacionadas, la cual permitió identificar diferencias significativas entre las evaluaciones antes y después de la aplicación del estímulo. La decisión de aceptar o rechazar las hipótesis se estableció considerando un nivel de significancia menor al 5%. Previo a la aplicación de esta prueba, se evaluó la normalidad de los datos con el estadístico Shapiro-Wilk, dado que el tamaño muestral del grupo experimental y de control, así como del total, fue menor a 50 unidades.



## CAPÍTULO V

## RESULTADOS

## 5.1 Análisis estructural mediante porcentajes verticales y horizontales

Tabla 11

*Estado de situación financiera 2023-2024, análisis porcentual*

Concepto	2023 S/.	% 2023	2024 S/.	% 2024
Activo corriente	72,000	40,68%	80,000	42,11%
Caja y Bancos	40,000	22,60%	45,000	23,68%
Cuentas por Cobrar	28,000	15,82%	30,000	15,79%
Otros activos corrientes	4,000	2,26%	5,000	2,63%
Activo no corriente	105,000	59,32%	110,000	57,89%
Mobiliario y Equipo de Oficina	48,000	27,12%	50,000	26,32%
Equipos de Cómputo	23,000	12,99%	25,000	13,16%
Adecuación de Local	34,000	19,21%	35,000	18,42%
Total activo	177,000	100%	190,000	100%
Pasivo corriente	51,000	28,81%	45,000	23,68%
Cuentas por Pagar	22,000	12,43%	20,000	10,53%
Remuneraciones por Pagar	17,000	9,60%	15,000	7,89%
Tributos por Pagar	12,000	6,78%	10,000	5,26%
Pasivo no corriente	42,000	23,73%	40,000	21,05%
Préstamos bancarios LP	42,000	23,73%	40,000	21,05%
Total pasivo	93,000	52,54%	85,000	44,74%
Patrimonio	84,000	47,46%	95,000	50,00%
Capital social	70,000	39,55%	70,000	36,84%
Resultados acumulados	14,000	7,91%	25,000	13,16%
Total pasivo + patrimonio	177,000	100%	190,000	100%

*Nota.* Elaboración propia.

**Análisis porcentual vertical:** El análisis vertical muestra la participación de cada rubro dentro del total de activos y pasivos + patrimonio. En este sentido, los activos corrientes representan el 40,68% en 2023 y aumentan al 42,11% en 2024, reflejando una ligera mejora en la liquidez relativa de la empresa. Por su parte, los activos no corrientes disminuyen su participación del 59,32% al 57,89%, lo que indica que aunque los activos

fijos crecen en términos absolutos, su peso relativo disminuye frente al total. En los pasivos, el pasivo corriente se reduce del 28,81% al 23,68%, mientras que el pasivo no corriente baja del 23,73% al 21,05%, mostrando una disminución de la carga financiera a corto y largo plazo. El patrimonio aumenta su participación del 47,46% al 50%, reflejando un fortalecimiento de los recursos propios.

**Análisis porcentual horizontal:** El análisis horizontal evidencia los cambios absolutos y relativos entre 2023 y 2024. Los activos totales aumentan de S/. 177,000 a S/. 190,000, un crecimiento de 7,34%, siendo el activo corriente el que más crece proporcionalmente (11,11%) frente al activo no corriente (4,76%). Los pasivos totales disminuyen de S/. 93,000 a S/. 85,000, lo que representa una reducción del 8,60%, principalmente por la disminución de pasivos corrientes en 11,76%. El patrimonio crece de S/. 84,000 a S/. 95,000, un aumento del 13,10%, impulsado por los resultados acumulados, lo que fortalece la estructura financiera de la empresa y mejora su solvencia.

**Cambios y diagnóstico para la toma de decisiones:** Los cambios reflejan un fortalecimiento financiero, con mayor liquidez y aumento del patrimonio que reduce la dependencia de terceros. Sin embargo, la empresa aún mantiene un porcentaje importante de activos no corrientes, lo que podría limitar la flexibilidad ante necesidades inmediatas de efectivo. La disminución de pasivos es positiva, pero se debe mantener control sobre obligaciones a corto plazo y evaluar la eficiencia en el uso de los recursos. Como estrategia, se recomienda priorizar la gestión de caja y cuentas por cobrar, revisar la rotación de activos fijos y reforzar políticas de capitalización de utilidades, de modo que las decisiones financieras futuras puedan enfocarse en inversiones estratégicas, reducción de costos y sostenibilidad a largo plazo.

**Tabla 12***Estado de resultados 2023-2024, análisis porcentual*

Concepto	2023 S/.	% 2023	2024 S/.	% 2024
Ingresos por servicios educativos	310,000	94,51%	325,000	94,20%
Otros ingresos	18,000	5,49%	20,000	5,80%
Total ingresos	328,000	100%	345,000	100%
Gastos operativos	228,000	69,51%	241,500	69,99%
Gastos de personal	152,000	46,34%	160,000	46,38%
Servicios básicos	28,000	8,54%	30,000	8,70%
Material educativo	19,000	5,79%	20,000	5,80%
Publicidad y promoción	15,000	4,57%	17,000	4,93%
Otros gastos operativos	14,000	4,27%	14,500	4,20%
Utilidad operativa	100,000	30,49%	103,500	30,01%
Gastos financieros	11,000	3,35%	11,000	3,19%
Utilidad antes de impuestos	89,000	27,13%	92,500	26,81%
Impuesto a la renta (30%)	26,700	8,14%	27,750	8,04%
Utilidad neta	62,300	18,99%	71,500	20,72%

*Nota.* Elaboración propia.

**Análisis porcentual vertical:** El análisis vertical muestra la participación de cada cuenta dentro del total de ingresos. Los ingresos por servicios educativos representan el 94,51% en 2023 y 94,20% en 2024, manteniendo su predominio sobre otros ingresos. Los gastos operativos representan alrededor del 69,5% de los ingresos en ambos años, mostrando que la estructura de costos se mantiene relativamente constante. La utilidad operativa constituye el 30,49% en 2023 y el 30,01% en 2024, lo que indica un margen operativo estable. La utilidad neta crece de 18,99% a 20,72%, evidenciando una mejora en la rentabilidad final a pesar del aumento de los gastos. Los impuestos mantienen su participación cercana al 8% de los ingresos, reflejando estabilidad fiscal. Este análisis permite observar que la empresa mantiene una proporción consistente entre ingresos, gastos y utilidad, favoreciendo la planificación financiera.

**Análisis porcentual horizontal:** El análisis horizontal refleja los cambios en valores absolutos y relativos entre 2023 y 2024. Los ingresos totales aumentan de S/. 328,000 a S/. 345,000, un incremento del 5,18%, mientras que los gastos operativos suben de S/.

228,000 a S/. 241,500, un aumento del 5,92%. La utilidad operativa crece de S/. 100,000 a S/. 103,500 (3,5%), y la utilidad neta pasa de S/. 62,300 a S/. 71,500, un incremento del 14,76%, evidenciando mayor eficiencia en la gestión financiera. Los gastos financieros se mantienen estables, mientras que la carga impositiva aumenta ligeramente en valor absoluto. Este análisis indica que la empresa ha logrado incrementar ingresos y utilidad neta, manteniendo control sobre sus costos y optimizando la rentabilidad.

**Cambios y diagnóstico para la toma de decisiones:** Los cambios reflejan un crecimiento moderado en ingresos y una mejora significativa en la utilidad neta, lo que evidencia eficiencia operativa y control de gastos. Sin embargo, los gastos operativos siguen representando cerca del 70% de los ingresos, lo que limita la capacidad de generar mayores márgenes. Se recomienda implementar estrategias de optimización de costos, revisión de gastos discrecionales y evaluación de nuevas fuentes de ingresos. Además, mantener control sobre los gastos financieros y la carga fiscal permitirá sostener la rentabilidad a largo plazo. La información sugiere que la empresa está en una posición estable, pero debe enfocarse en decisiones estratégicas que potencien utilidades y eficiencia operativa.

## 5.2 Análisis a través de razones financieras

### 5.2.1 Razones de liquidez

**Tabla 13**

*Resultados de emplear las razones de liquidez*

Índice	2023	Resultado 2023	2024	Resultado 2024
Liquidez corriente = Activo corriente / Pasivo corriente	72,000 / 51,000	1.41	80,000 / 45,000	1.78
Razón rápida = (Activo corriente – Inventario) / Pasivo corriente (Inventario=0)	(72,000–0)/51,000	1.41	(80,000–0)/45,000	1.78

*Nota.* Elaboración propia.

**Liquidez corriente:** En 2023, el índice de liquidez corriente es 1,41, lo que significa que por cada sol de pasivo corriente, la empresa contaba con S/. 1,41 en activos corrientes para cubrirlo. En 2024, este índice aumenta a 1,78, indicando una mejora significativa en la capacidad de pago a corto plazo, ya que ahora hay S/. 1,78 en activos corrientes por cada sol de pasivo corriente. Un índice mayor a 1 se considera generalmente saludable, ya que refleja que la empresa puede cubrir sus obligaciones inmediatas sin recurrir a financiamiento externo.

**Razón rápida:** Como los inventarios son nulos, la razón rápida coincide con la liquidez corriente: 1,41 en 2023 y 1,78 en 2024. Esto confirma que los activos líquidos disponibles (caja, bancos y cuentas por cobrar) son suficientes para cubrir los pasivos corrientes, lo que elimina riesgo de iliquidez inmediata. La mejora de un año a otro evidencia un fortalecimiento de la posición financiera a corto plazo y mayor flexibilidad para enfrentar compromisos operativos.

**Interpretación general:** Estos índices reflejan que la empresa ha logrado aumentar su liquidez, reduciendo riesgos de incumplimiento y mejorando su capacidad de maniobra frente a obligaciones a corto plazo

**Aportes en la toma de decisiones.** Serían los siguientes:

- **Fortalecer la gestión de activos y pasivos corrientes:** El aumento de la liquidez indica que la empresa ahora tiene mayor capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo. Esto permite tomar decisiones más seguras en cuanto a programación de pagos, adquisición de insumos y contratación de servicios, minimizando el riesgo de iliquidez.
- **Planificación de inversiones y expansión:** Con una liquidez sólida (1,78 en 2024), la empresa puede evaluar nuevas inversiones o proyectos estratégicos sin comprometer su capacidad de pago inmediata. Esto ayuda a priorizar decisiones de crecimiento sostenibles.

- **Políticas de crédito y cobranza:** El hecho de que la razón rápida sea igual a la liquidez corriente, debido a la ausencia de inventarios, resalta la importancia de mantener activos líquidos. Se puede reforzar la gestión de cuentas por cobrar para asegurar flujo de caja constante y evitar retrasos que afecten decisiones operativas.
- **Control de pasivos y endeudamiento:** La reducción de pasivos corrientes de 51,000 a 45,000 muestra que la empresa puede mantener obligaciones bajo control. Esto aporta información para planificar financiamiento futuro, negociando mejores plazos o condiciones sin comprometer liquidez.
- **Base para decisiones estratégicas:** En general, estos resultados aportan confianza a la dirección para tomar decisiones financieras y operativas fundamentadas, priorizando eficiencia en el uso de recursos y sostenibilidad a corto y mediano plazo. También permiten identificar límites seguros para asumir riesgos y planificar contingencias.

### 5.2.2 Razones de actividad

**Tabla 14**

*Resultados de emplear las razones de actividad*

Índice	2023	Resultado 2023	2024	Resultado 2024
Rotación de activos totales = Ventas / Total activos	328,000 / 177,000	1.85 veces	345,000 / 190,000	1.82 veces
Periodo promedio de cobro (días) = Cuentas por cobrar / (Ventas/365)	28,000 / (328,000/365) = 28,000 / 898.63	31.17 días	30,000 / (345,000/365) = 30,000 / 945.21	31.73 días
Periodo promedio de pago (días) ≈ Cuentas por pagar / (Gastos operativos/365)	22,000 / (228,000/365) = 22,000 / 624.66	35.24 días	20,000 / (241,500/365) = 20,000/662.33	30.19 días

*Nota.* Elaboración propia.

**Rotación de activos totales:** La empresa presenta una rotación de 1,85 veces en 2023 y 1,82 veces en 2024, lo que indica que por cada sol invertido en activos totales, la empresa genera aproximadamente S/. 1,82 a S/. 1,85 en ventas anuales. La ligera disminución sugiere que, aunque las ventas aumentaron, los activos totales también crecieron proporcionalmente, mostrando que la eficiencia en el uso de los activos se mantiene relativamente estable, pero podría mejorarse para optimizar la generación de ingresos.

**Periodo promedio de cobro:** El tiempo promedio de cobro de cuentas por cobrar se mantiene cercano a 31 días en ambos años (31,17 en 2023 y 31,73 en 2024), lo que indica que la empresa tarda alrededor de un mes en recuperar sus ingresos por servicios educativos. Esto refleja una gestión de cobranzas eficiente y estable, aunque un periodo más corto podría mejorar el flujo de caja y la liquidez disponible para operar o invertir.

**Periodo promedio de pago:** El periodo promedio de pago disminuye de 35,24 días en 2023 a 30,19 días en 2024, lo que evidencia que la empresa está pagando sus obligaciones a proveedores más rápidamente. Esto puede fortalecer la relación con proveedores, pero también reduce el efecto de financiamiento espontáneo que brindan los pasivos, por lo que es importante balancear el tiempo de pago con la disponibilidad de efectivo.

**Interpretación general:** En conjunto, estos resultados muestran que la empresa mantiene una eficiencia moderada en la utilización de activos, un control adecuado sobre cuentas por cobrar y una gestión más ágil de pagos a proveedores. Para la toma de decisiones, se sugiere optimizar la rotación de activos mediante mayor productividad de los recursos y considerar estrategias de gestión de flujo de caja que permitan aprovechar al máximo los plazos de pago y cobro sin afectar la liquidez o las relaciones comerciales.

**Aportes en la toma de decisiones.** A partir de los resultados de las razones de actividad, se pueden extraer aportes importantes para mejorar la toma de decisiones en la empresa. La rotación de activos totales indica que los activos generan ventas de manera relativamente estable, pero la ligera disminución sugiere la necesidad de optimizar el uso de los recursos y aumentar la productividad de los activos, lo que permitiría generar

mayores ingresos sin incrementar la inversión en activos. El periodo promedio de cobro, cercano a 31 días, refleja un buen control sobre cuentas por cobrar, aportando información para planificar el flujo de caja y garantizar liquidez suficiente para operaciones y nuevas inversiones. Por su parte, la reducción del periodo de pago a proveedores mejora la relación comercial, pero requiere balance para no afectar el flujo de efectivo; esto aporta criterios para definir políticas de pago estratégicas. En conjunto, estos indicadores permiten tomar decisiones más informadas sobre inversión en activos, gestión de liquidez, financiamiento y optimización operativa, asegurando que la empresa mantenga eficiencia, solvencia y capacidad de crecimiento sostenible.

### 5.2.3 Razones de deuda

**Tabla 15**

*Resultados de emplear las razones de deuda*

Índice	2023	Resultado 2023	2024	Resultado 2024
Índice de endeudamiento = Total pasivos / Total activos	93,000 / 177,000	0.525 (52.5%)	85,000 / 190,000	0.447 (44.7%)
Razón de carga de intereses fijo (veces) = EBIT / Intereses	100,000 / 11,000	9.09 veces	103,500 / 11,000	9.41 veces

*Nota.* Elaboración propia.

**El índice de endeudamiento:** pasa de 52,5% en 2023 a 44,7% en 2024, lo que significa que la proporción de los activos financiados con deudas se redujo, aumentando la participación del patrimonio propio. Este cambio refleja una estructura financiera más sólida y menor dependencia del financiamiento externo, lo que disminuye el riesgo de sobreendeudamiento y otorga mayor estabilidad a largo plazo.

