

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



Contabilidad de gerencia y las decisiones financieras de las empresas
comerciales de Huaraz, período 2017

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO
PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA**

Autora:

Tinoco Alegre, Jeniffer Wendy

Asesor:

Dr. Hidalgo Mejía, Javier Pedro

Huaraz – Perú

2019

Palabras clave

Tema	Contabilidad de Gerencia
Especialidad	Contabilidad

Keywords

Theme	Management Accounting
Especialidad	Accounting

LINEA DE INVESTIGACIÓN

- 5. Ciencias sociales
 - 5.2. Economía y Negocios
 - Economía

Título

Contabilidad de gerencia y las decisiones financieras de las empresas comerciales de Huaraz, período 2017

Title

Management accounting and financial decisions of Huaraz commercial companies, 2017 period

Resumen

La investigación tuvo por objetivo demostrar cómo incidió la contabilidad gerencial en las decisiones financieras de las empresas comerciales de Huaraz, período 2017.

El tipo de investigación fue del nivel descriptivo. Para el acopio de información se recurrió a los métodos de observación, entrevista estructurada a los directivos y profesionales que laboran en estas empresas, asimismo se realizó un análisis documental sistemático; la información fue adecuadamente analizada y validada.

Los resultados de la investigación concluyeron que existe relación entre la variable contabilidad gerencial y decisiones financieras; por lo que se recomienda a los directivos y profesionales de las empresas, implementar un sistema de contabilidad gerencial, para lo cual deberá formular un plan estratégico a fin de que las decisiones financieras de inversión, financiamiento y distribución de beneficios permitan una sostenibilidad económica y financiera en el tiempo.

Abstract

The objective of the research was to demonstrate how the management accounting affected the financial decisions of commercial companies in Huaraz, 2017.

The type of investigation was of the descriptive level. For the collection of information, we resorted to observation methods, a structured interview for managers and professionals working in these companies, and a systematic documentary analysis was carried out; the information was adequately analyzed and validated.

The results of the investigation concluded that there is a relationship between the managerial accounting variable and financial decisions; so it is recommended to managers and professionals of companies, implement a management accounting system, for which you must formulate a strategic plan so that financial decisions on investment, financing and distribution of benefits allow economic and financial sustainability in the time.

Índice

	PG.
Palabras clave	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice	v
1. Introducción	1
2. Descripción de la situación problemática	13
3. Objetivos	15
4. Fundamentación teórica	15
5. Propuesta (Plan de mejora)	60
6. Resultados	61
7. Conclusiones	83
Referencias Bibliográficas	
Anexo	

Agradecimiento

A **DIOS** por amarme infinitamente, gracias por no separarte de mí ni un solo instante, por cuidar de mí y de mis seres queridos, por iluminar mi sendero, por permitir que sea profesional, muchas gracias.

A mi Madre **Sra. Elba Liz ALEGRE CERNA** por forjarme en base a enseñanzas, con el ejemplo de ser perseverantes para salir adelante, pero sobre todo, por todo el amor y cariño que me ha dado desde que estaba en su vientre, por protegerme siempre.

A mi esposo **Sr. Kaler Augusto GONZALES ALVAREZ**, por ser mi apoyo y mí complemento, por ayudarme y creer en mí, por enseñarme con paciencia a afrontar cada vicisitud, y por brindarme el calor que hacía falta en mi vida.

Dedicatoria

A mi ABUELO, **Sr. Rafael Florestan ALEGRE GAONA**, por ser un hombre que me enseñó que el dolor se lleva por dentro, aunque aún no le he aprendido del todo, le dedico mis esfuerzos y mis éxitos, y le pido que siga cuidándome desde el cielo.

1. Introducción

1.1. Antecedentes

Pesce y Esandi, (2015), en su trabajo de investigación titulado “**Decisiones de Financiamiento en Pymes: Particularidades Derivadas del Entrelazamiento Empresa-Propietario**”, publicada en la revista científica Rege Sao Paulo - Brasil, cuyo objetivo fue estudiar las particularidades de las decisiones de financiamiento derivadas del entrelazamiento empresa-propietario, como el uso de créditos personales o de garantías personales para el financiamiento de la firma, concluyen que la tasa de reinversión de utilidades, la limitación de la responsabilidad de los propietarios mediante la forma legal, el uso de giro en descubierto y la pertenencia al sector servicios, son variables relevantes para identificar las estrategias financieras con una separación difusa entre la empresa y su propietario.

Chávez y Moran, (2013), en su tesis de pregrado denominado “**Propuesta de un Sistema de Control Interno que Contribuya a la Maximización de los Recursos y a la Toma de Decisiones Financieras y Tributarias en la Estación de Servicio Jefté Dedicada a la Compra y Venta de Combustibles y Lubricantes en la Ciudad de San Miguel Para el Año 2013**”, concluyeron que la empresa no cuenta con un control interno que le permita controlar en forma eficiente los recursos humanos, financieros y materiales; no cuenta con políticas y procedimientos y control de los inventarios, caja general, caja chica, cuentas por cobrar y cuentas por pagar ni mucho menos con formatos establecidos para facilitar su respectivo control. La empresa no cuenta con el Recurso Humano suficiente para desarrollar el total de sus operaciones.

Navarro y Quinde, (2013), en sus tesis de titulado “**influencia de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto- periodo 2012**”, concluyó que el grado de influencia de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de las empresas hoteleras

del distrito de Tarapoto es positiva, porque se evidencia en los resultados de sus ratios financieros. Los lineamientos predominantes por el cual se ciñe la contabilidad gerencial para las empresas hoteleras de Tarapoto son aquellos puntos de vista gerenciales de la contabilidad de estas empresas proporciono información económica saludable.

Segura de la Peña, (2014), en su tesis denominada “**decisiones financieras para la optimización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima Metropolitana**”, concluyó que las decisiones financieras facilitan la optimización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima Metropolitana; mediante las decisiones de financiamiento, decisiones de inversión, decisiones de rentabilidad y decisiones sobre riesgos tomadas con la mayor información posible y en forma oportuna. Las decisiones de financiamiento facilitan la economía y eficiencia de las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima Metropolitana; mediante alternativas de financiamiento para capital de trabajo y financiamiento para bienes de capital al costo, plazos y otras condiciones razonables. Las decisiones de inversión facilitan la efectividad de las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima Metropolitana; mediante inversiones en activo corriente y activo no corriente que faciliten la mayor rentabilidad para hacer frente a los costos de las deudas.

Illesca, (2014), en su tesis denominado “**decisiones financieras para el desarrollo empresarial formalizado, caso pescadores artesanales del Perú**”, concluyó que las decisiones financieras facilitan el desarrollo empresarial formalizado de los pescadores artesanales del Perú; mediante la toma de alternativas adecuadas sobre financiamiento, inversiones, rentabilidad y riesgos. Las decisiones de financiamiento facilitan la eficiencia empresarial de los pescadores artesanales del Perú; mediante la toma de alternativas de créditos para capital de trabajo y/o bienes de capital en condiciones favorables para los pescadores. Las decisiones de inversión facilitan la efectividad de los pescadores

artesanales del Perú; mediante la toma de alternativas sobre activos corrientes y no corrientes que necesitan los pescadores para desarrollar su actividad pesquera artesanal.

Molina, (2017), en su tesis de pregrado titulado **“Aportes de la Contabilidad Gerencial y la Toma de Decisiones en una Mediana Empresa del Sector Industrial En V.M.T.”** , concluyó que muchas empresas consideran costoso implementar un sistema de contabilidad Gerencial; los aportes de la Contabilidad Gerencial en la toma de decisiones de la empresa son favorables, toda vez que las veces que la empresa utilizó la información de la Contabilidad Gerencial reconoció que le sirvieron de mucha ayuda para poder tomar decisiones acertadas; la Gestión de la información contable es sumamente primordial para poder brindar un soporte adecuado y efectivo a las empresas, por ello el contador tiene que seleccionar adecuadamente la información y tal como lo indican muchos autores la información es la materia prima para poder tomar decisiones acertadas.

Escudero e Inchicaqui, (2014), en su tesis denominado **“La Planificación Financiera y su Incidencia en la Rentabilidad de las Empresas Distribuidoras de Bebidas Gaseosas de la Ciudad de Huaraz Periodos 2011-2012”**, concluyeron que los niveles de rentabilidad económica y financiera de las empresas distribuidoras de las bebidas gaseosas localizadas en la ciudad de Huaraz, en promedio es 24,83% y 35,95% respectivamente, índices inferiores a los estándares establecidos para este tipo de negocios, causada por una inadecuada planificación financiera, indicadores que no son coherentes con las teorías de planificación financiera y rentabilidad empresarial.

Loli, (2014), en su tesis denominado **“el Análisis Financiero y su Incidencia en la Toma de Decisiones de la Micro Y Pequeña Empresa Comercial Del Distrito de Independencia Periodo 2011-2012”**, concluyó que el uso del análisis financiero incide positivamente en la toma de decisiones, un 13,60% de

las MYPES comerciales del distrito de Independencia afirman que el uso del análisis financiero contribuye al fortalecimiento en la toma de decisiones; una aplicación de los métodos de análisis a las MYPES comerciales MCR Distribuciones S.A.C. y Distribuciones C&A S.A.C. facilitaron conocer la estructura de inversiones y el estado de rentabilidad, información que fue útil para plantear posibles decisiones de inversión; la administración de liquidez incide favorablemente en las decisiones de financiamiento, un análisis del ciclo de conversión del efectivo de la MYPE Distribuciones S&A S.A.C. incidieron favorablemente a que se tomaran decisiones adecuadas para el financiamiento de inventarios. Así mismo un análisis del ciclo de conversión del efectivo de la MYPE Distribuciones S.A.C. permitió reducir el periodo de cuentas por pagar.

(Ames, 2014), en su tesis **titulada “Contabilidad de Gerencia y su incidencia en la Rentabilidad de las Microempresas Jurídicas Comercializadoras de Productos de Ferretería del Régimen General en la Ciudad de Huaraz, 2013”**, concluye que los resultados obtenidos en la hipótesis general nos proporcionan evidencia suficiente para concluir que la contabilidad gerencial incide favorablemente en la rentabilidad de las microempresas comercializadoras de producto de ferretería del régimen general de la ciudad de Huaraz por el año 2013. Esto se ve reflejado en el alto grado de importancia que le toman las Microempresas a la contabilidad de gerencia en el proceso de toma de decisiones en relación de la rentabilidad.

Córdova y Gamarra, (2012), en su tesis denominada **“la contabilidad de gestión como herramienta de planificación, control y fijación de precios y su incidencia en la competitividad de los markets de la ciudad de Huaraz en el periodo 2011 – 2012”**, concluye que confirmó que la hipótesis general asevera que en los markets de la ciudad de Huaraz periodo 2011 – 2012 existen inadecuada aplicación de la contabilidad de gestión como herramienta de planificación, control y fijación de precios, así como se ha logrado el objetivo de analizar sus deficiencias las cuales son: políticas y estrategias inadecuadas

debido a que han sido mal formuladas, no acorde a la realidad del market, haciendo que la calidad del servicio sea no muy buena y que los clientes queden insatisfechos así los markets no logran la competitividad esperada.

1.2. Fundamentación Científica

Contabilidad de gerencia

Vásquez, (1993), afirma que la contabilidad gerencial debe ser planeada y diseñada en concordancia a las características que posee la empresa y lógicamente en función de la estructura de control. Esto implica la determinación en cada uno de los aspectos fundamentales para poder realizar dicho control empresarial. Un factor que muchos empresarios y gerentes personales de diferentes empresas ignoran con respecto a la contabilidad gerencial es el hecho de que, a la hora de llevar a cabo dicha actividad contable, la misma debe presentar indicadores de gestión no financieros, independientemente de que sean cuantitativos o cualitativos, para que de esta manera se puedan complementar aquellos indicadores financieros, permitiendo así un diseño mucho más atractivo en cuanto a la estructura de la dirección de la empresa. Es preciso que para lograrlo se definan las unidades de medidas que serán empleadas para poder evaluar los objetivos iniciales de la empresa y todas las situaciones futuras de la misma. La contabilidad gerencial aplicada en la dirección suele desarrollar todo lo anteriormente explicado, en función de la identificación de todas las variables que puedan resultar claves para la empresa, en cuanto al conjunto de sus actividades. Una vez que las mismas hayan sido identificadas, serán seleccionadas a nivel global, junto con el seguimiento que se le realizará a indicadores financieros y no financieros, mediante un cuadro de mando confeccionado por la contabilidad gerencial. Por último queremos destacar que según el nivel de prioridad que se presente en cada uno de estos casos, la contabilidad gerencial sufrirá de una variación de sus propias características.

Los grandes cambios conceptuales van generando la necesidad de un proceso adaptativo en el ámbito internacional e interamericano en cada uno de los países y en sus organizaciones de negocios en particular. La propuesta consiste en concentrarse para precisar qué hacer hoy, si los fines son encontrarnos mejores posicionados en el mañana. Todo ello a la luz de las nuevas realidades. Naciendo así una nueva generación de contadores que se manejen de la manera más correcta frente a las decisiones administrativas, quienes más allá de verificar y producir informaciones claves para la empresa, deben estar habilitados para realizarlas, analizarlas e interpretarlas solventemente a los fines analíticos y decisionales. Existen dos tipos de contadores, con su respectivo modelo: La contabilidad tradicional y la contabilidad gerencial. La situación del contador gerencial acusa carencias frente al cuadro situacional aportado; los recursos técnicos a los cuales apela tradicionalmente el contador gerencial plantean anacronismo e insuficiencias. Los aspectos más sobresalientes del contador tradicional denotan la influencia de una cultura tradicional. El tipo de participación que normalmente asume el contador tradicional en la fijación de "metas" y "objetivos", como referentes válidos de la gestación del negocio, está reducida a una recopilación de datos, una incorporación de éstos al sistema de control presupuestario y a una generación de la información relativa a los desvíos registrados. Cuando al CPA se le ordena como un soldado que asuma tal o cual responsabilidad, que es contra la ética de la profesión, tiene de relieve su rol dentro de la organización y su puesto.

Debemos entender que las organizaciones luchan en un mundo lleno de subjetividad y muy exigente, en la cual la moral de la empresa, la moral ética del CPA y las decisiones administrativas emanadas de la misma empresa, ponen a prueba la fe en lo correcto y lo que es mejor para ambos. Los nuevos atributos demandados para el CPA gerencial son: • Mantenerse a la vanguardia de las organizaciones de negocios mediante iniciativas que emergen de un estilo proactivo y anticipador, más allá de los enfoques reactivos que lo posicionen como un nuevo observador de hechos históricos. • Concentrarse en el análisis de las variables, que es hacia donde se direcciona la toma de decisiones. •

Incorporar definitivamente la lógica en el proceso decisional. • Encarar con flexibilidad las situaciones nuevas que se encuentran sometidas al análisis e interpretación.

El proceso decisional en la empresa adquiere especial importancia, por cuanto el éxito y el cumplimiento de los proyectos están asociados con la calidad de las decisiones que tomen los ejecutivos. La toma de decisiones, entonces, constituye uno de los puntos principales en la gestión de las empresas y la información juega un rol relevante. El sistema de información económico financiero constituye uno de los principales pilares de las empresas, su misión es proveer de la información adecuada de todos los niveles de ella, principalmente en apoyo de las decisiones empresariales. La contabilidad forma parte del sistema de información de la empresa y cumple un rol relevante en su funcionamiento. El nuevo portafolio del contador gerencial que nos proponemos es que el CPA tome una participación dentro de las organizaciones y las decisiones administrativas. La información contable se expresa en informes referidos a distintos aspectos. Entre éstos están los llamados Estados Básicos. Los estados básicos están generalmente elaborados para usuarios externos de las empresas. Esta información, a su vez, recibe el nombre de Contabilidad Financiera. La contabilidad financiera tiene como base el registro de las operaciones en estructuras contables expresadas en la normativa vigente y el procesamiento de la información se ajusta a las Normas Internacionales de Contabilidad. La elaboración de la información contable para la toma de decisiones y las decisiones administrativas que luego toma la organización cuando ve que la información no es favorable, ordenando de manera irresponsable a que los estados sean maquillados, arreglados e incluso desviando informaciones. Cuando todo esto se descubre, el CPA queda envuelto en una telaraña de acusaciones y escándalo con los administradores de la empresa y las comisiones que investigan los hechos, quedando manchadas su ética y moral.

La contabilidad es reconocida actualmente como una de las más importantes profesiones que ayudan a la gestión empresarial. El CPA es una persona dedicada y con alto grado de habilidad analítica, hace uso inteligente de la información contable, conoce la técnica contable, las limitaciones que ellas aportan da una interpretación correcta a los enunciados financieros, tiene en sus manos la herramienta básica de la gestión empresarial. Al poseer estas virtudes y cualidades, le hacen merecedor de posiciones gerenciales de decisión en la empresa, considerando que el buen comportamiento de la organización depende, en gran medida, de la adecuada dirección asigne a este en la institución. El CPA en un cargo de gestión, deberá trazar programas en el que se consideren reuniones con la alta directiva de la empresa. También requiere retroalimentar lo que se está haciendo y disponer instrucciones para mejorar el desarrollo de la empresa.

La aptitud que adopte el contador público como profesional en su tarea directiva, debe estar encaminada a crear el ambiente propicio para la labor colectiva, de manera que cada trabajador contribuya a conseguir los fines comunes de la organización. Las diferencias esenciales entre los delitos contables de los empresarios y de los empleados consiste en lo siguiente: Mientras estos últimos efectúan las manipulaciones contables fraudulentas para encubrir malversaciones ya cometidas o en preparación, los patrones dirigen sus artificios en contabilidad hacia la falsa interpretación de la situación comercial en su totalidad. Los delitos contables del empresario representan, desde su origen, el móvil perseguido. Su objetivo es siempre ocultar la verdad del balance, aun cuando, a veces, ocasionen confusiones en operaciones sueltas. Los delitos contables se descomponen en tres grupos: a) Los que se cometen en el curso del ejercicio. b) Los que se efectúan al formular el inventario con repercusiones en el balance. c) Los delitos de balance propiamente dicho. Todos estos delitos son cometidos por órdenes expresa de los que administran la empresa, y muchas veces de acuerdo con los profesionales de la contabilidad. Cada vez que alguna parte de la información contable es: sobrevaluada, alterada, desviada, dislocada,

etc., se mira al profesional de la contabilidad como el responsable de esta, ya que sin la debida anuencia de éste, no se podría haber cometido el fraude contra la sociedad y el Estado. El CPA es el responsable de verificar, analizar y corregir cualquier anomalía que se presente con los estados financieros, y si éste, a sabiendas que algo está mal, firma el documento dando fe de que todo está bien, es culpable por haber fallado a los principios de la ética y la moral por la cual juró defender.

