

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**“IMPLEMENTACIÓN DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL
COMO HERRAMIENTA FINANCIERA PARA TOMA DE
DECISIONES EN UNA PEQUEÑA EMPRESA GRÁFICA
DE LIMA METROPOLITANA”**

PRESENTADO POR

LUIS EDUARDO JR. CORREA CHAMORRO

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Lima - Perú

2018

DEDICATORIA

A mi adorada familia,
que gracias a su apoyo y amor incondicional,
alcanzo mis metas y supero con éxito cada reto
de este maravilloso proceso llamado vida.

AGRADECIMIENTO

A mis amigos y catedráticos,
por las gratas experiencias y transmisión de conocimientos,
durante esta hermosa etapa universitaria.

Una mención especial para
mi asesor, el consultor y al dueño de la empresa,
quienes me motivaron a
iniciar, desarrollar y culminar esta investigación
para mi amada alma mater.

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2.1.	Problema Principal	9
1.2.2.	Problemas Secundarios.....	9
1.3.	OBJETIVOS	9
1.3.1.	Objetivo General.....	9
1.3.2.	Objetivos Específicos	10
1.4.	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4.1.	Delimitación Espacial – Geográfica	10
1.4.2.	Delimitación Cronológica.....	10
1.4.3.	Delimitación Socio–Demográfica	10
1.5.	JUSTIFICACIÓN	10
1.6.	IMPORTANCIA.....	13
1.7.	ALCANCE	13
1.8.	LIMITES.....	13
II.	REVISIÓN DE LITERATURA.....	14
2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	14
2.2.	MARCO TEÓRICO	19
2.2.1.	Pequeña Empresa Gráfica.....	19
2.2.2.	Contabilidad Gerencial	23
2.2.3.	Información Financiera.....	29
2.2.4.	Planeación Financiera.....	30
2.2.5.	Herramientas Financieras	32
2.2.6.	Cuadro de Mando Integral	43
2.2.7.	Toma de Decisiones.....	47
2.2.8.	Diagnóstico Organizacional	49
2.2.9.	Rentabilidad.....	50
2.2.10.	Riesgo de Inversión	52
2.2.11.	Control Interno	55
2.3.	TERMINOLOGÍA.....	56
III.	METODOLOGÍA	60

3.1. LUGAR DE EJECUCIÓN	60
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	60
3.2.1. Nivel	60
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	60
3.4. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	61
3.4.1. Variable Independiente	61
3.4.2. Variable Dependiente	61
3.5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	62
3.6. HIPÓTESIS	62
3.6.1. Hipótesis General	62
3.6.2. Hipótesis Específicas	62
3.7. FASES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	62
3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA	65
3.8.1. Población	65
3.8.2. Muestra	65
3.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	67
3.9.1. Técnicas	67
3.9.2. Instrumentos	68
3.9.3. Equipos	71
3.10.FUENTES DE RECOLECCIÓN	71
3.10.1. Fuentes primarias.....	71
3.10.2. Fuentes secundarias	71
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	72
4.1. LA INFORMACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRÁFICA DE LIMA METROPOLITANA	72
4.2. LA PLANEACIÓN FINANCIERA PERMITE INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA GRÁFICA DE LIMA METROPOLITANA	92
4.3. LAS HERRAMIENTAS FINANCIERAS Y SU INFLUENCIA EN LA REDUCCIÓN DEL RIESGO DE INVERSIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRÁFICA DE LIMA METROPOLITANA	105

4.4. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL OPTIMIZA EL CONTROL INTERNO EN LA PEQUEÑA EMPRESA GRÁFICA DE LIMA METROPOLITANA	123
4.5. DISCUSIÓN.....	127
V. CONCLUSIONES	130
VI. RECOMENDACIONES	132
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	134
VIII. ANEXOS	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución Poblacional de la Empresa “Estilo Digital S.A.”	65
Tabla 2: Distribución Muestral de las personas a encuestar de la empresa Estilo Digital S.A.”	66
Tabla 3: Intervalo de años laborando en la empresa	72
Tabla 4: Nivel de satisfacción en el trabajo.....	73
Tabla 5: Tipo de relación laboral entre los directivos con los trabajadores	74
Tabla 6: Aspectos importantes que no percibe la gerencia	75
Tabla 7: Conocimiento de los trabajadores sobre medidas correctivas.....	76
Tabla 8: Estado de las maquinarias de la empresa	77
Tabla 9: Frecuencia del Control Gerencial.....	78
Tabla 10: Percepción de la situación económica de la empresa.....	79
Tabla 11: Nivel de conocimiento sobre los reglamentos de la empresa.....	80
Tabla 12: Conocimiento de los aspectos competitivos de la empresa.....	81
Tabla 13: Los informes financieros inciden en el diagnóstico integral de la organización.....	82
Tabla 14: Comunicación de los directivos con sus empleados sobre el margen de rentabilidad	83
Tabla 15: La importancia de los procesos gerenciales para incrementar las ventas en la empresa.....	84
Tabla 16: Contribución de la Contabilidad Gerencial en la Toma de Decisiones.....	85
Tabla 17: Incidencia de la Planificación Financiera en el incremento de la Rentabilidad.....	86
Tabla 18: Implementación de la Planeación Financiera en el área administrativo-contable	87
Tabla 19: Influencia del cálculo cabal de costos y gastos en la mejora de la Toma de Decisiones.....	88
Tabla 20: Las Herramientas Financieras permiten la reducción del Riesgo de Inversión	89
Tabla 21: Optimización del Control Interno mediante el uso del Cuadro de Mando Integral.....	90
Tabla 22: Periodos de Ejecución del Control y Evaluación de los Ratios Financieros.....	91

Tabla 23: Matriz FODA	92
Tabla 24: Estrategias extrapoladas de la Matriz FODA	93
Tabla 25: Matriz resumen de Objetivos y Metas.....	97
Tabla 26: Presupuesto de Ingresos por Servicios 2017	99
Tabla 27: Presupuesto de Costos por Servicios 2017	99
Tabla 28: Presupuesto de Gastos 2017	100
Tabla 29: Estado de Resultados 2017 Proyectado.....	101
Tabla 30: Estado de Situación Financiera 2017 Proyectado	102
Tabla 31: Estado de Situación Financiera	105
Tabla 32: Estado de resultados	106
Tabla 33: Producción de la Empresa Esttulo Digital S.A.	117
Tabla 34: Cálculo del Precio de Venta Unitario de la empresa Esttulo Digital S.A.	118
Tabla 35: Cálculo del Costo Variable Unitario de la empresa Esttulo Digital S.A.....	118
Tabla 36: Costos Fijos de la empresa Esttulo Digital S.A.	118
Tabla 37: ROI y ROE de la empresa Esttulo Digital S.A. Periodo 2015 - 2018.....	120
Tabla 38: Determinación del promedio del ROI y ROE esperado	121
Tabla 39: Determinación del Riesgo utilizando la Varianza y la Desviación Estándar	122
Tabla 40: Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral	123
Tabla 41: Perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando Integral.....	124
Tabla 42: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral	125
Tabla 43: Perspectiva de Procesos Internos del Cuadro de Mando Integral	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Herramientas Financieras Básicas	33
Figura 2: Conjunto completo de los Estados Financieros	35
Figura 3: Distribución porcentual de trabajadores en el intervalo de años laborando en la empresa	72
Figura 4: Distribución porcentual del Nivel de satisfacción en el trabajo.....	73
Figura 5: Distribución porcentual del Tipo de relación laboral entre los directivos con los trabajadores	74
Figura 6: Distribución porcentual de los aspectos importantes que no percibe la gerencia.....	75
Figura 7: Distribución porcentual de trabajadores que tienen conocimientos sobre medidas correctivas	76
Figura 8: Distribución porcentual del Estado de las maquinarias de la empresa	77
Figura 9: Distribución porcentual de la Frecuencia del Control Gerencial	78
Figura 10: Distribución porcentual sobre la Percepción del estado económico de la empresa.....	79
Figura 11: Distribución porcentual del nivel de conocimiento sobre los reglamentos de la empresa	80
Figura 12: Distribución porcentual del Conocimiento de los aspectos competitivos de la empresa	81
Figura 13: Distribución porcentual de los trabajadores que afirman o desafirman que los informes financieros inciden en el diagnóstico integral de la organización	82
Figura 14: Distribución porcentual de las opiniones sobre la comunicación de los directivos con sus empleados sobre el margen de rentabilidad	83
Figura 15: Distribución porcentual de la importancia de los procesos gerenciales para incrementar las ventas en la empresa	84
Figura 16: Distribución porcentual de la opinión sobre la contribución de la Contabilidad Gerencial en la Toma de Decisiones.....	85
Figura 17: Distribución porcentual de la Incidencia de la Planificación Financiera en el incremento de la Rentabilidad de la empresa	86
Figura 18: Distribución porcentual de la Implementación de la Planeación Financiera en el área administrativo-contable de la empresa.....	87

Figura 19: Distribución porcentual de la Influencia del cálculo cabal de costos y gastos en la mejora de la Toma de Decisiones	88
Figura 20: Distribución porcentual de la opinión de los trabajadores respecto a la reducción del Riesgo de Inversión al utilizar las Herramientas Financieras	89
Figura 21: Distribución porcentual sobre la incidencia del uso del Cuadro de Mando Integral para la Optimización del Control Interno.....	90
Figura 22: Distribución porcentual de la opinión sobre los Periodos de Ejecución del Control y Evaluación de los Ratios Financieros.....	91

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	141
ANEXO 2: MATRIZ DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	142
ANEXO 3: CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	143
ANEXO 4: DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	153
ANEXO 5: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	154
ANEXO 6: RESUMEN CONCEPTUAL DE LAS HERRAMIENTAS FINANCIERAS.....	155
ANEXO 7: OBJETIVOS FINANCIEROS	157
ANEXO 8: TÉCNICAS APROPIADAS PARA LOGRAR LA ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO.....	158
ANEXO 9: DIAGRAMA DEL POTENCIAL DE UTILIDAD DE UNA EMPRESA ...	159
ANEXO 10: FICHA RESUMEN DE LOS RATIOS FINANCIEROS DE LA PEQUEÑA EMPRESA ESTILO DIGITAL S.A.	160
ANEXO 11: ORGANIGRAMA DE LA PEQUEÑA EMPRESA ESTILO DIGITAL S.A.....	161
ANEXO 12: REPRESENTANTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA ESTILO DIGITAL S.A.....	162
ANEXO 13: FOTOGRAFÍAS DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA PEQUEÑA EMPRESA ESTILO DIGITAL S.A	163
ANEXO 14: INFORMACIÓN GENERAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA ESTILO DIGITAL S.A.....	168
ANEXO 15: CLIENTES Y NUEVOS CLIENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA ESTILO DIGITAL S.A.....	169
ANEXO 16: COSTOS POR PRODUCTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA ESTILO DIGITAL S.A.....	170
ANEXO 17: INGRESOS MENSUALES PROMEDIO DE LA PEQUEÑA EMPRESA ESTILO DIGITAL S.A.	172
ANEXO 18: FLUJOGRAMA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA ESTILO DIGITAL S.A.....	174

ANEXO 19: ENCUESTA	175
ANEXO 20: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EL EXPERTO ACADÉMICO DR. DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS	179
ANEXO 21: CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO CON EL ALFA DE CRONBACH REALIZADA POR EL EXPERTO ACADÉMICO DR. DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS.....	180

RESUMEN

La tesis denominada: “**IMPLEMENTACIÓN DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO HERRAMIENTA FINANCIERA PARA TOMA DE DECISIONES EN UNA PEQUEÑA EMPRESA GRÁFICA DE LIMA METROPOLITANA**”; radica en la problemática de la toma de decisiones empresariales, la cual se expresa en la siguiente pregunta: ¿Cuál es la contribución de la contabilidad gerencial como herramienta financiera en la toma de decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana? Ante la problemática se propone la solución a través de la formulación de la hipótesis: Si la contabilidad gerencial es implementada efectivamente, entonces contribuye al mejoramiento en la toma de decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana. Este trabajo se ha orientado al siguiente objetivo: Demostrar la contribución de la implementación de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana. La investigación es de tipo Experimental, de nivel aplicativo; donde se utilizó los métodos descriptivo - deductivo. El diseño es Experimental. La población estuvo compuesta por 89 personas y la muestra estuvo compuesta por 54 personas representantes de la empresa en estudio. El tipo de muestreo aplicado es el muestreo probabilístico. Las técnicas utilizadas para la recopilación de datos fueron el cuestionario y análisis documental. El instrumento utilizado fue la encuesta y guía de análisis documental. Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis de información: análisis documental, indagación, conciliación de datos, tabulación y comprensión de gráficos. Se aplicó las siguientes técnicas de procesamiento de datos: ordenamiento y clasificación, registro manual y proceso computarizado con Excel. El resultado más importante es que se aprueba la hipótesis general, concluyendo en que la contabilidad gerencial facilita la información necesaria, la misma que contribuye directa y efectivamente en la toma de decisiones empresariales de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

Palabras clave: Contabilidad gerencial, toma de decisiones, pequeña empresa gráfica.