**La razón de carga de intereses fijos:** mejora de 9,09 veces en 2023 a 9,41 veces en 2024, lo que indica que la utilidad operativa (EBIT) cubre con holgura el pago de los gastos financieros. Esto significa que la empresa no enfrenta dificultades para cumplir con sus compromisos de intereses y que dispone de un margen considerable de seguridad financiera.



**Interpretación general:** En conjunto, estos resultados aportan a la toma de decisiones mostrando que la empresa se encuentra en una posición favorable para acceder a financiamiento en mejores condiciones si lo necesita, ya que tiene bajo nivel de endeudamiento y alta capacidad de pago de intereses. Asimismo, sugieren que es posible mantener el equilibrio entre deuda y capital propio, utilizando el financiamiento externo de manera estratégica para proyectos de inversión sin comprometer la estabilidad financiera.

**Aporte en la toma de decisiones:** A partir de los resultados de las razones de deuda, el principal aporte para la toma de decisiones es que la empresa cuenta con una estructura financiera sólida y estable, con menor dependencia del financiamiento externo (endeudamiento bajó de 52,5% a 44,7%) y con una elevada capacidad para cubrir sus gastos financieros (más de 9 veces con el EBIT). Esto brinda la seguridad de que la empresa puede afrontar sin dificultad sus obligaciones actuales y, al mismo tiempo, le otorga margen para evaluar nuevas fuentes de financiamiento en condiciones favorables si desea emprender proyectos de inversión o expansión. Asimismo, la reducción del endeudamiento aporta información clave para priorizar estrategias que aprovechen más el capital propio sin comprometer la liquidez, manteniendo un balance entre rentabilidad y riesgo. En conjunto, estos resultados permiten tomar decisiones financieras más seguras, orientadas a un crecimiento sostenible y a la consolidación patrimonial de la empresa.

#### 5.2.4 Razones de rendimiento

**Tabla 16**

*Resultados de emplear las razones de rendimiento*

Índice	2023	Resultado 2023	2024	Resultado 2024
Margen operativo = Utilidad operativa / Ventas	100,000 / 328,000	30.49%	103,500 / 345,000	30.00%
Margen neto = Utilidad neta / Ventas	62,300 / 328,000	18.99%	71,500 / 345,000	20.72%

*Nota.* Elaboración propia.

**El margen operativo:** fue de 30,49% en 2023 y pasó a 30,00% en 2024, reflejando una leve disminución en la eficiencia operativa. Esto significa que, aunque la empresa sigue generando utilidades considerables antes de intereses e impuestos, los gastos operativos crecieron ligeramente más rápido que las ventas, reduciendo el porcentaje de ganancia sobre ingresos.

**El margen neto,** aumentó de 18,99% en 2023 a 20,72% en 2024, lo cual indica que la empresa retiene una mayor proporción de sus ingresos como utilidad final, incluso después de cubrir gastos operativos, financieros e impuestos. Este crecimiento evidencia una gestión más eficiente en la estructura de costos y una mayor capacidad de generar beneficios para los socios o accionistas.

**Interpretación general:** en conjunto, estos resultados aportan a la toma de decisiones mostrando que la empresa mantiene alta rentabilidad, con un margen operativo estable y un margen neto en mejora. Esto permite identificar que, si bien se debe controlar mejor los gastos operativos para no afectar la eficiencia, la solidez del margen neto brinda espacio para considerar estrategias de reinversión, ampliación de servicios o fortalecimiento del capital propio, garantizando un crecimiento rentable y sostenible.

Aportes a la toma de decisiones: A partir de los resultados de las razones de rendimiento, el principal aporte para la toma de decisiones es que la empresa mantiene una rentabilidad saludable y en crecimiento, especialmente a nivel neto, donde pasó de 18,99% en 2023 a 20,72% en 2024. Esto significa que la gestión financiera y fiscal ha sido eficiente, lo cual brinda confianza para fortalecer el capital propio y reinvertir en proyectos estratégicos. Sin embargo, la ligera reducción en el margen operativo (de 30,49% a 30,00%) advierte la necesidad de optimizar el control de los gastos operativos para no erosionar la eficiencia interna. En este sentido, los resultados aportan criterios para decidir una mejor planificación de costos, políticas de ahorro y revisión de procesos productivos, sin descuidar la generación de ingresos. En conjunto, permiten orientar las

decisiones hacia un crecimiento rentable, con sostenibilidad en el tiempo y mayor retorno para los accionistas.

En conclusión, los resultados obtenidos permiten afirmar que las técnicas de análisis de razones financieras son herramientas fundamentales para la gestión empresarial, ya que sirven para evaluar la liquidez, eficiencia, endeudamiento y rentabilidad de la organización en distintos periodos. Estas razones proporcionan información clara, comparativa y cuantificable que facilita identificar fortalezas, debilidades y tendencias en el desempeño económico–financiero de la empresa. De esta manera, constituyen una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y operativas, orientadas a optimizar el uso de los recursos, mejorar la rentabilidad, mantener la solvencia y garantizar un crecimiento sostenible en el tiempo.

### 5.3 Generalidades de la sección descriptiva

#### 5.3.1 Baremación

Con el fin de interpretar los resultados de las tablas y figuras que reflejan los valores promedio de la variable toma de decisiones y de sus dimensiones decisiones de inversión, decisiones de operación y decisiones de financiamiento, se empleó la siguiente escala de interpretación:

**Tabla 17**

*Baremación para la variable y dimensiones*

			Interpretación
Medida	Escala	Baremo	
1	Nunca	1,00 - 1,80	Muy deficiente
2	Casi nunca	1,81 – 2,60	Deficiente
3	Algunas veces	2,61 - 3,40	Regular
4	Casi siempre	3,41 – 4,20	Adecuada
5	Siempre	4,21 – 5,00	Excelente

*Nota.* Elaboración propia.

### 5.3.2 Confiabilidad del instrumento

Teniendo en cuenta a Hernández y Mendoza (2023), nos dan a conocer los siguientes criterios o niveles de confiabilidad del Alfa de Cronbach:

- En el rango de 0,81 a 1,00 la confiabilidad es muy alta.
- En el rango de 0,61 a 0,80 se considera una confiabilidad alta.
- En el rango de 0,41 a 0,60 se considera una confiabilidad moderada.
- En el rango de 0,21 a 0,40 se considera una confiabilidad baja.
- En el rango de 0,01 a 0,20 indica una confiabilidad muy baja

De los resultados del programa estadístico Excel sobre el instrumento cuestionario, se obtuvo el siguiente valor:

**Tabla 18**

*Coefficiente de confiabilidad del Alfa de Cronbach*

Resumen de procesamiento de casos			
Casos		N	%
	Válido	5	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	5	100,0
Estadísticas de confiabilidad Pretest			
Alfa de Cronbach		N de elementos	
,80		27	
Estadísticas de confiabilidad Posttest			
Alfa de Cronbach		N de elementos	
,82		27	

*Nota.* Elaboración propia de datos obtenidos de SPSS Statistics V.26.

El resultado obtenido, nos muestra un valor de Alfa de Cronbach de 0,80 en el pretest y 0,82 en el posttest siendo estos valores mayores a 0,61 por lo tanto permite calificar el instrumento de investigación de la variable toma de decisiones con una confiabilidad alta, por tanto, pudo ser factible para ser aplicado en la población de estudio.

#### **5.4 Plan de implementación de estímulos en los momentos pre y post del proceso**

##### **a) Justificación**

La presente propuesta tiene como finalidad fundamentar la elaboración y mejora del Estado de Situación Financiera y de los Estados de Resultados de la empresa Sumaq Yachaywasy Carrión S.R.L., mediante la aplicación sistemática de estímulos en las fases pre y post de la gestión operativa y financiera. Dichos estímulos se conciben como instrumentos estratégicos orientados a fortalecer el desempeño económico, optimizar el uso de los recursos y mejorar la toma de decisiones gerenciales, en concordancia con los principios contables y las normas vigentes.

##### **b) Fundamentación teórica y normativa**

La propuesta se sustenta en los principios de la contabilidad financiera, tales como el principio de devengo, la razonabilidad, la consistencia y la revelación suficiente, así como en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) aplicables a pequeñas y medianas empresas. Asimismo, se apoya en enfoques de gestión estratégica que reconocen la importancia de los estímulos pre y post como mecanismos de motivación, control y retroalimentación para el logro de objetivos organizacionales.

##### **c) Diagnostico de la situación financiera actual**

El diagnóstico preliminar evidencia la necesidad de fortalecer la estructura financiera de la empresa, optimizar la gestión de activos y pasivos, y mejorar la rentabilidad operativa. Se identifican oportunidades de mejora en la planificación financiera, el control de costos y gastos, así como en la alineación de los incentivos internos con los resultados económicos esperados.

##### **d) Propuesta de aplicación de estímulos en fase de pre**

La fase pre comprende las acciones previas a la ejecución de las actividades operativas y financieras. En este contexto, se propone:

- Establecer estímulos de planificación financiera orientados a la eficiencia en la asignación de recursos.
- Implementar incentivos vinculados al cumplimiento de presupuestos y metas financieras.
- Fortalecer la capacitación del personal en gestión financiera y contable, como estímulo al desempeño preventivo.

Estos estímulos permitirán anticipar riesgos, mejorar la previsión de ingresos y gastos, y consolidar una base financiera sólida reflejada en el Estado de Situación Financiera.

**e) Propuesta de aplicación de estímulo en la fase post**

La fase post se orienta a la evaluación de los resultados obtenidos y a la retroalimentación del proceso de gestión. En esta etapa se propone:

- Aplicar estímulos basados en el desempeño real evidenciado en los Estados de Resultados.
- Reconocer e incentivar el logro de metas de rentabilidad, liquidez y solvencia.
- Utilizar los resultados financieros como insumo para la mejora continua y la toma de decisiones estratégicas.

Estos estímulos contribuirán a reforzar comportamientos organizacionales positivos y a consolidar una cultura de responsabilidad financiera.

**f) Impacto en el Estado de Situación Financiera**

La aplicación de estímulos en las fases pre y post permitirá mejorar la estructura de activos y pasivos, optimizar el capital de trabajo y fortalecer el patrimonio de la empresa. Como resultado, el Estado de Situación Financiera reflejará una posición económica más sólida, equilibrada y sostenible en el tiempo.

**g) Impacto en los Estados de Resultados**

En los Estados de Resultados, la propuesta se traducirá en una mayor eficiencia operativa, reducción de costos innecesarios y un incremento progresivo de la rentabilidad.

La correcta aplicación de estímulos favorecerá el crecimiento de los ingresos y el control de los gastos, generando utilidades consistentes y alineadas con los objetivos empresariales.

La formulación de una propuesta fundamentada del Estado de Situación Financiera y de los Estados de Resultados, basada en la aplicación de estímulos en las fases pre y post, constituye una herramienta estratégica para el fortalecimiento financiero de Sumaq Yachaywasy Carrión S.R.L. Su implementación permitirá mejorar la gestión económica, optimizar la toma de decisiones y asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa en el contexto competitivo de la ciudad del Cusco.

## **5.5 Resultados descriptivos**

Para el análisis descriptivo, se consideraron las respuestas obtenidas a través de los test aplicados antes y después de la evaluación de los estados financieros mencionados en un grupo experimental. Las calificaciones se registraron en una escala tipo Likert, lo que permitió evaluar cuantitativamente los cambios observados. Asimismo, se compararon los resultados obtenidos antes y después de aplicar el análisis de los estados financieros con el fin de identificar su impacto en la toma de decisiones. En primer lugar, se presentan los resultados generales de la variable toma de decisiones, seguidos de un análisis detallado de sus dimensiones, como las decisiones de inversión, de operación y de financiamiento. Finalmente, se realizaron interpretaciones complementarias que permitieron comprender la evolución del contexto y la efectividad de la evaluación implementada.

### 5.5.1 Resultados descriptivos “Toma de decisiones” (encuesta)

**Tabla 19**

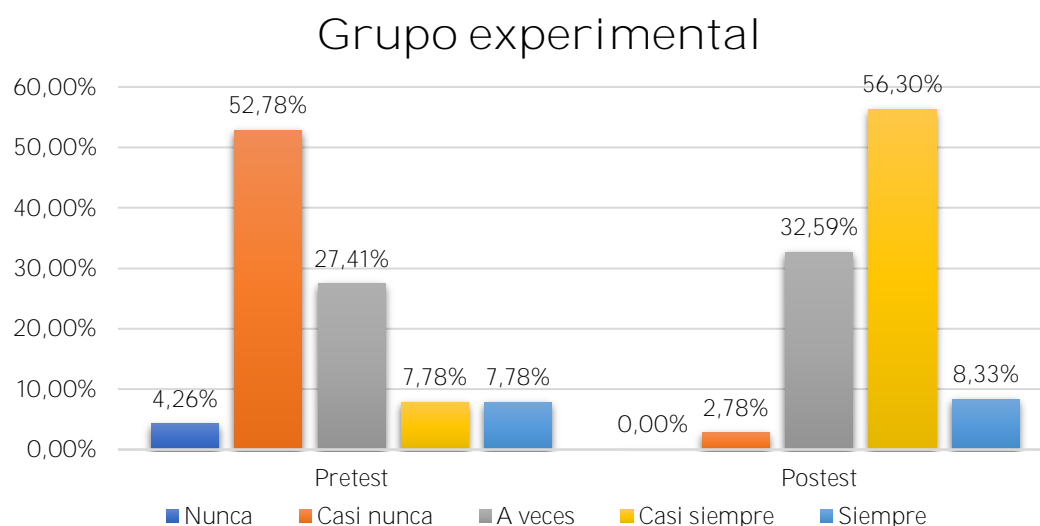
*Resultados descriptivos de “Toma de decisiones”*

Interpretación	Grupo experimental			
	Pretest		Posttest	
	f	%	f	%
Nunca	0,21	4,26%	0,00	0,00%
Casi nunca	2,64	52,78%	0,14	2,78%
Algunas veces	1,37	27,41%	1,63	32,59%
Casi siempre	0,39	7,78%	2,81	56,30%
Siempre	0,39	7,78%	0,42	8,33%
Total	5,00	100,00%	5,00	100,00%

*Nota.* Elaboración propia, en base al procesamiento en Excel.

**Figura 4**

*Resultados descriptivos de “Toma de decisiones”*



*Nota.* Elaboración propia, en base al procesamiento en Excel.

#### **Interpretación:**

Los resultados muestran que en el pretest la mayoría de los directivos (52,78%) señalaron que las prácticas de toma de decisiones casi nunca se aplicaban de manera sistemática, mientras que un 27,41% indicó que solo a veces se llevaban a cabo. Esto refleja que, antes del estímulo, la empresa presentaba limitaciones importantes en la definición, planificación y control de decisiones de inversión, operación y financiamiento,



lo cual evidenciaba un nivel bajo en la aplicación de criterios técnicos y financieros para sustentar la gestión directiva.

En el postest, tras el análisis y evaluación de los estados financieros, se observa un cambio relevante: un 56,30% de los encuestados indicó que las decisiones se aplican casi siempre, y un 32,59% señaló que a veces. La opción nunca desaparece totalmente y la categoría casi nunca se reduce drásticamente al 2,78%. Esto evidencia una mejora significativa en el proceso de toma de decisiones, aunque todavía no alcanza niveles de excelencia, ya que solo un 8,33% reporta que siempre se aplican adecuadamente estas prácticas.

### **Análisis**

El avance entre el pretest y el postest revela que la aplicación del análisis financiero a través de la evaluación del estado de situación financiera y del estado de resultados tuvo un impacto positivo en la capacidad de la empresa para tomar decisiones más fundamentadas. En la dimensión de inversión, los directivos muestran mayor claridad en la planificación de recursos y evaluación de escenarios. En la dimensión de operación, se aprecia un mejor control de ingresos, egresos y estrategias de ahorro, lo que contribuye a optimizar los resultados. Finalmente, en la dimensión de financiamiento, se evidencia una mayor consideración de alternativas, riesgos y costos antes de asumir obligaciones financieras.