Toma de decisiones financieras

Hernández, (2011), sostiene que las decisiones financieras podrían ser agrupadas en dos grandes categorías: las decisiones de inversión y las decisiones de financiamiento. Respecto a las primeras, señala que tienen que ver con las decisiones sobre los recursos financieros que serán necesarios para la organización, hacia dónde serán destinados esos recursos, cuál es la opción más viable y cuál daría más utilidades en un futuro. En cuanto a las decisiones de financiamiento, estas tratan de cómo se puede adquirir recursos para la organización, estudiando con cuál de las opciones vale la pena endeudarse y con cuál no, así como definir cuál opción resulta más ventajosa en términos de tasas y plazos. Entrando en un terreno más específico el experto refiere que las decisiones financieras de las empresas deben ser tomadas en torno a los siguientes temas: inversiones en planta y equipo; inversiones en el mercado de dinero o en el mercado de capitales; inversión en capital de trabajo; búsqueda de financiamiento por capital propio o por capital ajeno (deuda); búsqueda de financiamiento en el mercado de dinero o en el mercado de capitales. Cada una de ellas involucran aspectos aún más específicos, como por ejemplo: decisiones sobre el nivel de efectivo en caja o sobre el nivel de inventarios. Es necesario estudiar las diferentes interrelaciones existentes entre estos dos grandes tipos de decisiones financieras", recomienda Antonio Hernández. A manera de ejemplo, el especialista menciona que si en una compañía serán repartidos los dividendos, cuando al final del año se debe de mostrar el balance general de la empresa dependiendo de la utilidad que haya registrado la empresa, se debe decidir qué

porcentaje del beneficio será destinado a los socios, o si es viable la idea de reinvertir parcial o totalmente ese capital en mejoras para la empresa. Agrega que la toma de decisiones siempre debe de ser racionales y no emotivas o intuitivas. Esto significa que las decisiones deben ser tomadas sobre la base de un análisis previo y no siguiendo corazonadas o presentimientos. Es por ello que para la toma de decisiones financieras se debe tener conocimiento de finanzas.

Finanzas

Lizarbe, (2000), dice que tradicionalmente se han identificado en la empresa cuatro áreas básicas en las cuales pueden agruparse la totalidad de las funciones que se requieren para su manejo. Son ellas: mercadeo, producción, personal y finanzas. Independientemente del tamaño de la empresa habrá cargos que tienen que ver con dichas áreas. El éxito de una empresa depende en gran medida de que en las mencionadas áreas funcionales se alcancen unos objetivos básicos por los que deben responder sus gerentes y para cuyo cumplimiento toman decisiones apoyados en una serie de herramientas y técnicas propias de su área.

- Área de mercadeo: su objetivo básico es satisfacer las necesidades de los consumidores y para lograrlo, los administradores deben alcanzar otros objetivos complementarios tales como: metas de ventas, penetración y posicionamiento en el mercado, canales de distribución, establecimiento de programas de promoción y publicidad entre otros.
- Área de producción: su objetivo básico es fabricar la cantidad óptima de unidades al menor costo, con la mejor calidad y en el momento oportuno. Igualmente, existen unos objetivos complementarios para lograr lo anterior tales como: altas tasas de productividad del personal y de las máquinas, niveles mínimos de desperdicio, tecnología avanzada, procesos de producción adecuados, optima programación de la producción, implementación de programas de control de calidad, innovación y desarrollo de productos, etc.

- Área de personal: su objetivo básico es satisfacer las necesidades de los trabajadores y para lograrlo se requiere trabajar en otros objetivos complementarios tales como: capacitación adecuada, recreación y bienestar social, salud, entretenimiento, mecanismos de motivación y de ascenso, seguridad industrial, etc.
- Área financiera: siempre ha existido la desprevenida tendencia a pensar que el principal objetivo del área financiera es la maximización de las utilidades. Esta es una posición equivocada pues solo tiene en cuenta el corto plazo sin considerar la continuidad, el crecimiento y la permanencia en el mercado que a largo plazo debe alcanzar la empresa.

Ya hemos visto, como los objetivos de las diferentes funciones apuntan directamente hacia un grupo específico de personas: los consumidores en el caso del mercadeo y la producción y los trabajadores en el caso del área de personal. Cabe ahora preguntar ¿hacia quién debe apuntar el objetivo financiero? No cabe duda de que los accionistas o socios (propietarios) de la empresa son el grupo hacia el cual debe apuntar el objetivo financiero. Pero ¿en qué consiste ese objetivo financiero?

Supongamos el caso de un negocio que consiste en explotar una vaca lechera. El dueño obtiene su utilidad de la leche que produce. Pero ¿es el objetivo financiero principal lograr la máxima producción de leche? Si se analiza esta situación desde el punto de vista del largo plazo podemos darnos cuenta de que si la vaca produce crías (hembras) se dará un fenómeno que no es propiamente un incremento en las utilidades sino más bien, un medio para que estas se incrementen en el tiempo y cuyo único beneficiario es el dueño. Dicho fenómeno es denominado “aumento de la riqueza”.

Apoyados en lo anterior, podemos definir el objetivo básico financiero como la maximización de la riqueza del dueño sea este accionista o socio que en otros términos no es más que la maximización del valor de la empresa o la maximización de las utilidades a largo plazo lo que permite generar un ciclo de crecimiento, permanencia y generación de utilidades sostenibles si se analizan profundamente los factores que hacen que la riqueza del dueño aumente. Para que el dueño sepa si su riqueza está aumentando, en el caso de un accionista el mejor indicador será el valor de su acción en el mercado ya que este depende de la maximización de las utilidades a largo plazo y por ende de su reparto en términos de dividendos. En el caso de un socio, el incremento de su patrimonio o de su propiedad se puede apreciar cuando haya otros inversionistas dispuestos a adquirir su participación ya que la empresa está creciendo y las perspectivas de incremento de utilidades a largo plazo son halagadoras.

2. Descripción de la situación problemática

Los grandes cambios tecnológicos, han provocado que se eliminen fronteras y estén cada día más cerca unos de otros, realizando transacciones comerciales a gran escala.

Esto implica que las empresas deben realizar grandes cambios en su sistema gerencial, siendo uno de los pilares en las organizaciones empresariales, de esta manera permitirá tomar decisiones efectivas para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas y financieras.

Barreiro, (2015), menciona que existen casos de grandes empresas como la compañía coreana Daewoo quien se endeudó mucho con entidades financieras y proveedores para poder continuar con su expansión organizacional, además siguió comprando empresas y activos sin deshacer sus activos deficitarios esto por una inadecuada decisión de inversión y financiamiento; consecuentemente la gran cantidad de deuda que tenía la empresa y la caída de las ventas, hicieron imposible su recapitalización, por lo que la compañía fue declarada en bancarrota. En el caso de Kodak uno de los primeros fabricantes de cámaras, no realizó una buena decisión de inversión, debido a

que no invirtió en la innovación de sus productos; en el 2012 se declaró en concurso de acreedores y actualmente lucha por no desaparecer definitivamente del mercado.

Por otro lado, los estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática arrojaron que durante el 2016, el 46% de las empresas se dedicaron a la actividad comercial, y según Korm, (2017) el 63% de las empresas, no utilizaron la información contable con fines gerenciales, constituyendo su principal debilidad del sistema de gestión al momento de tomar decisiones financieras.

En ese contexto, las empresas comerciales de Huaraz vienen trabajando en su mayoría de manera empírica y se advierten deficiencias tales como la carencia de políticas y manuales de procedimientos contables, debido a que no poseen visión, misión ni objetivos estratégicos como base de la gestión empresarial. No cuentan con instrumentos de gestión como manual de organización y funciones, reglamento interno de trabajo, políticas, acciones y procedimientos por cada sistema administrativo. Presentan limitaciones en el proceso de toma de decisiones financieras al momento de invertir y recurrir a un financiamiento. Presentan desmedro en sus mercaderías, generados por la pérdida del valor de los bienes al pasar el tiempo. Sus activos fijos tangibles e intangibles son obsoletos, sistemas contables y comerciales tradicionales. No emplean las herramientas de la contabilidad tradicional y menos de la contabilidad gerencial tales como los presupuestos maestros, estados financieros proyectados, pronóstico de ventas, compras, costos de comercialización, administración, costo de ventas, flujo de caja, presupuestos operativos, presupuestos financieros, cadena de valor, punto de equilibrio, planeamiento estratégico, etc. Excesivo financiamiento lo cual genera altos intereses.

De las debilidades antes indicadas para la presente investigación se ha seleccionado el problema de decisiones financieras de este tipo de empresas cuyas causas son: inadecuadas decisiones de inversión, decisiones de financiamiento y decisiones en materia de distribución de dividendos o utilidades.

En consecuencia si las empresas comerciales localizadas en la ciudad de Huaraz continúan operando sin estrategias de gestión empresarial, afectará directamente en la toma de decisiones financieras de inversión, financiamiento, a la rentabilidad de la entidad y al crecimiento organizacional.

En ese orden de ideas, para mejorar la calidad de las decisiones financieras, las empresas comerciales de Huaraz deberán utilizar herramientas que proporcionan la contabilidad gerencial como el planeamiento operativo y financiero para mejorar la gestión financiera; de tal manera que puedan lograr sus metas y objetivos trazados.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Explicar la relación entre la contabilidad gerencial en las decisiones financieras de las empresas comerciales de Huaraz, período 2017.

3.2. Objetivos Específicos

1. Conocer de qué manera se relaciona el planeamiento operativo con las decisiones financieras de las empresas comerciales de Huaraz.
2. Evaluar de qué forma se relaciona el planeamiento financiero con las decisiones financieras de las empresas comerciales de Huaraz.
3. Analizar cómo se relacionan los instrumentos de gestión con las decisiones financieras de las empresas comerciales de Huaraz.

4. Fundamentación Teórica

4.1. Marco Teórico

Contabilidad gerencial

Meigs, (2013), plantea que la contabilidad gerencial involucra el desarrollo o interpretación de la información contable con el deseo de ayudar específicamente a la administración sobre ver la marcha de los negocios. Los

gerentes usan esta información en el marco de las metas totales de la compañía, evaluando la gestión de los departamentos e individuos, decidiendo si se introduce una nueva línea de productos y, virtualmente, tomando todo tipo de decisiones gerenciales. Gran parte de la información de la “Contabilidad Gerencial” es financiera por naturaleza, pero ha sido organizado en relación directa con decisiones inmediatas, no obstante, la información contable financiera a menudo incluye evaluaciones de factores “no financieros”, tales como la política y las consideraciones del medio, la calidad del producto, la satisfacción del cliente y la productividad del trabajo. En la contabilidad gerencial, la información la proporciona la contabilidad tradicional, utiliza información contable para desarrollar funciones de gestión. La contabilidad gerencial tiene como objetivo final brindar información para uso específico de la gerencia, y ello no sólo abarca al gerente, sino a toda la plana mayor de la empresa, así también en la contabilidad gerencial, la información que da, puede ser monetaria como no monetaria, la información que brinda es para uso interno de la empresa, es por eso que es más flexible que la contabilidad financiera, ya que de acuerdo a la información que se le proporciona varía, también puede establecer libremente normas que considere más conveniente para sus propósitos; de acuerdo a la empresa, ésta trabaja básicamente con estimados y planes para el futuro, pero esto no impide de que recurra a información del pasado. La información debe ser oportuna y puede ser diaria o en plazos reducidos. La contabilidad en la actualidad es reconocida como una de las más importantes profesiones que ayudan a la administración empresarial. Lo mencionado anteriormente por el autor refleja la importancia de la contabilidad gerencial para la efectiva gestión empresarial, a través de normas establecidas libremente por la entidad para el cumplimiento de sus propósitos y utilizando información de la contabilidad financiera.

Ramírez, (2013), menciona que la contabilidad administrativa como sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de

decisiones. Esta rama es la que, con sus diferentes tecnologías, permite que la empresa logre una ventaja competitiva, de tal forma que alcance un liderazgo en costos y una clara diferenciación que la distinga de otras empresas. El análisis de todas sus actividades, así como de los eslabones que las unen, facilita detectar áreas de oportunidad para lograr una estrategia que asegure el éxito. El papel que desempeña la contabilidad administrativa dentro del proceso de la administración, especialmente en lo referente a las actividades de planeación y control. En estas actividades se utiliza frecuentemente la contabilidad administrativa porque, de otra forma, sería muy difícil realizarlas y sus resultados serían muy pobres. Se analizará también la forma en que la contabilidad administrativa facilita el proceso de toma de decisiones, tanto en el corto como en el largo plazo, en los diversos niveles de la administración. Las nuevas tendencias en la administración de los negocios exigen que la contabilidad administrativa responda a los retos que enfrentan las organizaciones para poder ser competitivas; por ello es necesario que al utilizar cualquier herramienta de este campo de la contabilidad, se tomen en cuenta dichas tendencias, de tal forma que los sistemas de información administrativa cumplan con su misión: proporcionar a los usuarios internos información relevante, útil y oportuna.

Ha surgido una corriente en la profesión contable que afirma que la misión y el objetivo principal de la contabilidad debe ser modificar el comportamiento humano; es decir, se debe promover el mejoramiento continuo al planear, al tomar decisiones y al controlar, de tal forma que al contar con un excelente sistema de información se logre transformar a las organizaciones en empresas de clase mundial. Todas ellas buscan ayudar al administrador a que la organización enfrente de manera rápida y efectiva al ambiente globalizado de la actualidad. Dicho autor señala de la contabilidad administrativa como una nueva corriente de la contabilidad en el mundo globalizado actual, que ayuda al administrador facilitar sus funciones de planeación, control y toma de decisiones.

Chávez, (2012), precisa que la contabilidad gerencial, es el procedimiento de preparar, emitir e interpretar la información contable para su empleo por quienes adoptan decisiones en el interior de una organización. Los administradores desarrollan sistemas de contabilidad de uso interno para satisfacer sus propias necesidades de información. Estos sistemas son distintos a los empleados en la emisión de información por la contabilidad financiera. La contabilidad gerencial es empleada por los administradores para planificar y controlar las decisiones. Las decisiones de planificación exigen a los administradores señalar objetivos y desarrollar estrategias y políticas para lograrlos. Estas decisiones incluyen que bienes y servicios que producirá la empresa, donde colocará sus recursos, que tecnología empleará y cómo incursionará en nuevos mercados. Estas decisiones determinan la estructura de una organización. Los administradores estiman la rentabilidad de estrategias alternativas y los riesgos asociados con la adopción de dichas alternativas.

Las decisiones de control exigen a los administradores evaluar el rendimiento de la organización y a efectuar modificaciones si la organización no está logrando sus objetivos. Verifican el cumplimiento de las políticas y estrategias desarrolladas durante el proceso de planificación. Asimismo, evalúan y estimulan al personal para alcanzar los objetivos de la empresa. Las decisiones de planificación se orientan al futuro. ¿Qué ocurrirá en el futuro? Las decisiones de control se orientan al pasado y al presente. ¿Qué se ha logrado y qué cambios son necesarios para mejorar el rendimiento? Las decisiones de planificación son de largo plazo. ¿Cuáles son los objetivos los próximos cinco años? Las decisiones de control son inmediatas. ¿Se están logrando los objetivos? En caso contrario ¿qué hacer para mejorar la situación?

Las decisiones de planificación y control se adoptan en relación con las actividades de inversión y de operación. Los administradores planifican las necesidades de recursos financieros y cómo serán invertidos. Evalúan el empleo de los recursos y los resultados obtenidos. Planifican nuevos productos, su

diseño y la adquisición de recursos para producirlos. Planifican la producción, distribución, mercadeo y servicio a los bienes. Las decisiones de control evalúan dichas actividades. El control de costos es la principal tarea de los administradores que influye en la eficiencia de la empresa. Lo descrito por el autor refleja la importancia de la contabilidad gerencial para tomar decisiones tanto de planificación y control para alcanzar la eficiencia en las organizaciones empresariales.

Sistema de información

Chávez, (2012), sostiene que el sistema de información contable debería ser apropiado para proveer la información que la empresa necesita. Estos sistemas operan en conjunto para satisfacer los requerimientos de quienes deciden acerca de una empresa. Las decisiones de los administradores no son independientes de los que adoptan los inversionistas, los clientes, los proveedores, etc. La información emitida al exterior influye en las decisiones internas. La contabilidad financiera es una ventana que permite apreciar desde el exterior las consecuencias de las decisiones adoptadas por los administradores. Luego, las decisiones de los administradores constituyen el principal interés de la contabilidad financiera y la contabilidad gerencial.

Flores, (2011), sostiene que el concepto tradicional de la contabilidad gerencial se definía como el proceso de identificación, valuación, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de información (financiera y operativa) que utiliza la gerencia para el planeamiento, evaluación y control de una organización, así como para asegurar el uso y responsabilidad de los recursos de esta. La contabilidad gerencial es, por tanto, parte integrante del proceso gerencial. Ella proporciona información esencial para que la organización pueda controlar sus actividades en curso, planear sus estrategias; tácticas y operativas futuras, optimizar el uso de sus recursos, valorar y evaluar su desempeño, reducir la subjetividad en el proceso de toma de decisiones, mejorar la comunicación interna y externa. Cabe indicar que el concepto

tradicional de contabilidad gerencial se basa en el suministro de información para el planeamiento y control gerencial.

Objetivos de la contabilidad gerencial

Flores, (2011), considera que los objetivos de la contabilidad gerencial son:

Proveer información

El contador de gerencia selecciona y provee a todos los niveles gerenciales la información necesaria para planear, evaluar y controlar las operaciones. Asegurar los activos de la organización. Comunicarse con las partes interesadas fuera de la organización, tales como accionistas y entidades reguladores. Según el enfoque moderno, la contabilidad gerencial se refiere a la parte del proceso gerencial que enfoca el uso efectivo de los recursos con el fin de establecer combinaciones de estrategias que sirvan de soporte a los objetivos de la organización. Desarrollar y mantener las capacidades organizacionales necesarias para la ejecución de las estrategias; y concertar el cambio de estrategias y capacidades que sean necesarias para asegurar el éxito y supervivencia de la organización durante el curso mismo de los acontecimientos.

Participación en el proceso gerencial

Los contadores de gerencia están involucrados activamente en los niveles apropiados en el proceso de dirigir la organización. El proceso incluye toma de decisiones estratégicas. El contador de gerencia participa como parte de la gerencia en asegurar que la organización opere en forma totalmente integrada de acuerdo con sus objetivos a largo plazo, plazo intermedio y corto plazo.

Acuña, (2015), explica que los objetivos de la contabilidad gerencial son entregar la información como herramienta necesaria para una correcta y acertada toma de decisiones que le permitan lograr las metas, objetivos y misiones de su responsabilidad, efectuando las correcciones en forma oportuna, logrando con esto eficacia, lo que permite alcanzar las metas establecidas en la empresa.