ABSTRACT

The thesis called: "**IMPLEMENTATION OF MANAGERIAL ACCOUNTING AS A FINANCIAL TOOL FOR DECISION MAKING IN A SMALL GRAPHIC COMPANY OF METROPOLITAN LIMA**"; whose problem lies in business decision making and this one is expressed in the following question: How does managerial accounting contribute as a financial tool to the business decision-making of the small graphic company of Metropolitan Lima? Given the problem, the solution is proposed through the formulation of the hypothesis: If managerial accounting is effectively implemented then, it contributes to an improvement in the business decision making of the small graphic company of Metropolitan Lima. This work has been oriented to the following objective: Demonstrate the contribution of implemented of managerial accounting in the business decision making of the small graphic company of Metropolitan Lima. The research is experimental; from the applicative level; the descriptive - deductive methods were used. The design is experimental. The population was composed of 89 people and the sample consisted of 54 people representing the company under study. The type of sampling applied is probabilistic sampling. The techniques used for the data collection were the questionnaire and documentary analysis. The instrument used was the surveys and guide of documentary analysis. The following techniques of information analysis were applied: documentary analysis, inquiry, data reconciliation, tabulation and graphics understanding. The following data processing techniques were applied: ordering and classification, manual registration and computerized process with Excel. The most important result is that the general hypothesis is approved, concluding that managerial accounting provides the necessary information, which directly and effectively contributes to the business decision making of the small graphic company of Metropolitan Lima.

Keywords: Managerial accounting; business decision making; small graphic company.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se origina en el interés de adquirir nuevos conocimientos sobre aplicaciones y usos de otras técnicas que permitan evaluar y controlar el aspecto contable-financiero, en concordancia con las actividades de las pequeñas empresas privadas, y que deben cubrir en forma integral todas las operaciones, bienes, funciones y demás aspectos consustanciales al ente económico.

Una de las limitaciones fundamentales que presentan las pequeñas empresas, es que no se evalúan con suficiente antelación las consecuencias que tendrán las diferentes decisiones sobre su situación económica y financiera. Este panorama muestra la necesidad de aplicar los métodos y técnicas del análisis financiero que unido al grado de autonomía que deben ir ganando las organizaciones, le propiciará a los directivos lograr controles económicos ágiles con vista a facilitar la toma de decisiones y a tener una gestión más eficiente.

Hoy en día, la industria de la impresión y diseño no cesa en su rápida transformación; esto se debe en gran medida a que las resoluciones son mejores, la personalización es mayor, las entregas son más rápidas y se exige una mejor calidad en el producto y servicio. Actualmente, se producen 50 billones de páginas en todo el mundo utilizando tecnología de impresión de producción, aunque sólo el 2% de dicha cantidad se imprime de manera digital. La opción de impresión digital es inconfundible, y se estima un crecimiento en las páginas impresas digitalmente de un 7% en el año 2018.

En el contexto económico, el mercado de impresión digital en el Perú actualmente representa cinco (05) millones de soles, aproximadamente, los cuales se centran solo en equipos de producción tecnología láser, hoja A4 – A3, y no a equipos de oficina ni plotters, según información del IDC, empresa de investigación y marketing.

Aun con este panorama y cifras, que a simple vista son impresionantes, las pequeñas empresas gráficas, sobre todo en el Perú, tienen grandes problemas en su administración y control contable para crecer raudamente, lo cual hace que el negocio indirectamente se limite y tenga beneficios inestables; a tal punto, de que quiebran en un plazo estimado de tres (03) años.

Es por ello, que la importancia del análisis va más allá de lo deseado por la dirección; ya que, con los resultados, se facilita su información para los integrantes de la empresa. Es aquí, donde el ejecutivo se convierte en un decidor sobre aspectos tales como: dónde obtener los recursos, en qué invertir, cuáles son los beneficios o utilidades de las empresas, cuándo y cómo se le debe pagar a las fuentes de financiamiento. Es entonces, que utiliza diversas técnicas y herramientas financieras, tales como: Ratios Financieros, Estado Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Caja, Indicadores de Rentabilidad, Punto de Equilibrio, Grado de Apalancamiento, Capital de trabajo, entre otros, que son útiles para la toma de decisiones.

Del universo de las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, para fines metodológicos específicos, se eligió la pequeña empresa “Estilo Digital S.A.”, para analizarlo a profundidad y que sirva como modelo para las otras pequeñas empresas, a través de su problemática y propuesta de solución; ya que, comparten la gran mayoría las mismas falencias administrativas - contables.

A partir de los resultados que se obtengan, las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, podrán tener una visión concreta de la situación financiera, y en correspondencia con estos resultados, trazar estrategias con el objetivo de mejorarlos o de lo contrario tomar medidas para no caer en una situación desfavorable.

La presente investigación, constituye una recopilación y uso de las Herramientas Financieras, ajustadas a la realidad de la pequeña empresa, en base a la Planeación Financiera, estructura de las Herramientas Financieras y posterior control con el Cuadro de Mando Integral, a los que se les ha dado un tratamiento metodológico para la mejor comprensión de cualquier persona interesada en la temática.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El planteamiento del problema se va a realizar desde la óptica deductiva, es decir partiendo de lo general a lo particular.

A **nivel internacional**, al analizar la problemática de la contabilidad gerencial entre España y Brasil, Lunkes R., Ripoli V. & da Rosa F (2011), sostienen que “en las últimas décadas, la contabilidad administrativa ha sufrido un gran desarrollo al incorporar nuevos temas y métodos de investigación, revistas exclusivas y principalmente estudios con perspectivas multidisciplinarias”.

Al estudiar la problemática de las empresas mexicanas en la toma de decisiones, los autores agregan que “la falta de orientación administrativa y funcional de las personas que toman las decisiones dentro de las empresas se refleja en el alto grado de desaparición que tienen las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES); la problemática consiste en que muchas empresas abren y posteriormente cierran en un período corto.”

Según Almaraz I. (2017), dice: “En México, se constató que de una lista de alrededor de 500 empresas elaborada por la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), se observó que en un período de cinco (05) años – del 2010 al 2015 – aproximadamente la mitad de las empresas ya no existían. Además, denotó que en ese período muchas empresas habían cerrado, otras más habían cambiado de nombre y algunas de domicilio”. Desafortunadamente, las listas del padrón de empresas de CANACINTRA, debido a la falta de recursos, no han sido generadas nuevamente.

Además el autor agrega que “En los Estados Unidos el cierre de empresas debido a cese de operaciones, por quiebras o técnicas fue de 994,283 en 2016 de un total de 5,354,000 empresas establecidas, según el INEGI. Es decir, aproximadamente 1 de cada 5 empresas cierra cada año. Sin embargo, tanto en México como en Estados Unidos, la tasa de surgimiento de nuevas empresas va en aumento, lo cual compensa los cierres de éstas. En ese mismo año, en los Estados Unidos se crearon 1´684,333 empresas pequeñas”.

Desgraciadamente, es muy complicado realizar un estudio donde se analicen las causas del cierre de la empresa, una vez que ya no opera debido a que no se cuenta con las suficientes fuentes de información para obtener datos fehacientes y entrevistar a los empresarios.

Los resultados muestran que los trabajos sobre contabilidad administrativa aun no ocupan un lugar relevante en las revistas contables de nivel internacional, pues los temas que más se investigan giran en torno a la medición y evaluación del desempeño, a la contabilidad de costos, al control organizacional, a los sistemas de información contable, a los presupuestos y costos administrativos; el desarrollo de estos trabajos se realiza mediante revisión de la literatura y estudios de casos.

A nivel nacional, al analizar la problemática de las pequeñas empresas del Perú, se sostiene que el Contador Gerencial de hoy, debe ser proactivo y prospectivo para mantenerse a la vanguardia de las grandes organizaciones, tomando en cuenta la información histórica, pasando por la información actual y proyectando resultados que sean en total beneficio de la organización.

Anteriormente, los contadores informaban sólo a la alta gerencia, quienes analizaban, evaluaban y controlaban los resultados. En estos últimos años, el Contador Gerencial reporta a todo nivel gerencial y ejecutivo para lograr y llevar a cabo la toma de decisiones, motivación del personal sobre metas y objetivos que la empresa desea alcanzar al corto, mediano y largo plazo. Es por ello que un sistema de información debidamente manejado y controlado, permitirá a la alta gerencia tener información oportuna para tomar decisiones en los momentos precisos para beneficiar a sus organizaciones. La toma de decisiones en una empresa es un elemento básico que debe tenerse en cuenta luego de hacer un buen planeamiento y fijado objetivos.

En el caso de las pequeñas empresas gráficas, usualmente, presentan dificultades en el control y manejo del efectivo debido básicamente a que la documentación no está bien ordenada, registrada y archivada. Este problema puede tomarse como una problemática de procesos y cumplimiento de normas que afectan la contabilidad y la situación regular

de la empresa. La situación problemática se presenta posteriormente, cuando en el área de Contabilidad analizan los importes de ingresos y gastos, por niveles de operación y unidades de negocio (puntos de venta), lo que dificulta la toma de decisiones gerenciales, así como problemas financieros, de operación y hasta tributarios.

Debido al mal manejo de la información, como consecuencia directa que genera seria problemas de liquidez, menores márgenes de rentabilidad, costo financiero alto y otros relacionados a la toma de decisiones gerenciales. A nivel operativo, existe una falta de un adecuado control interno y cumplimiento de las normas legales y se exponen al cierre de local. A nivel financiero y económico, se puede notar que los Estados Financieros están distorsionados. A nivel gerencial, no se reportan las cifras o montos reales los mismos que deben ser ajustados periódicamente.

A **nivel local**, cada año surgen unas 12 mil empresas de diversos rubros, pero solo el 10% supera el año de actividad, estima la Sociedad Peruana de PYMES (SPP), el resto sale del mercado por la deficiente toma de decisiones empresariales. Miguel Román, jefe del Departamento para Emprendedores del Banco de Comercio, resume los errores que llevan a la mayoría de emprendimientos al fracaso: “1. No investigan. Se aventuran en un sector sin saber cuáles son las necesidades del público. 2. No evalúan a la competencia. Un grave problema de los nuevos empresarios es que no indagan, previamente, sobre quiénes serán sus competidores, cuáles son sus debilidades y, sobre todo, sus fortalezas. 3. No conocen el mercado. Ante la información sobre una mejora económica del país, las personas intentan abrir sus propios negocios para aprovechar ese dinamismo, pero apuestan por un rubro sobre el cual solo conocen el nombre. 4. Mal uso del préstamo. Otro error común es que solicitan créditos a entidades financieras y utilizan el dinero para sus gastos personales u otros fines. 5. No reinvierten. Una vez que el negocio ya está en marcha, no todos invierten sus ganancias para que la empresa crezca. Se conforman con lo que tienen. 6. No se controlan. También están los que compran de todo para el negocio sin hacer una evaluación de lo que se necesita o no, solo piensan en lo que para ellos se verá bien. 7. No innovan. Algunos caen en el error de creer que el producto o servicio que ofrecen no necesita cambios o mejoras. 8. No escuchan a clientes. Por más de que tenga un grupo fiel de habituales clientes, es

recomendable que cada cierto tiempo les consulte qué más esperan de su marca y cómo podrían mejorar, si no ellos lo cambiarán fácilmente”.