En síntesis, la empresa pasó de un nivel deficiente, en el que predominaba la falta de planificación y análisis (pretest), a un nivel intermedio óptimo en el que las decisiones financieras y administrativas se aplican con mayor frecuencia y sustentación (postest). Sin embargo, el hecho de que la categoría siempre aún sea baja (8,33%) indica que la empresa todavía debe fortalecer sus procesos de control, evaluación de rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo para alcanzar un nivel de gestión más consolidado.

### 5.5.2 Resultados descriptivos “Decisiones de inversión” (encuesta)

**Tabla 20**

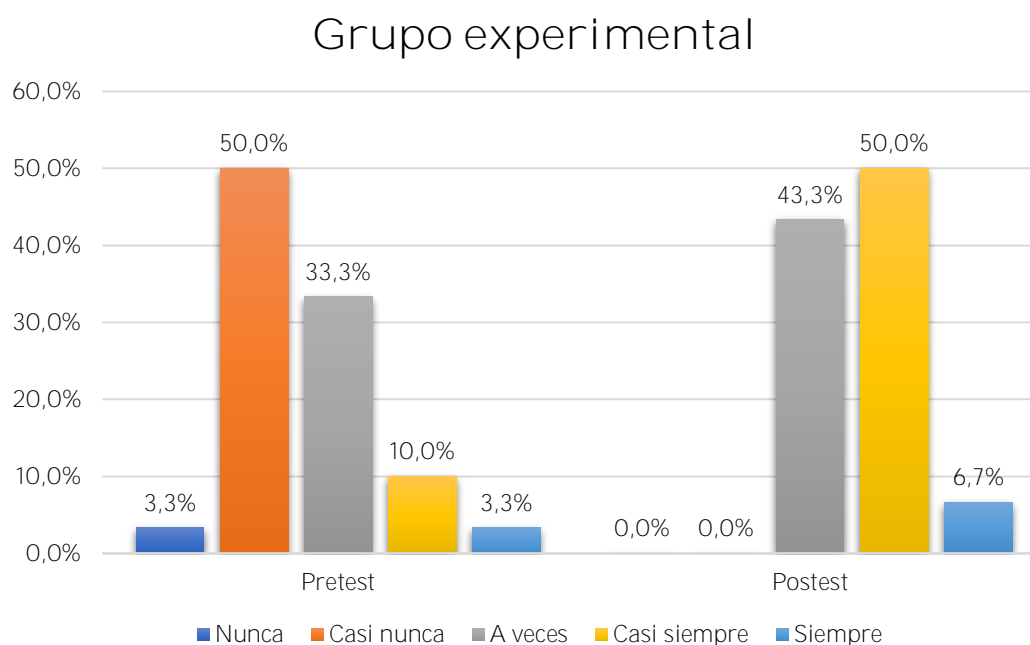
*Resultados descriptivos de “Decisiones de inversión”*

Interpretación	Grupo experimental			
	Pretest		Posttest	
	f	%	f	%
Nunca	0,17	3,33%	0,00	0,00%
Casi nunca	2,50	50,00%	0,00	0,00%
Algunas veces	1,67	33,33%	2,17	43,33%
Casi siempre	0,50	10,00%	2,50	50,00%
Siempre	0,17	3,33%	0,33	6,67%
Total	5,00	100,00%	5,00	100,00%

*Nota.* Elaboración propia, en base al procesamiento en Excel.

**Figura 5**

*Resultados descriptivos de “Decisiones de inversión”*



*Nota.* Elaboración propia, en base al procesamiento en Excel.

#### **Interpretación:**

En el pretest, los resultados indican que la empresa presentaba deficiencias importantes en la gestión de sus decisiones de inversión. La mayoría de los encuestados (50%) señaló que casi nunca se definen claramente los activos en los que se utilizarán los

recursos económicos, ni se planifica de manera adecuada su uso antes de realizar inversiones. Además, un 33,3% respondió a veces, mientras que apenas un 10% indicó casi siempre y solo un 3,3% respondió siempre. Estos datos reflejan que, antes de cualquier intervención o análisis, la empresa mostraba un enfoque poco estructurado en la asignación de recursos, con escasa priorización de áreas estratégicas, evaluación de retornos y análisis de escenarios futuros.

En el postest, se observa una mejora significativa en la percepción sobre la gestión de inversiones. Ningún encuestado respondió nunca o casi nunca, mientras que el 50% indicó casi siempre y un 6,7% respondió siempre. Además, el 43,3% señaló a veces, lo que demuestra que la mayoría de los participantes reconoce ahora la importancia de planificar, priorizar y evaluar las inversiones de manera más sistemática. Estos resultados evidencian un avance en la cultura financiera de la empresa, con un mayor compromiso hacia decisiones que consideran beneficios a largo plazo y la viabilidad de los proyectos mediante análisis de escenarios futuros.

### **Análisis**

El análisis comparativo entre pretest y postest revela un cambio positivo notable. Las respuestas negativas disminuyeron del 53,3% al 0%, mientras que las respuestas positivas aumentaron del 13,3% al 56,7%. Esto indica que la intervención o sensibilización implementada tuvo un impacto efectivo en la toma de decisiones financieras, fortaleciendo la planificación, la priorización de recursos y la evaluación de los retornos esperados. Sin embargo, todavía existe un 43,3% de encuestados que perciben que las decisiones se toman solo a veces de manera estructurada, lo que sugiere que aún hay espacio para consolidar los procesos y formalizar completamente la gestión de inversiones.

### 5.5.3 Resultados descriptivos “Decisiones de operación” (encuesta)

**Tabla 21**

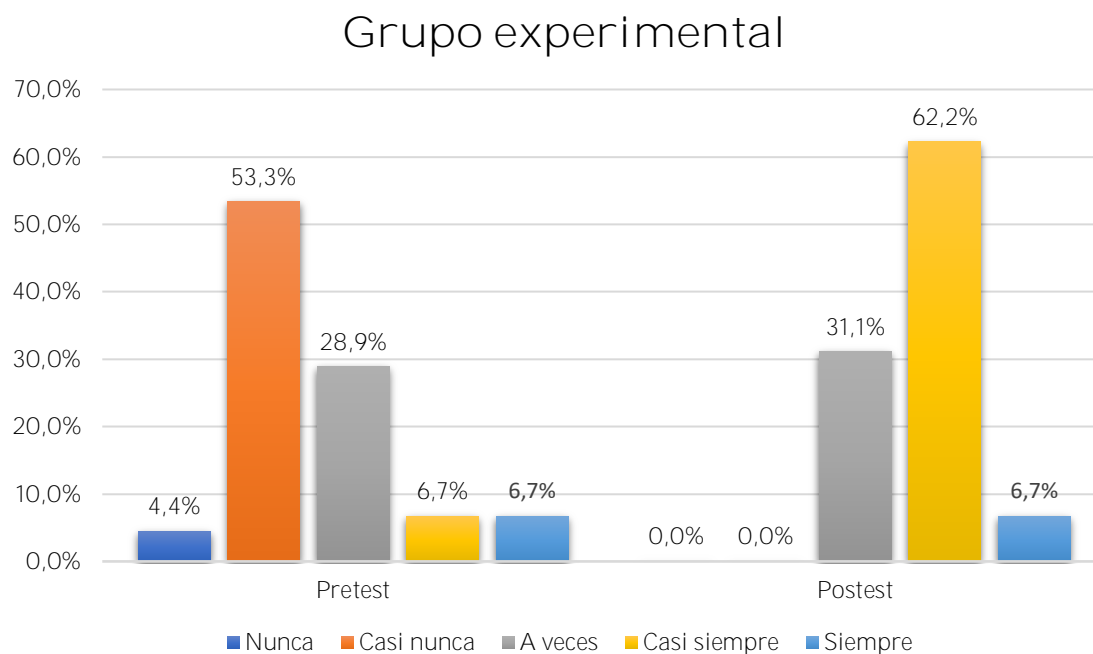
*Resultados descriptivos de “Decisiones de operación”*

Interpretación	Grupo experimental			
	Pretest		Posttest	
	f	%	f	%
Nunca	0,22	4,44%	0,00	0,00%
Casi nunca	2,67	53,33%	0,00	0,00%
Algunas veces	1,44	28,89%	1,56	31,11%
Casi siempre	0,33	6,67%	3,11	62,22%
Siempre	0,33	6,67%	0,33	6,67%
Total	5,00	100,00%	5,00	100,00%

*Nota.* Elaboración propia, en base al procesamiento en Excel.

**Figura 6**

*Resultados descriptivos de “Decisiones de operación”*



*Nota.* Elaboración propia, en base al procesamiento en Excel.

#### **Interpretación:**

En el pretest, los resultados muestran que la empresa presentaba debilidades en la gestión de sus decisiones operativas. La mayoría de los encuestados (53,3%) indicó que casi nunca se realizan acciones para incrementar los ingresos, controlar los egresos o

aplicar medidas de ahorro, mientras que un 28,9% respondió a veces. Solo un 6,7% señaló casi siempre y otro 6,7% indicó siempre, lo que evidencia que, inicialmente, las decisiones operativas carecían de un enfoque sistemático orientado a optimizar recursos y mejorar los resultados. Esto sugiere que, antes de cualquier intervención, la empresa enfrentaba dificultades para vincular sus operaciones diarias con la sostenibilidad financiera y la eficiencia en el uso de recursos.

En el postest, se observa una mejora considerable en la percepción de los participantes sobre las decisiones de operación. Ningún encuestado indicó nunca o casi nunca, mientras que el 62,2% respondió casi siempre y un 6,7% siempre, reflejando un mayor compromiso con la optimización de recursos, el control de gastos y la aplicación de medidas de ahorro. Además, un 31,1% indicó a veces, lo que demuestra que aún existen áreas en las que la sistematización de decisiones puede ser más consistente. En general, los resultados reflejan que la empresa ha avanzado en la implementación de decisiones operativas orientadas a mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de sus operaciones.

### **Análisis**

El análisis comparativo entre pretest y postest evidencia un cambio positivo notable. Las respuestas negativas (nunca/casi nunca) disminuyeron del 57,7% al 0%, mientras que las respuestas positivas (casi siempre/siempre) aumentaron del 13,4% al 68,9%. Esto indica que la intervención o sensibilización realizada tuvo un efecto significativo, fortaleciendo la capacidad de la empresa para tomar decisiones operativas más estratégicas y orientadas a resultados. Sin embargo, el 31,1% que aún responde a veces sugiere que hay margen para consolidar los procesos y asegurar que todas las decisiones operativas sean consistentes y sostenibles a largo plazo.

#### 5.5.4 Resultados descriptivos “Decisiones de financiamiento” (encuesta)

**Tabla 22**

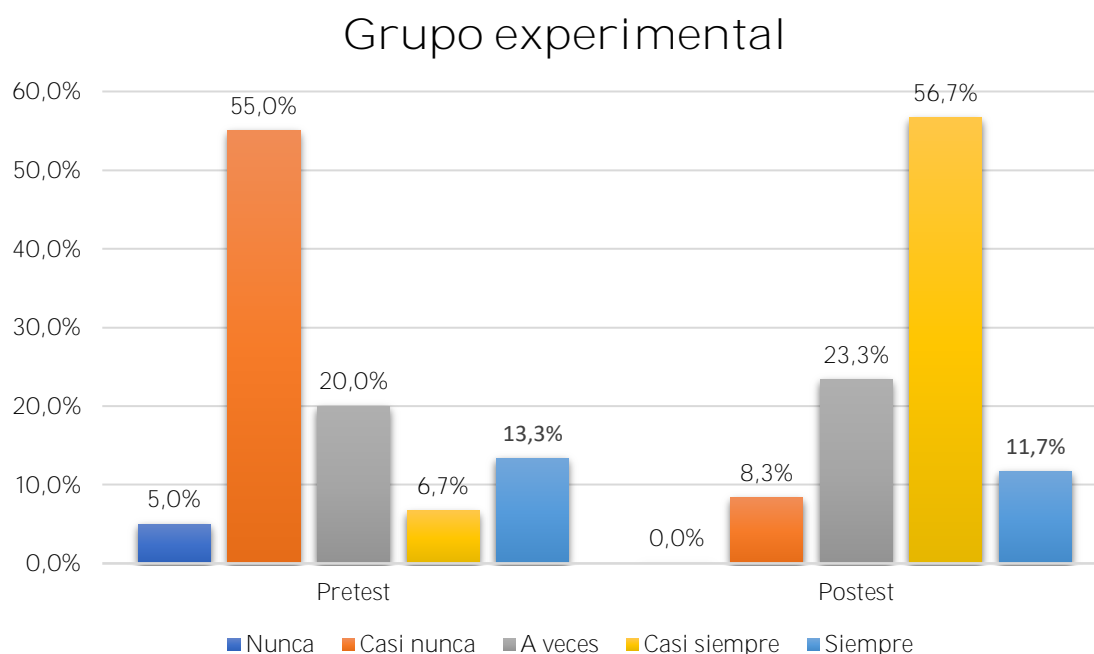
*Resultados descriptivos de “Decisiones de financiamiento”*

Interpretación	Grupo experimental			
	Pretest		Posttest	
	f	%	f	%
Nunca	0,25	5,00%	0,00	0,00%
Casi nunca	2,75	55,00%	0,42	8,33%
Algunas veces	1,00	20,00%	1,17	23,33%
Casi siempre	0,33	6,67%	2,83	56,67%
Siempre	0,67	13,33%	0,58	11,67%
Total	5,00	100,00%	5,00	100,00%

*Nota.* Elaboración propia, en base al procesamiento en Excel.

**Figura 7**

*Resultados descriptivos de “Decisiones de financiamiento”*



*Nota.* Elaboración propia, en base al procesamiento en Excel.

#### **Interpretación:**

En el pretest, los resultados indican que la empresa mostraba limitaciones importantes en la gestión de sus decisiones de financiamiento. La mayoría de los encuestados (55%) señaló que casi nunca se analizan distintas fuentes de financiamiento,

se evalúa el costo del dinero o se consideran riesgos y planes de contingencia antes de asumir deudas. Además, un 20% respondió a veces, mientras que solo un 6,7% indicó casi siempre y un 13,3% siempre. Esto refleja que, inicialmente, las decisiones financieras se tomaban con poca sistematización, considerando de manera limitada los impactos en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

En el postest, se observa una mejora significativa en la percepción de los participantes. Ningún encuestado indicó nunca, y solo el 8,3% respondió casi nunca, mientras que la mayoría indicó casi siempre (56,7%) y un 11,7% siempre. Además, un 23,3% señaló a veces, lo que indica que aunque la mayoría percibe que las decisiones de financiamiento se toman de manera más estructurada, aún existen áreas en las que se puede reforzar la evaluación y comparación de alternativas, así como la gestión de riesgos. Estos resultados reflejan un mayor compromiso por analizar las fuentes de financiamiento, evaluar costos y riesgos, y considerar el efecto de estas decisiones sobre la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

### **Análisis**

El análisis comparativo entre pretest y postest evidencia un avance significativo en la gestión financiera. Las respuestas negativas (nunca/casi nunca) disminuyeron del 60% al 8,3%, mientras que las respuestas positivas (casi siempre/siempre) aumentaron del 20% al 68,4%. Esto indica que la intervención o sensibilización realizada tuvo un efecto positivo, promoviendo decisiones de financiamiento más conscientes y estratégicas, con una mayor evaluación de riesgos y análisis de alternativas. No obstante, el 23,3% de respuestas a veces sugiere que aún hay oportunidad para consolidar la sistematización de estas decisiones y asegurar que todas las acciones financieras consideren plenamente su impacto a largo plazo.