Eficiencia, consiste en el logro de las metas con la menor cantidad de recursos, obsérvese que el punto clave en esta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo. Productividad, consiste en la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad. La productividad puede ser elevada cuando se reducen los insumos y se mantienen los mismos productos. Se incrementan los productos y se reducen los insumos para elaborarlos. Se incrementan los productos con los mismos insumos. Productividad de los materiales. Productividad de las máquinas. Productividad de la mano de obra. Economicidad, que es obtener el objetivo al menor costo posible en beneficio de la utilidad y la rentabilidad de la empresa. Responsabilidad social, Las empresas deben ser un ejemplo de organización que se preocupe de satisfacer con un sentido justo y humano las necesidades de sus trabajadores, las correspondientes a las poblaciones de su entorno, preservando los recursos naturales y el medio ambiente, debido a que el origen de su riqueza radica precisamente en el uso de la fuerza laboral y en el acceso y explotación de la naturaleza. Control gerencial, que tiene como finalidad asegurar que los recursos son obtenidos y utilizados en forma efectiva y eficiente para el logro de los objetivos de la organización. Planificación estratégica, que son conjuntos bien coordinados de programas de acción que apuntan a asegurar una ventaja sostenible en el largo plazo.

La contabilidad gerencial en la organización

De la Colina, (2011), considera que el entorno en que se desenvuelven la mayoría de las organizaciones empresariales obliga a sus dirigentes a incrementar la flexibilidad operativa de su organización y adaptarse con rapidez, a los cambios y paradigmas contables con el propósito de lograr la mayor eficiencia o performance. Es indudable que el mundo actual ha experimentado grandes y profundos cambios en los últimos años, debido entre otros factores, a la creciente automatización de las empresas y a la mayor competencia que enfrentan los productos en el mercado. Esto ha traído consigo efectos en el modo

en que las empresas conducen sus negocios, lo que a su vez ha impactado profundamente a la Contabilidad Gerencial.

Lo mismo debe suceder en el papel que juega el contador público dentro de las empresas. El papel que tradicionalmente ha desempeñado como encargado del registro histórico de las operaciones que lleva a cabo una empresa con otros entes económicos y de preparar los estados financieros con el fin de reflejar su situación financiera a una fecha o período determinado. El contador público gerencial, tiene que pasar a ser un pilar clave en la correcta medición del desempeño empresarial, en la toma de decisiones de la alta gerencia y en el desarrollo de estrategias de la empresa, para que la ayude, no sólo a sobrevivir sino a generar ventajas competitivas, en un mundo de negocios globalizado, cada vez más creciente y hostil.

De hecho, los sistemas de contabilidad gerencial surgieron para proveer información, dar apoyo a la dirección y control de las empresas, y para promover la eficiencia en la organización. La contabilidad gerencial, evalúa y controla el desarrollo del plan principal o estratégico, con sus variaciones o desviaciones, así como las recomendaciones que conlleven a tomar acción sobre medidas correctivas necesarias, en este sentido la efectiva comunicación entre todos los niveles de la gerencia es importante, de tal forma que todas las operaciones puedan ser coordinadas para conseguir los objetivos trazados en el plan operativo y el plan estratégico. Una parte importante de la comunicación son los reportes de contabilidad, que la Gerencia usa en las operaciones de planeamiento y control.

Planeamiento operativo

Ramírez (2013), menciona que la actividad de planeación se ha vuelto más importante en la actualidad, debido a la globalización en la que se encuentran muchos países ante el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la

disponibilidad de información relevante que se posee actualmente en las empresas. La planeación se hace necesaria por los siguientes motivos:

- Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos sea más fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
- Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración. Entre las diferentes definiciones de planeación, vale la pena elegir la siguiente: diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido.

Se pueden planear o diseñar acciones a corto y a largo plazos. Si se piensa en función de la dimensión temporal, la clasificación anterior puede concebirse también como planeación táctica o de operación, y planeación estratégica. La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la operativa, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado, sobre todo en lo referente a la operación de la empresa, mediante el empleo de diferentes herramientas tales como los presupuestos, el modelo costo-volumen utilidad, etc.; sin embargo, el costeo por actividades, apoyado en la filosofía de la concepción de cadenas de valor, brinda una gran ayuda en el proceso de planeación estratégica para determinar cuál debe ser la estrategia competitiva hacia la que debe orientarse la empresa, para lograr la ventaja competitiva que le dé una posición atractiva dentro del sector industrial donde se encuentra.

Por su parte, el presupuesto puede ser definido como la herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones que formula la alta administración, y

cuyo objetivo es colocar la organización en determinada situación financiera durante cierto periodo. Los dos tipos de planeación, la operativa y la estratégica, recurren a otra herramienta esencial conocida como el modelo costo-volumen-utilidad, el cual permite a la dirección utilizar el método de simulación sobre los variables costos, precios y volumen. Esta técnica facilita la elección de un correcto curso de acción, ya que permite analizar los posibles efectos en las utilidades al tomar la empresa determinada decisión. Además, tiene la capacidad de interrelacionar esas tres variables, fundamentales para una planeación operativa adecuada.

Básicamente, los presupuestos y el modelo costo-volumen-utilidad son los instrumentos que apoyan la planeación desde el punto de vista informativo; no puede desconocerse, empero, que existen otras herramientas contables que también sirven a tales efectos. Aunque la ayuda de la contabilidad administrativa en la planeación a corto plazo o táctica es más notable, la información generada por la contabilidad es de vital importancia en la planeación a largo plazo o estratégica con el fin de realizar proyecciones para efectuar, mediante modelos econométricos, la planeación de las organizaciones a cinco o diez años.

Elementos de la planeación

Andrade, (2010), considera que la planeación operativa proporciona las mayores ventajas y desventajas en las contribuciones a la administración de una empresa, como tal, deberá cubrir ciertas características afines, siendo las más importantes para una empresa las siguientes:

- La formulación de planes debe ser sencillo y de fácil comprensión, los planes complicados son una invitación a las falsas interpretaciones y con ellos muchas actividades pueden resultar negativas. Los planes de abundante contenido y palabrería pueden causar más mal que bien, ya que tienden a crear resistencia y desconcierto.

- El proceso de planeación debe estar engranado a las necesidades de los altos ejecutivos, quienes lo pondrán en ejecución. Esto se aplica no solo al lenguaje que se use sino también al enfoque que se adopte y a las actividades que se emprenda. El plan debe estar dentro de las facultades del grupo administrativo para ponerlo en práctica y debe comprender a cada uno de los miembros administrativos; de lo contrario, es posible que se quede en el camino y hasta posiblemente sea un fracaso su aplicación. Un plan debe señalar la forma de alcanzar un objetivo previsto por una empresa. Los cursos definitivos de acción deberán estar bien indicados y en secuencia adecuada al medio.
- El planeamiento debe subrayar la selectividad del plan y no debe intentar cubrir todas las acciones previstas en un plan corriente, se convertiría en demasiado difícil su manejo. Debe ser selectivo y señalar todos los objetivos generales y específicos. Debe asignar las responsabilidades específicas, según el requerimiento de la empresa, para cada uno de los departamentos y grupos de trabajadores. Asimismo, deberán definir claramente las relaciones entre quienes participan en la ejecución del plan; enfatizando las formas en que se formularon el plan para ajustarse al personal, ambiente, y administración de la empresa; buscando la manera de promover las ideas del plan hecho a la medida y para una necesidad específica o conjunto de circunstancias.
- La planeación debe estar caracterizado por una cobertura de los problemas o necesidades de actividades requeridas para el logro de objetivos. Ninguna de las funciones debe ser omitidos, tampoco se debe ignorar ningún enunciado que provoque controversias, ni deberán descuidarse los detalles. El plan debe ser completo y debe eliminar las necesidades de adivinar quién va a hacer el qué y cuándo. Como comprobación, es conveniente hacer que expertos se ocupen de la relación del plan y ver las dudas que tengan respecto a su significado.

- La planeación en un medio para la satisfacción de los deseos y necesidades que sean importante para la empresa y trabajadores. En otras palabras, la idea central es que el éxito de la ejecución del plan le dará satisfacción y ganancia visible de la empresa y a la vez procurar buscar el bienestar de todos. El proveer en forma sencilla el futuro del negocio es suficiente, deben hacerse esfuerzos para que cada trabajador este consciente de que a través de la ejecución del plan sus expectativas mejorarán.
- La tarea de la planeación de una empresa debe ser flexible, por lo que deberá reflejar y cubrir las necesidades corrientes de la empresa, siendo las modificaciones y revisiones necesariamente flexibles. La flexibilidad es una consideración importante, por lo tanto, los planes deben tener en cuenta cambios dentro de los límites razonables y cubrir las situaciones a medida que se presentan. A intervalos mayores los planes se deben revisar y modificar cada cierto periodo y se deben reformular las proposiciones si así lo ameriten. El programa debe cubrir un periodo movable, con la extensión de tiempo que está siempre en vigor y nunca se termina. El mirar adelante cinco años desde una corriente de datos que se mueve constantemente, aumenta la flexibilidad y se simplifica la adición de programas al final del periodo. En consecuencia, con la flexibilidad se puede seguirse un plan que tenga éxito, explotándose los resultados satisfactoriamente.

Política organizacional

Frías, (2012), manifiesta que es aquella directriz o criterio de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional. Entonces la política empresarial plantea cómo quiere hacer las cosas la organización. El primer propósito de las políticas es proporcionar una estructura unificada a los planes de acción, dejando a un lado análisis y procesos repetitivos y de la misma manera facilitando la delegación y el control de estos. El segundo propósito es de generar el criterio dentro de ciertos límites, los cuales son definidos por la

política y por el nivel administrativo de quien tome la decisión. El tercero es la toma de decisiones a todo nivel organizacional, teniendo en cuenta que el éxito de las empresas es dependiente de la toma de decisiones en todos los aspectos tanto rutinarios como esporádicos.

Plan de acción

Kroeger (1989), explica que es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.

Planeamiento financiero

Flores (2012), considera que la planeación financiera como un conjunto de procedimientos que implican la proyección de diferentes variables como ventas, costos, gastos u activos tomando como base diferentes estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, para posteriormente decidir cómo serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados. En este proceso, la gerencia deberá también evaluar los planes e identificar aquellos cambios en las operaciones que podrían mejorar los resultados. La gerencia de esta forma establecerá ciertos lineamientos básicos de la política financiera de la empresa, como la inversión que necesitará la empresa en nuevos activos, el grado de apalancamiento financiero, la cantidad de efectivo que será necesaria y la liquidez y capital de trabajo que la empresa requerirá. Así las decisiones que tome una empresa en estas cuatro áreas afectaran en forma directa su rentabilidad futura y en consecuencia su valor.

En conclusión, la planeación financiera es un medio de visualizar sistemáticamente el futuro y anticipar los posibles problemas antes de que se presenten. Los planes estratégicos y tácticos, así como sus fundamentos (programas, proyectos, estrategias y políticas), deben tener expresión en

términos monetarios. Para ello la planeación financiera integra información relativa a los precios, los costos de los diversos factores productivos y los datos de índole cualitativa y cuantitativa (volúmenes previstos de ventas, niveles de compras, horas-hombre a invertir en el proceso de transformación, etc.) recopilados y analizados en la fase del diagnóstico interno y externo.

La planeación financiera esta cimentada en la recolección y el procesamiento de información externa e interna que contribuye al costeo, al presupuesto, la elaboración de los flujos de fondo y la preparación de estados financieros proyectados. Además, el ejercicio del planeamiento se sustenta en acuerdos para armonizar los intereses de los diversos niveles organizacionales. Respecto a las fuentes de información relacionadas con fuerzas ambientales que tienen injerencia sobre los pronósticos financieros, es imprescindible que los ejecutivos financieros tengan un profundo conocimiento sobre la economía nacional e internacional. Solo así podrán precisar como las políticas monetaria, tributaria, salarial y de comercio exterior incidirán en las proyecciones.

Ortega (2014), señala que planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. También se puede decir que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace. Mediante un presupuesto, la planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

Asimismo, reviste gran importancia para el funcionamiento y la supervivencia de la organización. Este procedimiento tiene tres elementos clave:

- La planeación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y, pese al nivel que presenten las utilidades, la empresa está expuesta al fracaso.

- La planeación de utilidades se obtiene por medio de los estados financieros proforma que muestran los niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
- Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles para la planeación financiera interna y son parte de la información que exigen los prestamistas.

La planeación financiera es útil para:

- Analizar las influencias mutuas entre las opciones de inversión y financiación de las que dispone la empresa.
- Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas, y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
- Decidir que opciones adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final).
- Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

La planeación financiera se centra en la inversión agregada por división o línea de negocio. Los planeadores financieros intentan mirar el cuadro en general y no hundirse en los detalles. Así, el proceso de planeación a largo plazo solo considera las inversiones de capitales globales de las divisiones o unidades de negocio.

Planeación financiera

Ortega (2014), considera los siguientes aspectos:

- Cambiar la dirección que lleva la empresa.
- Acelerar el crecimiento y mejorar la productividad.
- Mejorar la administración y el personal.

- Propiciar el flujo de ideas estratégicas para que las tome en consideración la alta dirección.
- Concentrar recursos en casos o asuntos importantes.
- Desarrollar mejor información para que la alta dirección tome mejores decisiones.
- Desarrollar un marco de referencia para los presupuestos y planes de operación a corto plazo.
- Analizar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades para conocer mejor el potencial de la empresa.
- Desarrollar una mejor coordinación de actividades dentro de la organización.
- Desarrollar una comunicación óptima.
- Mejorar el control de las operaciones.
- Dar seguridad a los gerentes al proveerlos de un mejor entendimiento de los cambios del medio ambiente y de la habilidad de la empresa para adaptarse.
- Ejercicio mental.
- Entrenamiento del personal.
- Proveerse de un documento en el que se indique a dónde va la empresa y cómo llegará ahí.
- Establecer objetivos más realistas, urgentes y alcanzables.
- Diversificar.

Objetivo del planeamiento financiero

Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con la que cuenta la administración moderna para alcanzar sus metas.

Modelos de planeación financiera

Ortega (2014), dice que existen diversos métodos de planeación financiera que se define como sigue: tiene por objetivo aplicar las técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras prevalecientes en el futuro que serán básicas para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones en épocas normales y de inflación.

Los métodos de planeación financiera se clasifican de la siguiente manera:

- **Pronósticos financieros**

Pretende hacer una proyección financiera de la empresa con el propósito de adelantarse a lo que podría pasar en un periodo o ejercicio futuro.

- **Presupuesto financiero**

Son los métodos con lo que se realiza el cálculo anticipado de los ingresos y los egresos de una organización.

- **Proyectos de inversión**

Es el método que representa el cálculo anticipado del origen y aplicación de recursos con el propósito de generar ingresos en el largo plazo.

- **Estados financieros proforma**

Son los documentos que se elaboran con fechas que representan periodos de ejercicios futuros.

Fases de la planeación financiera

Comienza con la elaboración de planes financieros de largo plazo, los cuales dictan los parámetros generales reflejados en los planes y presupuestos de corto plazo. En términos generales, son guías operacionales para alcanzar los objetivos de largo y corto plazo. Los planes financieros de largo plazo por lo general reflejan el efecto anticipado sobre las finanzas de la empresa a partir de la

realización de acciones planeadas por la compañía. Tales planes tienden a abarcar periodos de dos a diez años –más que nada a cinco años-, los cuales se revisan a medida que se recibe información nueva. Por lo regular, las empresas sujetas a altos grados de incertidumbre operativa o ciclos de producción cortos – o ambas cosas- tenderán a valerse de horizonte de planeación más reducidos.

Los planes financieros de corto plazo reflejan los resultados que se esperan a partir de acciones programadas a una fecha próxima. La mayoría de ellos suelen abarcar periodos de uno a dos años. Entre sus principales elementos están la predicción de ventas y las formas de operacional y financiera. Por su parte, los resultados clave comprenden ciertos presupuestos de operación y de efectivo, además de los estados financieros proforma.

Decisiones de inversión

Collazos, (2014), explica que las decisiones de inversión están referidas al aprovechamiento de los recursos escasos en forma eficiente, con el propósito de obtener rendimientos, durante un periodo de tiempo razonable. Todo tipo de inversiones implica de algún modo significativos desembolsos de dinero, cualesquiera fueran sus finalidades. Como quiera que las inversiones se desenvuelven dentro de escenarios diversos, muchas veces de riesgo e incertidumbre, es preciso contar con metodología y calendarios apropiados para su mejor viabilización. Cada posibilidad de inversión de una pyme de Lima Metropolitana recibe usualmente el nombre de proyecto. Cada proyecto plantea soluciones a una problemática concreta. La importancia del crecimiento de una empresa; el éxito o el fracaso de un proyecto depende no solo de la calidad del estudio, sino también de la naturaleza de las inversiones, de la estrategia empleado y de la gestión desarrollada durante la vida útil del proyecto.

De otro lado el capital de trabajo viene a ser el conjunto de recursos necesarios en la forma de activos corrientes que se asigna al funcionamiento u operación normal del proyecto durante el ciclo productivo, según su tamaño y capacidad

instalada. El capital de trabajo básicamente está dirigido a cubrir las necesidades financieras de largo plazo, en recursos permanentes, sean propios o ajenos.

Salcedo, (2013). considera que las decisiones de inversión son las más importantes de una entidad. El presupuesto de inversiones, que es su resultante final, representa la decisión de utilizar ciertos recursos para la realización de ciertos proyectos cuyos beneficios se concretarán en el futuro. Como los beneficios futuros no pueden conocerse con certeza, todo proyecto de inversión involucra necesariamente un riesgo, y en consecuencia debe evaluarse en relación con el rendimiento y el riesgo, y en consecuencia debe evaluarse en relación con el rendimiento y el riesgo adicionales que, presumiblemente, se acumularán a los ya existentes, porque estos son los factores que afectan la valuación de mercado de la entidad. La decisión de invertir involucra la de modificarla, o sea, la de reubicar recursos cuando un activo deje de justificarse económicamente. Las decisiones de inversión determinan el monto final de los activos de la entidad, su composición y la calidad e intensidad del riesgo institucional. Además de seleccionar inversiones nuevas, una entidad debe manejar con eficiencia los activos que ya posee.

Flórez, (2013), sostiene que es la más importante decisión de índole financiera en la empresa. En esta categoría de decisiones sobresale como la más importante la determinación del tamaño de la empresa, es decir, el volumen total de activo que se requiere para mantener una operación sin tropiezos que, igualmente, sea rentable. Las decisiones de inversión tienen una característica que las diferencia de los otros tipos de decisiones financieras a tratar más adelante: en ellas participan todas las áreas funcionales de la empresa. Si observamos los rubros del activo en un balance general podremos encontrarnos con que existe una relación entre las principales cuentas y los diferentes departamentos de la organización. Por ejemplo, el inventario de materia prima, la adquisición de maquinaria, ampliación y/o modernización de la planta tiene relación directa con el área de producción; las cuentas por cobrar, el plazo de pago concedido a los

clientes, y el producto terminado, creación de canales de distribución propios tienen relación con el área de mercadeo, etc.

Gitman (2010), agrega que desde el punto de vista, del director o responsable financiero las decisiones de inversión son inseparables de las decisiones de financiamiento. Ya que al mismo tiempo que decide la adquisición de activos reales debe decidir cómo y cuándo pagarlos. El ámbito adecuado para analizar las decisiones de financiamiento es el que surge utilizar el enfoque de la estructura óptima del capital. Básicamente, el objetivo de este es encontrar la combinación concreta de capital propio y deuda que maximiza el valor de mercado de la empresa.