Síntomas: Se ha determinado que:

- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, no toman decisiones adecuadas para la gestión de este tipo de empresas.
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, no tienen una adecuada estructura de financiamiento empresarial
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, no tienen una adecuada estructura de inversiones empresarial
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, no tienen un buen nivel de rentabilidad empresarial
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, no tienen una adecuada gestión de riesgos de inversión y de otro tipo
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, tienen altos costos fijos por la deficiente toma de decisiones financieras.
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, no negocian adecuadamente los costos variables y fijos de su actividad, porque no toman las decisiones financieras oportunamente.
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, tienen ingresos que no son suficientes para los costos, gastos y tributos que genera su actividad, por la deficiente toma de decisiones financieras.
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, no vienen siendo lo adecuadamente eficientes, debido a la falta de racionalización de recursos al no tomarse las mejores decisiones financieras.
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, no vienen logrando efectividad, debido a la falta de cumplimiento de metas y objetivos por las decisiones dejadas de tomar.
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, no tienen programas de mejoramiento de procesos y procedimientos empresariales por no tomarse las decisiones financieras en el momento necesario.

- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, no vienen logrando niveles adecuados de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad por las decisiones financieras dejadas de tomar.

Causas: Las causas son las siguientes:

- Falta de decisiones de financiamiento oportunas, eficientes y efectivas de fuentes internas y fuentes externas.
- Falta de decisiones de inversión en capital de trabajo y bienes de capital según los nuevos paradigmas empresariales.
- Falta de decisiones sobre rentabilidad, en base a la planeación para el desarrollo de las ventas y la explotación de los activos, como en el aprovechamiento del patrimonio neto empresarial.
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, no disponen de un departamento de contabilidad que formule periódicamente información gerencial para que los directivos puedan tomar decisiones informadas sobre activos, pasivos, ingresos y gastos.
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, no disponen de presupuestos de costos que les permitan medir a priori el margen de beneficio que necesitan para entregar a los accionistas como dividendos o poder reinvertirla en las actividades de la empresa. En tanto cualquier resultado que obtengan no puede ser medido, porque no hay un instrumento de comparación; asimismo los resultados obtenidos tampoco se comparan con las empresas del mismo nivel y giro.
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, no disponen de políticas sobre eficiencia empresarial.
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, no dispone de políticas sobre mejora continua empresarial

Pronóstico: De continuar esta situación:

- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, continuarán tomando decisiones financieras antieconómicas, deficientes e inefectivas.
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, continuarán tomando decisiones de financiamiento inadecuadas.

- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, continuarán tomando decisiones de inversión inadecuadas.
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, continuarán tomando decisiones sobre riesgos inadecuadas.
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, continuarán teniendo una deficiente estructura de ingresos, costos, gastos y tributos, con lo cual los niveles de rentabilidad serán mínimos e incluso obtendría pérdida.
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, no podrán sacarle el máximo provecho a los recursos que explotan
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, continuarán incumpliendo sus metas y objetivos.
- Las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, continuarán sin procesos de mejoramiento continuo.

Control de pronóstico:

- Utilizar la información de la contabilidad gerencial, como herramienta para la toma de decisiones financieras y no financieras de las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana.
- Utilizar la información de la contabilidad gerencial, como herramienta para la toma de decisiones de financiamiento de las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana.
- Utilizar la información de la contabilidad gerencial, como herramienta para la toma de decisiones de inversión de las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana.
- Utilizar la información de la contabilidad gerencial, como herramienta para la toma de decisiones sobre riesgos de las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana.
- Utilizar la información de la contabilidad gerencial, como herramienta de información para la planeación de actividades, procesos y procedimientos empresariales de las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana.
- Utilizar la información de la contabilidad gerencial, como herramienta para la toma de la información de la contabilidad gerencial, junto a otras herramientas, para

facilitar la eficiencia empresarial de las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana.

- Utilizar la información de la contabilidad gerencial, junto a otras herramientas, para facilitar la efectividad empresarial de las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana.
- Utilizar la información de la contabilidad gerencial, junto a otras herramientas, para facilitar la mejora continua empresarial de las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema Principal

¿Cuál es la contribución de la implementación de la Contabilidad Gerencial como herramienta financiera en la toma de decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana?

1.2.2. Problemas Secundarios

- ¿De qué manera la información financiera incide en el diagnóstico organizacional de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana?
- ¿Cómo la planeación financiera permite incrementar la rentabilidad de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana?
- ¿Cómo las herramientas financieras influyen en la reducción del riesgo de inversión en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana?
- ¿Cómo el cuadro de mando integral optimiza el control interno en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Demostrar la contribución de la implementación de la Contabilidad Gerencial como herramienta financiera en la toma de decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar como la información financiera incide en el diagnóstico organizacional de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.
- Determinar cómo la planeación financiera permite incrementar la rentabilidad de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.
- Determinar cómo las herramientas financieras influyen en la reducción del riesgo de inversión en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.
- Determinar cómo el cuadro de mando integral optimiza el control interno en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Delimitación Espacial – Geográfica

La investigación se ejecutó en el Departamento de Lima, específicamente en la Provincia de Lima Metropolitana.

1.4.2. Delimitación Cronológica

El presente estudio se realizó en el periodo contable de los ejercicios 2016 – 2017.

1.4.3. Delimitación Socio–Demográfica

Se efectuó la investigación en la pequeña empresa “Esttulo Digital S.A.”, como muestra representativa, encuestando al Gerente, Socios, Auditor Externo, Jefes y Empleados.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Históricamente, las pequeñas empresas se han visto afectadas por la carencia de fondos propios, aunado a los obstáculos que se le presentan para la obtención de créditos a largo plazo y a su misma capacidad para negociar condiciones favorables con la Banca. Esta situación, ha provocado su estancamiento, el cual se refleja en el incremento de la tasa de desempleo y la comparecencia de fuentes alternas para la generación de ingresos; básicamente a través de la economía informal.

Las pequeñas empresas, debido a su poca eficiencia dan como resultado una baja utilidad, es por ello, que no tienen la opción de contratar a personas altamente capacitadas; por

ende, no tienen el material humano eficiente para crecer raudamente, trayendo como consecuencia, estar truncados en el mismo nivel. Es por eso, que las pequeñas empresas aparecen y desaparecen con suma facilidad, ya que, no se requiere de cuantioso capital, así como de abundante recursos humanos ni tecnológicos, para ser creadas.

La mayoría de los empresarios, principalmente de las pequeñas empresas, definen sus precios de venta a partir de los precios de sus competidores, es decir el precio de mercado, sin saber si logran alcanzar a cubrir los costos de sus ventas. La consecuencia inmediata de esta situación es que los negocios no prosperan. Conocer los costos de la empresa es un elemento clave de la correcta Gestión Empresarial, por lo tanto, la aplicación de la Contabilidad Gerencial permitirá que el esfuerzo y la energía que se invierte en la empresa den los frutos esperados.

La pequeña empresa, es uno de los sectores de la economía nacional que más ha crecido en los últimos años y se espera que siga siendo los de mayor desarrollo. Por otra parte, no existen decisiones empresariales que de alguna forma no influyan en los costos de una empresa. Es imperativo, que la decisión a tomarse tenga la suficiente seguridad, para garantizar el buen desenvolvimiento de las mismas. Con el desarrollo de esta investigación, se descubrió que las pequeñas empresas gráficas, requieren los aportes de la Contabilidad Gerencial, que se encarga prioritariamente de la acumulación y del análisis de la información relevante, para uso interno de los costos en los que incurre la organización.

Saber obtener correctamente los costos, ayudará a poder planificar correctamente las ganancias y saber la magnitud de los recursos que deben financiar para lograr sus operaciones.

Las pequeñas empresas gráficas en Lima Metropolitana no emplean los procesos gerenciales como la planeación, organización, dirección y control, para poder desarrollar sus trabajos sin ningún problema, porque estas empresas no cuentan con personal administrativo que pueda cumplir con estas funciones, porque las personas que dirigen estas empresas son los mismos dueños, quienes por lo general no tienen conocimientos de administración, por ende, de contabilidad y lo hacen de manera empírica. Esto ocasiona

que, durante el cumplimiento de las estipulaciones definidas en el planeamiento, se puedan suscitar problemas ocasionados por errores de operación en los procesos, así como, desviaciones de interpretación en el momento de verter la información referida a las actividades y a las metas a alcanzar, lo cual dificulte quizá el normal desarrollo de los procesos de la empresa y que está se aleje del posicionamiento planteado.

Estas empresas por ser pequeñas, dejan el control que debe ejercerse en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa; preferentemente deben abarcar las funciones básicas y áreas claves de resultados como: control de producción, control de calidad, control de inventarios, control de compras, control de ventas, control de finanzas y control de recursos humanos.

Las pequeñas empresas gráficas, llegarán a la anhelada competitividad a través del mejoramiento del desempeño de los trabajadores, es decir, esta competitividad dependerá de los esfuerzos, habilidades y capacidades del recurso humano que mantenga en su organización. Es así, que una adecuada utilización de los recursos humanos y materiales disponibles, lo llevarán a obtener altos grados de productividad y así minimizar costos, maximizando utilidades, lo que mejorará sus estándares salariales y además podrá brindar condiciones laborales más aceptables y de mayor calidad; pero, sobre todo, mostrar mayor rentabilidad. Por lo tanto, esta investigación se justifica de acuerdo con los siguientes criterios:

Conveniencia:

Este trabajo conviene a las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, por cuanto les proporcionará información para la toma de decisiones, en base a un panorama similar tal como se presenta en la investigación.

Relevancia:

Este trabajo es relevante porque trata de dos importantes teorías como la contabilidad gerencial y la toma de decisiones, dirigidas al servicio de las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana.

Implicancia:

Este trabajo tendrá implicancias en la contabilidad gerencial, como la toma de decisiones, por cuanto reúne conocimientos desde diferentes ópticas para ser utilizadas por las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana.

Práctica:

Este trabajo se justifica en la práctica por cuanto contribuirá en la solución del problema de la toma de decisiones de las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana; mediante la amplia información que facilita la contabilidad gerencial.

1.6. IMPORTANCIA

Será de mucha utilidad implementar la contabilidad gerencial para disponer de información sobre la situación financiera, económica, patrimonial, operativa, clientes, proveedores y aspectos internos-externos, lo cual tendrá su utilidad efectiva en las decisiones sobre activos, pasivos, ingresos, gastos, comercialización y otras relacionadas con las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana.

1.7. ALCANCE

Este trabajo alcanza a la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana, “Estilo Digital S.A”.

1.8. LIMITES

- La dimensión espacial: Pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana, “Estilo Digital S.A”.
- La dimensión temporal: Periodo 2016 -2017.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la Investigación de: MARQUEZ, 2008 (“La Gestión Financiera como instrumento de la Eficiencia Operativa en una Empresa de Servicios Publicitarios”) “La Investigación que se plantea, tiene como principal fundamento el analizar e interpretar la gestión empresarial en el ámbito financiero, desarrollada por una importante compañía nacional ubicada en el sector de servicios publicitarios, a lo largo del periodo 2003-2005, con la finalidad de evaluar en qué medida dicha unidad empresarial se enfrentó a los retos derivados del difícil entorno prevaleciente en dicho periodo”.

Lo financiero es un dilema constante para las empresas de servicios publicitarios, pero con una gestión empresarial eficaz y eficiente se afronta con éxito.

En la Investigación de: BUSTIOS, 2010 (“La Contabilidad Gerencial como instrumento en la Gestión de Medianas Empresas Comercializadoras de Hidrocarburos de Lima Metropolitana”) “Esta referida a los diversos problemas que tienen este tipo de empresas que se encargan de vender petróleo y gasolina en sus estaciones de grifos a nivel de Lima y que muchas veces no tienen control sobre sus operaciones y esta situación les ocasiona dificultades en el manejo gerencial y administrativo a nivel de la empresa en general, para ello la contabilidad gerencial es una herramienta muy importante que puede colaborar con mejorar los resultados a nivel de gestión”.

La Contabilidad Gerencial permite llevar un control en sus operaciones cotidianas para un buen manejo gerencial y administrativo obteniendo como resultado una satisfactoria gestión empresarial.