### 5.5.5 Resultados descriptivos promedios (encuesta)

**Tabla 23**

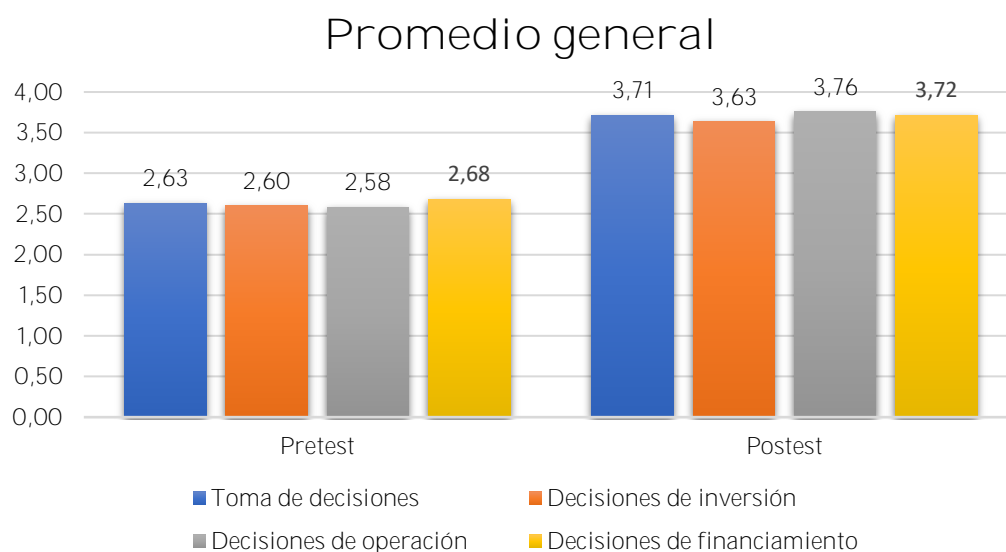
*Resultados promedio de variable y dimensiones (encuesta)*

V/D	Pretest	Posttest
Toma de decisiones	2,70	3,71
Decisiones de inversión	2,93	3,63
Decisiones de operación	2,58	3,76
Decisiones de financiamiento	2,68	3,72

*Nota.* Elaboración propia, en base al procesamiento en Excel.

**Figura 8**

*Resultados promedio de variable y dimensiones (encuesta)*



*Nota.* Elaboración propia, en base al procesamiento en Excel.

### Interpretación y análisis

#### **Toma de decisiones:**

En el pretest, la puntuación de 2,63 indica que la toma de decisiones se encontraba en un nivel regular, según el baremo, lo que refleja que la empresa realizaba decisiones de manera ocasionalmente estructurada, pero con deficiencias en planificación y análisis.

Tras la intervención, el posttest muestra un valor de 3,71, situándose en el nivel adecuado, lo que evidencia una mejora significativa. Esto indica que ahora la empresa aplica decisiones más sistemáticas, considerando información relevante y efectos a corto y largo



plazo. El avance refleja mayor conciencia sobre la importancia de tomar decisiones fundamentadas y estratégicas. La evolución sugiere también que los procesos internos se han fortalecido, disminuyendo la improvisación. No obstante, aún hay espacio para consolidar la consistencia en la aplicación de decisiones. La empresa muestra progresos claros hacia una cultura organizacional más orientada a la planificación. La mejora es un indicador de que las intervenciones implementadas fueron efectivas.

### ***Decisiones de inversión:***

El valor del pretest de 2,60 indica que las decisiones de inversión estaban en un nivel deficiente, mostrando que la empresa priorizaba poco la planificación y evaluación de inversiones, así como la consideración de beneficios a largo plazo. En el posttest, la puntuación sube a 3,63, lo que se ubica en el nivel adecuado, evidenciando un avance notable en la gestión de recursos económicos. Esto refleja que la empresa ahora planifica mejor la asignación de recursos, prioriza áreas estratégicas y evalúa retornos esperados. La mejora indica que las decisiones de inversión se han vuelto más sistemáticas y fundamentadas. Sin embargo, aún un porcentaje de decisiones podría realizarse de manera más consistente y con mayor análisis de escenarios futuros. La evolución positiva refuerza la sostenibilidad financiera de la empresa. Este cambio muestra un fortalecimiento en la cultura de inversión y en la eficiencia en el uso de recursos.

### ***Decisiones de operación:***

En el pretest, la puntuación de 2,58 indica un nivel deficiente en decisiones de operación, reflejando que la empresa tenía limitaciones en controlar egresos, optimizar recursos y aplicar medidas de ahorro o eficiencia. El posttest revela un valor de 3,76, situándose en el nivel adecuado, lo que evidencia un avance significativo en la gestión operativa. Esto indica que ahora las decisiones se toman considerando la sostenibilidad de ingresos, la eficiencia en el uso de recursos y la optimización de resultados. La empresa ha mejorado en el seguimiento y ajuste de estrategias cuando los resultados no son los

esperados. Aún persisten oportunidades para consolidar la sistematización de decisiones en todas las áreas operativas. La mejora refleja mayor control financiero y orientación a resultados. El progreso fortalece la competitividad y estabilidad operativa de la organización.

### **Decisiones de financiamiento:**

En el pretest, el valor de 2,68 indica un nivel regular, mostrando que las decisiones de financiamiento se realizaban de manera poco estructurada, con escasa evaluación de costos, riesgos y alternativas disponibles. El posttest muestra un valor de 3,72, situándose en un nivel adecuado, evidenciando un avance sustancial en la gestión de financiamiento. Esto refleja que la empresa ahora analiza diversas fuentes de financiamiento, considera riesgos y evalúa el impacto de sus decisiones en la rentabilidad y sostenibilidad. La mejora sugiere que las decisiones financieras se toman de manera más estratégica y fundamentada. Aún existe espacio para consolidar la sistematización y formalización de procesos financieros. La evolución positiva indica que la empresa ha fortalecido su capacidad de planificación financiera. Este cambio contribuye a la estabilidad y crecimiento sostenible de la organización.

## **5.6 Generalidades de la sección de resultados explicativos**

### **5.6.1 Prueba de normalidad**

Previo a la aplicación del estadígrafo, se verificó la distribución de normalidad de los datos mediante la prueba estadística correspondiente, utilizando un nivel de significancia de 0,05.

**H<sub>0</sub>:** Los datos derivan de una distribución normal y se usan pruebas paramétricas

**H<sub>a</sub>:** Los datos no derivan de una distribución normal y se usan pruebas no paramétricas.

Si el tamaño de muestra:  $n > 50$ , se emplea Kolmogorov-Smirnova, si  $n < 50$ , se emplea Shapiro-Wilk. En ese estudio el tamaño de muestra estuvo conformada por 5 directivos

que es menor a 50, por lo tanto se empleó el estadístico Shapiro-Wilk. Para ello, se formuló la regla de decisión:

Si  $\alpha$  (Sig.)  $>0,05$  se acepta la  $H_0$

Si  $\alpha$  (Sig.)  $<0,05$  se rechaza la  $H_0$

**Tabla 24**

*Prueba de normalidad con Shapiro-Wilk o Kolmogorov*

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Diferencia	,263	5	,200*	,943	5	,689

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

*Nota.* Elaboración propia, en base al procesamiento en SPSS Statistics V26.

En la tabla observamos que el valor de significancia según la prueba de Shapiro-Wilk (Sig.) es  $0,689 > 0,05$ . Se evidencia que la muestra proviene de una distribución normal; por lo tanto, la prueba de hipótesis será con el estadístico de T Student para muestras relacionadas.

## 5.7 Comprobación de hipótesis de la investigación

### 5.7.1 Comprobación de hipótesis general

**H<sub>0</sub>:** La evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye significativamente al proceso de toma de decisiones en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.

**H<sub>a</sub>:** La evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados no contribuye significativamente al proceso de toma de decisiones en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.

**Tabla 25**

*Resultados de la prueba estadística de T Student para para hipótesis general*

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Toma de decisiones pretest - Toma de decisiones posttest	-29,200	8,585	3,839	-39,860	-18,540	-7,606	4	,002

*Nota.* Elaboración propia, en base al procesamiento en SPSS Statistics V26.

En la tabla de se observa que el valor de significancia bilateral es **0,002**<0,05, por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Esto indica que existe una diferencia significativa entre la toma de decisiones en el pretest y posttest. Vale decir, la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye significativamente al proceso de toma de decisiones en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.

### 5.7.2 Comprobación de hipótesis específica 1

**H<sub>0</sub>:** La evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye significativamente en las decisiones de inversión en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.

**H<sub>a</sub>:** La evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados no contribuye significativamente en las decisiones de inversión en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.

**Tabla 26**

*Resultados de la prueba estadística de T Student para para hipótesis específica 1*

		Prueba de muestras emparejadas							
		Diferencias emparejadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par	Decisiones de inversión pretest -	-6,200	3,421	1,530	-10,447	-1,953	-4,053	4	,015
1	Decisiones de inversión posttest								

*Nota.* Elaboración propia, en base al procesamiento en SPSS Statistics V26.

En la tabla de se observa que el valor de significancia bilateral es  $0,015 < 0,05$ , por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Esto indica que existe una diferencia significativa entre decisiones de inversión en el pretest y posttest. Vale decir, la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye significativamente en las decisiones de inversión en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.

### 5.7.3 Comprobación de hipótesis específica 2

**H<sub>0</sub>:** La evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye significativamente en las decisiones de operación en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.

**H<sub>a</sub>:** La evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados no contribuye significativamente en las decisiones de operación en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.

**Tabla 27**

*Resultados de la prueba estadística de T Student para para hipótesis específica 2*

		Prueba de muestras emparejadas							
		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par	Decisiones de operación pretest -	-10,600	4,980	2,227	-16,783	-4,417	-4,760	4	,009
1	Decisiones de operación posttest								

*Nota.* Elaboración propia, en base al procesamiento en SPSS Statistics V26.

En la tabla de se observa que el valor de significancia bilateral es  $0,009 < 0,05$ , por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Esto indica que existe una diferencia significativa entre decisiones de operación en el pretest y posttest. Vale decir, la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye significativamente en las decisiones de operación en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.

#### 5.7.4 Comprobación de hipótesis específica 3

**H<sub>0</sub>:** La evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye significativamente en las decisiones de financiamiento en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.

**H<sub>a</sub>:** La evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye significativamente en las decisiones de financiamiento en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.

**Tabla 28**

*Resultados de la prueba estadística de T Student para para hipótesis específica 3*

		Prueba de muestras emparejadas							
		Diferencias emparejadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par	Decisiones de financiamiento pretest -	-14,600	4,099	1,833	-19,689	-9,511	-7,965	4	,001
1	Decisiones de financiamiento posttest								

*Nota.* Elaboración propia, en base al procesamiento en SPSS Statistics V26.

En la tabla de se observa que el valor de significancia bilateral es  $0,001 < 0,05$ , por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Esto indica que existe una diferencia significativa entre decisiones de financiamiento en el pretest y posttest. Vale decir, la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye significativamente en las decisiones de financiamiento en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.

## 5.8 Resultados descriptivos (registro de datos documentales)

### 5.8.1 Resultados pretest

**Tabla 29**

*Resultados descriptivos de la técnica registro de datos documentales pretest*

N°	Situación	A	P
<b>Decisiones de inversión</b>			
1	Existe un documento (presupuesto o acta) que define los activos o partidas específicas donde se asignaron recursos para inversiones		X
2	Existe un plan o cronograma de ejecución de la inversión con montos y responsables asignados	X	
3	Existe respaldo documental (contrato, factura proforma, orden de compra) que evidencie la utilización efectiva de los recursos		X
4	Existe un informe de evaluación (VAN, TIR, plazo de recuperación o análisis de rentabilidad) para la inversión propuesta	X	
5	Existe una proyección financiera (ingresos/costos) donde se evidencian los beneficios esperados por la inversión		X
6	Existe un acta o memo que apruebe la inversión con la justificación de los beneficios futuros esperados	X	
<b>Decisiones de operación</b>			
7	Existe un informe de ventas/matriculas por periodo que haya sido utilizado para tomar decisiones operativas		X
8	Existe un documento (plan comercial o acta) donde se establecen acciones específicas para aumentar ingresos	X	
9	Existen reportes comparativos (meta vs. real) que sirvieron como insumo para decisiones sobre generación de ingresos		X
10	Existe un presupuesto operativo o políticas de gastos que hayan sido aprobadas para controlar egresos	X	
11	Existen registros de medidas de reducción o reestructuración de gastos (oficios, memorandos, órdenes de compra modificadas)		X
12	Existe evidencia documental de evaluación de proveedores o renegociación de costos (cotizaciones, convenios, actas)	X	
13	Existen reportes periódicos de resultados (estado de resultados mensuales/trimestrales) usados en la toma de decisiones		X
14	Existen actas o memorandos que documenten ajustes operativos realizados por desviaciones en resultados		X
15	Existe un sistema documentado de seguimiento (KPIs, indicadores) con responsables y plazos asociado a decisiones de mejora	X	
<b>Decisiones de financiamiento</b>			
16	Existe documentación que identifique y compare las alternativas de financiamiento evaluadas (bancos, créditos, utilidades retenidas)		X
17	Existe acta o resolución que apruebe la fuente de financiamiento seleccionada	X	
18	Existen contratos o acuerdos firmados que formalicen la fuente de financiamiento utilizada		X
19	Existe un análisis comparativo de costos (tasas de interés, comisiones) entre alternativas de financiamiento	X	
20	Existe evidencia documental que la empresa consideró el costo financiero (intereses proyectados) antes de aprobar el financiamiento		X
21	Existen proyecciones o simulaciones (flujo de caja) que muestren el impacto del costo del financiamiento en la liquidez	X	
22	Existe un informe de riesgo (análisis de sensibilidad, escenarios) asociado al financiamiento propuesto	X	
23	Existen medidas documentadas de mitigación de riesgo (garantías, covenants, seguros) relacionadas al financiamiento		X
24	Existe registro de evaluación del impacto de riesgos financieros en la operación (memoria, memo gerencial)		X
25	Existe un estudio o memo que evalúe el impacto del financiamiento en la rentabilidad y operaciones futuras	X	
26	Existen reportes posteriores que midan el efecto real del financiamiento sobre variables clave (liquidez, endeudamiento, resultados)		X
27	Existe evidencia de monitoreo y revisión periódica del impacto (informes de seguimiento, actas de revisión)	X	

**Nota.** Elaboración propia.



## **Interpretación y análisis**

**Decisiones de Inversión:** En esta dimensión se observa que la empresa cuenta con algunos documentos básicos como presupuestos y proyecciones financieras, así como con respaldos formales (contratos o facturas proforma). Sin embargo, hay ausencia de informes técnicos más especializados, como evaluaciones financieras (VAN, TIR, análisis de rentabilidad) y cronogramas de ejecución detallados. Esta situación evidencia que las decisiones de inversión en la empresa se sustentan en registros parciales, limitándose a aspectos formales, pero sin profundizar en análisis técnico-financieros. Esto restringe la capacidad de proyectar beneficios futuros con mayor certeza y podría aumentar el riesgo en las decisiones tomadas.

**Decisiones de Operación:** Respecto a la gestión operativa, los resultados muestran un comportamiento intermedio: existen reportes de ventas y resultados que se utilizan para la toma de decisiones, así como evidencia de ajustes operativos. Sin embargo, aún se observa carencia de planes comerciales estructurados, reportes de control de gastos más detallados y sistemas formales de seguimiento (KPIs). Esta situación refleja que, si bien la empresa realiza acciones de control y seguimiento, no todas se encuentran sistematizadas ni estandarizadas en documentos, lo cual limita la eficiencia en la gestión operativa y dificulta una evaluación integral de ingresos y egresos.

**Decisiones de Financiamiento:** En el caso de las decisiones de financiamiento, se identifica que la empresa sí cuenta con documentación relativa a contratos, fuentes de financiamiento utilizadas y evaluaciones del impacto en resultados, lo cual constituye una fortaleza. No obstante, existe ausencia de informes comparativos de costos financieros, análisis de riesgo y medidas de mitigación. Esto evidencia que la empresa accede a financiamiento, pero no siempre realiza una evaluación completa de las alternativas disponibles ni de sus implicancias en términos de riesgo y rentabilidad futura. En consecuencia, se detecta un área crítica que debe fortalecerse, ya que las decisiones financieras tienen un impacto directo en la sostenibilidad de la organización.