Para financiar las inversiones en el corto plazo, el responsable financiero, puede acudir a lo que se denomina crédito comercial, es decir, financiamiento de proveedores. En este caso, los plazos son casi siempre inferiores a un semestre. Pero también, con algún efecto negativo sobre la estrategia de comercialización, puede implementar un sistema de anticipos de clientes.

Decisiones financieras

Tong (2013), señala que las decisiones financieras tienen determinadas características que las hace especiales, por cuanto de por medio está los recursos financieros, generalmente escasos en las empresas. Ente dichas características se tiene las siguientes. Fijación de Objetivos, los objetivos deben ir acordes con las metas de la organización, los objetivos pueden ser múltiples: como la maximización de las utilidades, ventas, responsabilidad social etc. Las decisiones de la alta gerencia involucra periodos de planeación más largos que los de los niveles gerenciales superiores; toma de decisiones en secuencia e interrelacionada: la toma de decisiones en secuencia es un proceso que se trata de resolver en forma sucesiva y que son interrelacionados ya que integran un problema complejo, para este caso los administradores pueden dividir los problemas en sub problemas; la toma de decisiones dinámica: la toma de

decisiones no pueden ser sucesos únicos ya que las decisiones administrativas del futuro deben hasta cierto punto afectada por las decisiones del pasado; toma de decisiones programadas y no programadas: las decisiones programadas son aquellas de carácter repetitivo y de rutina, las decisiones no programadas no están estructuradas y son nuevas, es decir no hay una forma establecida para resolverlas; costo de la toma de decisiones: la toma de decisiones tiene un costo y la administración debe decidir si el costo del proceso de búsqueda se justifica con relación a la incertidumbre.

También señala a las finanzas como la búsqueda y utilización del dinero por parte de las personas, las empresas y el gobierno. Esta definición engloba las dos decisiones fundamentales: decisión de inversión, que determina la utilización de dinero, y la decisión de financiamiento, que determina la búsqueda del dinero que se necesita para las operaciones o inversiones.

Ross y Jiordan (2014), señalan que las decisiones financieras tienen importancia trascendental para el mundo empresarial, porque debido a la calidad de decisiones, más que a factores externos, es que depende el éxito o fracaso de una empresa. Esto implica que el dueño o administrador no solamente va a asignar los recursos para las inversiones, también determina los medios que la empresa ha de utilizar para financiar sus inversiones.

Pascale (2012), explica que la asignación de recursos financieros a través del tiempo da lugar a tres tipos de grandes decisiones financieras. Las decisiones de inversión son las que destinan los recursos disponibles a la adquisición de activos para la actividad productiva de la empresa. Las decisiones de operación son aquellas en que las decisiones y estrategias clave se deben de orientar hacia la utilización eficiente de los recursos invertidos. Esto demanda la elección de mercados meta y un apropiado establecimiento de precios y políticas de servicio que son competitivas desde el punto de vista de las necesidades de los

consumidores. Finalmente, las decisiones de financiamiento buscan las óptimas combinaciones de fuentes para financiar las inversiones.

Ceballos (2012), explica que la inversión representa la operación financiera arriesgada por excelencia, siendo el préstamo el ejemplo paradigmático de operación financiera sin riesgo y equilibrada. Las decisiones financieras en operaciones ciertas y equilibradas son relativamente sencillas en tanto que se resuelven con la aplicación de criterios simples y efectivos de elección. Sin embargo, en la decisión de inversión, debido principalmente al desconocimiento de su desarrollo en el futuro, no sólo se plantea un estudio más complejo, sino también implica la falta de un criterio universal de decisión por el papel determinante de las diferentes expectativas. En las expectativas aparecen los horizontes temporales de la decisión de inversión ya que determinan cuánto se espera para actuar, qué se espera a corto y largo plazo, cuándo se espera obtener ganancias, hasta cuándo se esperan obtener ganancias.

Berk (2013), señala que en el marco de las decisiones financieras una de las cosas que hace que las personas que toman dichas decisiones tengan más éxito financieramente es tener un control de su dinero; el que tiene el control, lo domina todo. Entender que tus necesidades económicas están en constante movimiento es una buena razón para ayudar a generar el hábito de mantener un control de tus finanzas empresariales diariamente. Las decisiones financieras van a originar ingresos y gastos, esto es así es lo normal. Tener un plan de decisiones financieras para los gastos ayudará mucho a los empresarios. Los beneficios de usar un plan de gasto permiten tener tiempo para hacer correcciones en los hábitos, es necesario tener un tiempo entre que se reciben los recursos y se gastan, para que pueda existir una planeación, de otro modo siempre se está reaccionando.

Van (2010), explica que las decisiones financieras vienen a ser la elección entre varias alternativas de la más conveniente en relación a las inversiones,

financiamiento, rentabilidad y riesgos. Las decisiones de financiamiento, a diferencia de las decisiones de inversión, se toman cuando se tiene en mente un proyecto a mediano y largo plazo. Al tomar decisiones financieras se buscan opciones en los mercados financieros para poder financiar una empresa en formación. Para poder tomar decisiones financieras adecuadas se necesita realizar un estudio sobre los mercados eficientes. Se trata de analizar el mercado financiero y decidir cuál de las opciones es la más adecuada para nuestros propósitos de negocio o empresa. El objetivo es conocer todas las variantes que existen para obtener un financiamiento y elegir la que más se adapte a nuestras necesidades y expectativas. Si consideramos invertir en un negocio propio o queremos expandir el que ya tenemos, en muchas ocasiones es necesario recurrir al financiamiento.

Stonehill y Moffeti (2013), señalan que además de las decisiones en otras áreas, en la empresa es necesario tomar decisiones financieras dentro de las diferentes actividades, a corto, mediano y largo plazo, desarrolladas en la búsqueda de sus objetivos. Estas elecciones representan combinaciones, proyectos, fuentes y suministros de fondos. El tomar decisiones financieras no se limita a acoplar la demanda de recursos con la oferta de estos, sino que trata más bien de emparejar el suministro con la demanda, de modo tal que se logre maximizar el logro de los objetivos de la organización. Tomar decisiones financieras supone implícitamente que existe un conjunto bien definido de objetivos, tales como: Buscar los beneficios máximos durante un periodo especificado; mantener un saldo de caja adecuado; mantener un nivel bajo de cambio de empleados; llegar a ser la firma principal del ramo para dentro de cinco años. Los objetivos son también útiles para determinar el carácter y al grado de análisis financiero.

Gitman (2010), las decisiones financieras se producen en los agentes de mercados financieros sobre información oportuna y amplia. Ello significa que se debe evaluar cuál de estos segmentos del mercado es más propicio para financiar el proyecto o actividad específica para la cual la empresa necesita recursos.

Cuando se toma tal actitud con el propósito de modificar las proporciones de la estructura de capital de la empresa. Las decisiones de inversión son más simples que las decisiones de financiamiento. El número de instrumentos de financiamiento está en continua expansión. En las decisiones de financiación hay que conocer las principales instituciones financieras. Las decisiones de financiación no tienen el mismo grado de irreversibilidad que las decisiones de inversión. Son más fáciles de cambiar completamente, o sea, su valor de abandono es mayor.

Robbins y Coulter (2013), sostienen que las decisiones financieras incluyen la obtención de deudas para disponer de los recursos financieros, también incluye la adquisición de bienes tangibles e intangibles para desarrollar sus actividades; sin deudas no se pueden obtener inversiones y sin inversiones no se pueden realizar las operaciones empresariales. Al respecto, en el corto plazo, el responsable financiero, puede acudir a lo que se denomina crédito comercial, es decir, financiamiento de proveedores. En este caso, los plazos son casi siempre inferiores a un semestre. Pero también, con algún efecto negativo sobre la estrategia de comercialización, puede implementar un sistema de anticipos de clientes. En el caso de las opciones financieras de corto plazo, el descubierto en cuenta corriente es la opción más simple, ya que no requiere de autorización adicional por parte del banco.

Johnson y Scholes (2010), sostienen que en las decisiones financieras, las decisiones de inversión son inseparables de las decisiones de financiamiento. Ya que al mismo tiempo que decide la adquisición de activos reales debe decidir cómo y cuándo pagarlos. El ámbito adecuado para analizar las decisiones de financiamiento es el que surge utilizar el enfoque de la estructura óptima del capital. Básicamente, el objetivo de este es encontrar la combinación concreta de capital propio y deuda que maximiza el valor de mercado de la empresa. Pero para tomar este tipo de decisiones, el director financiero debe saber cuál es el costo de capital para la empresa, que representa la tasa que una empresa debe

pagar por el capital (es decir su deuda, utilidades retenidas y acciones) que necesita para financiar sus nuevas inversiones.

Florez (2013), considera que las decisiones financieras claves para lograr la maximización de la riqueza de los propietarios de la empresa y que son administradas por los gerentes financieros se clasifican en tres categorías: decisiones de inversión, decisiones de financiamiento y decisión de dividendos.

Decisiones de dividendos

Flórez (2013), dice que las decisiones de dividendos se refieren a la porción de las utilidades que se repartirán, lo cual depende de lo comprometidas que la empresa tenga las utilidades, pues si tiene muchos compromisos de pasivos y a la vez requiere de fondos para financiar nuevos proyectos, la proporción a repartir deberá ser menor que si no los tuviera. Es el mismo caso de las finanzas personales donde el sueldo representa las utilidades y el dividendo lo disponible para gastos; si uno tiene demasiado comprometido su salario en pago de deudas de vivienda, automóvil, etc.; además de los gastos de primera necesidad, la proporción que se podrá destinar a los gastos será mínima.

Van (2010) las decisiones sobre dividendos comprenden el planeamiento del porcentaje de las utilidades que se pagaran a los accionistas como dividendo en efectivo y dividendo en acciones, de la estabilidad de los dividendos a través del tiempo, y el rescate o recompra de acciones. La proporción de dividendos pagados en efectivo (coeficiente de dividendos / utilidad) determina el volumen de las utilidades retenidas y debe evaluarse a la luz del objetivo de maximizar la riqueza del accionista. Si los inversores no son indiferentes al alternativo entre dividendos y ganancias del capital (por valorización de las acciones) entonces debe existir un óptimo coeficiente de dividendos sobre utilidad, que maximice la riqueza del accionista. El valor de un dividendo para el accionista debe equilibrarse con el lucro cesante para la empresa, derivado de no haber retenido la correspondiente utilidad, empleando como medio de financiación propia. Es

visible, pues, que las decisiones sobre dividendos están estrechamente ligadas a las de financiamiento.

Palacios (2013), dice que la decisión de dividendos consiste en determinar el volumen óptimo de distribución de beneficios que permita mantener una política adecuada de autofinanciación y una retribución suficiente a las acciones de la empresa. Por tanto la política de dividendos supone la decisión de distribuir beneficios versus retención de estos para reinvertirlos en la empresa. El tema central que se deriva de la decisión de dividendos es si el valor de la empresa en el mercado es independiente o no de la política de dividendos seguida por la empresa.

Decisiones de financiamiento

Flórez (2013), explica que son aquellas que tienen que ver con la consecución adecuada de fondos para la adquisición de los diferentes activos que se requieren en la operación del negocio. Afectan el lado derecho del balance general. La decisión de más trascendencia en lo que a financiación se refiere es la determinación de la estructura financiera de la empresa la cual se define como la proporción que se utiliza, entre pasivos (deuda) y patrimonio, para financiar los activos. Y es una decisión trascendental para la vida de la empresa por el efecto directo que tiene sobre las utilidades. Afecta las utilidades porque mientras mayor sea la proporción de deuda con respecto al patrimonio, mayor será también la cantidad de intereses que deben pagarse y por ende las utilidades serán menores lo que limitará un tanto la repartición de dividendos a los dueños. Una vez que se ha decidido la mezcla de financiamiento, se debe determinar la mejor manera de adquirir los fondos necesarios y para ello debe recurrir a las fuentes que mejores condiciones de pago ofrezca.

Weston (2013), señala que las decisiones de financiamiento vienen a ser el conjunto de acciones para disponer de los recursos necesarios que permita a las empresas tener el capital de trabajo y los bienes de capital para desarrollar sus

actividades. Estas decisiones involucran políticas, estrategias, tácticas y todo un conjunto de formalidades para concretar el financiamiento que requieren las empresas para cumplir con los objetivos sociales. Las decisiones de financiamiento tienen por objeto determinar la mejor mezcla de fuentes de financiación, teniendo en cuenta la estructura de inversiones de las empresas, la situación del mercado financiero y las políticas de estas entidades. Si es posible modificar el valor actual de una entidad variando su mezcla de financiamiento, entonces debe existir alguna estructura óptima que maximice dicho valor. Debe tenerse presente la estructura de inversiones porque ésta determina el riesgo institucional que a su vez, tiene fundamental importancia en la disponibilidad y en el costo real de las distintas fuentes de fondos.

Koontz y Cyril (2010), manifiesta que es la combinación de los costos en función de su participación proporcional, de los distintos componentes de la estructura de capital de la empresa valuados a los precios de mercado y después de impuestos. De aquí, se deriva una de las razones por la cual, el director o responsable financiero debe conocer todas las fuentes de financiamiento alternativas para la empresa en particular, y el funcionamiento del sistema financiero en general. Sobre las condiciones de los créditos se debe tener en cuenta el plazo que implica cada una de las opciones, aquí podemos discriminar entre fuentes de financiamiento de corto y largo plazo. Las fuentes de largo plazo están relacionadas con el origen de los recursos financieros, y pueden ser propios de la empresa o externos a ella. Mientras que para las fuentes de corto plazo, el segundo criterio de clasificación está vinculado con la utilización de la operatoria ordinaria de la empresa, denominado funcional, o si está utilizando una fuente financiera. A largo plazo, el responsable financiero, puede optar entre recursos financieros propios o externos para financiar la adquisición de los activos reales que demanden sus proyectos de inversión.

Tamayo (2013), establece que el financiamiento empresarial es inseparable de las inversiones de dichas empresas. Ya que al mismo tiempo que decide la

adquisición de activos reales debe decidir cómo y cuándo pagarlos. El ámbito adecuado para analizar las decisiones de financiamiento es el que surge utilizar el enfoque de la estructura óptima del capital. Básicamente, el objetivo de este es encontrar la combinación concreta de capital propio y deuda que maximiza el valor de mercado de la empresa. Pero para tomar este tipo de decisiones, el director financiero debe saber cuál es el costo de capital para la empresa, que representa la tasa que una entidad debe pagar por el capital (es decir su deuda, utilidades retenidas y capital) que necesita para financiar sus nuevas inversiones.

Guerra (2013), explica que las decisiones de financiamiento son el conjunto de medidas que deben tomar las empresas para apalancarse convenientemente y disponer del capital de trabajo y bienes de capital que le permitan desarrollar sus actividades, para que esto sea lo más favorable se debe evaluar el mercado financiero, mercado no financiero y otros, para ver cuál es el más propicio para financiar el proyecto o actividad específica para la cual las empresas necesitan recursos. Ninguna empresa puede sobrevivir invirtiendo solamente su capital propio, es más haciendo esto corre un mayor riesgo; por tanto, se deben buscar todas las opciones posibles, analizarlas y tomar la decisión o medida del financiamiento más conveniente.

En el marco de las decisiones financieras, las decisiones de inversión son aparentemente más simples que las decisiones de financiamiento. El número de instrumentos de financiamiento está en continua expansión. En las decisiones de financiación hay que conocer las principales instituciones financieras; el entorno financiero nacional e internacional y todo lo que conduzca a tener la mayor y mejor información posible para tomar la decisión financiera. El financiamiento institucional es sinónimo de apalancamiento. El apalancamiento financiero se define como la capacidad de las empresas para utilizar sus cargos fijos financieros, para incrementar los efectos de cambios en utilidades antes de intereses e impuestos sobre las ganancias.

Fernández (2013), señala que es fundamental la disponibilidad de financiamiento a corto plazo, mediano plazo y largo plazo para disponer de las inversiones en capital de trabajo y bienes de capital que necesitan las empresas para llevar a cabo sus transacciones. El financiamiento puede ser interno cuando proviene de los accionistas, también puede ser externo cuando proviene de los proveedores y acreedores. Dicho financiamiento permitirá a las empresas adquirir las materias primas para fabricar los bienes de su giro, pagar la mano de obra e igualmente pagar los costos indirectos de fabricación. El financiamiento también sirve para tener los activos fijos que necesitan las empresas, tales como maquinarias y equipos para fabricar los bienes de su giro o actividad. El financiamiento a corto plazo consiste en obligaciones que se espera que venzan en menos de un año y que son necesarias para sostener gran parte el capital de trabajo o los activos circulantes de la empresa, como Efectivo, Cuentas por Cobrar e Inventarios. El crédito a corto plazo es una deuda que generalmente se programa para ser reembolsada dentro de un año ya que generalmente es mejor pedir prestado sobre una base no garantizada, pues los costos de contabilización de los préstamos garantizados frecuentemente son altos, pero a su vez representan un respaldo para recuperar.

Palacios (2013), sostiene que las decisiones de financiamiento de las empresas consisten en buscar las opciones de endeudamiento en los mercados financieros para poder financiar las inversiones de las empresas. Para poder tomar decisiones de financiamiento adecuadas se necesita realizar un estudio sobre la estructura del capital financiero de las empresas. Se trata de analizar el mercado financiero y decidir cuál de las opciones es la más adecuada para los propósitos de cada empresa. El objetivo es conocer todas las variantes que existen para obtener un financiamiento y elegir la que más se adapte a las necesidades y expectativas de las empresas. Los financiamientos normalmente se buscan con la finalidad de iniciar o expandir los proyectos de las empresas. Así pues, el mejor momento para buscar un financiamiento es cuando se vea una clara oportunidad de sacar el mejor provecho. Cuando los indicadores de las empresas hagan

pensar que el producto o servicio que prestan las empresas está en boga, es el mejor momento de solicitar un financiamiento. También se puede buscar financiamiento con el objetivo de modernizar las empresas y hacerlas más eficientes. Elaborar un plan de decisiones de financiamiento e inversiones adecuado a las necesidades actuales, puede ser la solución más apropiada a cualquiera de las circunstancias de financiamiento.

Van (2010), explica que las decisiones de financiamiento consisten en determinar la mejor combinación de fuentes financieras, o estructura de financiamiento. La decisión de financiamiento debe considerar la composición de los activos, la actual y la prevista para el futuro, porque ella determina la naturaleza del riesgo empresarial, tal como es percibida por los inversores; y a su vez esa percepción del riesgo empresarial afecta al costo real de las distintas fuentes de financiamiento. Las decisiones de financiamiento son importantes porque contribuyen a la consecución de fondos para financiar diversas operaciones del negocio a la vez determinando la mejor mezcla de financiamiento de acuerdo con la estructura de inversiones, tal como señalan los autores anteriormente.