En la investigación de: PACHECO, 2010 (“La Contabilidad Gerencial y su Incidencia en las Finanzas de las Pequeñas Empresas Graficas en el Distrito de Villa el Salvador”) “En lo

que se refiere a la Contabilidad Gerencial, utiliza técnicas de la contabilidad de costos y los pronósticos (presupuestos) para lograr su meta de ayudar a los ejecutivos a formular planes a corto y largo plazo, medir el éxito en la ejecución de estos planes, identificar aquellos problemas que requieren una atención ejecutiva, y escoger entre métodos alternos para lograr los objetivos de la empresa”.

Con un buen presupuesto y control de costos se puede llegar a las metas de corto o largo plazo porque mide la ejecución, identifica problemas y escoge métodos alternos para su pronta solución.

En la investigación de: TERRONES Y JARA, 2013 (“Aplicación de la Contabilidad Gerencial para Mejorar la Toma de Decisiones en una empresa de servicios turísticos;”) dicen que:

“El objetivo fue proponer un programa de contabilidad gerencial en la empresa para mejorar la toma de decisiones en una empresa de servicios turísticos San Eduardo; para ello se presenta el marco teórico sobre la contabilidad gerencial y la toma de decisiones que expone una situación ideal de la importancia que existe por parte de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones en una organización”.

La importancia de un programa de contabilidad gerencial en el sector turístico es necesaria porque permite saber la situación actual de la empresa, analizando los datos obtenidos para una buena toma de decisiones, te permite conocer los costos de una manera precisa y no empírica, por ende, fue la propuesta en dicha empresa.

Las herramientas de Excel y Word ayudaron en la afirmación de la hipótesis.

En la investigación de: HERNÁNDEZ, 2016 (“La Contabilidad Financiera y la Toma De Decisiones en las Grandes Empresas Comerciales de Lima Metropolitana”), se señala que:

“El problema que da lugar a su trabajo lo ha identificado en la toma de decisiones de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana. Las conclusiones son las siguientes: 1) Se ha determinado que la contabilidad financiera facilita la toma de decisiones en las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana; mediante la información financiera, información económica e información patrimonial de dichas organizaciones. 2) Se ha establecido que la información financiera facilita la toma de

decisiones en las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana; mediante la información sobre inversiones, deudas, rentabilidad y riesgos de dichas entidades.

Agrega que: 3) Se ha determinado que la información económica facilita la toma de decisiones de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana; mediante la información sobre ventas, costos, gastos y resultados de dichas entidades. 4) Se ha establecido que la información patrimonial facilita la toma de decisiones en las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana; mediante la información de las variaciones del capital social, excedente de revaluación, reservas y resultados acumulados de dichas empresas.

Finaliza indicando: 5) Se ha determinado que la contabilidad financiera es relevante; sin embargo, para efectos de toma de decisiones, los directivos deberían complementarse con información económica, administrativa, financiera, estadística, legal, laboral, tributaria, etc., de tal modo que se tomen decisiones bien informadas”.

En lo financiero la contabilidad facilita la toma de decisiones mediante la información financiera se evalúa las inversiones, deudas, rentabilidad y riesgos; en la información económica se refleja las ventas, costos, gastos y resultados; por último, en la información patrimonial se analiza las variaciones del capital social, excedente de revaluación y resultados acumulados de las grandes empresas de Lima Metropolitana para su reconocimiento se complementa con la información legal, estadística, laboral, tributaria, administrativa, etc.

En la investigación de: JESÚS, 2017 (“Contabilidad Gerencial para la Efectividad de las Empresas Constructoras de Lima Metropolitana, Propuesta Actual”); se indica que:

“De acuerdo a las memorias anuales de la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), se ha determinado que las empresas constructoras de Lima Metropolitana tienen muchas dificultades para lograr sus objetivos empresariales. Las conclusiones son las siguientes: Las conclusiones son las siguientes: 1) La contabilidad gerencial facilita la efectividad de las empresas constructoras de Lima Metropolitana; mediante la contabilidad de costos, contabilidad financiera, cuadro de mando integral y el valor económico agregado, con lo

cual se tendrá la información competente y relevante para el logro de las metas, objetivos y misión empresarial. 2) La contabilidad de costos facilita la economía y eficiencia de las empresas constructoras de Lima Metropolitana; mediante la información de los costos por actividades, presupuestos por actividades y gerencia por actividades; lo cual facilitará información a priori para el logro de las metas, objetivos y misión empresarial. 3) La contabilidad financiera facilita la mejora continua de las empresas constructoras de Lima Metropolitana; mediante la información financiera, económica y patrimonial; ratios financieras, análisis e interpretación para la toma de decisiones empresariales. 4) El cuadro de mando integral y el valor económico agregado facilita la competitividad de las empresas constructoras de Lima Metropolitana; mediante información de la perspectiva de los clientes, financiera, procesos internos; y, aprendizaje y crecimiento; así como también con el capital invertido, costo de capital y utilidades; todo lo cual facilitará información relevante para la efectividad empresarial”.

Para una información competente y relevante en la construcción se considera la contabilidad de costos por actividades, presupuesto y gerencia por actividades; a través de la contabilidad financiera se analiza e interpreta los ratios financieros para una buena toma de decisiones y por último las perspectivas de los clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, capital invertido, costo de capital y utilidades, se refleja por el cuadro de mando integral y el valor económico agregado facilitando así su competitividad.

En la investigación de: MOLINA, 2017 (“Aportes de la Contabilidad Gerencial y la Toma de Decisiones en las Medianas Empresas del Sector Industrial en V.M.T.”); se tiene que: “Se identificó los aportes de la Contabilidad Gerencial en la Toma de decisiones administrativas, operativas, financieras, tributarias y de otro tipo. El Problema de Investigación es: ¿Cuáles son los aportes de la Contabilidad Gerencial en la Toma de decisiones en una mediana empresa del Sector industrial?

La hipótesis general de la presente investigación son los aportes de la Contabilidad Gerencial en la toma de decisiones en una mediana empresa del Sector industrial son favorables.

Entre los resultados podemos destacar que la contabilidad gerencial realiza aportes favorables en la toma de decisiones de la empresa las conclusiones son las siguientes: Si bien muchas empresas consideran costoso implementar un sistema de contabilidad Gerencial, sin embargo 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”.

El aporte de la contabilidad gerencial es la inversión costosa de un Sistema de Contabilidad Gerencial que es favorable para la toma de decisiones acertadas en todas las áreas del sector industrial. El contador realiza la gestión de la información contable.

En la investigación de: PATRICIO, 2017 (“Las Normas Internacionales de Información Financiera y la Toma de Decisiones Financieras en las Plantas Envasadoras de Gas del Perú, Propuesta Actual”) señala que:

“El problema se ha identificado en la toma de decisiones financieras de las Plantas envasadoras de gas. Las conclusiones son las siguientes: 1) Se ha determinado que la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), incide en gran medida en la toma de decisiones financieras de las Plantas Envasadores de Gas; mediante el reconocimiento de las transacciones, la medición de las transacciones, el registro de las transacciones y la presentación razonable de las transacciones empresariales. 2) Se ha establecido que el reconocimiento de las transacciones en el marco de las NIIF incide en gran medida en la toma de decisiones financieras de las Plantas Envasadoras de Gas; mediante la determinación de los beneficios que otorguen las transacciones, así como de su cuantificación correspondiente del activo, pasivo, ingresos y gastos.

Luego agrega que: 3) Se ha determinado que la medición de las transacciones en el marco de las NIIF facilita en gran medida la toma de decisiones financieras de las Plantas Envasadoras de Gas; mediante la determinación del valor de los activos, pasivos, ingresos y gastos de dichas empresas. 4) Se ha establecido que el registro de las transacciones en el marco de las NIIF incide en gran medida en la toma de decisiones financieras de las Plantas Envasadoras de Gas; mediante la digitalización de los cargos y abonos por partida doble de los activos, pasivos, ingresos y gastos de las empresas. Finaliza indicando: 5) Se ha estipulado que la presentación razonable de la información financiera y económica en el marco de las NIIF facilita en gran medida la toma de decisiones financieras de las Plantas Envasadoras de Gas; mediante la exposición en los estados financieros básicos tales como Estado de situación financiera, Estado de resultados, Estado de cambios en el patrimonio neto y Estado de flujos de efectivo. 6) Se ha determinado que la auditoría financiera o auditoría de estados financieros suministra elementos válidos para la toma de decisiones financieras de las Plantas Envasadoras de Gas; mediante el examen independiente para determinar la razonabilidad de los estados financieros de las empresas”.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Pequeña Empresa Gráfica

En la actualidad la mayoría de los propietarios de las pequeñas empresas provienen de anteriores trabajos asalariados y de la población económicamente inactiva. Por consiguiente, se infiere que en la mayoría de los casos los fundadores de estas empresas las crearon por motivos de tipo económico, ya que para los bajos ingresos percibidos como asalariados o simplemente por no encontrar trabajo como empleados, sin tener una intuición como empresario, lo cual provoca que estos negocios no estén administrados en forma adecuada, sin estructurar ni ordenar sus costos e ingresos cabales.

Según Suarez (2011): “Emprender es revelarse, es buscar tus respuestas y, sobre todo, es soñar con escribir tu propio camino. Se trata de hacer algo que entraña dificultades y que requiere cierto aprendizaje. Por desgracia, en las universidades de nuestro país no se forma a emprendedores. El emprendedor, independientemente de su formación, suele ser una persona autodidacta, un hombre hecho a sí mismo. Ahora bien: ¿En qué momento el

emprendedor se transformó en una nueva categoría de empresario? De un tiempo a esta parte se ha extendido el uso del término “emprendedor” para hacer referencia a los nuevos empresarios o a las personas que crean empresas”.

El emprendedor sueña en escribir su propio camino, es arriesgado, autodidáctico y aprende de sus derrotas sin amilanarse por su gran espíritu luchador. Son visionarios.

Actualmente, en nuestro país a los nuevos empresarios los llamamos “Emprendedores” por su falta de formación universitaria.

Según Lobo (2012): “¿Cuál es el camino más arriesgado, buscar empleo o emprender un negocio? En el contexto actual, yo diría que ambos, pero es más arriesgado ser profesional y buscar empleo, en cambio, emprender un negocio con buena educación empresarial y financiera más que académica, puedes llegar a ser exitoso Si bien las PYME se encuentran limitadas ante las grandes empresas por la falta de equidad que existe en el mercado, también las PYME enfrentan las siguientes problemáticas: Conseguir clientes, Conseguir proveedores, Financiamiento, Contratar trabajadores calificados, Adaptar sus productos al cliente, Información de mercado, Calidad del producto, Productividad Laboral, Administración de la empresa y Estructura cabal de sus Costos.”

Stoner (2009), referido por Fonseca (2011), señalan que: “Una empresa del sector gráfico, es el ejercicio de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de intermediar en el mercado de servicios, y con una unidad económica organizada en la cual ejercen su actividad los empresarios por sí mismos o por medio de sus representantes.

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejerce sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc. Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses”.

Robbins (2010), referido por Fonseca (2011), señala que: “La empresa del sector gráfico es un sistema generador de valor añadido que, fundamentalmente emite facturas a sus clientes y abona facturas a sus proveedores. La diferencia entre es el valor añadido generado y con él se retribuye a los trabajadores y al capital.

También dice que la empresa es un universo inmenso y complejo, por lo que con mucha frecuencia, es difícil determinar el efecto de una determinada decisión. Por ello, es preciso articular un sistema de referencias más próximas a la naturaleza de cada una de las decisiones. Surge así un sinnúmero de ‘referentes interpuestos’, que conforman la contabilidad interna y que permiten una cuantificación, con rapidez y criterio, del impacto que sobre ellos tendrá cualquier decisión a tomar en el campo de la gestión empresarial.

La empresa es la unidad económica de producción encargada de combinar los factores o recursos productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y servicios que después se venden en el mercado.

Hay tres formas fundamentales de organización empresarial: la propiedad individual, la sociedad colectiva y la sociedad anónima. Una empresa de propiedad individual es aquella que es propiedad de un individuo, que lógicamente tiene pleno derecho a recibir los beneficios que genere el negocio y es totalmente responsable de las pérdidas en que

incurre”.

Para Romero (2009), referido por Fonseca (2011): “En una sociedad anónima el capital está dividido en pequeñas partes alícuotas llamadas acciones, lo que facilita la reunión de grandes capitales. Cada socio accionista tiene una responsabilidad limitada, en concreto sólo responde del capital que ha aportado, pero no se responsabiliza de las deudas sociales de la empresa.