### 5.8.2 Resultados Posttest

**Tabla 30**

*Resultados descriptivos de la técnica registro de datos documentales posttest*

Nº	Situación	A	P
<b>D1 – Decisiones de inversión</b>			
1	Existe un documento (presupuesto o acta) que define los activos o partidas específicas donde se asignaron recursos para inversiones		X
2	Existe un plan o cronograma de ejecución de la inversión con montos y responsables asignados.		X
3	Existe respaldo documental (contrato, factura proforma, orden de compra) que evidencie la utilización efectiva de los recursos.		X
4	Existe un informe de evaluación (VAN, TIR, plazo de recuperación o análisis de rentabilidad) para la inversión propuesta.	X	
5	Existe una proyección financiera (ingresos/costos) donde se evidencian los beneficios esperados por la inversión.		X
6	Existe un acta o memo que apruebe la inversión con la justificación de los beneficios futuros esperados.		X
<b>D2 – Decisiones de operación</b>			
7	Existe un informe de ventas/matriculas por periodo que haya sido utilizado para tomar decisiones operativas.		X
8	Existe un documento (plan comercial o acta) donde se establecen acciones específicas para aumentar ingresos.		X
9	Existen reportes comparativos (meta vs. real) que sirvieron como insumo para decisiones sobre generación de ingresos.		X
10	Existe un presupuesto operativo o políticas de gastos que hayan sido aprobadas para controlar egresos.		X
11	Existen registros de medidas de reducción o reestructuración de gastos (oficios, memorandos, órdenes de compra modificadas).	X	
12	Existe evidencia documental de evaluación de proveedores o renegociación de costos (cotizaciones, convenios, actas)		X
13	Existen reportes periódicos de resultados (estado de resultados mensuales/trimestrales) usados en la toma de decisiones.		X
14	Existen actas o memorandos que documenten ajustes operativos realizados por desviaciones en resultados.		X
15	Existe un sistema documentado de seguimiento (KPIs, indicadores) con responsables y plazos asociado a decisiones de mejora.	X	
<b>D3 – Decisiones de financiamiento</b>			
16	Existe documentación que identifique y compare las alternativas de financiamiento evaluadas (bancos, créditos, utilidades retenidas).		X
17	Existe acta o resolución que apruebe la fuente de financiamiento seleccionada.		X
18	Existen contratos o acuerdos firmados que formalicen la fuente de financiamiento utilizada.		X
19	Existe un análisis comparativo de costos (tasas de interés, comisiones) entre alternativas de financiamiento.	X	
20	Existe evidencia documental que la empresa consideró el costo financiero (intereses proyectados) antes de aprobar el financiamiento.		X
21	Existen proyecciones o simulaciones (flujo de caja) que muestren el impacto del costo del financiamiento en la liquidez.		X
22	Existe un informe de riesgo (análisis de sensibilidad, escenarios) asociado al financiamiento propuesto.	X	
23	Existen medidas documentadas de mitigación de riesgo (garantías, covenants, seguros) relacionadas al financiamiento.		X
24	Existe registro de evaluación del impacto de riesgos financieros en la operación (memoria, memo gerencial).		X
25	Existe un estudio o memo que evalúe el impacto del financiamiento en la rentabilidad y operaciones futuras.		X
26	Existen reportes posteriores que midan el efecto real del financiamiento sobre variables clave (liquidez, endeudamiento, resultados).		X
27	Existe evidencia de monitoreo y revisión periódica del impacto (informes de seguimiento, actas de revisión).		X

**Nota.** Elaboración propia.

## **Análisis e Interpretación**

**Decisiones de Inversión:** Se observa una clara mejora respecto al pretest, ya que ahora existen planes, proyecciones y documentos de respaldo más completos. No obstante, aún se mantiene la ausencia de evaluaciones financieras formales (como VAN o TIR), lo cual limita la valoración objetiva de la rentabilidad. Esto muestra un avance en la formalización de procesos, pero todavía con margen de mejora en el uso de herramientas técnicas para optimizar las decisiones de inversión.

**Decisiones de Operación:** Los resultados reflejan un progreso significativo: ahora existen presupuestos, reportes comparativos y registros de acciones ejecutadas para mejorar ingresos y controlar egresos. Sin embargo, persiste la falta de un sistema de indicadores (KPIs) y de registros consistentes sobre medidas de reducción de costos. Esto sugiere que la empresa ha mejorado la organización de sus decisiones operativas, aunque requiere estandarizar herramientas de control que garanticen sostenibilidad en el tiempo.

**Decisiones de Financiamiento:** En esta dimensión también se evidencia un avance importante: la empresa ahora cuenta con documentación formal de las fuentes de financiamiento, proyecciones de impacto en la liquidez y registros del efecto real en los resultados. Sin embargo, persiste la ausencia de análisis comparativos de costos financieros y de informes de riesgo más técnicos. Esto indica que las decisiones de financiamiento se han profesionalizado, pero aún no alcanzan un nivel excelente de análisis y prevención de riesgos.

**Interpretación general:** En conjunto, los resultados del posttest muestran que, tras la aplicación del estímulo (evaluación de estados financieros), la toma de decisiones ha pasado de un nivel regular a un nivel bueno. Ahora se evidencia mayor sistematicidad, respaldo documental y mejores prácticas en inversión, operación y financiamiento. No obstante, aún existen vacíos técnicos en cuanto a evaluaciones de rentabilidad, análisis de riesgos y diseño de sistemas de seguimiento, lo cual constituye el siguiente reto para lograr un nivel excelente en la gestión de decisiones.

## 5.9 Resultados descriptivos (entrevista)

### 5.9.1 Resultados pretest

**Tabla 31**

#### *Resultados descriptivos (entrevista) pretest*

Dimensión	Pregunta	Respuesta (Todos coinciden)
Decisiones de Inversión	¿La empresa cuenta con documentos formales (presupuestos, actas, informes) que respalden la decisión de inversión?	Existen algunos documentos como presupuestos o actas, pero no siempre están completos ni detallan claramente cada inversión. Varias decisiones se toman de manera práctica y no quedan registradas de forma ordenada.
	¿Se realiza una evaluación previa de las inversiones (análisis de rentabilidad, beneficios esperados, plazos de recuperación)?	En algunos casos se comentan beneficios, pero rara vez se hace un análisis técnico formal como VAN o TIR. Las decisiones se basan más en la experiencia o intuición que en metodologías financieras.
	¿La empresa proyecta y registra los beneficios futuros de las inversiones que realiza?	Se mencionan proyecciones de manera verbal en reuniones, pero no se documentan ni se calculan de forma detallada para verificar si se cumplen los beneficios esperados.
Decisiones de Operación	¿La empresa utiliza informes de ventas o matrículas como base para tomar decisiones operativas?	Se reciben reportes de ventas o matrículas, pero no siempre se analizan a profundidad. Muchas decisiones se toman rápido, en base a la experiencia o necesidad inmediata.
	¿Existen documentos o reportes que controlen los egresos (presupuestos operativos, medidas de reducción de gastos)?	Sí existen presupuestos de egresos, pero el control es débil. Los ajustes se realizan de manera verbal o improvisada, con poca evidencia formal.
	¿Se elaboran informes periódicos de resultados y se ajustan las operaciones en base a ellos?	Los estados de resultados se generan periódicamente, pero los ajustes no siempre se documentan. Algunas decisiones se toman tras conversar, pero no quedan respaldadas en informes escritos.
Decisiones de Financiamiento	¿La empresa analiza y compara diferentes alternativas de financiamiento antes de decidir?	En ocasiones se revisan varias opciones, pero no siempre se documenta el análisis. Frecuentemente se elige la alternativa más rápida o accesible.
	¿Se consideran y registran los costos financieros (intereses, comisiones) antes de aprobar un financiamiento?	Se conversa sobre tasas de interés y condiciones, pero no se realiza un análisis comparativo formal. El costo financiero se considera de manera general, sin un registro detallado.
	¿Se realizan evaluaciones de riesgos e impactos del financiamiento en la operación y resultados de la empresa?	El análisis de riesgos es limitado. Se reconoce que el financiamiento afecta la liquidez, pero no existen informes o simulaciones formales que midan su impacto.

**Nota.** Elaboración propia.

En el pretest, la empresa muestra un nivel regular en la toma de decisiones, ya que si bien existen ciertos documentos y reportes, estos son incompletos y carecen de análisis técnico profundo. En las decisiones de inversión se identifican presupuestos y actas, pero no se aplican métodos financieros; en la operación se generan reportes de ventas y gastos, aunque con poco seguimiento; y en el financiamiento se consideran alternativas, pero sin evaluaciones comparativas ni análisis formal de riesgos. En conjunto, las decisiones se basan más en la experiencia e intuición que en un sistema estructurado, lo que limita la objetividad y genera riesgos en la rentabilidad, liquidez y sostenibilidad de la empresa.

### 5.9.2 Resultados posttest

**Tabla 32**

*Resultados descriptivos (entrevista) posttest*

Nº	Pregunta	Respuesta del presidente del Directorio	Respuesta de los Accionistas	Respuesta del Gerente y Contador
1	¿Existen documentos que definan dónde se asignan los recursos para inversiones?	Sí, ahora contamos con presupuestos detallados que definen claramente los activos a invertir.	Coincidimos, los documentos existen y son revisados en las reuniones de directorio.	Hemos implementado un formato estándar para registrar y justificar cada inversión.
2	¿Se elaboran planes o cronogramas de ejecución de las inversiones?	Sí, los planes incluyen plazos y responsables, aunque aún falta un seguimiento más riguroso.	Se evidencia un mayor orden, pero los retrasos en algunos proyectos persisten.	Tenemos un cronograma general que se cumple en gran parte, aunque no en su totalidad.
3	¿Existen informes de evaluación de rentabilidad (VAN, TIR, etc.) para las inversiones?	Hemos empezado a incluir estos análisis, aunque no en todas las propuestas.	Se observa un avance, pero a veces los criterios financieros no se aplican de manera uniforme.	Ya se han aplicado cálculos de VAN y TIR en inversiones recientes, aunque todavía en proceso de perfeccionamiento.
4	¿Se usan reportes de ventas y matrículas para decisiones operativas?	Sí, los reportes son periódicos y ahora sí se utilizan como base de discusión.	Notamos que la información llega más ordenada y sirve de insumo para decidir.	Implementamos reportes mensuales que nos permiten hacer ajustes con mayor rapidez.
5	¿Se han tomado medidas documentadas para controlar gastos operativos?	Sí, existen políticas de gasto claras, aunque falta más control en su ejecución.	Vemos mejoras en los presupuestos, pero aún hay rubros con sobregiros.	Hemos fortalecido el control con informes de ejecución de gastos que se revisan en las reuniones de gerencia.
6	¿Existen comparaciones de alternativas de financiamiento?	Sí, ahora se presentan informes comparativos, aunque algunos son muy generales.	Reconocemos avances, aunque falta más detalle técnico en las comparaciones.	He trabajado con el área contable para evaluar tasas de interés y condiciones antes de decidir.
7	¿Se consideran los riesgos financieros en la aprobación de créditos?	Sí, se elaboran informes de riesgo básico, aunque no tan exhaustivos.	Notamos que ahora se analiza más el impacto de intereses, aunque falta mayor profundidad.	Presentamos escenarios y proyecciones, pero aún estamos en proceso de incluir análisis de sensibilidad completo.

**Nota.** Elaboración propia.

En el postest se evidencia una mejora significativa en los procesos de toma de decisiones de la empresa, pues ahora existen documentos formales que respaldan las inversiones, cronogramas de ejecución más claros y reportes financieros utilizados con mayor frecuencia. Aunque persisten ciertas limitaciones, como la falta de uniformidad en los análisis de rentabilidad o la ausencia de seguimientos más rigurosos en la operación, se observa un uso más sistemático de la información para guiar las decisiones. En el ámbito financiero, la comparación de alternativas y la consideración de riesgos comienzan a consolidarse, aunque aún requieren mayor profundidad técnica. En conjunto, los resultados muestran un nivel más óptimo que en el pretest, confirmando que la aplicación del estímulo (evaluación de los estados financieros) influyó positivamente en la calidad de la toma de decisiones, acercando a la entidad hacia prácticas más ordenadas y estratégicas, aunque todavía con espacio para alcanzar la excelencia.

## **5.10 Discusión de los resultados**

### **5.10.1 Principales hallazgos**

Los principales hallazgos de los resultados de la variable “toma de decisiones” y sus dimensiones muestran un avance significativo tras la intervención. En el pretest, la mayoría de los encuestados se encontraba en niveles deficientes o regulares, con porcentajes altos en respuestas como “casi nunca” y “a veces” para decisiones de inversión (50%), operación (53,3%) y financiamiento (55%), lo que evidenciaba falta de planificación, priorización y evaluación de riesgos. En el postest, se observa un cambio notable: la mayor parte de los participantes respondió “casi siempre” en decisiones de operación (62,2%), financiamiento (56,7%) e inversión (50%), eliminando casi por completo las respuestas negativas (“nunca” y “casi nunca”). Esto indica que la empresa ha mejorado la sistematización de sus decisiones, optimizando recursos, evaluando retornos y riesgos, y consolidando un enfoque más estratégico y sostenible en la gestión financiera y operativa.

Asimismo, del análisis de las respuestas obtenidas en el pretest se identificó que la toma de decisiones en la empresa presenta debilidades relevantes. En la dimensión de decisiones de inversión, no se cuenta con documentación formal suficiente que respalde la

asignación de recursos ni con evaluaciones financieras rigurosas que justifiquen los beneficios futuros, lo cual refleja decisiones más empíricas que técnicas. En cuanto a la dimensión de operación, si bien existen registros básicos de ventas y gastos, no se utilizan de manera sistemática para orientar decisiones estratégicas, lo que genera un control limitado sobre ingresos, egresos y resultados. Finalmente, en la dimensión de financiamiento, se evidencia una carencia de comparaciones entre alternativas, análisis de costos o evaluaciones de riesgo, lo que indica que las decisiones financieras se toman de manera poco estructurada. En conjunto, estos hallazgos muestran que antes del estímulo la empresa operaba con un nivel regular de gestión, con procesos poco formalizados y un escaso uso de herramientas financieras para sustentar la toma de decisiones.

### **5.10.2 Limitaciones**

Entre las principales limitaciones identificadas en este estudio se encuentra el tamaño reducido de la muestra, dado que solo se trabajó con cinco personas clave de la empresa, lo que restringe la posibilidad de generalizar los resultados a un contexto más amplio. Asimismo, la información documental disponible fue en algunos casos incompleta o desactualizada, lo que pudo afectar la rigurosidad del registro de datos. Otra limitación relevante fue la resistencia inicial de los directivos para proporcionar información detallada, situación que obligó a realizar ajustes en la formulación de preguntas para obtener respuestas más claras. También debe considerarse que, al tratarse de un diseño preexperimental, no se contó con un grupo de control, lo cual limita la comparación externa y la solidez en la atribución de los cambios únicamente al estímulo aplicado. Finalmente, el estudio se circunscribe a un periodo temporal específico (2023–2024), lo que impide analizar con mayor profundidad las variaciones en la toma de decisiones a lo largo de un horizonte más amplio.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

#### 6.1 Contenido

La propuesta para fortalecer la toma de decisiones en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. - Cusco se fundamenta en el análisis detallado de los Estados de Situación Financiera y de Resultados, correspondientes a los periodos 2023 – 2024. Estos documentos constituyen la base principal para conocer la posición patrimonial, la capacidad de liquidez, el nivel de endeudamiento, la eficiencia operativa y la rentabilidad del negocio.

#### 6.2 Justificación

La propuesta es necesaria porque la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. – Cusco enfrenta dificultades en el uso estratégico de su información financiera, limitando la eficacia de sus decisiones en materia de inversión, financiamiento y control de gastos. Implementar un sistema de análisis basado en los estados de situación financiera y de resultados permitirá disponer de información confiable, clara y oportuna, reduciendo riesgos de liquidez, sobreendeudamiento y baja rentabilidad. De este modo, la propuesta se convierte en una herramienta útil para mejorar la sostenibilidad y competitividad de la organización en el mercado local y regional.