4.2. Marco conceptual

Actividad

Es un acontecimiento, tarea o unidad de trabajo que tiene un motivo específico y consume recursos. Es utilizado en el sistema de costo basado en actividades (ABC) para identificar las actividades individuales y luego asignarlas los objetos de costo. Base de Repartición: Es la base para la asignación de un importe de manera proporcional y equitativa a los distintos centros de costos, para ser repartidos proporcionalmente según el elemento que corresponda, materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación; su forma de utilización dependerá del sistema de acumulación de costos que se emplee.

Abonar y/o acreditar

Depósito de dinero en pago o adelanto a una cuenta por pagar.

Acreedor

Persona o institución que tiene derecho a pedir el cumplimiento de alguna obligación o la satisfacción de una deuda.

Adeudar

Tener pendiente una cuenta con alguien.

Administración

Técnica que tiene por objeto la obtención de recursos financieros que requiere una persona o empresa, incluyendo el control y adecuado uso de estos, así como el control y protección de los activos.

Agente económico

Toda persona o grupos de personas que realizan una actividad económica, y son cuatro: familias, empresas, sector público y sector externo.

Amortización

Serie de cantidades periódicas que se abonan sobre el capital prestado para liquidar progresivamente una deuda en períodos y montos que pueden ser iguales o diferentes. En cada cuota también se pagan los intereses generados y así se reduce la deuda.

Boleta de Trabajo

Con el fin de obtener un control de las horas trabajadas por el capital humano, y controlar el costo por mano de obra directa e indirecta se emplean dichas boletas; pueden ser por órdenes de trabajo de cada empleado o prepararse diariamente según las horas de entrada y salida del personal, indicando así el total de horas trabajadas diarias.

Cantidades

Es la porción de una magnitud o un cierto número de unidades que ingresan y salen de un centro de costos.

Capital Humano

Es un término usado para designar un factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo. Se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica.

Carga Fabril

Costos Indirectos de Fabricación.

Capacidad de endeudamiento

Grado máximo para adquirir una deuda.

Cargos

Son los costos adicionales que se impute a la contratación de un crédito.

Cartera atrasada o vencida

Son todos los créditos que a la fecha de vencimiento no han sido pagados.

Compras

Mercancías compradas durante el periodo contable con el objeto de volver a venderlas con fines de lucro y que forman parte del objeto para el cual fue creada la empresa. No se incluyen en esta cuenta la compra de Terrenos, Maquinarias, Edificios, Equipos, Instalaciones, etc.

Centro de Costos

Es una división funcional. El costo unitario se calcula para dicha división, dividiendo el costo total acumulado de ese centro de costos entre la cantidad de

sus unidades y antes de su transferencia a un centro de costos subsecuente, al final se suman algebraicamente los costos de cada centro.

Contabilidad de Costos

Rama de la contabilidad general que sintetiza y registra los costos de las empresas manufactureras, de servicios y comerciales de una empresa, con el fin de que puedan medirse, controlarse e interpretarse.

Costo de Producción y Ventas

Incluye los costos de transformación que lleve a cabo una empresa, como la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, y las variaciones de los inventarios de productos en proceso y de los inventarios de productos terminados.

Costo de Ventas

Está compuesto por todos aquellos desembolsos o erogaciones de los productos vendidos, fabricados o de los servicios prestados que son necesarios para que se obtengan los ingresos operacionales de un negocio. La denominación costo de ventas une dos conceptos que son los siguiente: Costo, como erogaciones necesarias para generar un ingreso determinado y Venta, que son los ingresos relacionados con ese costo necesario para la generación de ingresos.

Costo de Ventas para Empresas Comercializadoras

Se encuentra compuesto por los inventarios comprados y vendidos a los clientes, sin ningún proceso que los transforme.

Costo de Ventas para Empresas de Presentación de Servicios

El costo de ventas pasa a denominarse “costo de los servicios prestados” debido a la naturaleza de la compañía y se encuentra compuesto por todos aquellos desembolsos de mano de obra profesional o especializada y cualquier bien utilizado o necesario para la prestación del servicio.

Costo Directo

Cualquier costo de producción que es directamente identificable en el producto final.

Costo Estándar

Cumple básicamente el mismo propósito de un presupuesto. Son costos que esperan lograrse en determinado proceso de producción, en condiciones normales.

Costo Fijo

Costo que no varía ante cambios en el nivel de producción. Dichos costos existen aunque la producción sea igual a cero.

Costo Real

Los costos de los productos se registran sólo cuando éstos se incurren.

Costo Unitario

Costo total de los bienes o servicios dividido por el número de unidades producidas, vendidas, número de trabajos o proyectos, expresada en base a determinada unidad de medida.

Costos Comunes

Aquellos costos incurridos en la elaboración simultánea de productos, aunque cada uno de los productos podrían elaborarse en forma separada.

Costos de Productos Conjuntos

Factores de costos comunes compartidos por los productos conjuntos, los cuales se incurren antes de la separación en productos conjuntos individuales.

Cliente

Es la persona natural o jurídica, sociedad de hecho o de derecho con la que una institución financiera pública o privada establece, de manera directa o indirecta, ocasional o permanente, una relación contractual de carácter financiero, económico o comercial; así como, los afiliados y pensionistas de los Institutos de Seguridad Social y partícipes de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados.

Deuda

Es dinero en efectivo, mercancía o servicios adeudados en virtud de un convenio de préstamo o por una operación de compra. También se conoce con el nombre de obligación.

Deudor

Persona que tiene una deuda y la obligación de cancelarla.

Educación financiera

Es un proceso continuo mediante el cual la población aprende o mejora la comprensión de los conceptos, características, costos y riesgos de los productos y servicios financieros, adquiere habilidades para conocer sus derechos y obligaciones y tomar decisiones a través de la información y asesoría objetiva recibida a fin de actuar con certeza y de esta manera mejorar sus condiciones y calidad de vida.

Efectividad

Habilidad para producir un efecto o un resultado.

Eficacia

Medida normativa del alcance de los resultados.

Eficiencia

Obtención de logros con el menor esfuerzo posible.

Estrategia

Es el establecimiento de ciertos objetivos y los planes de acción para alcanzarlos.

Ética

Conjunto de normas que rigen la manera de proceder.

Industria

En el Sistema de Cuentas Nacionales, la industria está formada por el conjunto de establecimientos que elaboran un producto o servicio similar. El término industria también se usa para identificar al grupo de empresas dedicadas a la producción de bienes manufacturados.

Ingresos

Incrementos en los beneficios económicos durante el período contable en forma de entradas o aumentos de activos, o decrementos de pasivos que resultan en incrementos de capital diferentes a aquellos relacionados con contribuciones por parte de los socios. Se relacionan siempre con un costo.

Ingresos Brutos

Se les puede definir como los beneficios económicos que obtiene una persona natural o jurídica por cualquier actividad que realice, de índole empresarial o no, sin tomar en consideración los costos en que haya incurrido para obtener dichos ingresos.

Ingresos Operacionales

Son todos aquellos ingresos generados por ventas de bienes, prestación de servicios, de la actividad principal de una empresa.

Insumos

Es todo aquello disponible para el uso y el desarrollo de la vida humana, desde lo que encontramos en la naturaleza, hasta lo que creamos nosotros mismos. En general los insumos pierden sus propiedades y características para transformarse y formar parte del producto final. Para el caso de servicios se alude a los recursos de entrada al proceso cuyo flujo de salida es el servicio entregado. Es el material inicial (materia prima, subproducto) que se incorporan al proceso para satisfacer necesidades.

Pago anticipado

Pago efectuado antes del vencimiento de la obligación.

Pago diferido

Desfase temporal entre la compra y el pago de un bien o servicio.

Pago diferido con tarjeta de crédito

Un acuerdo con una emisora de tarjeta, dentro del cual el tarjetahabiente se compromete a pagar la compra de un bien o un servicio en un número de cuotas pactadas, hasta su cancelación total.

Pago mínimo

Es el valor mínimo que debe ser cancelado hasta la fecha de pago.

Pasivo

Conjunto de deudas, cargas y obligaciones que posee una persona o empresa.

Período de gracia

Lapso entre la entrega del crédito e inicio del pago de este.

Período de gracia con tarjeta de crédito

Tiempo entre la fecha de compra y la fecha de corte de la tarjeta de crédito.
Durante el tiempo previo a la fecha de corte de la tarjeta, no se genera intereses.

Plan

Pasos para seguir para minimizar riesgos para conseguir los objetivos.

Plazo

Tiempo entre la fecha de inicio y la fecha de finalización de un crédito.

Pre-cancelación

Situación que ocurre cuando se paga antes del plazo establecido por las partes una deuda.

Prenda

Cuando a través de un bien inmueble se garantiza el cumplimiento de una obligación.

Prepago

Abono o pago total de un bien o servicio previo a la recepción de este.

Prestación

Suministrar un bien o servicio.

Pérdida

Costo de los bienes o servicios comprados, que pierden su valor sin haber suministrado ningún beneficio.

Precio

Es la relación de intercambio de un bien por otro. En otras palabras, es la medida del valor de cambio de los bienes y servicios; el precio de todos los bienes se expresa en términos de dinero.

Precio Máximo

Precio tope que fija el gobierno o algún organismo de éste para la venta de determinados productos.

Presupuesto

Expresión cuantitativa de las metas y los objetivos de una empresa y un medio de supervisar el avance hacia su logro.

Presupuesto a Largo Plazo

Programa usualmente de 2 a 10 años, de las tendencias de las ventas, de nuevos productos, de costos de investigación y desarrollo, de gastos de capital a largo plazo, de necesidades financieras, de metas de utilidad, etc.

Presupuesto Base Cero

Presupuesto en que cada actividad planeada y su costo total estimado deben justificarse como si fuera la primera vez que se realiza.

Presupuesto Continuo

También llamado presupuesto móvil, en el que se agrega un mes del año próximo cuando se descarta el mismo mes para el año corriente, de manera que siempre se disponga de un presupuesto de 12 meses.

Presupuesto de Caja

Estado de entradas y salidas de caja esperados durante el periodo presupuestado y ajustado por los saldos iniciales y finales en la caja. Este puede indicar cuando los flujos de caja serán deficientes y cuando se requiere financiación externa, o

cuando hay un superávit de caja que requiere invertirse a corto plazo en vez de permanecer ocioso.

Presupuesto de Gastos

Generalmente es una lista de gastos individuales de venta y administración, que puede incluir sólo los gastos fijos o los variables o ambos.

Presupuesto de Producción

Generalmente es una estimación de la cantidad de producción requerida, que se basa en el pronóstico de ventas más el inventario final deseado de artículos terminados menos el inventario inicial de artículos terminados.

Presupuesto de Ventas

Punto de partida en la elaboración del presupuesto maestro que se basa en productos, territorios y clientes, del cual dependen todos los demás presupuestos operacionales y financieros.

Presupuesto del Costo de los Artículos Vendidos

Presupuesto que resume varios presupuestos individuales, como consumo de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, ajustado por los inventarios inicial y final de artículos terminados.

Presupuesto Maestro

Resumen de los objetivos de todas las funciones de una organización, que incluye ventas, producción, distribución y finanzas.

Presupuesto Maestro Convencional

Presupuesto incremental basado en las actividades reales alcanzadas en el periodo anterior más las expectativas para el periodo próximo.

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Forman todo un cuerpo armónico de pronunciamientos que establecen tratamientos contables a un gran número de situaciones que afectan los estados financieros; asociados con la contabilidad, que sirven de explicación a las actividades corrientes y actuales como guía en la selección de convencionalismos o procedimientos.

Proceso Productivo

Conjunto de operaciones y transformaciones requeridas para obtener un producto.

Producción

Es el conjunto de determinadas operaciones y transformaciones requeridas para obtener un producto.

Producto

Es el resultado parcial o total (bienes y servicios), tangible o intangible, a que conduce una actividad realizada.

Producto Principal

Término equivalente al de producto conjunto. Es el producto de mayor valor que se produce simultáneamente con los subproductos, que resultan de una materia prima común o proceso de manufactura común.

Productores

Empresas, personas e instituciones, de carácter público o privado, que transforman los recursos productivos en bienes y servicios útiles para la sociedad.

Pronóstico de Ventas

Volumen estimado de ventas, de producción y financieros para determinado periodo.

Sistema de Acumulación de Costos

Es la recolección organizada de datos de costo mediante un conjunto de procedimientos o sistemas; el mismo debe ser compatible con la naturaleza y el tipo de operaciones realizadas por una compañía.

Sistema de Costeo por Ordenes de Trabajo

Este sistema es más adecuado cuando se manufactura un solo producto o grupo de productos según las especificaciones dadas por un cliente, es decir, cada trabajo es hecho a la medida. En este sistema los tres elementos del costo de un producto se acumulan de acuerdo con cada orden. El costo unitario para cada orden se calcula dividiendo el costo total acumulado por el número de unidades de la orden en la cuenta de inventario de productos en proceso una vez terminada, y previa a su transferencia al inventario de productos terminados.

Sistema de Costeo por Proceso

Sistema de acumulación de costos de producto de acuerdo con el departamento, centro de costos o proceso, utilizado cuando un producto se fabrica mediante un proceso de producción masivo o continuo.

Sistema de Costos Basado en Actividades (ABC o CBA)

Se consideran todas las actividades de la empresa, no se diferencia el área administrativa del área de producción, sino que se consideran diferentes centros de costos. En este sistema los costos directos se siguen repartiendo de la misma forma tradicional, mientras que el resto de los costos y gastos se distribuyen en función de las actividades. Luego se reparten los recursos a las actividades en función de un impulsador o controlador de recursos; luego se reparten las actividades a los objetos de costo.

Sistema de Costo Estándar

El costeo estándar comprende la determinación de estándares además de los costos reales. Comprende la determinación de estándares de eficiencia y de precio para los elementos del costo antes del inicio de la producción. Cuando ésta se inicia, el inventario de productos en proceso se carga por la suma del costo en que debería haberse incurrido (costo estándar) en lugar del costo en que realmente se incurrió. La empresa analiza y usa las diferencias entre costos reales y estándares para la planeación futura.

Sistema de Inventario Periódico

Sistema para determinar el inventario en que es necesario un conteo físico de los artículos disponibles, a fin de calcular el inventario final de materiales y el costo de los materiales usados, que se tengan al final de un periodo.

Sistema de Inventario Perpetuo

Registro continuo de adiciones y deducciones del inventario, valora permanentemente dos cuentas inventarios y costo de ventas. Tanto el costo de los materiales empleados como el inventario final de materiales se determinan directamente después de cada transacción.

Subproducto:

Producto de valor de venta limitado, manufacturado simultáneamente con un producto de mayor valor conocido como producto principal.

5. Propuesta (Plan de Mejora)

Con la finalidad de superar las debilidades, las organizaciones deberán implementar las siguientes recomendaciones:

1. El personal directivo de las empresas comerciales de Huaraz deberá implementar un sistema de contabilidad gerencial, para lo cual formularán un plan estratégico de desarrollo empresarial que garantice que las decisiones financieras, de

inversión, de financiamiento y de distribución de utilidades sean eficientes, eficaces, económicas y transparentes, lo que permitirá alcanzar altos estándares de sostenibilidad económica y financiera con sentido vanguardista.

2. Las empresas comerciales deberán formular sus respectivas misiones, visiones, objetivos, metas, valores, plan de acción y tomar decisiones de inversión que optimicen sus activos corrientes, no corrientes y capital de trabajo, en base a la información que genere la contabilidad gerencial, a fin de aprovechar al máximo sus recursos financieros, económicos y humanos.
3. Las empresas comerciales deberán formular políticas que promuevan la elaboración y aplicación de pronósticos de ventas, de compras, de costos de comercialización, de administración, de costo de ventas, flujo de caja, presupuestos operativos, presupuestos financieros, cadena de valor, punto de equilibrio, planeamiento estratégico, etc.
4. Las empresas deberán implementar manuales de procedimiento a fin de garantizar un adecuado sistema de contabilidad gerencial, para ello deberán elaborar directivas de formulación de presupuestos operativos y financieros, y sistemas de control interno eficientes.

6. Resultados

6.1. Análisis de la encuesta

Datos generales del estudio

TABLA 1. Cargo desempeñado

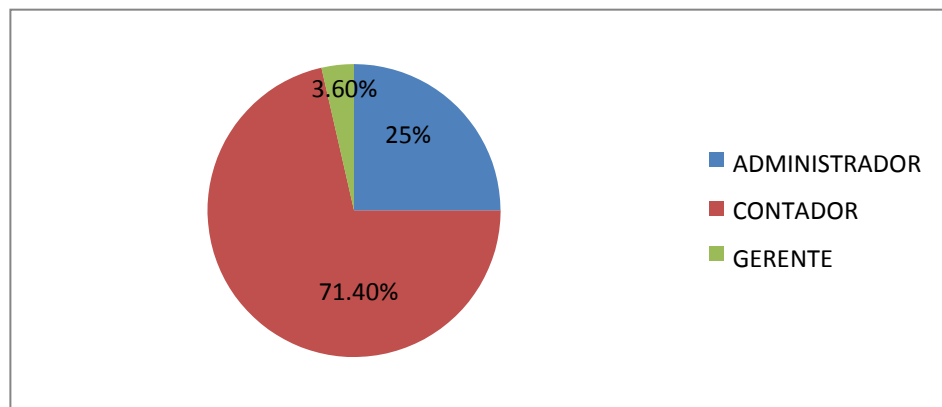
Item	Frecuenc	Porcenta
a) Administrador	12	25,00%
b) Contador	33	71,40%
c) Gerente	1	3,60%
Total	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 01

Cargo desempeñado



Interpretación:

De la tabla y figura se tiene que el 71.40% de los encuestados manifestaron que desempeñan el cargo de contador; el 25% el cargo de administrador y el 3.60% el cargo de gerente.

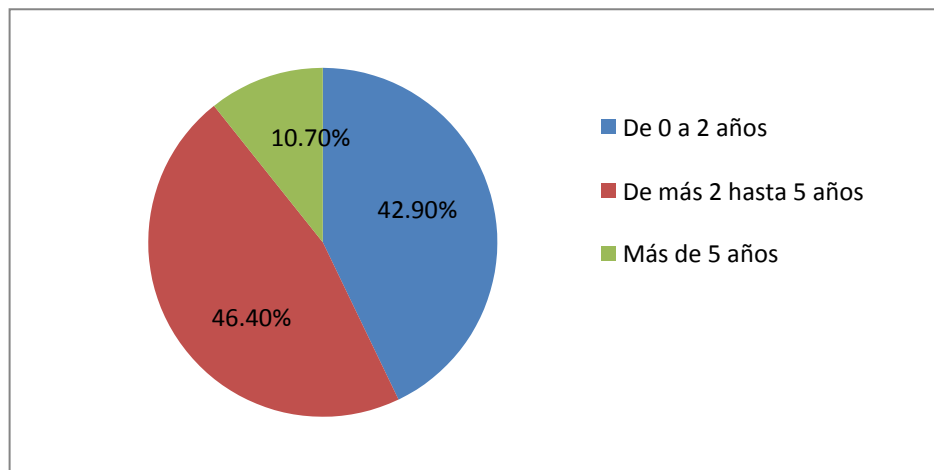
TABLA 2. Tiempo de servicio el cargo en la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcent
a) De 0 a 2 años	20	42,90%
b) De más 2 hasta 5 años	21	46,40%
c) Más de 5 años	04	10,70%
Total	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 02
Tiempo de servicio



Interpretación:

De la tabla y el gráfico se deriva que el 46.40% de los encuetados expresaron que vienen desempeñando el cargo más de 2 años; el 42.90% vienen desempeñando el cargo menos de 2 años y el 10.70% vienen desempeñando el cargo más de 5 años.