En estas sociedades hay una clara separación entre la propiedad, que es de los accionistas, y la dirección, que la tiene el Consejo de Administración, que suele contratar a técnicos especializados en las diversas áreas de la empresa. La sociedad anónima no plantea problemas de continuidad.

Al ser legalmente una "persona jurídica" cuando uno de sus accionistas muere, la sociedad sobrevive, pues las acciones se trasladan a sus herederos sin ocasionar ninguna perturbación. Asimismo, si uno de los accionistas decide salir del negocio, no tiene más que vender sus acciones y no hay ninguna necesidad de reorganizar la compañía. La función de producción es la relación que existe entre el producto obtenido y la combinación de factores que se utilizan en su obtención. La función de producción nos dice que la cantidad de producto que una empresa puede obtener es función de las cantidades de factores utilizados; digamos capital (K), trabajo (L), tierra (T) e iniciativa empresarial (H), de modo que: Los beneficios se definen como la diferencia entre los ingresos y los costes.

Los ingresos son las cantidades que obtiene la empresa por la venta de sus bienes o servicios durante un periodo determinado. Los costes son los gastos ligados a la producción de los bienes o servicios vendidos durante el periodo considerado. Una primera explicación de por qué las empresas realmente pretenden alcanzar este objetivo sería que la competencia les obliga a comportarse tratando de minimizar los costes, lo que implica maximizar la diferencia entre los ingresos y los costes.

2.2.2. Contabilidad Gerencial

Según Flores (2013): “El concepto de Gerencia se refiere al cargo que ocupa el gerente de una empresa, quien cumple con diversas funciones, como son la de optimizar los recursos internos, representar a la empresa frente a terceros y controlar las metas y objetivos de la empresa”.

Los dirigentes y ejecutivos empresariales se encuentran actualmente en el proceso de buscar nuevas maneras de administrar y dirigir sus empresas. Sin embargo, no es solamente la magnitud de los cambios, lo que causa problemas a las organizaciones, sino la velocidad creciente con que éstos están transcurriendo.

La adaptación del gerente y contador a este mundo globalizado es primordial para afrontar retos empresariales, con una buena ventaja competitiva, buenas tomas de decisiones y estrategias eficientes, la empresa será exitosa.

Según Zevallos (2011): nos dice: “La Contabilidad representa un testimonio continuo de la vida mercantil de todo negocio, haciendo uso de los registros contables, se analiza e interpreta el presente y se proyecta el futuro”.

La contabilidad refleja los movimientos de la empresa a través de registros contables. Nos ayuda a proyectar el futuro por que analiza e interpreta el presente.

Para Flores (2017), la contabilidad gerencial: “Es el sistema contable que suministra a los gerentes información necesaria para las operaciones diarias y también para la planeación a mediano y largo plazo. La intención del presente trabajo es demostrar la posibilidad de que la contabilidad gerencial asuma el rol de ser el sistema proveedor de información de gestión estratégica de la empresa. Para esto es necesario ampliar el campo de la contabilidad gerencial más allá de los indicadores financieros típicos.

La contabilidad debe asumir el rol de ser el sistema de información de gestión estratégica de la empresa no sólo a nivel financiero sino a nivel de gestión total de la empresa. Hoy en día la contabilidad de gestión, en el mejor de los casos, presenta solamente información

financiera para la toma de decisiones, dejando de lado importantes sectores y actividades de la empresa que no pueden ser cuantificados en términos financieros tales como mercadotecnia, calidad de producto y/o servicio, recursos humanos, etc., brindando por lo tanto un cuadro incompleto de lo que sucede en la empresa”.

Agrega el autor que “La contabilidad de gestión tampoco articula la información que brinda a sus usuarios en función a las estrategias de largo y corto plazo que se han implementado para el logro de los objetivos. Los proveedores de información de gestión en la empresa deben adaptar la misma a las necesidades de los usuarios de manera que éstos puedan realizar una gestión estratégica de la empresa con la información necesaria para ello.

La filosofía de la contabilidad gerencial, está constituida por cinco elementos básicos que a nuestro juicio serían la: i) Eficiencia, que es el buen uso de los recursos de la empresa, ii) Eficacia, que es llevar a buen término la realización de los objetivos de la empresa; iii) Economicidad, que es obtener el objetivo al menor costo posible en beneficio de la utilidad y la rentabilidad de la empresa; iv) 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; v) Planificación estratégica, que son conjuntos bien coordinados de programas de acción que apuntan a asegurar una ventaja sostenible en el largo plazo. Corresponde a los gerentes de negocios la formulación e implementación de los planes y acciones estratégicas que sean congruentes con las directrices generales corporativas, y que se ajusten al presupuesto asignado a la unidad particular de la organización”.

La Contabilidad Gerencial, es también conocido como Contabilidad de Gestión o Administrativa, que es el proceso de preparación de informes con información financiera oportuna y precisa requerida por los administradores de un negocio para tomar decisiones gerenciales día a día o al corto plazo.

A diferencia de la contabilidad convencional que genera informes anuales, la contabilidad gerencial produce informes mensuales, quincenales, semanales e incluso diarios. Estos

informes suelen mostrar la cantidad dinero en efectivo disponible, los ingresos generados por ventas, la cantidad de pedidos pendientes, el estado de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar, deudas, el inventario de materias primas y también puede incluir gráficos de tendencias y otras estadísticas.

Para Granados y Latorre (2016), la contabilidad gerencial: “Es la información contable y de otras áreas para que la gerencia empresarial pueda utilizarlo en la planeación, toma de decisiones y control empresarial. Dicha información también es utilizada para determinar la economía, eficiencia, efectividad, mejora continua y competitividad de las empresas. En el marco de la contabilidad gerencial, la gerencia establece las reglas para determinar la información contable que necesita para llevar a cabo sus actividades, procesos y procedimientos gerenciales. Las reglas de la contabilidad financiera o contabilidad general se aplican a todas las empresas, en cambio las reglas o pautas de la contabilidad gerencial se dictan y aplican de acuerdo a las necesidades de cada una de las empresas. La contabilidad gerencial es el cuerpo de información propia para cada gerencia, no se basa en normas oficiales, aunque utiliza la información oficial para la toma de decisiones gerenciales.

La contabilidad gerencial, incluye información de activos, pasivos, patrimonio; ingresos, costos, gastos, resultados; también de actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento; asimismo incluye información de liquidez, gestión o actividad, solvencia, rentabilidad; también información sobre inversiones, financiamiento, rentabilidad y riesgo”.

El autor agrega que “La contabilidad gerencial, a diferencia de la contabilidad financiera e incluso de la de costos, no posee una única estructura unificada; no se rige necesariamente por los principios de contabilidad generalmente aceptados. Se basa en la utilidad de la información para lograr los mejores resultados; es optativa antes que obligatoria. Ningún organismo externo determina que hacer en forma específica. La contabilidad gerencial incluye información monetaria y no monetaria. En cuanto a lo no monetario considera la calidad de los materiales, la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento del capital humano; pondera los tiempos y movimientos de cada proceso. La contabilidad gerencial no mira al pasado, ni siquiera al presente, fundamentalmente pone énfasis en el futuro, porque

en dicha dimensión temporal desea lograr los mejores resultados en economía, eficiencia, mejora continua, competitividad y efectividad empresarial. La contabilidad gerencial, trabaja con las metas, objetivos y misión de la empresa; por tanto usa para programas, planes, presupuestos con las ponderaciones y estimaciones necesarias que parten de la propia empresa, aunque esencialmente mirando al mercado, a la competencia”.

Se puede decir que el principal objetivo de la Contabilidad Gerencial es entregar información financiera a los altos ejecutivos de una empresa para que ellos puedan tomar decisiones correctas y acertadas para el cumplimiento de metas, en beneficio de su organización.

La Contabilidad Gerencial involucra el desarrollo o interpretación de la información contable con el deseo de ayudar específicamente a la administración en 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.

Y esta información contable la encontramos en los estados financieros que la empresa emite una vez finalizada la contabilización de las operaciones mercantiles en los libros de contabilidad. Teniendo como base fundamental la emisión de los Estados Financieros, donde se muestra la distribución del Activo versus el Pasivo y Patrimonio.

En la opinión de Cano (2013): “Es una metodología que proporciona información financiera, patrimonial y operativa, para la toma de decisiones gerenciales. La gerencia necesita de la contabilidad gerencial para resguardar o salvaguardar los bienes, derechos y obligaciones de la empresa; proponer al directorio las políticas, planes, programas y presupuestos; cumplir con la legislación de carácter laboral; cumplir con las obligaciones de carácter tributario; cumplir con las obligaciones de carácter social; representar a la empresa ante las autoridades judiciales, administrativas, públicas y otros según los poderes que le otorgue el directorio; proporcionar información oportuna, completa y veraz

cuando lo requiera la junta general de accionistas o el directorio; aplicar correctamente los recursos financieros y materiales de la empresa”.

El autor agrega que “La contabilidad gerencial proporciona a la gerencia información especializada de tipo financiero, económico, patrimonial y de otro tipo, para que dicha gerencia tome decisiones. En este sentido las decisiones gerenciales, es el conjunto de facultades que tiene el Gerente para tomar o no una alternativa dentro de la Empresa. La decisión implica afrontar riesgos y constituye un desafío al juicio gerencial. La respuesta acertada no es fundamental sino la comprensión del problema y especialmente la solución del mismo.

Para Horngren, Foster y Datar (2013); la contabilidad gerencial: “Es un procedimiento en el cual se proporciona información de todas las transacciones de una empresa. Esta es una herramienta indispensable para la buena administración de una empresa. Por medio de la contabilidad gerencial, la gerencia puede identificar, corregir y prevenir tanto errores como fraudes que pueden sufrir las empresas y que impedirían el buen funcionamiento y crecimiento de las mismas.

La contabilidad gerencial es el conjunto de conocimientos rigurosamente elaborados a través de los cauces de la metodología científica más avanzada; es el conjunto de conocimientos que tiende a la proyección práctica (metodología de aplicación de los principios científicos): Método de la Partida Doble. Tanto el conjunto de conocimientos científicos como las técnicas de aplicación de los mismos, tienen que ver, fundamentalmente, con la elaboración de la información económica. Esta información económica no se elabora para quedar oculta, sino para ser comunicada a diferentes destinatarios (propietarios o socios de la empresa, la Administración Pública del Estado, entidades financieras, etc.).

El campo del conocimiento contable gerencial abarca también aquellas técnicas que persiguen la verificación de la información (auditoría de cuentas), llevada a cabo por profesionales independientes de la empresa.

La contabilidad gerencial incluye dentro de sus conocimientos y técnicas, el análisis e interpretación de la información que elabora. Un banco, por ejemplo, no solo lee la documentación contable que le proporciona el solicitante de un crédito, sino que la interpreta para ver si éste va a ser capaz de devolverlo llegado el vencimiento”.

El autor agrega que “La contabilidad gerencial, es el conjunto de conocimientos y funciones que tienen por objeto la elaboración, comunicación, auditoria y análisis e interpretación de la información relevante acerca de la situación y evolución de la realidad económica y financiera de la empresa, expresada en su mayor parte en unidades monetarias, con el fin de que, tanto las terceras personas interesadas como los directivos de la empresa puedan adoptar decisiones.

La contabilidad gerencial, se circunscribe en definitiva a la información relevante acerca de la situación y evolución de la realidad económica y financiera de la empresa. Puede considerarse, por otro lado, como un subsistema del “sistema integrado de información para la gestión”, es decir, un sistema que conecta todo tipo de informaciones que se producen en la empresa, tales como estadísticas, previsiones, facturación, nóminas, etc. con la Contabilidad, en un tratamiento conjunto.

Asimismo se considera que “La contabilidad Gerencial; involucra el desarrollo o interpretación de la información contable con el deseo de ayudar específicamente a la administración en 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 organizada 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”.