#### 6.3 Estrategias e implementación

**Tabla 33**

*Capacitación del equipo directivo y administrativo sobre estados financieros*

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado
Diagnóstico de necesidades de capacitación	Área de Administración	2 semanas	Encuestas y entrevistas	Identificación de brechas de conocimiento
Contratación de capacitadores especializados	Gerencia	1 mes	Presupuesto asignado	Disponibilidad de expertos financieros
Ejecución de talleres prácticos	Consultor externo	2 meses	Material didáctico y sala de capacitación	Personal con conocimientos en análisis financiero
Evaluación post capacitación	Área de Administración	2 semanas	Pruebas y encuestas	Medición del aprendizaje logrado

**Nota.** Elaboración propia.



Esta estrategia está orientada a fortalecer las competencias del equipo directivo y administrativo de la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. en la interpretación y análisis de los estados financieros. A través de un diagnóstico previo de necesidades, la contratación de capacitadores especializados y la ejecución de talleres prácticos, se busca cerrar las brechas de conocimiento existentes en materia financiera. La evaluación posterior a la capacitación permitirá medir el nivel de aprendizaje alcanzado, asegurando que el personal cuente con las habilidades necesarias para comprender información contable y utilizarla como base para la toma de decisiones financieras más técnicas, objetivas y alineadas con la realidad económica de la empresa.

**Tabla 34**

*Implementación de indicadores financieros clave (KPI)*

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado
Definir los indicadores a usar (liquidez, rentabilidad, endeudamiento, eficiencia)	Comité financiero	2 semanas	Bibliografía y asesoría técnica	Selección de indicadores relevantes
Establecer fórmulas y parámetros de referencia	Área contable	3 semanas	Estados financieros históricos	Manual de indicadores financieros
Diseñar plantilla de cálculo y registro	Área de Sistemas	1 mes	Software contable/Excel	Plantillas listas para uso
Aplicar los KPI en reportes trimestrales	Comité financiero	Permanente	Estados financieros actualizados	Medición y seguimiento de desempeño financiero

*Nota.* Elaboración propia.

La implementación de indicadores financieros clave tiene como finalidad establecer un sistema de medición permanente del desempeño económico y financiero de la empresa. Mediante la definición de indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia, así como la estandarización de fórmulas y parámetros de referencia, esta estrategia permite evaluar de manera objetiva la situación financiera en distintos periodos. El uso de plantillas de cálculo y la aplicación de los KPI en reportes trimestrales facilitan el seguimiento continuo de los resultados, proporcionando información confiable que respalda decisiones estratégicas de inversión, operación y financiamiento.

**Tabla 35***Diseño de reportes financieros periódicos*

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado
Definir la periodicidad de los reportes (mensual/trimestral)	Gerencia	1 semana	Manual de políticas internas	Cronograma de reportes establecido
Establecer el formato estándar de reportes	Área contable	2 semanas	Plantillas en Excel/Word	Modelo de reporte financiero
Generar reportes piloto con datos reales	Área contable	1 mes	Estados financieros 2023	Validación del formato
Presentación periódica a la gerencia	Comité financiero	Trimestral	Informes impresos/digitales	Información clara y oportuna para decisiones

*Nota.* Elaboración propia.

Esta estrategia se centra en la elaboración y presentación sistemática de reportes financieros periódicos que permitan a la gerencia disponer de información clara, oportuna y estructurada. Al definir la periodicidad y el formato estándar de los reportes, se asegura la consistencia y comparabilidad de la información financiera. La generación de reportes piloto y su posterior presentación a la gerencia contribuyen a validar la utilidad de la información y a fortalecer la toma de decisiones basada en datos, reduciendo la incertidumbre y mejorando el control financiero de la empresa.

**Tabla 36***Uso de herramientas tecnológicas (software contable y dashboards)*

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado
Identificar software contable adecuado	Área de Sistemas	1 mes	Cotizaciones de proveedores	Selección del software más eficiente
Adquirir e instalar el software	Gerencia	2 meses	Presupuesto asignado	Herramienta lista para uso
Diseñar dashboards financieros	Área de Sistemas	2 meses	Power BI/Excel avanzado	Paneles de control dinámicos
Capacitar al personal en el uso del software	Consultor externo	1 mes	Manual de usuario	Personal capacitado en el manejo tecnológico

*Nota.* Elaboración propia.

El uso de herramientas tecnológicas tiene como objetivo modernizar y optimizar el procesamiento, análisis y visualización de la información financiera de la empresa. La

selección e implementación de un software contable adecuado, junto con el diseño de dashboards financieros, permite automatizar registros, reducir errores y presentar indicadores clave de manera dinámica y comprensible. La capacitación del personal en el uso de estas herramientas garantiza su correcta aplicación, facilitando el acceso oportuno a información financiera relevante y fortaleciendo la toma de decisiones gerenciales sustentadas en análisis técnico.

**Tabla 37**

*Reuniones de comité financiero*

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado
Conformar comité financiero	Gerencia	2 semanas	Acta de conformación	Comité formalmente establecido
Definir calendario de reuniones	Comité financiero	1 semana	Agenda de trabajo	Cronograma anual de reuniones
Revisar reportes financieros en cada sesión	Comité financiero	Trimestral	Informes contables	Evaluación periódica del desempeño
Elaborar actas con acuerdos y acciones	Secretario del comité	Permanente	Actas digitales/impresas	Seguimiento de decisiones tomadas

*Nota.* Elaboración propia.

La conformación de un comité financiero busca institucionalizar el análisis y seguimiento periódico de la situación económica y financiera de la empresa. A través de reuniones programadas, revisión de reportes financieros y elaboración de actas con acuerdos y acciones concretas, esta estrategia permite evaluar de manera continua el desempeño financiero y asegurar el cumplimiento de las decisiones adoptadas. El comité financiero se convierte así en un espacio formal de análisis y control, que contribuye a una gestión financiera más ordenada, participativa y orientada a la sostenibilidad de la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. – Cusco.

## 6.4 Presupuesto estimado

**Tabla 38**

*Presupuesto estimado*

Concepto	Costo (S/.)
Capacitación y talleres financieros	8,000
Implementación de software contable	15,000
Diseño de dashboards e informes	5,000
Reuniones de comité y asesoría externa	6,000
<b>Total estimado</b>	<b>34,000</b>

*Nota.* Elaboración propia.

## 6.5 Cronograma de ejecución

**Tabla 39**

*Cronograma de ejecución*

Actividad	Meses				
	1	2	3	4	5
Diagnóstico inicial	X				
Capacitación e indicadores		X			
Diseño de reportes financieros			X		
Implementación de software				X	
Comité financiero y seguimiento					X

*Nota.* Elaboración propia.

## Conclusiones

**Primera conclusión:** En base a los resultados obtenidos de las técnicas empleadas, tanto cuantitativas como cualitativas, se concluye que la evaluación del Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados de la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. - Cusco, periodos 2023 - 2024, contribuye de manera significativa a la toma de decisiones, ya que permite conocer con precisión la estructura de los activos, pasivos y patrimonio, así como el nivel de ingresos, gastos y utilidades generadas en cada periodo. Estos análisis aportan información clave para determinar la liquidez, el grado de endeudamiento, la eficiencia operativa y la rentabilidad, facilitando la identificación de fortalezas y áreas críticas que requieren mejora. En consecuencia, la evaluación integral de ambos estados contables no solo orienta decisiones inmediatas relacionadas con el manejo de recursos y obligaciones, sino que también fortalece la planificación estratégica, asegurando un crecimiento sostenible y una gestión financiera sólida en Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. - Cusco.

**Segunda conclusión:** En base a los resultados obtenidos de las técnicas aplicadas, tanto cuantitativas como cualitativas, se concluye que la evaluación del Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados de la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. - Cusco constituye un aporte fundamental para la toma de decisiones de inversión, ya que permite identificar la capacidad de la empresa para generar utilidades, mantener niveles adecuados de liquidez y evaluar el grado de endeudamiento que respalda futuras inversiones. Estos análisis proporcionan una visión clara sobre la eficiencia en el uso de los recursos, la rentabilidad obtenida en cada periodo y la sostenibilidad financiera de la entidad, lo cual orienta a decidir en qué áreas estratégicas conviene destinar capital, asegurando un retorno favorable a mediano y largo plazo. En consecuencia, la información contable analizada se convierte en una herramienta clave para planificar inversiones que fortalezcan el crecimiento y competitividad de Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L.

**Tercera conclusión:** En base a los resultados obtenidos de las técnicas aplicadas, tanto cuantitativas como cualitativas, se concluye que la evaluación del Estado de Situación

Financiera y del Estado de Resultados de la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. - Cusco contribuye de manera significativa a la toma de decisiones de operación, ya que brinda información precisa sobre la composición de los activos, pasivos y patrimonio, así como sobre el comportamiento de los ingresos, gastos y utilidades en cada periodo. Estos análisis permiten identificar el nivel de liquidez, el grado de eficiencia en la gestión de recursos y el control de costos, factores que inciden directamente en el desempeño operativo de la empresa. En este sentido, la evaluación integral de ambos estados financieros facilita la adopción de decisiones acertadas relacionadas con el manejo de recursos, la optimización de procesos y la sostenibilidad de las operaciones, fortaleciendo al mismo tiempo la gestión interna y garantizando un funcionamiento eficiente en Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. - Cusco.

**Cuarta conclusión:** En base a los resultados obtenidos de las técnicas empleadas, tanto cuantitativas como cualitativas, se concluye que la evaluación del Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados de la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. - Cusco contribuye de manera fundamental a la toma de decisiones de financiamiento, ya que proporciona una visión clara del nivel de endeudamiento, la capacidad de pago y la estructura de capital de la organización. Estos análisis permiten determinar la proporción adecuada entre recursos propios y ajenos, evaluar la capacidad de cubrir los intereses y obligaciones financieras, así como proyectar el impacto de nuevas fuentes de financiamiento en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa. En consecuencia, la evaluación conjunta de ambos estados contables se convierte en una herramienta estratégica para decidir sobre la obtención y administración de recursos externos, garantizando una gestión financiera responsable y el fortalecimiento de la posición económica de Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. - Cusco.

**Quinta conclusión:** La propuesta elaborada permitirá a la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. fortalecer sus procesos de análisis y control financiero, dotando a la gerencia de herramientas prácticas como la capacitación del personal, el uso de indicadores clave, la implementación de reportes periódicos y la incorporación de tecnología. Estas acciones, en

conjunto, garantizarán que las decisiones de inversión, operación y financiamiento se basen en información confiable, oportuna y coherente con la realidad económica de la organización, reduciendo riesgos y optimizando los recursos disponibles para asegurar un crecimiento sostenido y competitivo en el mercado cusqueño.

## Recomendaciones

**Primera recomendación:** Se recomienda a la empresa implementar un sistema de gestión financiera integral y permanente, que no solo se limite a registrar y presentar los estados financieros, sino que también incorpore herramientas de análisis comparativo, proyecciones y simulaciones. Esto permitirá anticiparse a posibles escenarios de riesgo, planificar con mayor precisión la asignación de recursos y establecer estrategias más sólidas para enfrentar cambios del mercado. Asimismo, sería pertinente capacitar a los directivos en técnicas de análisis financiero, con el fin de reforzar la toma de decisiones basadas en evidencias y no únicamente en criterios intuitivos.

**Segunda recomendación:** Se recomienda que, antes de ejecutar nuevas inversiones, la empresa elabore estudios de viabilidad financiera, económica y de riesgo, considerando tanto el impacto a corto como a largo plazo. Además, se sugiere priorizar proyectos que generen ventajas competitivas sostenibles, como la diversificación de servicios educativos, la implementación de tecnología innovadora o la ampliación de infraestructura. Esto debe ir acompañado de una política clara de evaluación periódica del retorno de la inversión (ROI), de modo que se identifiquen las áreas más rentables y aquellas que requieren ajustes o incluso desinversión.

**Tercera recomendación:** Se recomienda fortalecer los mecanismos de control de costos y eficiencia operativa, mediante la implementación de presupuestos detallados, auditorías internas frecuentes y programas de mejora continua. Además, es fundamental establecer indicadores clave de desempeño (KPI) que midan la productividad, el nivel de satisfacción de los usuarios y la eficiencia en el uso de recursos. De esta manera, la empresa podrá detectar a tiempo desviaciones en los gastos, optimizar el uso de los activos y garantizar una gestión más eficaz de sus operaciones, lo que contribuirá directamente a una mayor rentabilidad y sostenibilidad.

**Cuarta recomendación:** Se recomienda diseñar e implementar una estrategia de financiamiento diversificada y sostenible, que combine recursos propios con financiamiento externo bajo condiciones favorables. Para ello, la empresa debe negociar con entidades



financieras tasas de interés competitivas, evaluar los plazos de pago y establecer planes de contingencia para evitar el sobreendeudamiento. Igualmente, se sugiere analizar constantemente el impacto que las deudas puedan tener sobre la liquidez y la rentabilidad, priorizando aquellas fuentes de financiamiento que no comprometan la estabilidad financiera a largo plazo. Una política sólida en esta dimensión permitirá aprovechar oportunidades de crecimiento sin poner en riesgo la estructura financiera de la empresa.

**Quinta recomendación:** Se recomienda a la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L. implementar de manera sistemática el análisis financiero mediante indicadores clave de liquidez, rentabilidad, solvencia y gestión, a fin de contar con información confiable para sustentar sus decisiones. Asimismo, resulta necesario fortalecer la capacitación del personal administrativo y contable, de modo que utilicen adecuadamente los estados financieros en la gestión diaria, así como establecer un sistema de reportes periódicos que permita monitorear resultados y anticipar riesgos u oportunidades. Del mismo modo, la incorporación de herramientas tecnológicas que automaticen procesos contables y financieros contribuirá a mejorar la eficiencia y reducir errores. Finalmente, se recomienda promover una cultura de planeación y evaluación financiera en todos los niveles de la organización, garantizando que las decisiones de inversión, operación y financiamiento se orienten hacia la sostenibilidad y el crecimiento competitivo de la empresa en el mercado cusqueño.