TABLA 3. Años de funcionamiento de la empresa

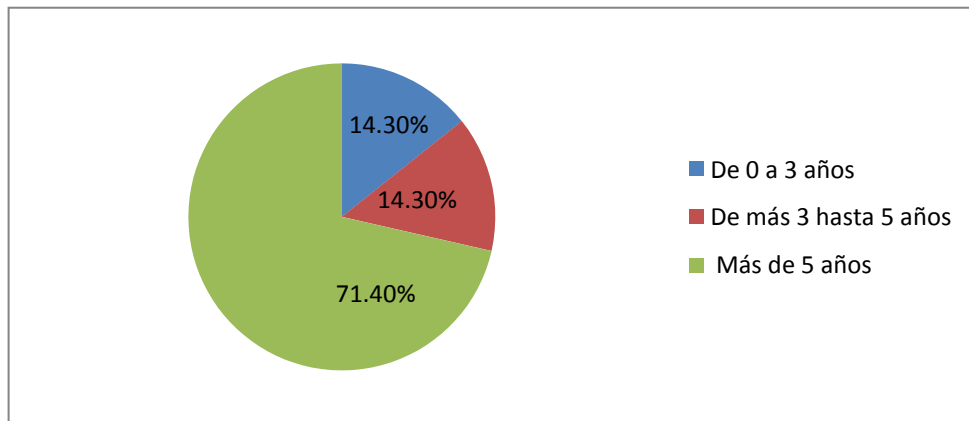
Ítem	Frecuenc	Porcentaje
a) De 0 a 3 años	6	14.30%
b) De más 3 hasta 5	7	14.30%
c) Más de 5 años	33	71.40%
Total	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 03

Años de funcionamiento de la empresa



Interpretación:

De la tabla y gráfico N° 3 se tiene que el 71.40% de los encuestados manifestaron que tienen más de 5 años de funcionamiento; el 14.30% más de 3 años de funcionamiento; y el 14.30% menos de 3 años de funcionamiento.

TABLA 4. Periodicidad con la que elaboran los estados financieros

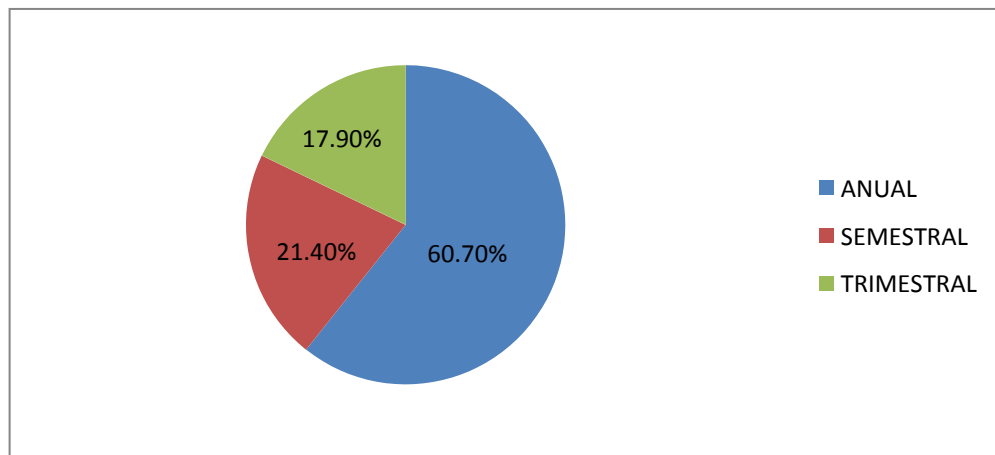
Ítem	Frecuenc	Porcentaje
a) Anual	30	60,70%
b) Semestral	9	21,40%
c) Trimestral	7	17,90%
Total	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 04

Periodicidad con la que elaboran los estados financieros



Interpretación:

Del cuadro y gráfico 04, se observa que el 60.70% de las empresas realizan estados financieros anuales; el 21.40% realizan estados financieros semestrales y el 17.90% elaboran estados financieros trimestrales.

TABLA 5. Nivel de conocimiento que posee acerca de la contabilidad gerencial

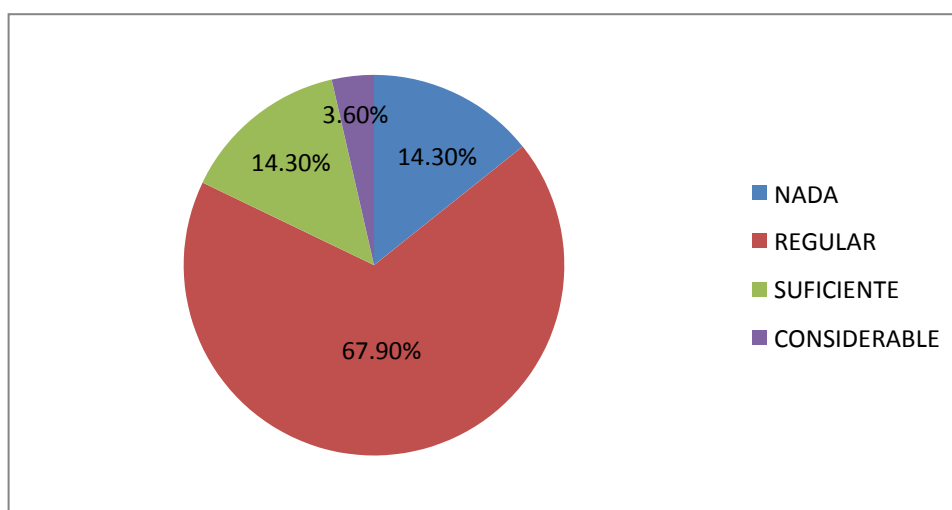
Tipo	Frecuenc	Porcentaje
a) Nada	7	14,30%
b) Regular	31	67,90%
c) Suficiente	7	14,30%
d) Considerable	1	3,60%
Total	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 05

Nivel de conocimiento que posee acerca de la contabilidad gerencial



Interpretación:

Del cuadro y gráfico 5, se observa que el 67.90% de los encuestados manifestaron que el nivel de conocimiento que posee de la contabilidad gerencial es regular; 14.30% expresó que suficiente nivel de conocimiento acerca de la contabilidad gerencial; 14.30% consideró que no tienen ningún conocimiento acerca de la contabilidad gerencial y el 3.60% manifestó que el nivel de conocimiento que posee de la contabilidad gerencial es considerable.

TABLA 6. Finalidad de la entidad para elaborar pronósticos de ventas en el proceso del planeamiento financiero

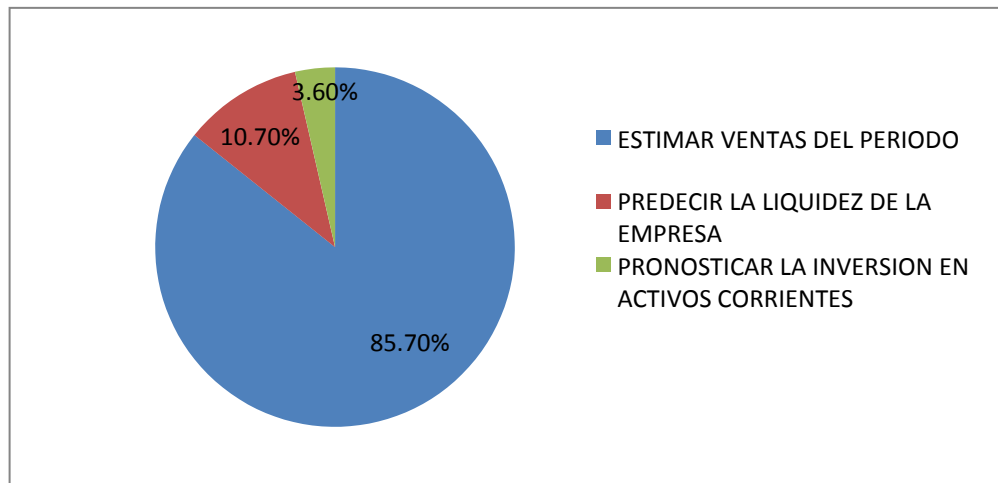
Ítem	Frecuenc	Porcentaje
a) Estimar ventas del periodo	39	85,70%
b) Predecir la liquidez de la empresa	6	10,70%
c) Pronosticar la inversión en activos corrientes	1	3,60%
Total	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 06

Finalidad de la entidad para elaborar pronósticos de ventas en el proceso del planeamiento financiero



Interpretación:

Del cuadro y gráfico 6, se observa que el 85.70% de los encuestados manifestaron que elaboran pronósticos de ventas en el proceso del planeamiento financiero con la finalidad de estimar las ventas del periodo; el 10.70% con la finalidad de predecir la liquidez de la empresa y el 3.60% con la finalidad de pronosticar la inversión en activos corrientes.

TABLA 7. Toma de decisiones para renovar activos fijos

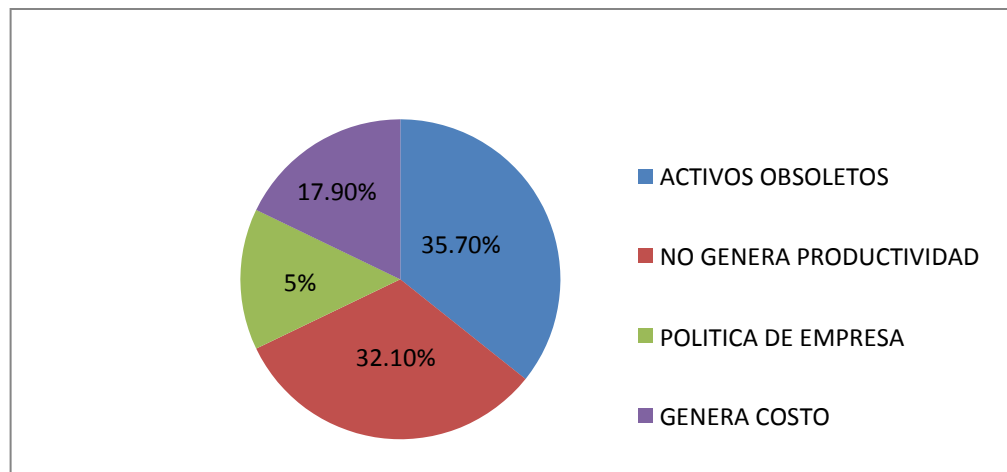
Tip	Frecue	Porcentaje
a) Activos obsoletos	16	35,70%
b) No genera productividad	15	32.10%
c) Política de la empresa	6	14,30%
d) Genera costos	9	17,90%
Tot	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 07

Toma de decisiones para renovar activos fijos



Interpretación:

Del cuadro y gráfico 7, se observa que el 35.70% de los encuestados manifestaron que toman decisiones de renovación de activos fijos porque los activos se encuentran obsoletos, el 32.10% sostiene que toman decisiones de renovación de activos fijos porque el activo no genera productividad; el 17.90% considera que toman decisiones de renovación de activos fijos por política de empresa; y el 14.30% expresó que toman decisiones de renovación de activos fijos porque les genera sobre costos de mantención.

TABLA 8. Frecuencia con se realizan inversiones en mercaderías

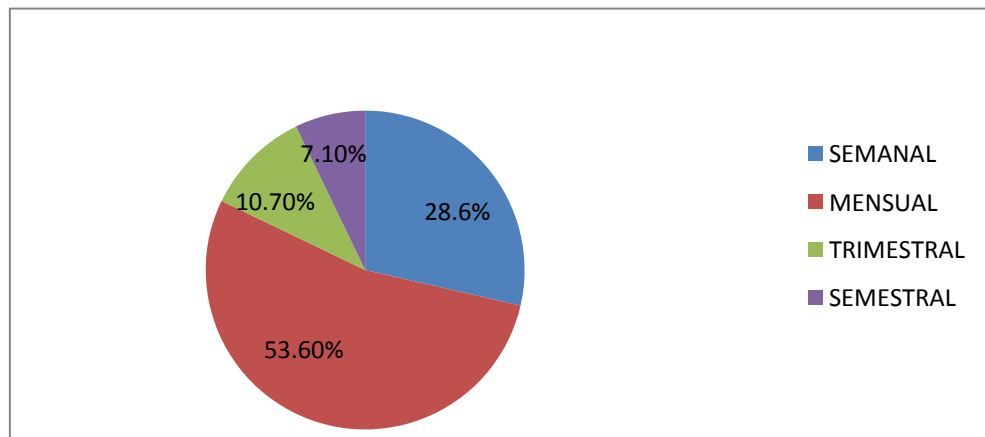
Tipo	Frecuenc	Porcenta
a) Semanal	13	28,60%
b) Mensual	25	53,60%
c) Trimestral	5	10,70%
d) Semestral	3	7,10%
Total	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 08

Frecuencia con se realizan inversiones en mercaderías



Interpretación:

De la tabla y gráfico 8, se observa que el 53.60% de los encuestados manifestaron que invierten en mercaderías mensualmente; el 28.60% consideró que invierten en mercaderías semanalmente; el 10.70% explicaron que invierten en mercaderías de manera trimestral; y el 7.10% consideró que invierten en mercaderías de manera semestral.

TABLA 9. Planes, estimaciones e información para el proceso de toma de decisiones

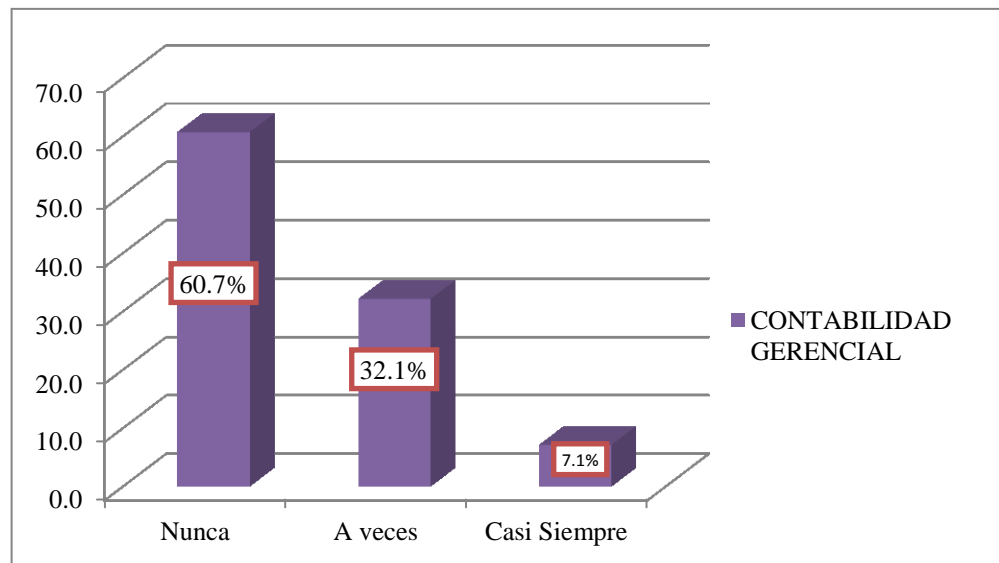
Tipo	Frecuenc	Porcentaje
a) Nunca	28	60,70%
b) A veces	15	32,10%
c) Casi siempre	3	7,10%
Total	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 09

Planes, estimaciones e información para el proceso de toma de decisiones



Interpretación:

De la tabla y el gráfico 9, se observa que el 60.70% de los encuestados dicen que nunca proporcionan información para el proceso de toma de decisiones; 32.1% explicó que a veces proporciona información; y el 7.1% consideró que casi siempre proporciona información para el proceso de toma de decisiones.

TABLA 10. Toma de decisiones financieras para el uso eficiente de los recursos invertidos y distribución de utilidades en base a la contabilidad gerencial

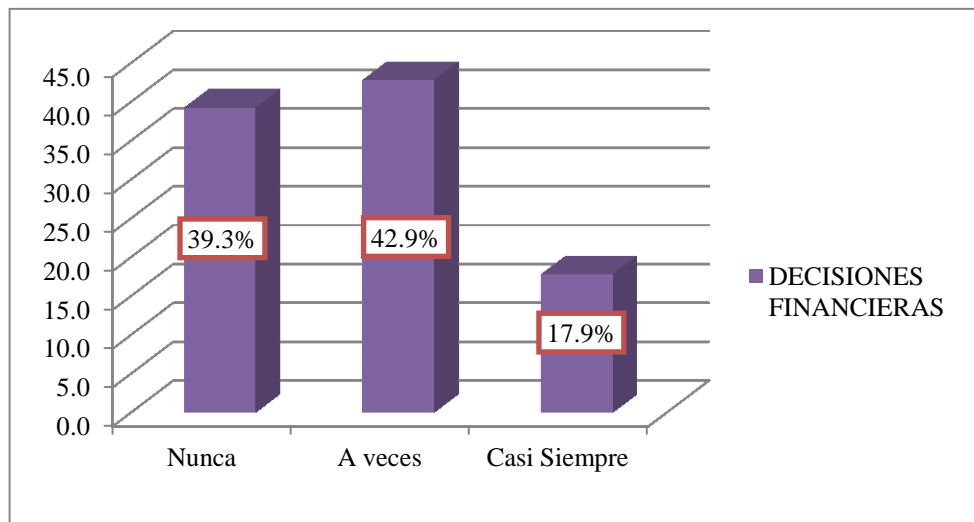
	Frecuenc	Porcentaje
a) Nunca	18	39,30%
b) A veces	20	42,90%
c) Casi Siempre	8	17,90%
Total	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 10

Toma de decisiones financieras para el uso eficiente de los recursos invertidos y distribución de utilidades en base a la contabilidad gerencial



Interpretación:

De la tabla y el gráfico 4 se observa que el 42.90% de los encuestados manifestaron que a veces toman decisiones financieras para optimizar los recursos tomando en cuenta los instrumentos de la contabilidad gerencial; el 39.3% explicó que nunca toman decisiones financieras; y el 17.9% consideró que casi siempre toman decisiones financieras tomando en cuenta los instrumentos de la contabilidad gerencial.