Según Polimeni, Fabozzi y Adelberg (2013); la contabilidad gerencial:

“Debe ser diseñada o adaptada a las necesidades de información y control a los diferentes niveles administrativos. Se refiere de manera general a la extensión de los informes internos, de cuyo diseño y presentación se hace responsable actualmente el contador de la empresa. Está orientada a los aspectos administrativos de la empresa y sus informes no trascenderán de la compañía, o sea, su uso es estrictamente interno y serán utilizados por los administradores y propietarios para juzgar y evaluar el desarrollo de la entidad a la luz de las políticas, metas u objetivos preestablecidos por la gerencia o dirección de la empresa.

La contabilidad gerencial permite obtener información periódica sobre la rentabilidad de los distintos departamentos de la empresa y la relación entre las previsiones efectuadas en el presupuesto; y puede explicar porque se han producido desviaciones. La contabilidad gerencial no se encuentra regulada por normas o reglamentos como en la contabilidad financiera, ya que su propósito es servir a la alta dirección en la elaboración de informes gerenciales para la toma de decisiones”.

2.2.3. Información Financiera

Según Gutierrez (2011), “La información financiera es información que produce la contabilidad, del cual es indispensable para la administración, incidiendo en el diagnóstico situacional y el desarrollo de las empresas; y, por lo tanto, es procesada y concentrada para uso de la gerencia y personas que trabajan en la empresa”.

La necesidad de esta información hace que se produzcan los estados financieros. La información financiera se ha convertido en un conjunto integrado de estados financieros y notas, para expresar cual es la situación financiera, resultado de operaciones y cambios en la situación financiera de una empresa.

La importancia de la información financiera que será presentada a los usuarios sirve para que formulen sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la entidad. Por medio de esta información y otros elementos de juicio el usuario general podrá evaluar el futuro de

la empresa y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma.

El autor agrega que “Los estados financieros son un medio de comunicar la situación financiera y un fin por qué no tratan de convencer al lector de un cierto punto de vista o de una posición. La capacidad de los estados financieros es la de transmitir información que satisfaga el usuario, y ya que son diversos los usuarios de esta información esta debe servirles para:

- Tomar decisiones de inversión y crédito, los principales interesados de esta información son aquellos que puedan aportar un financiamiento u otorguen un crédito, para conocer qué tan estable y el crecimiento de la empresa y así saber el rendimiento o recuperación de la inversión.
- Aquilatar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos, aquí los interesados serán los diferentes acreedores o propietarios para medir el flujo de dinero y su rendimiento.
- Evaluar el origen y características de los recursos financieros del negocio, así como su rendimiento, esta área es de interés general para conocer el uso de estos recursos.
- Formar un juicio de cómo se ha manejado el negocio y evaluar la gestión de la administración, como se maneja la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento de la empresa.”

Cuándo la información financiera satisface al usuario general es porque una persona con algunos conocimientos técnicos pueda formarse un juicio sobre el nivel de rentabilidad, la posición financiera (que incluye su solvencia y liquidez) y la capacidad financiera de crecimiento.

2.2.4. Planeación Financiera

Según Ross, del cual fue citado por Balsa (2013), la planeación financiera: “Es la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas”.

En la opinión de Guajardo (2014): “El propósito fundamental de una planeación financiera es incrementar el patrimonio de los accionistas, socios o dueños de las fuentes generadoras de riquezas. Es por ello que los empresarios, enfocados a su razón de negocios, diseñan perseverantemente estrategias que les permitan garantizar la sostenibilidad de sus empresas, aumentando su rentabilidad, y con ello su bienestar personal y el de los diversos grupos sociales involucrados”.

Según Ortiz González (2015): “Los pasos para establecer una buena planificación financiera, son:

Paso No. 1: Defina sus objetivos

Sin objetivos definidos los esfuerzos por tener una buena gestión del dinero son en vano. Por lo que, es necesario establecer cuáles son esas cosas que se quieren alcanzar y que ello sea la base que sustente la planificación financiera.

Paso No. 2: Evalúe su realidad financiera actual

Luego de tener una claridad de hacia dónde se dirige (objetivos) es necesario estar consciente de con qué cuenta y qué le hace falta. Para ello se invita a las personas a hacer una evaluación de cuál es su realidad financiera.

Paso No. 3: Establezca un plan de acción y la estrategia

Es importante resaltar que este paso es determinante a razón de que aquí se resume todo lo que se va a hacer para alcanzar la meta planteada; por lo tanto, en la medida de lo posible, se debe ser específico y detallista tanto en el plan como en la estrategia que se vaya a utilizar en base a un presupuesto preestablecido.

Paso No. 4: Ejecute el plan

Lo más importante en todo lo planteado es la ejecución del plan. La manera en que se hace realidad aquello que se planeó, y en esta etapa es que, por lo general, las personas tienden a desmayar, porque inicialmente se presentan muchos bríos y esto van de la mano con el ímpetu natural de alcanzar su meta.”

A todo esto, la planificación no es proceso que no se deba modificar. Todo lo contrario, los objetivos son el principio que marca la pauta para los ajustes que se vayan a hacer. Es decir, en la medida en que se vayan logrando, entonces el plan tiene correcta ejecución, de lo contrario es necesario identificar cuáles aspectos deben ser modificados para obtener el éxito.

Se debe especificar que, previo a la planificación financiera, se debe realizar un análisis externo – interno, es decir, la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, así como la generación de la Matriz FODA, para la generación de estrategias de la organización y posterior establecimiento de objetivos y metas.

2.2.5. Herramientas Financieras

Según Flores (2013): “El objetivo de las herramientas financieras es proporcionar información financiera sobre la entidad que informa que sea útil a los inversores, prestamistas y otros acreedores existentes y potenciales para tomar decisiones sobre el suministro de recursos a la entidad. Esas decisiones conllevan, comprar, vender o mantener patrimonio e instrumentos de deuda y proporcionar o liquidar préstamos y otras formas de crédito”.

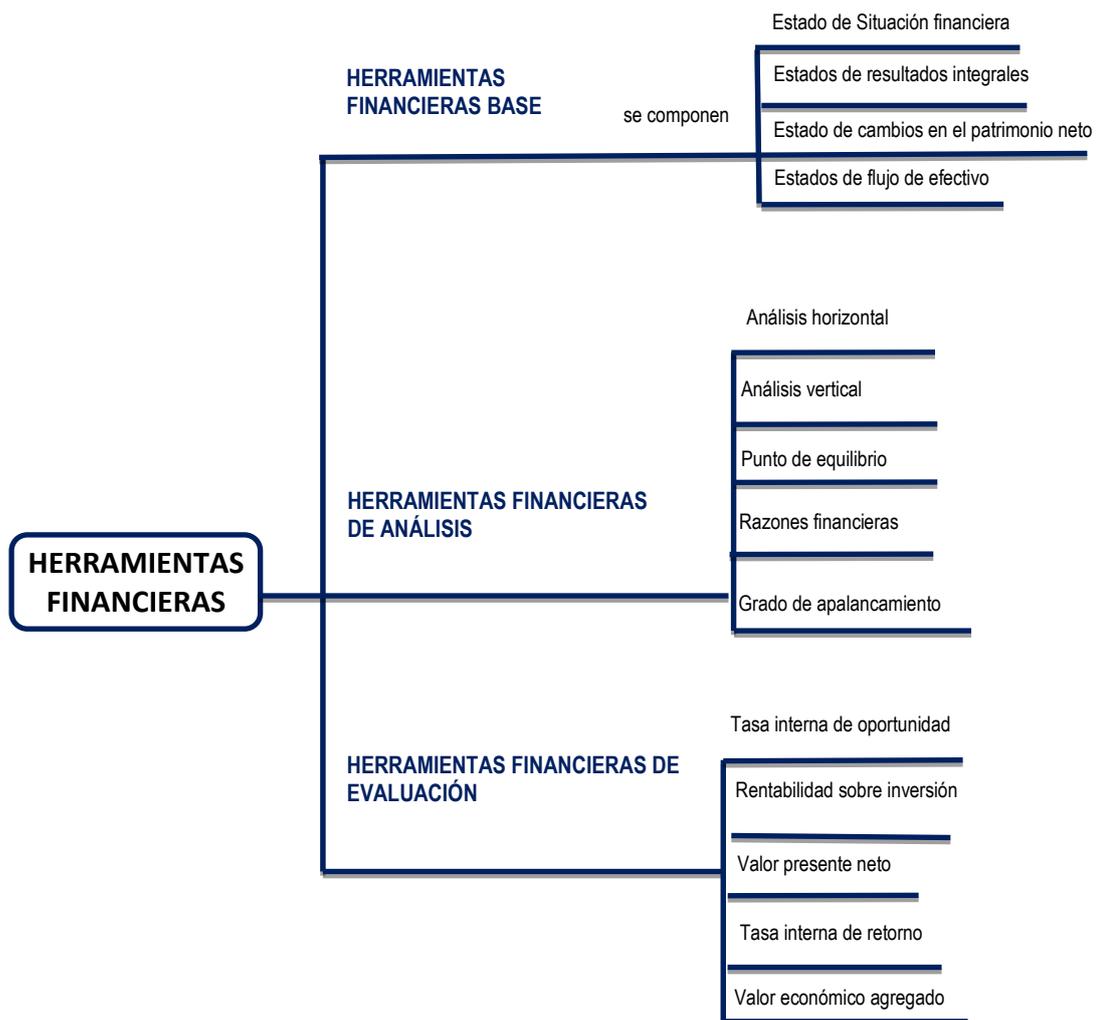


Figura 1: Herramientas Financieras Básicas

FUENTE: Elaboración propia.

Según Apaza (2010): “El Estado de Situación Financiera es el documento que bajo la forma de un inventario presenta en una fecha concreta todos los activos físicos y financieros y todas las deudas de la empresa, susceptibles de valoración económica. Será una “fotografía” (no una secuencia de imágenes) de la situación patrimonial, para lo cual será preciso la agrupación de todos los elementos en unas cuentas, cada una de las cuales debe reflejar partidas o contenidos iguales y homogéneos, o como mínimo, asimilables”.

El Estado de Situación Financiera es una fotografía que se observa los activos, pasivos y patrimonio en una fecha determinada reflejando partidas o contenidos iguales y homogéneos.

El Estado de Resultados Integrales, es donde se muestran los Ingresos por Ventas menos los costos y gastos dando como resultado una utilidad o pérdida al finalizar el ejercicio contable.

El autor también agrega que: “El Estado de Resultados, muestra y explica el resultado obtenido por una empresa en un periodo o ejercicio económico, que generalmente es de un año. Siempre se refiere a un periodo, a un lapso determinado.”

El Estado de Resultados Integrales, es donde se muestran los Ingresos por Ventas menos los costos y gastos dando como resultado una utilidad o pérdida al finalizar el ejercicio contable. Refleja los resultados obtenidos en un año.

Según Chambergo (2012): “El Estado de Flujo de Efectivo, es el Estado Financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Debe determinarse para su implementación el cambio de las diferentes partidas del Estado de Situación Financiera que inciden el efectivo. El objetivo de este estado es presentar información pertinente y concisa, relativa a los recaudos y desembolsos de efectivo de un ente económico durante un periodo para que los usuarios de los Estados Financieros tengan elementos adicionales para examinar la capacidad de la entidad para generar flujos futuros de efectivo, para evaluar la capacidad para cumplir con sus obligaciones, determinar el financiamiento interno y externo, analizar los cambios presentados en el efectivo, y establecer las diferencias entre la utilidad neta y los recaudos y desembolsos”.

En el Estado de Flujo de Efectivo se refleja las actividades de operación, inversión y financiación con información precisa y concisa de los recaudos y desembolsos del efectivo en un periodo.

El autor también agrega que: “El Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, es donde nos muestran los incrementos y decrecimientos del Patrimonio en el ejercicio contable.”

En la siguiente figura se plasma el conjunto completo de los Estados Financieros involucrados para el correcto análisis financiero de una organización.