## Referencias bibliográficas

- Agarie Condor, C. Y., y Alfaro Sedano, R. R. (2022). *Análisis e interpretación de los estados financiero en la toma de decisiones de las empresas importadoras de maquinarias para hospitales, Lima Metropolitana en el 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad de San Martín de Porres].
- [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/10337/agarie\\_ccy-alfaro\\_srr.pdf?sequence=3&isAllowed=n](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/10337/agarie_ccy-alfaro_srr.pdf?sequence=3&isAllowed=n)
- Ahmed, A. (2023). *Importance of Accounting for Business Success: Compliance, Information, and Strategy. International Journal of Accounting Research*, 11(1), Art. 317. <https://doi.org/10.35248/2472-114X.23.11.317>
- Álvarez, R. M. N. (2024). La contabilidad administrativa en la gestión de las PYMES comerciales en el Cantón Azogues. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(6), 752–770. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3043>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2023). Tras sobrevivir la pandemia, las empresas de América Latina y el Caribe necesitan ayuda. Recuperado de <https://www.iadb.org/es/noticias/tras-sobrevivir-la-pandemia-las-empresas-de-america-latina-y-el-caribe-necesitan-ayuda>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA]. (2024). *Estados financieros: ¿Qué son y por qué son tan importantes para una empresa o pyme?* Bienestar Financiero. <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/estados-financieros-que-son-y-por-que-son-tan-importantes-para-una-empresa-o-pyme/>
- Becerra Molina, E., Ojeda Orellana, R., Lituma Yascaribay, M., y Carrasco Ruano, T. (2023). Análisis de estados financieros, como herramienta útil para la gestión financiera tras la pandemia COVID 19. *Universidad y Sociedad*, 15(3), 263–272. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v15n3/2218-3620-rus-15-03-263.pdf>

- Berisha, N. V., y Krasniqi, F. (2023). *Role of Accounting Information in Decision-Making Process, the Importance for its Users. ENTRENOVA – Enterprise Research Innovation*. Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0.
- Bonsón, E., Cortijo, V., y Flores, F. (2009). *Análisis de estados financieros Fundamentos teóricos y casos prácticos* (1st ed.). Pearson.
- Central de Compras Públicas PERÚ COMPRAS. (2024). Reglas estándar del Método Especial de Contratación a través de los Catálogos Electrónicos de Acuerdos Marco - Tipo I. In *Modificación IV*. <https://www.gob.pe/institucion/perucompras/informes-publicaciones/5416680-reglas-estandar-del-metodo-especial-de-contratacion-a-traves-de-los-catalogos-electronicos-de-acuerdos-marco-tipo-i-modificacion-iv>
- Cerna Machuca, N. M., y Carlos Povis, D. O. (2025). *Los Estados Financieros y su impacto en la toma de decisiones financieras de las pequeñas empresas rurales de la región Cajamarca* [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas [UPC]]. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623542/Carlos\\_PD.pdf?sequence=13&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623542/Carlos_PD.pdf?sequence=13&isAllowed=y)
- Chang, K. (2023). Management accounting system: Insights from the decision-making process. *Journal of Management Accounting Research*, 6(1), 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100134>
- Colegio de Contadores Públicos de México. (2023). *Estados financieros y su importancia en las empresas*. Veritas. <https://www.veritas.org.mx/Economia-y-finanzas/Finanzas/Estados-financieros-y-su-importancia-en-las-empresas>
- Constanza Díaz, M., Parra, R., y López, L. M. (2012). *Presupuestos: Enfoque para la planeación financiera* (1st ed.). Pearson.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2018). *MiPymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento.*

Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/43756>

Delgado Villa, M. A., y Pinilla Pacheco, L. F. (2020). *Análisis de estados financieros, indicadores y simulación Montecarlo CENTRODIESEL.* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica de Colombia].

<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/6foddeb1-4beb-4279-b2d9-bedcd8f2af81/content>

Diccionario Panhispánico del Español Jurídico [DPEJ]. (2023). *Estados Financieros.*

Diccionario Panhispánico Del Español Jurídico [DPEJ].

<https://dpej.rae.es/lema/estados-financieros>

Doumpos, M., y Zopounidis, C. (2014). Introduction to financial decision making. En *Multicriteria Analysis in Finance.* SpringerBriefs in Operations Research. Springer.

[https://doi.org/10.1007/978-3-319-05864-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-05864-1_1)

Espinoza, D. Y. M. (2019). *La contabilidad, un elemento indispensable en el desarrollo de las empresas.* *Espíritu Emprendedor TES*, 3(2), 49-68.

<https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n2.2019.136>

Evans, M. I. V. (2006). *El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones.* *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(16), 153–169.

<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151320326003.pdf>

Gitman, L., y Zutter, C. (2017). *Principios de Administración financiera* (14th ed.). Pearson.

Gonzales Rentería, Y. G., y Sulca Ventura, F. J. (2023). Los estados financieros y su incidencia en la gestión de las pequeñas y medianas empresas del sector servicio del Perú. Análisis de caso 2023. *Divulgación Científica de Investigación y Emprendimiento*, 1.

- Götze, U., Northcott, D., y Schuster, P. (2015). *Capital budgeting and investment decisions*. En *Springer Texts in Business and Economics*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45851-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45851-8_1)
- Guim Bustos, P., Martillo Mieles, O., y Guerrero Corte, V. (2023). Los estados financieros y las tomas de decisiones empresariales. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2), 149–160. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1679>
- Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Instituto de Contabilidad Electrónica [ICE]. (2023). *Estados financieros*. <https://institutocontable.org/2023/04/12/estados-financieros>.
- Kumar, D. S. (2023). *The role of management accounting in enabling sustainability in business: A comprehensive review*. *The Management Accountant Journal*, 58(6), 22–26. <https://doi.org/10.33516/maj.v58i6.22-26p>
- Laitón Ángel, S. Y., y López Lozano, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (85), 163–179. <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>
- Lambretón Torres, V., y Garza Fernández, G. (2021). *Costos para la toma de decisiones* (2nd ed.). Pearson.
- Lara Martínez, O. R. (2024). *Contabilidad administrativa, técnica de análisis e interpretación de los estados financieros en las empresas*. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 1693–1700. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.???>
- Nieto Dorado, W. F., y Cuchiparte Tisalema, J. P. (2022). Análisis e interpretación de los Estados Financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de

- servicios durante los períodos 2020 y 2021. *Dominio de Las Ciencias*, 7(3), 1062–1085.  
file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-  
AnalisisEInterpretacionDeLosEstadosFinancierosYSuI-8635251.pdf
- Ochoa Setzer, G. A., y Saldívar del Ángel, R. (2012). *Administración Financiera correlacionada con las NIF* (3rd ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Palomeque, M. P. (2010). *Teoría de las decisiones*. Perspectivas, 25, 227-240.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454012.pdf>
- Rangkuti, M. I. (2024). *Literature analysis on the role of management accounting in strategic decision making*. *Accounting and Business Journal*, 6(2), 102–107.  
<https://doi.org/10.54248/abj.v6iNumber%202.4820>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2018). *Administración* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- SABBATIC. (2024). *Estados financieros o estados contables: Conceptos clave para la gestión empresarial*. SABBATIC. <https://sabbatic.es/blog/estados-financieros-contables/>
- Salcedo Arenas, C. L. (2021). *Análisis comparativo de los estados financieros de la empresa J DEYMAR S.A.C. del primer semestre del 2018 y 2019 vs los estados financieros del primer semestre del 2020 en el periodo de la pandemia COVID-19* [Tesis de Licenciatura, Universidad Continental].  
[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10551/1/IV\\_FCE\\_310\\_TE\\_Salcedo\\_Arenas\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10551/1/IV_FCE_310_TE_Salcedo_Arenas_2021.pdf)
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4ta ed.). Free Press.

- Tabra Ochoa, E., y Sandoval Navarro, D. (2023). Los estados financieros y la información financiera en el gobierno de la sociedad anónima. *THEMIS Revista de Derecho*, 83, 133–148. <https://doi.org/10.18800/themis.202302.008>
- Tua Pereda, J. (2015). *Evolución del concepto de contabilidad a través de sus definiciones. Contaduría Universidad de Antioquia* (13), 9-74.  
<https://doi.org/10.17533/udea.rc.24995>
- Universidad Politécnica de Madrid. (2023). *Estados financieros, ¿Qué son y por qué son tan importantes para tu empresa?* Universidad Politécnica de Madrid.  
<https://ienupm.com/estados-financieros-que-son-y-por-que-son-tan-importantes-para-tu-empresa/>
- Van Horne, J. C., y Wachowicz Jr, J. M. (2010). *Fundamentos de la Administración Financiera* (13th ed.). Pearson.
- Wild, J., Subramanyam, K., y Halsey, R. (2007). *Análisis de los estados financieros* (9th ed.). McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A.

## **Apéndice**



### Apéndice 1. Matriz de consistencia

#### “ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y RESULTADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA SUMAQ YACHAYWASI CARRION, S.R.L. – CUSCO PERIODO 2023 – 2024”

Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
<p>Pregunta general</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿De qué manera el diagnóstico de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuyen al proceso de toma de decisiones en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024?</li> </ul> <p>Preguntas específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuyen en la decisiones de inversión en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024?</li> <li>¿Cómo la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuyen en la decisiones de operación en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024?</li> <li>¿Cómo la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuyen en la decisiones de financiamiento en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024?</li> <li>¿De qué manera se podría fortalecer la toma de decisiones en base a la evaluación del Estados de Situación Financiera y de Resultados en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024?</li> </ul>	<p>Objetivo general</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar de qué manera el diagnóstico de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuyen al proceso de toma de decisiones en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.</li> </ul> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar de qué manera la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye en la decisiones de inversión en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.</li> <li>Explicar de qué manera la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye en la decisiones de operación en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.</li> <li>Explicar de qué manera la evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye en la decisiones de financiamiento en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.</li> <li>Elaborar una propuesta para fortalecer la toma de decisiones en base a la evaluación del Estados de Situación Financiera y de Resultados en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024</li> </ul>	<p>Hipótesis general</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye significativamente al proceso de toma de decisiones en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.</li> </ul> <p>Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye significativamente en las decisiones de inversión en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.</li> <li>La evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye significativamente en las decisiones de operación en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.</li> <li>La evaluación de los Estados de Situación Financiera y de Resultados contribuye significativamente en las decisiones de financiamiento en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.</li> <li>La propuesta podría fortalecer la toma de decisiones en base a la evaluación del Estados de Situación Financiera y de Resultados en la empresa Sumaq Yachaywasi Carrión, S.R.L. – Cusco periodo 2023 – 2024.</li> </ul>	<p>Estado de situación financiera y estado de resultados VI</p> <p>Toma de decisiones VD</p>	<p>Análisis estructural mediante porcentajes verticales y horizontales</p> <p>Análisis mediante razones financieras</p> <p>Decisiones de inversión</p> <p>Decisiones de operación</p> <p>Decisiones de financiamiento</p>	<p>Tipo de investigación Aplicada</p> <p>Enfoque de la investigación Mixta</p> <p>Nivel o Alcance de la investigación Descriptivo-explicativo</p> <p>Diseño de la investigación Pre experimental</p> <p>Población y muestra N= 2 estados financieros N= 48 directivos y personal</p> <p>n = 2 estados financieros n = 5 directivos</p> <p>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</p> <p><i>Técnica:</i> Registro de datos documentales Encuesta Entrevista</p> <p><i>Instrumentos:</i> Ficha de registro de datos documentales Cuestionario Guía de entrevista</p> <p>Procesamiento de datos</p> <p><i>Descriptivo:</i> Excel</p> <p><i>Inferencial:</i> SPSS</p>

Apéndice 2. Instrumento de recolección de datos-registro de datos



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL  
CUSCO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**FICHA DE REGISTRO DE DATOS DOCUMENTALES**

**Tesis:** “ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y RESULTADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA SUMAQ YACHAYWASI CARRIÓN S.R.L. – CUSCO, PERIODOS 2023 – 2024”

**Instrucciones:**

Para cada ítem, se revisará los documentos disponibles (actas de gerencia, presupuestos, estado de situación financiera, estado de resultados, contratos, memorandos, reportes de gestión, etc.).

Se completa las columnas: Evidencia encontrada (Sí / No), Nombre del documento, Fecha del documento, Página / sección, Extracto o comentario.

**Ítems sobre toma de decisiones**

Nº	Situación	Ausencia	Presencia
	<b>D1 –Decisiones de inversión</b>		
1	Existe un documento (presupuesto o acta) que define los activos o partidas específicas donde se asignaron recursos para inversiones		
2	Existe un plan o cronograma de ejecución de la inversión con montos y responsables asignados.		
3	Existe respaldo documental (contrato, factura proforma, orden de compra) que evidencie la utilización efectiva de los recursos.		
4	Existe un informe de evaluación (VAN, TIR, plazo de recuperación o análisis de rentabilidad) para la inversión propuesta.		
5	Existe una proyección financiera (ingresos/costos) donde se evidencian los beneficios esperados por la inversión.		
6	Existe un acta o memo que apruebe la inversión con la justificación de los beneficios futuros esperados.		
	<b>D2 –Decisiones de operación</b>		
7	Existe un informe de ventas/matriculas por periodo que haya sido utilizado para tomar decisiones operativas.		
8	Existe un documento (plan comercial o acta) donde se establecen acciones específicas para aumentar ingresos.		
9	Existen reportes comparativos (meta vs. real) que sirvieron como insumo para decisiones sobre generación de ingresos.		



10	Existe un presupuesto operativo o políticas de gastos que hayan sido aprobadas para controlar egresos.		
11	Existen registros de medidas de reducción o reestructuración de gastos (oficios, memorandos, órdenes de compra modificadas).		
12	Existe evidencia documental de evaluación de proveedores o renegociación de costos (cotizaciones, convenios, actas)		
13	Existen reportes periódicos de resultados (estado de resultados mensuales/trimestrales) usados en la toma de decisiones.		
14	Existen actas o memorandos que documenten ajustes operativos realizados por desviaciones en resultados.		
15	Existe un sistema documentado de seguimiento (KPIs, indicadores) con responsables y plazos asociado a decisiones de mejora.		
<b>D3 –Decisiones de financiamiento</b>			
16	Existe documentación que identifique y compare las alternativas de financiamiento evaluadas (bancos, créditos, utilidades retenidas).		
17	Existe acta o resolución que apruebe la fuente de financiamiento seleccionada.		
18	Existen contratos o acuerdos firmados que formalicen la fuente de financiamiento utilizada.		
19	Existe un análisis comparativo de costos (tasas de interés, comisiones) entre alternativas de financiamiento.		
20	Existe evidencia documental que la empresa consideró el costo financiero (intereses proyectados) antes de aprobar el financiamiento.		
21	Existen proyecciones o simulaciones (flujo de caja) que muestren el impacto del costo del financiamiento en la liquidez.		
22	Existe un informe de riesgo (análisis de sensibilidad, escenarios) asociado al financiamiento propuesto.		
23	Existen medidas documentadas de mitigación de riesgo (garantías, covenants, seguros) relacionadas al financiamiento.		
24	Existe registro de evaluación del impacto de riesgos financieros en la operación (memoria, memo gerencial).		
25	Existe un estudio o memo que evalúe el impacto del financiamiento en la rentabilidad y operaciones futuras.		
26	Existen reportes posteriores que midan el efecto real del financiamiento sobre variables clave (liquidez, endeudamiento, resultados).		
27	Existe evidencia de monitoreo y revisión periódica del impacto (informes de seguimiento, actas de revisión).		



Apéndice 3. Instrumento de recolección de datos-cuestionario

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL  
CUSCO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CUESTIONARIO**

**Tesis:** “ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y RESULTADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA SUMAQ YACHAYWASI CARRIÓN S.R.L. – CUSCO, PERIODOS 2023 – 2024”

**Indicaciones:** Revise con atención cada una de las preguntas y coloque una aspa (x) en la alternativa que considere adecuada. Para ello, utilice la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

**Preguntas realizadas sobre “Toma de decisiones”**

Nº	Situación	1	2	3	4	5
<b>D1 –Decisiones de inversión</b>						
1	¿La empresa define claramente en qué activos se utilizarán los recursos económicos disponibles?					
2	¿Se planifica el uso de los recursos financieros antes de realizar una inversión?					
3	¿Se prioriza la asignación de recursos hacia áreas estratégicas de la empresa?					
4	¿Las decisiones de inversión consideran los beneficios que generarán en el largo plazo?	x	x			
5	¿Se evalúa el retorno esperado antes de realizar una inversión?					
6	¿Se analizan escenarios futuros para determinar la viabilidad de las inversiones?					
<b>D2 –Decisiones de operación</b>						
7	¿Se realizan acciones para incrementar los ingresos de la empresa?					
8	¿Las decisiones operativas consideran la sostenibilidad de los ingresos?					
9	¿Se analizan los ingresos obtenidos para orientar nuevas decisiones?					
10	¿Se controlan los egresos para evitar gastos innecesarios?	x				
11	¿Las decisiones de operación buscan optimizar el uso de los recursos disponibles?					
12	¿Se aplican medidas de ahorro o reducción de costos operativos?					
13	¿Se revisan los resultados obtenidos en función de las decisiones tomadas?					
14	¿Las decisiones operativas permiten mejorar los resultados de la empresa?					
15	¿Se ajustan las estrategias cuando los resultados no son los esperados?					