TABLA 11. Uso de políticas de planeamiento operativo para la optimización de las operaciones de comercialización de bienes

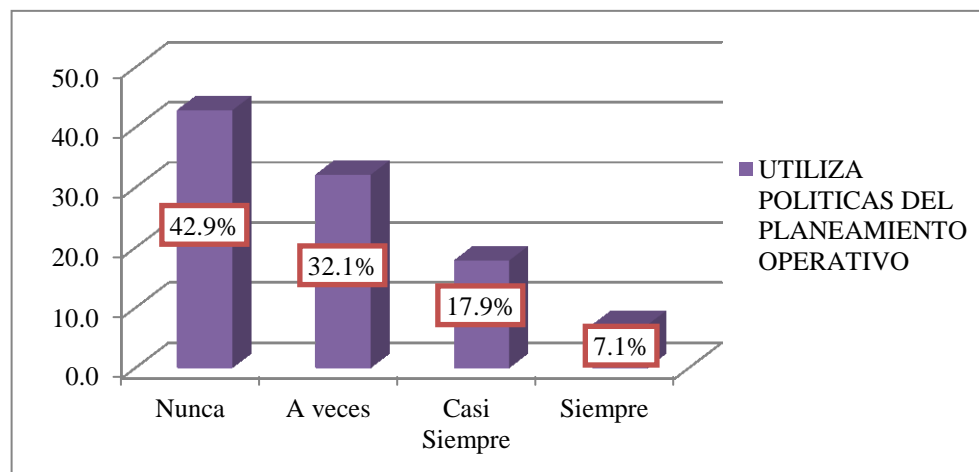
Tipo		Frecuenc	Porcentaj
a)	Nunca	20	42,90%
b)	A veces	15	32,10%
c)	Casi Siempre	8	17,90%
d)	Siempre	3	7,10%
Total		46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 11

Uso de políticas de planeamiento operativo para la optimización de las operaciones de comercialización de bienes



Interpretación:

Del cuadro y gráfico se observa que el 42.9% de los encuestados manifestaron que nunca utilizan políticas del planeamiento operativo; el 14.3% considera que a veces utilizan; el 17.9% expresó que casi siempre utilizan; y el 7.1% manifestó que siempre utilizan políticas para optimizar sus operaciones comerciales.

TABLA 12. La empresa establece metas a corto, mediano y largo plazo para el cumplimiento efectivo del planeamiento operativo en el proceso de comercialización de bienes

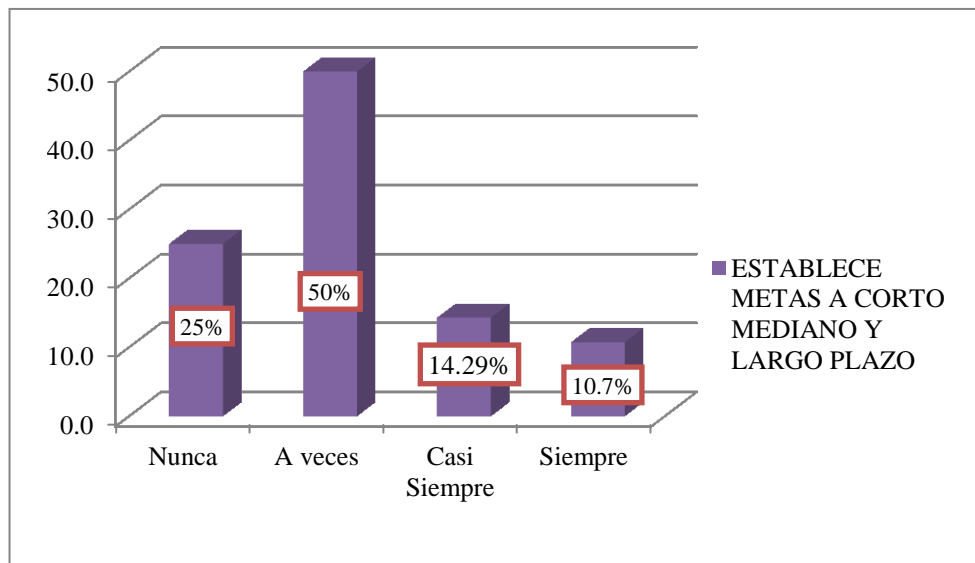
Tipo	Frecuenc	Porcenta
a) Nunca	12	25,00%
b) A veces	23	50,00%
c) Casi Siempre	7	14,30%
d) Siempre	4	10,70%
Total	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 12

La empresa establece metas a corto, mediano y largo plazo para el cumplimiento efectivo del planeamiento operativo en el proceso de comercialización de bienes



Interpretación:

De la tabla y el gráfico 12, se observa que el 50% de los encuestados manifestaron que a veces establecen metas; el 25% sostiene que nunca establecen metas; el 14.3% consideró que casi siempre establecen metas; y el 10.7% expresó que siempre establecen metas para el cumplimiento efectivo del planeamiento operativo durante el proceso de comercialización de mercaderías.

TABLA 13. La organización identifica los procesos de comercialización para el planeamiento operativo

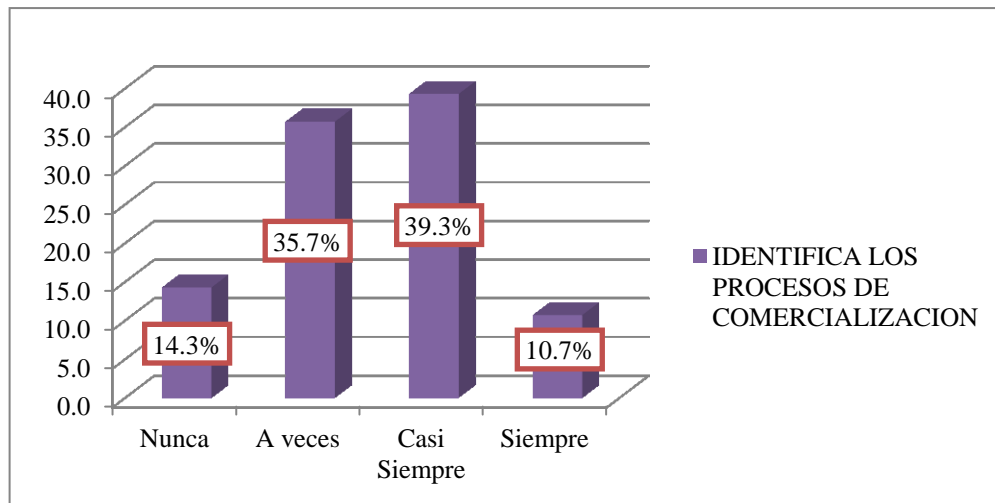
Tipo		Frecuenc	Porcenta
a)	Nunca	7	14,30%
b)	A veces	16	35,70%
c)	Casi Siempre	18	39,30%
d)	Siempre	5	10,70%
Total		46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 13

La organización identifica los procesos de comercialización para el planeamiento operativo



Interpretación:

Del cuadro y gráfico 13, se observa que el 39.30% de los encuestados sostienen que casi siempre identifican los procesos; el 35.70% explicó que a veces identifican los procesos; el 14.30% consideró que casi nunca identifican los procesos; y el 10.70% manifestó que siempre identifican los procesos de comercialización para el planeamiento operativo efectivo.

TABLA 14. La entidad invierte en activos fijos que dinamicen las actividades de comercialización de bienes

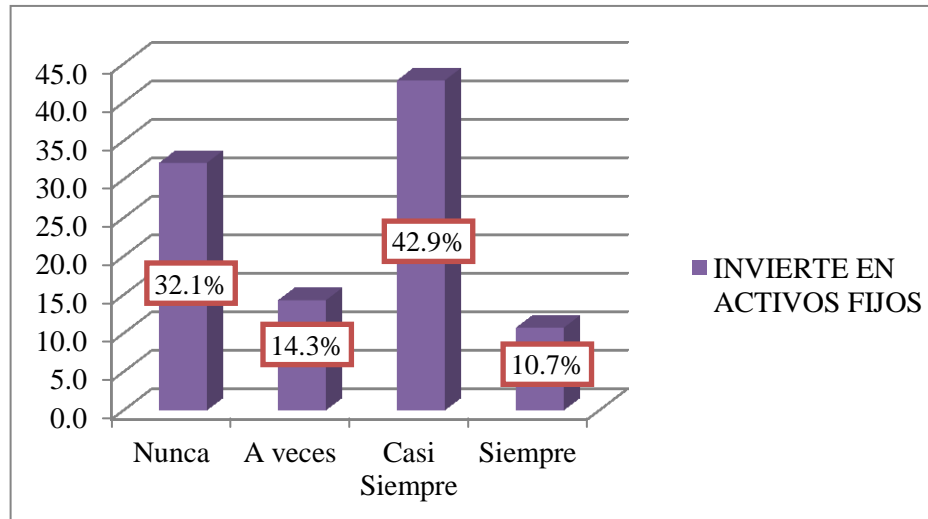
Tipo	Frecuenci	Porcentaj
a) Nunca	15	32,10%
b) A veces	7	14,30%
c) Casi Siempre	20	42,90%
d) Siempre	4	10,70%
Total	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 14

La entidad invierte en activos fijos que dinamicen las actividades de comercialización de bienes



Interpretación:

De la tabla y el gráfico 14, se observa que el 32.10% de los encuestados manifestaron que nunca invierten en activos fijos; el 14.30% explicó que a veces invierten en activos fijos; el 42.90% considero que casi siempre invierten en activos fijos; y el 10.70% manifestó que siempre invierten en activos fijos que dinamicen las actividades de comercialización de bienes.

TABLA 15. La empresa analiza la rotación de inventarios para la inversión en mercaderías

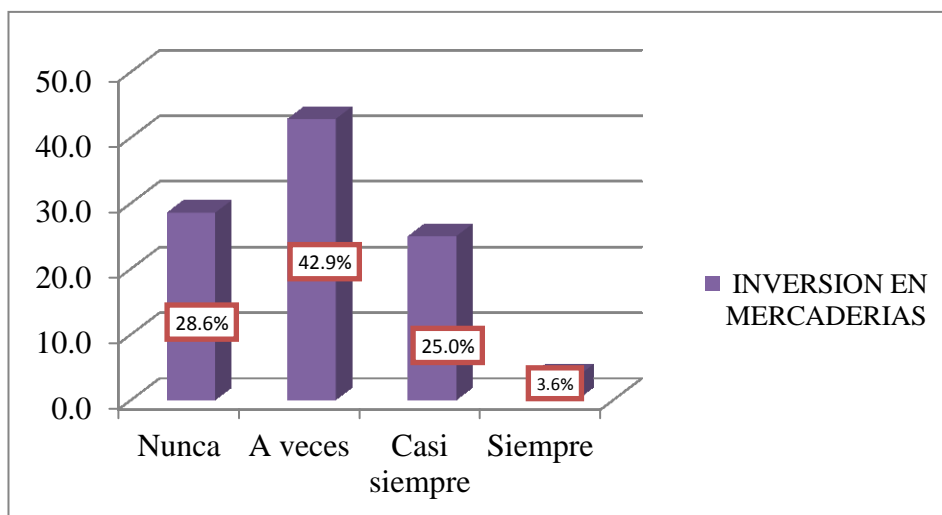
Tipo	Frec	Porcentaj
e) Nunca	30	28,60%
f) A veces	12	42,90%
g) Casi Siempre	6	25,00%
h) Siempre	6	3,60%
Total	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 15

La empresa analiza la rotación de inventarios para la inversión en mercaderías



Interpretación:

De la tabla y el gráfico 15, se observa que el 42.90% de los encuestados manifestaron que a veces analizan la rotación de sus inventarios para invertir en la compra de mercaderías; el 28.60% respondió que nunca analizan la rotación de sus inventarios; el 25% consideró que casi siempre analizan la rotación de sus inventarios; y el 3.60% explicó que siempre analizan la rotación de sus inventarios para invertir en la compra de nuevas mercaderías.

TABLA 16. La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo que garantiza la relación de la liquidez y la exigibilidad de los activos y pasivos

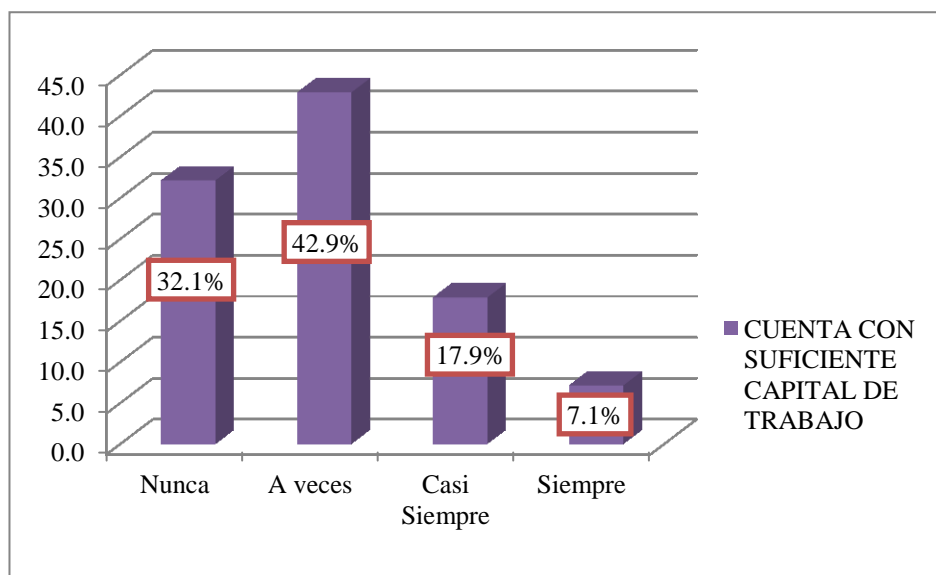
Tipo	Frec	Porcentaj
a) Nunca	15	32,10%
b) A veces	20	42,90%
c) Casi Siempre	8	17,90%
d) Siempre	3	7,90%
Total	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 16

La empresa analiza la rotación de inventarios para la inversión en mercaderías



Interpretación:

De la tabla y el gráfico 16, se observa que el 42.90% manifestó que a veces cuentan con suficiente capital de trabajo; el 32.10% consideró que nunca cuentan; el 17.90% explicó que casi siempre cuenta; y el 7.10% dijo que siempre tienen suficiente capital de trabajo.

TABLA 17. La empresa proyecta flujos de caja para la toma de decisiones financieras relativas a la comercialización de bienes

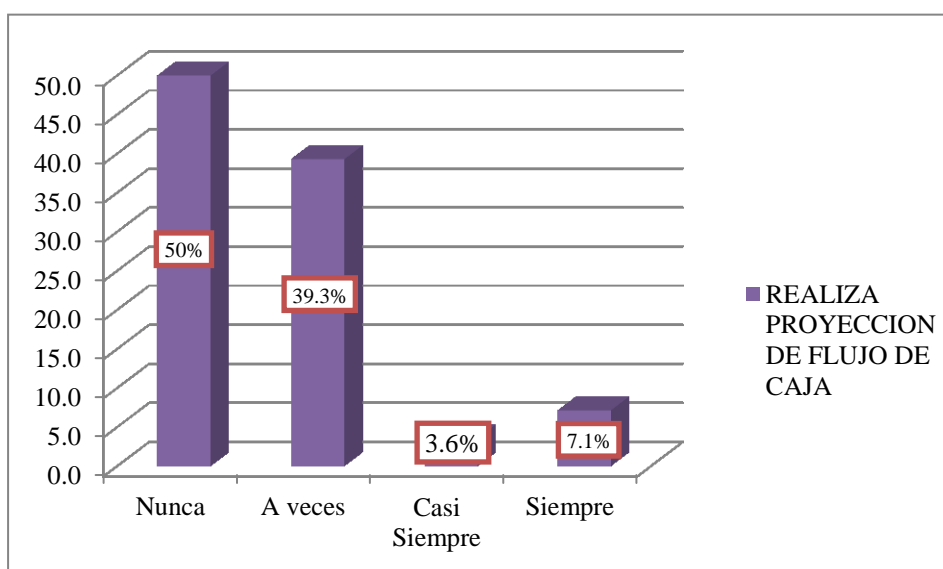
Tipo	Frec	Porcentaj
e) Nunca	23	50,00%
f) A veces	18	39,30%
g) Casi Siempre	1	3,60%
h) Siempre	4	7,10%
Total	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 17

La empresa proyecta flujos de caja para la toma de decisiones financieras relativas a la comercialización de bienes



Interpretación:

De la tabla y el gráfico 17, se observa que el 50% de los encuestados explicaron que nunca realizan proyección de flujo de caja; el 39.30% consideró que a veces realizan; el 7.10% dijo que siempre realizan; y el 3.60% manifestó que casi siempre elaboran proyección de flujo de caja.

TABLA 18. La empresa elabora pronóstico de ventas para el proceso del planeamiento financiero

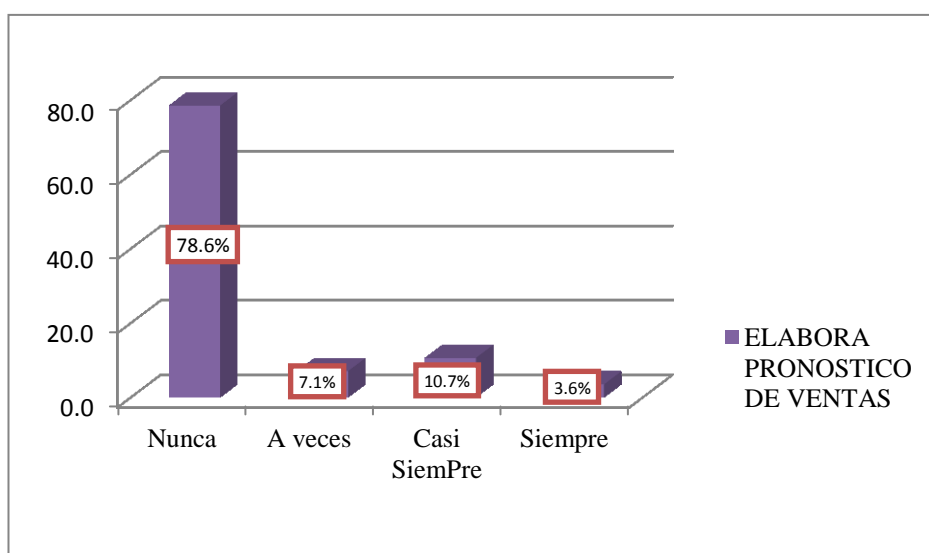
Tipo	Frec	Porcentaj
i) Nunca	36	78,60%
j) A veces	3	7,10%
k) Casi Siempre	5	10,70%
l) Siempre	2	3,60%
Total	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 18

La empresa elabora pronóstico de ventas para el proceso del planeamiento financiero



Interpretación:

De la tabla y el gráfico 18, se observa que el 78.60% de encuestados manifestó que nunca elaboran pronóstico de ventas; el 10.70% explicó que casi siempre realizan pronóstico de ventas; el 7.10% consideró que a veces elaboran pronóstico de ventas; y el 3.60% manifestó que siempre elaboración de pronóstico de ventas para el proceso del planeamiento financiero.