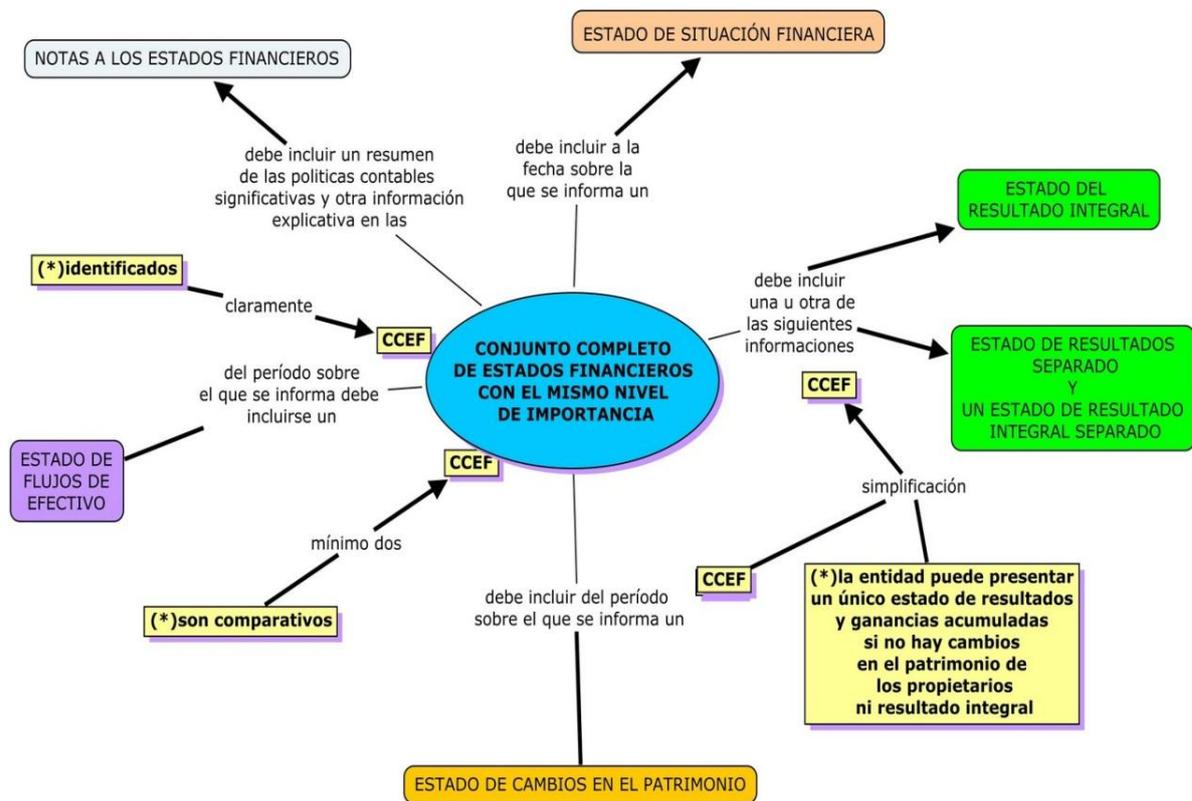


Figura 2: Conjunto completo de los Estados Financieros

FUENTE: Elaboración propia.

Según Flores (2013): “Los Ratios Financieros, constituyen una herramienta vital para la toma de decisiones. Sirven para obtener un rápido diagnóstico de la gestión económica y financiera de una empresa.

Cuando se comparan a través de una serie histórica permiten analizar la evolución de la misma en el tiempo, permitiendo análisis de tendencia como una de las herramientas necesarias para la proyección Económico – Financiera”.

Los Ratios resultan de gran utilidad para los Directivos de cualquier empresa, para el Contador y para todo el personal económico de la misma por cuanto permiten relacionar elementos que por sí solos no son capaces de reflejar la información que se puede obtener una vez que se vinculan con otros elementos, bien del propio estado contable o de otros estados, que guarden relación entre sí directa o indirectamente, mostrando así el desenvolvimiento de determinada actividad.

Además, el autor agrega: “Las empresas se encuentran en constante toma de decisiones de las que depende su futuro en el mercado. Los ratios financieros son la herramienta clave que les permite realizar un análisis más completo del comportamiento empresarial y de su predicción. Para poder entender el adecuado comportamiento de las empresas, es menester observar el análisis de su situación financiera, apoyado en los ratios financieros y lo esencial que es su aplicación correcta. “

Según Ferrer (2012): “Los ratios financieros son indicadores calculados en base a información conocida de los valores de las diversas cuentas señaladas en los Estados Financieros. Estos indicadores son fundamentales ya que, gracias a su descripción cuantitativa, permiten vislumbrar la realidad empresarial de una forma sencilla. No obstante, los ratios por sí solos no brindan respuestas o soluciones fantásticas para la empresa, sino más bien su ayuda radica en plantear preguntas que llevarán al análisis profundo de la situación empresarial, examinando sus causas y posibilitando la predicción de su comportamiento futuro. En consecuencia, el uso adecuado de los ratios permite una aplicación de políticas alternativas para afrontar el panorama al que se aproxima la sociedad”.

De este modo, existen ratios diversos, cada cual mide un aspecto financiero distinto, pero igual de importante en general.

- **Ratios de Liquidez**

Miden la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. Es decir, consiste en la facilidad que la empresa tiene para convertir sus activos en dinero en efectivo sin incurrir en pérdidas significativas de su valor, en ese sentido, de tener liquidez.

Ratio de Circulante o Razón Circulante:

Activo Corriente
Pasivo Corriente

Siendo:

Activos corrientes o circulantes: Efectivo, Valores Negociables, Cuentas por cobrar, Inventarios.

Pasivos corrientes o circulantes: Cuentas por pagar, Documentos por pagar, Vencimiento de deuda, Impuestos por pagar, Otros gastos devengados.

Este ratio muestra la capacidad de pago de la empresa con sus deudas en un momento dado. A mayor ratio, mayor capacidad de la empresa para hacer frente obligaciones; en cambio, para ratios bajos, existe gran probabilidad de la suspensión de pagos a terceros.

En suma, si

1 > Buena capacidad de pago

1 = Cubre apenas los pagos

1 < Mala capacidad de pago

Prueba Ácida:

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias Gastos Pagados Por Anticipado}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este ratio nos indica, a semejanza del anterior, pero de una forma más detallada, la capacidad de la empresa para afrontar sus deudas en el corto plazo.

Ratio Margen de Seguridad:

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Nótese que lo que está en el numerador (Act. corriente – Pas. Corriente) se le llama ratio de Capital Trabajo.

Entonces, el ratio de Margen de Seguridad es el Ratio de Capital de Trabajo a deudas de corto plazo. Dicho margen aumenta a medida que exista un mayor capital de trabajo, puesto que la empresa podrá cubrir sus pasivos corrientes.

La existencia de un ratio alto le permite a la empresa absorber posibles pérdidas en las operaciones, la caída de inventarios y otras contingencias.

Por otro lado, un ratio bajo es un posible indicador de que la empresa tiene problemas para cumplir sus deudas a corto plazo, aunque convierta en dinero todos sus activos.

- **Ratios de Solvencia**

Nos permiten analizar las deudas de la firma a corto y largo plazo, mostrando el respaldo económico con el que cuentan las empresas para responder ante sus obligaciones monetarias. Por consiguiente, nos brinda una idea de la autonomía financiera con la que cuentan. Esto es, cuánto dinero podría solicitar una empresa, respaldado por su patrimonio y activos.

Entonces, este ratio es de mucha utilidad, especialmente para los acreedores, ya que da información del grado de endeudamiento y la probabilidad de reembolso que tienen las organizaciones. Entre los principales ratios, podemos encontrar:

Endeudamiento de Estructura del Capital o Endeudamiento Patrimonial

$$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio}}$$

Expresa la combinación de deuda y capital social que la empresa quiere tener, señalando el grado de autonomía o dependencia financiera con la que se maneja la empresa.

Es idóneo que el índice sea bajo, debido a que ello se traduciría en un escaso nivel de endeudamiento por parte de las empresas, con lo cual se mostraría capaz para pagar a los acreedores y proveedores.

Evaluación de los acreedores para el otorgamiento de un préstamo financiero

1 > Mala capacidad de pago de la empresa

1 = Cubre apenas los pagos de las cuentas

1 < Buena capacidad de pago de la empresa

Endeudamiento Patrimonial a Largo Plazo

$$\frac{\text{Pasivos No Corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

Este indicador es semejante al anterior, empero, está centrado en la capacidad de solvencia que tienen las empresas con respecto a sus pasivos (obligaciones) no corrientes o de largo plazo.

Endeudamiento del Activo Total

$$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

Indica el porcentaje de deuda a corto y largo plazo financiada con capital propio, o en otras palabras, evalúa qué porcentaje de los activos totales es financiado por terceros. De tal modo:

Un valor alto del margen se traduce en un alto grado de pérdida de autonomía frente a terceros.

Un valor bajo del ratio muestra el exceso de capitales propios. Es recomendable uso de capital de terceros.

- **Ratios de Gestión**

Miden la productividad y la eficiencia con que la empresa emplea sus activos, tomando como base los niveles de ventas, reflejados en el incremento de su volumen comercial. En este sentido, se usan para evaluar el desempeño de áreas específicas y compararlas con parámetros representativos de dichas áreas. Los ratios de gestión más importantes son:

Rotación de Cajas y Bancos:

$$\frac{\text{Caja y Bancos x 360 días}}{\text{Ventas Netas}}$$

Rotación de Inventarios o Existencias:

$$(1) \frac{\text{Inventarios} \times 360 \text{ días}}{\text{Costo de Ventas}} = \text{días}$$

$$(2) \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios o Existencias Finales}} = \text{veces}$$

Indica la frecuencia con la que sale una existencia del almacén para su venta. Por ello, se requiere propiciar que se tenga un elevado nivel de rotación, ya que eso mostraría un adecuado dinamismo en las ventas, permitiendo también la reducción de los costos de almacenamiento.

Inventarios a Capital de Trabajo:

$$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital Trabajo}}$$

Determina la eficiencia en la utilización de capital de trabajo en relación a los inventarios. Así, una alta rotación significa que hay insuficiencia en capital de trabajo para financiar los inventarios o que una proporción de ese capital de trabajo está siendo desaprovechado al mantenerse inmovilizado, financiando inventarios tal vez excesivos o de lenta rotación.

Rotación de Cuentas por Cobrar

$$\frac{\text{Ventas al Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

Indica las veces en las que la inversión (cuentas por cobrar) ha sido recuperada durante el ejercicio, y por ende puede ser utilizada para medir su cobranza. Señalando el número de veces que el saldo promedio de las cobranzas por ventas al crédito pendientes ha sido liquidado durante el año. Debe precisarse que para hacer la evaluación del resultado, se necesita compararlo con el plazo medio de crédito

que la empresa otorga a sus clientes.

Rotación de cuentas por pagar

$$\frac{\text{Compras al Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

Análogamente al ratio anterior, pero éste se usa para evaluar el desempeño de la empresa en cancelar el crédito obtenido; por lo tanto, debe guardar cierta correlación con el ratio rotación de cuentas por cobrar, con el objetivo de que tanto las facilidades de crédito otorgados a sus clientes como las que la empresa tiene por las compras al crédito realizadas permitan una organización adecuada. Por ejemplo, no sería óptimo dar créditos a 60 o 90 días si la compañía tiene a lo sumo un plazo de 30 días para cancelar sus deudas.

- **Ratios de Rentabilidad**

El fin último de la empresa es obtener utilidades sobre el capital invertido. Por consiguiente, estos ratios son de mucha importancia desde la vista de los accionistas.

Estos ratios se emplean para medir la rentabilidad sobre inversiones actuales de las empresas, concentrándose en el análisis de los beneficios.

No obstante, se debe ser cuidadoso porque las cifras arrojadas pueden ser engañosas, sino se cuenta con información complementaria. Es por ello que un correcto análisis de la variación de la utilidad neta del período implica conocer los factores que la afectan: variaciones en precios, compras, gastos de operación, eficiencia de la producción, etc.

Entre los más importantes indicadores de rentabilidad se tienen:

Rentabilidad patrimonial (ROE)

$$\frac{\text{Utilidad Neta o Ingreso Neto}}{\text{Patrimonio}} = \%$$

Rentabilidad sobre los Activos o Rendimiento sobre la Inversión (ROA)

$$\frac{\text{Utilidad Neta o Ingreso Neto}}{\text{Activos Totales}} = \%$$

Expresa la rentabilidad de los activos, medida con respecto a su aporte a la utilidad neta de la empresa. Consecuentemente, un ratio bajo podría deberse a la existencia de una alta capacidad instalada ociosa o al mal manejo de la liquidez, mientras que un ratio más elevado revelaría un mayor rendimiento en las ventas y dinero invertido.