	<b>D3 –Decisiones de financiamiento</b>						
16	¿La empresa analiza distintas fuentes de financiamiento antes de tomar una decisión?						
17	¿Se consideran tanto fuentes internas como externas de financiamiento?						
18	¿Las decisiones financieras se basan en la disponibilidad real de las fuentes de recursos?						
19	¿Se evalúa el costo del financiamiento antes de asumir una deuda?						
20	¿La empresa compara distintas alternativas de financiamiento para elegir la más económica?						
21	¿El costo del dinero influye directamente en la decisión de financiarse?						
22	¿Se analizan los riesgos asociados antes de tomar decisiones de financiamiento?						
23	¿Las decisiones financieras contemplan planes de contingencia para reducir riesgos?						
24	¿Se identifican los posibles impactos negativos del financiamiento asumido?						
25	¿Se evalúa el impacto que tendrá la decisión financiera en el funcionamiento de la empresa?						
26	¿Las decisiones de financiamiento consideran el efecto en la rentabilidad de la empresa?						
27	¿Se analiza cómo las decisiones financieras afectan la sostenibilidad a largo plazo?						

Agradecemos profundamente el tiempo y la disposición brindados para completar esta encuesta. Su participación es de gran importancia, ya que la información proporcionada contribuirá de manera significativa al desarrollo de este estudio y permitirá obtener resultados más precisos y valiosos. Su colaboración es fundamental para alcanzar los objetivos planteados en la investigación.



Apéndice 4. Instrumento de recolección de datos-guía de entrevista



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL  
CUSCO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

**Preguntas sobre toma de decisiones**

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Pregunta de Entrevista</b>
<b>D1 – Decisiones de Inversión</b>	Uso de recursos para la inversión	¿Cómo define la empresa en qué recursos o activos específicos debe invertir?
	Beneficios futuros esperados	¿De qué manera evalúan los beneficios futuros antes de aprobar una inversión?
<b>D2 – Decisiones de Operación</b>	Gestión de ingresos	¿Qué criterios emplea la empresa para decidir acciones que incrementen los ingresos (como matrículas o ventas)?
	Gestión eficiente de egresos	¿Qué medidas toma la empresa para decidir la reducción o control de gastos?
	Gestión de resultados	¿Cómo analiza la empresa los resultados obtenidos para decidir ajustes en sus operaciones?
<b>D3 – Decisiones de Financiamiento</b>	Fuentes de financiamiento	¿Qué aspectos considera la empresa al momento de decidir qué fuente de financiamiento utilizar?
	Costo del dinero	¿Cómo evalúan el costo del dinero (intereses, comisiones, condiciones) antes de tomar una decisión de financiamiento?
	Riesgo e impacto del financiamiento	¿Qué riesgos financieros e impactos futuros analiza la empresa antes de decidir un financiamiento?

## *Apéndice 5. Plan de capacitación*

### **“GESTIÓN Y ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PARA DIRECTIVOS”**

**Academia Preuniversitaria Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L.**

#### **1. DATOS GENERALES**

- **Empresa:** Academia Preuniversitaria Sumaq Yachaywasi Carrión S.R.L.
- **Participantes:** 5 directivos
- **Duración total:** 30 horas académicas
- **Plazo:** 2 meses
- **Frecuencia:** 1 sesión semanal
- **Duración por sesión:** 3 a 4 horas
- **Modalidad:** Presencial (con apoyo digital)

#### **Expositores y carga horaria**

- **René Ayala Choquehuanca:** 8 horas
- **Wuillian Mamani Mamani:** 8 horas
- **CPC Alex Misael Suni Colque:** 14 horas

#### **2. OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer las capacidades de los directivos en el análisis profundo de los estados financieros y en la **toma de decisiones estratégicas**, con énfasis en la sostenibilidad financiera de la academia.

#### **3. ESTRUCTURA DE LA CAPACITACIÓN POR EXPOSITOR**

##### **EXPOSITOR 1: FUNDAMENTOS Y ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

**Responsable:** René Ayala Choquehuanca

**Duración:** 8 horas

##### **Contenidos clave:**

- Información financiera para la gestión educativa
- Marco contable aplicable a S.R.L.
- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados
- Taller práctico aplicado a la academia

##### **EXPOSITOR 2: ANÁLISIS FINANCIERO Y CONTROL DE GESTIÓN**

**Responsable:** Wuillian Mamani Mamani

**Duración:** 8 horas

##### **Contenidos clave:**

- Análisis vertical y horizontal
- Indicadores financieros clave

- Rentabilidad por ciclo académico
- Punto de equilibrio

Control de costos y eficiencia

### **EXPOSITOR 3: GESTIÓN FINANCIERA AVANZADA Y TOMA DE DECISIONES**

**Responsable:** CPC Alex Misael Suni Colque

**Duración:** 14 horas

#### **Contenidos ampliados:**

- Flujo de caja operativo, financiero y proyectado
- Planeamiento financiero estratégico
- Presupuestos y control presupuestal
- Evaluación financiera de decisiones:
  - Expansión de ciclos
  - Inversión en infraestructura y docentes
  - Estrategias de precios y matrículas
- Análisis de riesgos financieros
- Elaboración de informes financieros ejecutivos para la gerencia
- Caso integrador final con diagnóstico y propuestas

#### **Resultado esperado:**

Los directivos desarrollan criterio financiero avanzado para decisiones estratégicas.

### **4. CRONOGRAMA REFERENCIAL (2 MESES)**

<b>Semana</b>	<b>Expositor</b>	<b>Horas</b>	<b>Tema</b>
Semana 1	René Ayala Choquehuanca	4 h	Fundamentos financieros
Semana 2	René Ayala Choquehuanca	4 h	Estados financieros
Semana 3	Wuilian Mamani Mamani	4 h	Análisis financiero
Semana 4	Wuilian Mamani Mamani	4 h	Indicadores y control
Semana 5	CPC Alex Misael Suni Colque	4 h	Flujo de caja
Semana 6	CPC Alex Misael Suni Colque	4 h	Planeamiento financiero
Semana 7	CPC Alex Misael Suni Colque	3 h	Evaluación de decisiones



## Apéndice 6. Validación de instrumento

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### INSTRUCCIONES:

Coloque en la constancia de validación y en la matriz de instrumentación, la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y criterio según la calificación que a continuación se detallan.

Calificación: MB= Muy Bueno, B= Bueno, M= Mejorar, D= Deficiente

Los criterios a evaluar son; Suficiencia, Relevancia, Coherencia, Claridad y Redacción. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio que corresponda.

Criterios	Descripción	Indicadores
1. Suficiencia	Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta	D=Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador. M=Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden a la dimensión total. B=Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. MB=Los ítems son suficientes.
2. Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser considerado.	D=El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. M=El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este. B=El ítem es relativamente importante MB=El ítem es muy relevante y debe ser considerado.
3. Coherencia	El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	D=El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. M=El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión B=El ítem tiene una relación moderada con la dimensión o indicador que está midiendo. MB=El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
4. Claridad y precisión	El ítem se comprende fácilmente, es claro para obtener la información requerida.	D=El ítem no está claro. M=El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas. B=Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. MB=El ítem es claro y se entiende fácilmente la pregunta
5. Redacción	Si la ortografía es correcta y hace buen uso de la semántica y la sintaxis.	D=La redacción no es adecuada, tiene muchas faltas ortográficas M=La redacción tiene que ser mejorada en su sintaxis. B=La redacción tiene puede mejorar en la semántica. MB=La redacción es entendible y adecuada.

# CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS

## INSTRUMENTO N° 01: TOMA DE DECISIONES

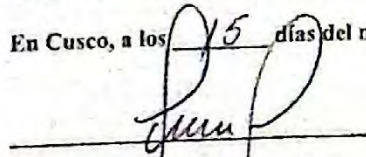
El que suscribe, Dr. Federico Moscoso Ojeda, identificado con DNI N° 23825517, de profesión ADMINISTRADOR, en la institución o empresa UNSAAC hago constar que he revisado y dado el juicio de experto al instrumento N°1: Cuestionario estructurado para "Toma de decisiones" diseñado por los bachilleres: WUILIAN MAMANI MAMANI y RENE AYALA CHOQUEHUANCA, para su validación a fin de ser aplicado en la investigación titulada: "ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y RESULTADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA SUMAQ YACHAYWASI CARRIÓN S.R.L. - CUSCO, PERIODOS 2023 - 2024"

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puede evaluar según los criterios establecidos y formular algunas apreciaciones.

Criterios	Descripción	D	M	B	MB	Observaciones
1. Suficiencia	Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta			X		
2. Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser considerado.			X		
3. Coherencia	El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo			X		
4. Claridad y precisión	El ítem se comprende fácilmente, es claro para obtener la información requerida.			X		
5. Redacción	Si la ortografía es correcta y hace buen uso de la semántica y la sintaxis.			X		

Nota. D Deficiente, M Mejorar, B Bueno, MB Muy Bueno

En Cusco, a los 15 días del mes de Octubre del 2025

  
 Nombres y Apellidos del  
 evaluador experto



Matriz de validación del Instrumento N° "Toma de decisiones"

Nº Ítem	SUBINDICADORES	CRITERIOS					OBSERVACIONES
		S	RL	CH	CL	RD	
	<b>D1 -Decisiones de inversión</b>						
1	¿La empresa define claramente en qué activos se utilizarán los recursos económicos disponibles?	X					
2	¿Se planifica el uso de los recursos financieros antes de realizar una inversión?		X	X			
3	¿Se prioriza la asignación de recursos hacia áreas estratégicas de la empresa?	X					
4	¿Las decisiones de inversión consideran los beneficios que generarán en el largo plazo?				X		
5	¿Se evalúa el retorno esperado antes de realizar una inversión?			X			
6	¿Se analizan escenarios futuros para determinar la viabilidad de las inversiones?		X				
	<b>D2 -Decisiones de operación</b>						
7	¿Se realizan acciones para incrementar los ingresos de la empresa?				X		
8	¿Las decisiones operativas consideran la sostenibilidad de los ingresos?			X			
9	¿Se analizan los ingresos obtenidos para orientar nuevas decisiones?					X	
10	¿Se controlan los egresos para evitar gastos innecesarios?					X	
11	¿Las decisiones de operación buscan optimizar el uso de los recursos disponibles?				X		
12	¿Se aplican medidas de ahorro o reducción de costos operativos?			X			
13	¿Se revisan los resultados obtenidos en función de las decisiones tomadas?	X					
14	¿Las decisiones operativas permiten mejorar los resultados de la empresa?		X				
15	¿Se ajustan las estrategias cuando los resultados no son los esperados?					X	
	<b>D3 -Decisiones de financiamiento</b>						
16	¿La empresa analiza distintas fuentes de financiamiento antes de tomar una decisión?			X			
17	¿Se consideran tanto fuentes internas como externas de financiamiento?				X		
18	¿Las decisiones financieras se basan en la disponibilidad real de las fuentes de recursos?			X			
19	¿Se evalúa el costo del financiamiento antes de asumir una deuda?	X					
20	¿La empresa compara distintas alternativas de financiamiento para elegir la más económica?		X				
21	¿El costo del dinero influye directamente en la decisión de financiarse?	X					
22	¿Se analizan los riesgos asociados antes de tomar decisiones de financiamiento?			X			

23	¿Las decisiones financieras contemplan planes de contingencia para reducir riesgos?	X					
24	¿Se identifican los posibles impactos negativos del financiamiento asumido?				X		
25	¿Se evalúa el impacto que tendrá la decisión financiera en el funcionamiento de la empresa?			X			
26	¿Las decisiones de financiamiento consideran el efecto en la rentabilidad de la empresa?		X				
27	¿Se analiza cómo las decisiones financieras afectan la sostenibilidad a largo plazo?		X				

Nota. S Suficiencia, RL Relevancia, CH Coherencia, CL Claridad, RD Redacción

EVALUADO POR: Dr. Federico Moscoso G. DNI: 23825517

FECHA: 07-15-10-2025

FIRMA: [Firma]



Matriz de validación del Instrumento N° "Toma de decisiones"

N° Ítem	SUBINDICADORES	CRITERIOS					OBSERVACIONES
		S	RL	CH	CL	RD	
	<b>D1 – Decisiones de inversión</b>						
1	¿La empresa define claramente en qué activos se utilizarán los recursos económicos disponibles?	✓					
2	¿Se planifica el uso de los recursos financieros antes de realizar una inversión?	✓					
3	¿Se prioriza la asignación de recursos hacia áreas estratégicas de la empresa?	✓					
4	¿Las decisiones de inversión consideran los beneficios que generarán en el largo plazo?	✓					
5	¿Se evalúa el retorno esperado antes de realizar una inversión?	✓					
6	¿Se analizan escenarios futuros para determinar la viabilidad de las inversiones?		✓				
	<b>D2 – Decisiones de operación</b>						
7	¿Se realizan acciones para incrementar los ingresos de la empresa?	✓					
8	¿Las decisiones operativas consideran la sostenibilidad de los ingresos?	✓	✓				
9	¿Se analizan los ingresos obtenidos para orientar nuevas decisiones?	✓					
10	¿Se controlan los egresos para evitar gastos innecesarios?	✓					
11	¿Las decisiones de operación buscan optimizar el uso de los recursos disponibles?		✓				
12	¿Se aplican medidas de ahorro o reducción de costos operativos?	✓					
13	¿Se revisan los resultados obtenidos en función de las decisiones tomadas?	✓					
14	¿Las decisiones operativas permiten mejorar los resultados de la empresa?	✓					
15	¿Se ajustan las estrategias cuando los resultados no son los esperados?	✓					
	<b>D3 – Decisiones de financiamiento</b>						
16	¿La empresa analiza distintas fuentes de financiamiento antes de tomar una decisión?		✓				
17	¿Se consideran tanto fuentes internas como externas de financiamiento?		✓				
18	¿Las decisiones financieras se basan en la disponibilidad real de las fuentes de recursos?		✓				
19	¿Se evalúa el costo del financiamiento antes de asumir una deuda?	✓					
20	¿La empresa compara distintas alternativas de financiamiento para elegir la más económica?	✓					
21	¿El costo del dinero influye directamente en la decisión de financiarse?	✓					
22	¿Se analizan los riesgos asociados antes de tomar decisiones de financiamiento?	✓					

23	¿Las decisiones financieras contemplan planes de contingencia para reducir riesgos?	X						
24	¿Se identifican los posibles impactos negativos del financiamiento asumido?	X						
25	¿Se evalúa el impacto que tendrá la decisión financiera en el funcionamiento de la empresa?	X						
26	¿Las decisiones de financiamiento consideran el efecto en la rentabilidad de la empresa?	X						
27	¿Se analiza cómo las decisiones financieras afectan la sostenibilidad a largo plazo?	X						

Nota. S Suficiencia, RL Relevancia, CH Coherencia, CL Claridad, RD Redacción

EVALUADO POR: GABRIEL SUYO CRUZ DNI: 23942696

FECHA: 14-06-2025

FIRMA: [Firma]



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS****INSTRUMENTO N° 01: TOMA DE DECISIONES**

El que suscribe, GABRIEL SUYO CRUZ, identificado con DNI N° 83942696, de profesión DOCENTE UNIVERSITARIO, en la institución o empresa UNSAAC hago constar que he revisado y dado el juicio de experto al instrumento N°1: Cuestionario estructurado para "Toma de decisiones" diseñado por los bachilleres: WUILIAN MAMANI MAMANI y RENE AYALA CHOQUEHUANCA, para su validación a fin de ser aplicado en la investigación titulada: "ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y RESULTADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA SUMAQ YACHAYWASI CARRIÓN S.R.L. - CUSCO, PERIODOS 2023 - 2024"

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puede evaluar según los criterios establecidos y formular algunas apreciaciones.

Criterios	Descripción	D	M	B	MB	Observaciones
1. Suficiencia	Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta				X	
2. Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser considerado.				X	
3. Coherencia	El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo				X	
4. Claridad y precisión	El ítem se comprende fácilmente, es claro para obtener la información requerida.				X	
5. Redacción	Si la ortografía es correcta y hace buen uso de la semántica y la sintaxis.				X	

Nota. D Deficiente, M Mejorar. B Bueno. MB Muy Bueno

En Cusco, a los 14 días del mes de Julio del 2025

GABRIEL SUYO CRUZ  
Nombres y Apellidos del  
evaluador experto