TABLA 19. La empresa formula estados financieros proyectados para la efectiva toma de decisiones financieras

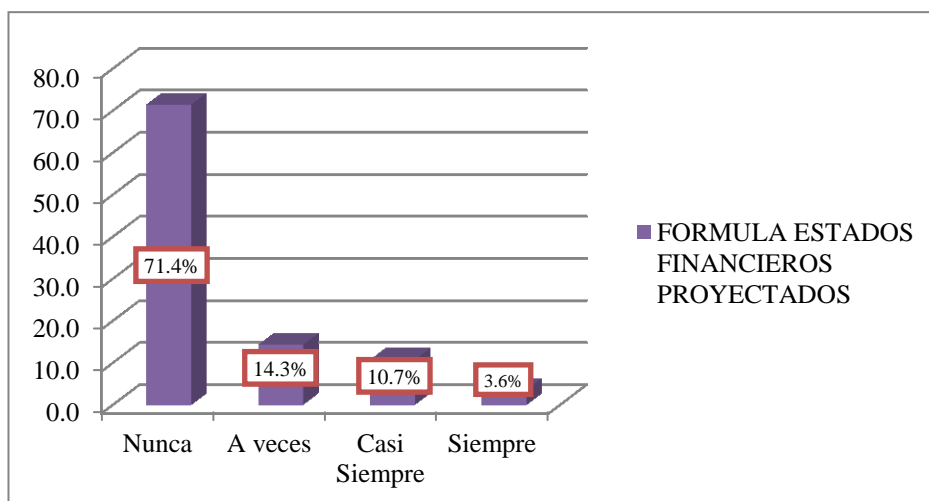
Tipo	Frec	Porcentaj
a) Nunca	33	71,40%
b) A veces	6	14,30%
c) Casi Siempre	5	10,70%
d) Siempre	2	3,60%
Total	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 19

La empresa formula estados financieros proyectados para la efectiva toma de decisiones financieras



Interpretación:

De la tabla y el gráfico 19, se observa que el 71.40% de los encuestados manifestaron que nunca formulan estados financieros proyectados; el 14.30% explicó que a veces elaboran estados financieros proyectados; el 10.70% consideró que casi siempre formulan estados financieros proyectados; y el 3.60% explicó que siempre formulan estados financieros proyectados para la efectiva toma de decisiones.

TABLA 20. La empresa financia sus operaciones comerciales con recursos financieros y económicos propios

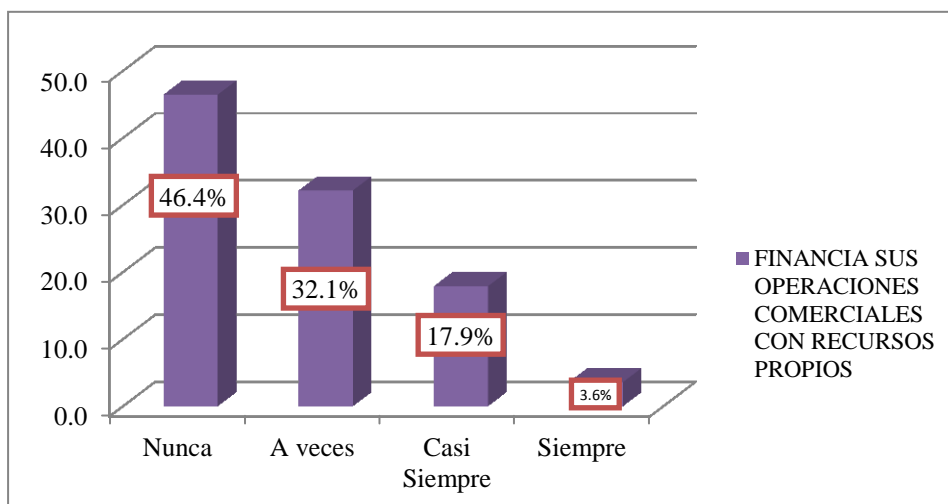
Tipo	Frec	Porcentaj
a) Nunca	36	46,40%
b) A veces	3	32,10%
c) Casi Siempre	5	17,90%
d) Siempre	2	3,60%
Total	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 20

La empresa financia sus operaciones comerciales con recursos financieros y económicos propios



Interpretación:

De la tabla y el gráfico 20, se observa que el 46.40% de los encuestados explicaron que nunca financian sus operaciones con recursos propios; el 32.10% consideró que a veces financian sus operaciones; el 17.90% manifestó que casi siempre financian sus operaciones; y el 3.60% explicó que siempre financia sus operaciones comerciales con sus propios recursos financieros y económicos.

TABLA 21. La organización recurre al financiamiento externo para la inversión en activos fijos y corrientes para dinamizar su función empresarial

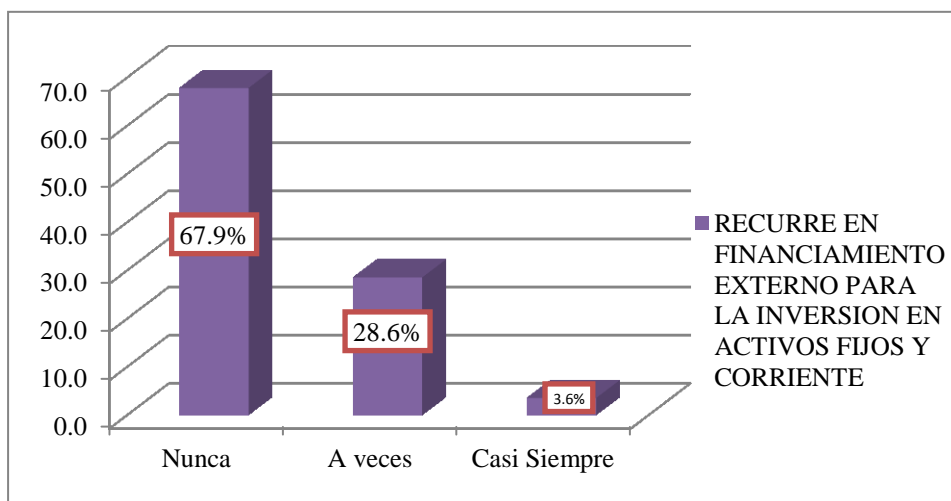
Tipo	Frec	Porcentaj
a) Nunca	31	67,90%
b) A veces	13	28,60%
c) Casi Siempre	2	3,60%
Total	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 21

La organización recurre al financiamiento externo para la inversión en activos fijos y corrientes para dinamizar su función empresarial



Interpretación:

De la tabla y el gráfico 21, se observa que el 67.90% de los encuestados expresaron que nunca recurren a financiamiento externo; el 28.60% explicó que a veces recurre a financiamiento externo; y el 3.60% consideró que casi siempre recurre a financiamiento externo para invertir en activos fijos y mercaderías.

TABLA 22. La entidad toma decisiones para distribuir dividendos al final del ejercicio económico

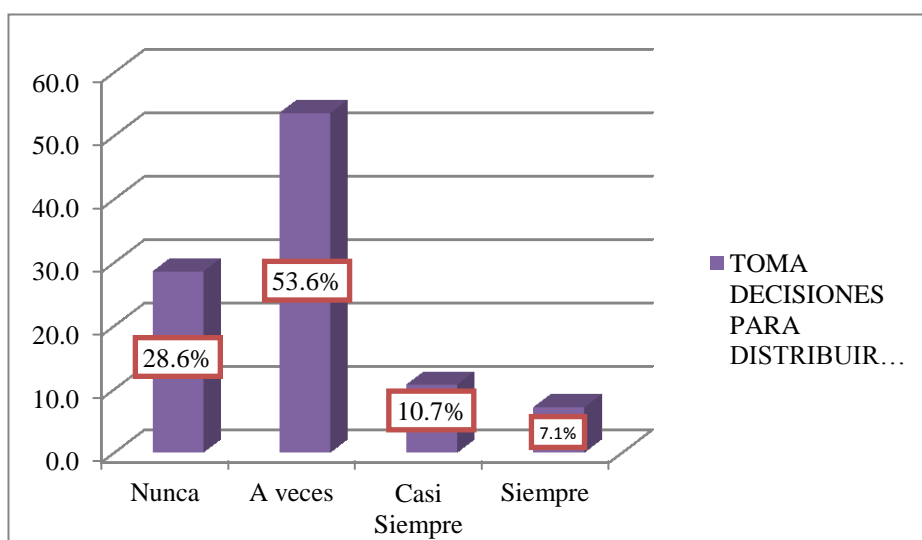
Tipo	Frec	Porcentaj
a) Nunca	13	28,60%
b) A veces	23	53,60%
c) Casi Siempre	6	10,70%
d) Siempre	4	7,10%
Total	46	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos y profesionales de las empresas comerciales de Huaraz.

Elaboración: Investigadora.

Gráfico N° 22

La entidad toma decisiones para distribuir dividendos al final del ejercicio económico



Interpretación:

De la tabla y el gráfico 22, se observa que el 53,60% de los encuestados explicaron que a veces toman decisiones para realizar distribución de utilidades; el 28.60% consideró que nunca toman decisiones; el 10.70% expresaron que casi Siempre toman decisiones; y el 7.10% consideró que siempre toman decisiones de distribución de utilidades al final del ejercicio económicos.

7. Conclusiones

- Las decisiones financieras en las empresas comerciales de Huaraz, se viene implementando de manera precaria, debido a que no aplican sistemas de contabilidad gerencial.
- Las decisiones de inversión en las empresas comerciales de Huaraz se llevan a cabo solo en base a la experiencia, así mismo no han establecido su misión, visión, políticas, metas y plan de acción orientados a las actividades de inversión en activos fijos, activos corrientes y en capital de trabajo.
- Las decisiones de financiamiento y dividendos en las empresas comerciales de Huaraz se realizan en base a presupuestos muy básicos y no realizan pronóstico de ventas, proyección de flujo de caja y estados financieros proyectados para tomar decisiones de financiamiento y realizar distribución de beneficios efectivamente.
- Las empresas no cuentan con políticas ni manuales de procedimientos que permitan implementar paulatinamente un adecuado sistema de contabilidad gerencial
- Las empresas no han implementado un adecuado sistema de control interno, lo que no les permite identificar las causas de las debilidades de los diferentes sistemas administrativos.

Referencias Bibliográficas:

- Ames, L. (2014). Contabilidad de gerencia y su incidencia en la rentabilidad de las microempresas jurídicas comercializadoras de productos de ferretería del régimen general en la ciudad de Huaraz, 2013. (Tesis de pregrado) . Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú.
- Andrade, S. (2010). Planeación estratégica (cuarta edición). Lima, Perú: editorial Andrade S.A.C.
- Berk, J. y Peter, D. (2013). Finanzas corporativas. México: Pearson Educación.
- Ceballos H. (2012). Expectativas financieras y la decisión de inversión. Barcelona, España: Editorial diagonal.
- Chávez, A. P. (2012). Contabilidad para la toma de decisiones (tercera edición). Lima, Perú: editorial san marcos.
- Collazos, J. (2014). Inversión y Financiamiento de Proyectos. Lima: Editorial San Marcos.
- Córdova, S y Gamarra, R. (2012). La contabilidad de gestión como herramienta de planificación, control y fijación de precios y su incidencia en la competitividad de los markets de la ciudad de Huaraz en el periodo 2011 – 2012. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú.
- Eiteman, D.K. Stonehill, A.I. Moffeti, M.H. (12a ed.). Las finanzas en las empresas multifuncionales. México: Pearson.
- Escudero, P. I. e Inchicaqui R.S. (2014). La Planificación Financiera y su Incidencia en la Rentabilidad de las Empresas Distribuidoras de Bebidas Gaseosas de la Ciudad de Huaraz Periodos 2011-2012. (tesis de pregrado). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú.
- Fernández C, J. (2013). Gestión Financiera. Lima, Perú. Editorial San Marcos.
- Flores, J (2012). Gerencia estratégica: Teoría y práctica (tercera edición). Lima, Perú: editor CECOF asesores.
- Gitman, L.J (2010). Fundamentos de Administración Financiera (10ma ed.). México: Editorial Harper & Row Latinoamericana.
- Gitman, L.J. y Zutter, C.J. (2012). Principios de la administración financiera (12a ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Johnson, G. y Scholes, K. (2010). Dirección Estratégica (7ª ed.). Madrid: Prentice May International Ltd.
- Jones, G. R. y George, J. M. (2010). Administración contemporánea (sexta edición). México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y Cyril, O'D (2010). Administración Moderna. México: Litográfica Ingramex S.A.
- Loli, N. R. (2014). El Análisis Financiero y su Incidencia en la Toma de Decisiones de la Micro Y Pequeña Empresa Comercial Del Distrito de Independencia Periodo 2011-2012. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú.
- Meigs, R; Bettner, M.; Haka, S. y Jan, W. (2013). Contabilidad: la base para decisiones gerenciales (11ª edición). México, México: McGraw-Hill editores.
- Ortega, C. A. (2014). Planeación financiera estratégica (tercera edición). México, México: McGraw-Hill Interamericana editores.
- Palacios U, N. (2013). Finanzas Corporativas. Bogotá: Editorial Santo.
- Pascale, R. (2012). Decisiones financieras (7ma ed.). Uruguay: Pearson.
- Ramírez, P. D. (2013). Contabilidad administrativa: Un enfoque estratégico para competir (novena edición). México, México: McGraw-Hill Interamericana editores.
- Robbins, S.P. y Couter, M. (2013). Administración. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Ross, S. A. Westerfield, R.W. y Jaffe, J. F. (2012). Finanzas Corporativas. México: McGrawHill.
- Salcedo R, A. (2013). Decisiones financieras empresariales. Bogotá: Editorial Norma.
- Stephen, R.; Randelph, W. Y Bradford, J. (2010). Fundamentos de finanzas corporativas. México: McGraw-Hill Interamericana editores.
- Tong J. (2013). Finanzas empresariales: la decisión de inversión. Lima, Perú: grafica José Antonio mesones.
- Van H, J. (2010). Administración Financiera. México: Compañía Editorial Continental SA de CV.

- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2012). Fundamentos de Administración Financiera. México: Pearson Educación.
- Weston, J. (2013). Finanzas. México: Editorial Continental.
- Zeballos, E. (2012). Contabilidad general. Arequipa, Perú: Juve E.I.R.L. editor.

Anexos

Anexo N° 1

Encuesta

Agradeceré a usted responder este cuestionario, su aporte será muy importante para estudiar la influencia de la contabilidad de gerencia en la toma de decisiones financieras de las empresas comerciales de Huaraz.

Instrucciones:

Los datos se utilizarán en forma confidencial, anónima y acumulativa, es importante que proporcione información veraz, sólo así, serán útiles. Se le solicita que en las preguntas que a continuación se presentan, marque la alternativa que usted considera correcta con un aspa.

I. DATOS GENERALES

1.1 ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

- a. Gerente.
- b. Contador.
- c. administrativo.

1.2 ¿Cuánto tiempo viene desempeñando el cargo en la empresa?

- a. De 0 a 2 años
- b. De más de 2 hasta 5 años
- c. Más de 5 años

1.3 ¿Cuántos años de funcionamiento tiene la empresa?

- a. De 0 a 3 años
- b. De más 3 hasta 5 años
- c. Más de 5 años

1.4 ¿Cuál es la periodicidad con la que elaboran los estados financieros?

- a. Trimestral
- b. Semestral
- c. Anual

1.5 ¿Con qué finalidad elabora estados financieros la empresa?

- a. Tributario
- b. Contable
- c. Financiero

1.6 ¿Con frecuencia elabora sus estados financieros?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Nunca

1.7 ¿Cuál es el nivel de conocimiento que posee acerca de la contabilidad gerencial?

- a. Nada
- b. Regular
- c. Suficiente
- d. Considerable

1.8 ¿Con qué finalidad elabora el pronóstico de ventas en el proceso del planeamiento financiero?

- a. Estimar ventas del periodo
- b. Proyectar la utilidad del ejercicio
- c. Conocer la rotación de inventarios
- d. Predecir la liquidez de la empresa.
- e. Pronosticar la inversión en activos corrientes

1.9 ¿La organización por qué toma decisiones de renovación de activos fijos?

- a. Activos obsoletos
- b. El activo no genera productividad
- c. Conocer la rotación de inventarios
- d. Política de la empresa
- e. Genera costo

1.10 ¿La empresa con qué frecuencia realiza inversión en mercaderías?

- a. Semanal
- b. Mensual
- c. Trimestral
- d. semestral

II. DATOS DE ESTUDIO

21. ¿La contabilidad gerencial se basa en planes y estimaciones, proporciona información para el proceso de toma de decisiones, tanto en el corto y largo plazo en los diversos niveles de la administración?

- a. Nunca
- b. A veces
- c. casi siempre
- d. Siempre

22. ¿La empresa utiliza políticas de planeamiento operativo para la optimización de las operaciones de comercialización de bienes?

- a. Nunca
- b. A veces
- c. casi siempre
- d. Siempre

23. ¿La empresa establece metas a corto, mediano y largo plazo para el cumplimiento efectivo del planeamiento operativo en el proceso de comercialización de bienes?

- a. Nunca
- b. A veces
- c. casi siempre
- d. Siempre

- 24. ¿La organización identifica los procesos de comercialización para el planeamiento operativo?**
- a. Nunca
 - b. A veces
 - c. casi siempre
 - d. Siempre
- 25. ¿La empresa proyecta flujos de caja para la toma de decisiones financieras relativas a la comercialización de bienes?**
- a. Nunca
 - b. A veces
 - c. casi siempre
 - d. Siempre
- 26. ¿La empresa elabora pronóstico de ventas para el proceso del planeamiento financiero?**
- a. Nunca
 - b. A veces
 - c. casi siempre
 - d. Siempre
- 27. ¿La empresa formula estados financieros proyectados para la efectiva toma de decisiones financieras?**
- a. Nunca
 - b. A veces
 - c. casi siempre
 - d. Siempre

- 28. ¿Las empresas toman decisiones financieras, para el uso eficiente de los recursos invertidos, optimización de las distintas fuentes de financiar las inversiones y realizar distribución de utilidades tomando en cuenta los instrumentos de la contabilidad gerencial?**
- a. Nunca
 - b. A veces
 - c. casi siempre
 - d. Siempre
- 29. ¿La entidad invierte en activos fijos que dinamicen las actividades de comercialización de bienes?**
- a. Nunca
 - b. A veces
 - c. casi siempre
 - d. Siempre
- 210. ¿Analizan la rotación de inventarios de la empresa para la inversión en mercaderías?**
- a. Nunca
 - b. A veces
 - c. casi siempre
 - d. Siempre
- 211. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo que garantiza la relación de la liquidez y la exigibilidad de los activos y pasivos?**
- a. Nunca
 - b. A veces
 - c. casi siempre
 - d. Siempre
- 212. ¿La empresa financia sus operaciones comerciales con recursos financieros y económicos propios?**
- a. Nunca
 - b. A veces
 - c. casi siempre
 - d. Siempre

213. ¿La organización recurre al financiamiento externo para la inversión en activos fijos y corrientes para dinamizar su función empresarial?

- a. Nunca
- b. A veces
- c. casi siempre
- d. Siempre

214. ¿La entidad toma decisiones para distribuir dividendos al final del ejercicio económico?

- a. Nunca
- b. A veces
- c. casi siempre
- d. Siempre