Margen Bruto:

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} = \%$$

(Ventas Netas – Costo de Ventas)

Indica la cantidad que se obtiene de utilidad bruta por cada UM de ventas, luego de que la compañía ha cubierto los costos de producción y venta.

Gitman (2015), indica que: “El apalancamiento financiero es una herramienta financiera que se define como la capacidad de la empresa para utilizar sus cargos fijos financieros, para incrementar los efectos de cambios en utilidades antes de intereses e impuestos sobre las ganancias por acciones de la empresa.

Se refiere al uso de valores de renta fija (deudas y acciones preferentes) en la estructura de capital de una empresa. Este afecta a las utilidades después de intereses e impuestos o sea a las utilidades disponibles para los accionistas comunes.

El grado de apalancamiento financiero se define como el cambio porcentual en las utilidades disponibles para los accionistas comunes que resulta de un cambio porcentual determinado en las utilidades antes de intereses e impuestos”.

Según Flores (2013): “El Punto de Equilibrio es aquel punto de actividad en el cual los ingresos totales son exactamente equivalentes a los costos totales asociados con la venta o creación de un producto. Es decir, es aquel punto de actividad en el cual no existe utilidad, ni pérdida”.

La fórmula empleada en la determinación del **Punto de Equilibrio (PE)** en valores monetarios es la siguiente:

$$PE = \frac{\text{COSTO FIJO TOTAL}}{\text{PRECIO UNITARIO} - \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}}$$

2.2.6. Cuadro de Mando Integral

Para Apaza (2015), el Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral: “Es una metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño de la empresa”. El autor dice, que reconocidas corporaciones internacionales han obtenido excelentes resultados con esta metodología y desde su divulgación en 1992 ha sido incorporado a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas. Para medir el desempeño, es claro que las empresas no pueden concentrarse únicamente en el corto plazo. Medir la capacidad de innovación y la participación en el mercado les permitirá dar mejor seguimiento al largo plazo.

El autor agrega que, “El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un enfoque probado en varias empresas de gran tamaño que permite incorporar los objetivos estratégicos en el sistema administrativo a través de los mecanismos de medición del desempeño. Traslada la visión y la estrategia, al método que motiva al seguimiento de las metas establecidas al largo plazo.

El aspecto más significativo del Cuadro de Mando Integral, radica en la interrelación de las distintas perspectivas que permite definir una estrategia de formación y crecimiento para las líneas de actuación desde la perspectiva interna de los procesos. De igual forma los objetivos internos alcanzados inciden en la perspectiva interna de los clientes, lo cual se traduce en los resultados desde la perspectiva financiera.

El Cuadro de Mando o Tablero de Comando como también se le denomina, es un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo. Busca realzar los inductores no financieros de creación de valor como son las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros.

La metodología del Cuadro de Mando Integral, comprende cuatro etapas: i) Diseño de la tabla; ii) Elaboración de indicadores; iii) Recolección de datos; y, iv) Presentación y análisis. El diseño del tablero depende de la visión de la empresa, de la definición del negocio y de sus objetivos, de su estrategia, del concepto de 'management' de sus gerentes, de sus estilos de conducción y de los factores contextuales que influyan sobre la empresa (culturales, legales, etc.)”.

Para Flores (2016), “El Balanced Scorecard es una herramienta gerencial aplicada con la finalidad de determinar su ventaja competitiva y ventaja comparativa, dentro de un entorno competitivo y globalizado.

Esta herramienta, proporciona a la gerencia información sobre el futuro de la empresa a través de objetivos estratégicos relacionados entre sí. Continúa el autor, indicando que los objetivos estratégicos comprenden cuatro elementos básicos: i) Los clientes; ii) El negocio interno; iii) la innovación y aprendizaje; y, iv) La perspectiva financiera.

Para elaborar el Cuadro de Mando, se requieren datos cuantitativos y cualitativos como: información financiera y económica, políticas empresariales (de ventas, contables, financieras, administrativas, etc.), data sobre todos los aspectos relacionados con las ventas, información sobre el entorno competitivo, datos sobre costos, gastos y precios de bienes y servicios, información sobre el ciclo de vida de los productos o servicios que se ofertan, prospectiva de nuevos productos y servicios, investigación de mercados y otros aspectos empresariales”.

El objetivo del Cuadro de Mando, es proporcionar información para controlar la política comercial, la situación financiera y económica de la empresa. A través de un Cuadro de Mando eficiente, se puede valorizar a la empresa.

Según Kaplan & Norton (2016): “El Balanced Scorecard busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

Una buena estrategia no es suficiente: incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla. BSC no es una moda más, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización.

El Balanced Scorecard conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto. La mayoría de sistemas de medición actuales en las compañías se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Cuando una compañía se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se refleja en los Reportes Financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo. Podríamos comparar los reportes financieros en una compañía con el marcador de un partido de fútbol o de béisbol, simplemente nos dan un resultado, si ganamos o perdimos. Igualmente podríamos comparar los reportes financieros con manejar un avión con un solo instrumento (por ejemplo la altitud). Nadie va a ganar un partido fijándose solamente en el marcador y tampoco llegará a su destino exitosamente con un solo instrumento de su panel de control”.

Toso (2016), coincide con Kaplan & Norton (2016), cuando indican que: “El Balanced Scorecard es una herramienta estratégica porque se trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto (indicadores de resultado e indicadores impulsores). La mayoría de

empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre incrementar el poder de las mismas, fortaleciendo cada vez más las islas o compartimientos (silos) funcionales. Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar los ‘trade-offs’ no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa”.

Para Apaza (2015), el Balanced Scorecard: “Representa un modelo de medición de la actuación de la empresa que equilibra los aspectos financieros y no financieros en la gestión y planificación estratégica de la organización empresarial. Es un Cuadro de Mando coherente y multidimensional que supera las mediciones tradicionales de la contabilidad.

El Cuadro de Mando Integral de Kaplan & Norton (2016), desarrolla cuatro perspectivas:

- **La Perspectiva Financiera:** Sus indicadores varían según la fase del producto; por ejemplo, la fase de crecimiento (porcentaje de aumento de ventas); fase de sostenimiento (rentabilidad), fase de cosecha (cash flow).

- **La Perspectiva del Cliente:** Las mediciones clave son: grado de satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes. Para satisfacer a los clientes o usuarios no sólo deberá actuar en disminuir costos, sino también mejorar la calidad, flexibilidad, plazos de entrega y servicio de postventa.

- **La Perspectiva del Proceso Interno:** Tiene por objeto identificar los procesos críticos de éxito para mejorarlos, eliminar los despilfarros y reducir costos a fin de satisfacer mejor a los clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa.

- **La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Proporcionan la infraestructura necesaria para que las tres primeras perspectivas alcancen sus objetivos. Son los inductores esenciales para conseguir unos resultados excelentes en las perspectivas anteriores.

2.2.7. Toma de Decisiones

Flores (2013), considera que “La toma de decisiones gerenciales es el proceso por el cual se selecciona la única alternativa que resulte más factible sobre la base de la información de la contabilidad gerencial. Por lo general no se trata de hallar la única respuesta correcta entre todas las demás respuestas equivocadas. Casi siempre hay más de una alternativa capaz de dar una solución satisfactoria a un problema, todo depende de la información que facilite la contabilidad gerencial. Un gerente que es eficaz en la toma de decisiones empresariales, tiene la capacidad para seleccionar la mejor alternativa entre todas las que están disponibles, pero teniendo como sustento la información proporcionada por la contabilidad gerencial. Aunque la gerencia quisiera dejar de lado la información de la contabilidad gerencial, no puede, por cuanto dicha información es la materia prima para las decisiones sobre endeudamiento, inversiones, rentabilidad, riesgo; ingresos, costos, gastos y resultados”.

Para la toma de decisiones, la Gerencia debe tener una adecuada plataforma informativa, siendo la misma la contabilidad gerencial. Una decisión gerencial es una elección entre dos alternativas o más. A veces la decisión más importante consiste en determinar si se hará algo o nada. Todo gerente debe comprender que no hacer nada es también una decisión, y que en ocasiones representa la mejor política. Sin embargo, cuando la acción es necesaria, las alternativas son esenciales, pero deben llevarse a cabo sobre la base de la información que proporciona la contabilidad gerencial.

La contabilidad gerencial es una fuente de información financiera, económica, patrimonial, operativa, comercial, de marketing, etc.; porque dicha información es la base para que la gerencia o los directivos tomen las decisiones más pertinentes para que la empresa cumpla sus metas, objetivos, misión y visión empresarial. La información tiene que ser analizada y sintetizada para que la gerencia pueda utilizarla en las decisiones empresariales.

Para Van Horne (2011), la toma de decisiones puede entenderse: “Como aquellas derivadas de un conjunto de alternativas disponibles para la gerencia que debe elegir sobre el financiamiento, inversiones, rentabilidad y riesgos que pueden admitir las industrias. Las decisiones financieras son la base para hacer negocios bien informados que aseguran reducir el riesgo y aumentar la rentabilidad”.

La entidad debe tener información útil para la buena toma de decisiones de los inversionistas, prestamistas y acreedores sobre pagos de deuda, compra, venta o mantener el patrimonio.

En finanzas generalmente se toman decisiones sobre financiamiento, inversiones, rentabilidad y riesgo. Las decisiones de financiamiento permiten obtener las fuentes de financiamiento para el capital de trabajo y los bienes de capital y provienen de fuentes internas o patrimoniales y fuentes externas como acreedores, proveedores, etc. Las decisiones sobre inversiones permiten estructurar de la mejor forma las inversiones tanto corrientes como no corrientes lo cual es la base para operar y obtener rentabilidad empresarial. Las decisiones de rentabilidad pueden ser sobre activos, patrimonio neto, pasivo, ventas, etc., en uno u otro caso permiten determinar el rendimiento empresarial. Las decisiones sobre riesgos permiten ponderar el riesgo de la empresa como el riesgo de mercado.

Según Mercado (2014): “Son todos aquellos mecanismos que permiten a una empresa contar con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos de creación, desarrollo, posicionamiento y consolidación empresarial. Es necesario que se recurra al crédito en la medida ideal, es decir que sea el estrictamente necesario, porque un exceso en el monto puede generar dinero ocioso, y si es escaso, no alcanzará para lograr el objetivo de rentabilidad del proyecto”.

Gran parte de la información de la “Contabilidad Gerencial” es financiera por naturaleza, pero ha sido organizada 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.

Para Amaya (2010): “La toma de decisiones es una de las competencias clave para todo ejecutivo, así como lo es en el aspecto personal de cada uno de los seres humanos, pues son los ejecutivos los responsables de seleccionar una entre varias opciones en la empresa. Los directivos deben conocer el proceso para generar y aplicar decisiones efectivas

reconociendo que en tal proceso se involucran aspectos tanto de carácter humano como de carácter técnico”.

El decisor debe responder con rapidez a los acontecimientos que puedan ocurrir a un ritmo cada vez más veloz. Además, un decisor debe asimilar a su decisión un conjunto de opciones y consecuencias que muchas veces resulta desconcertante.

2.2.8. Diagnóstico Organizacional

Cummings y Worley (2007), establecen que diagnóstico dentro de las empresas es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio. Normalmente viene después de una entrada y contratación exitosas, que preparan el terreno para hacerlo bien. Estos procesos le sirven al profesional del desarrollo organizacional y a los empleados para determinar juntos, problemas en los cuales concentrarse así como la manera de colaborar para tomar medidas a partir del diagnóstico.

Oriol (2008), establece que el diagnóstico de la empresa es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informa de sus puntos fuertes y débiles. Agrega que para que el diagnóstico empresarial sea útil, se han de dar las siguientes circunstancias: (i) Debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes. (ii) Hacerse a tiempo. (iii) Ha de ser correcto. (iv) Debe ir inmediatamente acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

Por ende, se establece que el diagnóstico empresarial debe permitir que el equipo directivo de la empresa, sea cual sea su responsabilidad funcional conozca cuanto antes en qué posición se encuentra la empresa para poder adoptar las medidas de gestión correctoras cuando la trayectoria no sea la deseable.

De acuerdo con De Faria (2008), “El Diagnóstico Organizacional requiere de una visión global por parte de la organización, empleando un enfoque de sistemas abiertos, buscando la compatibilización con las condiciones del medio externo, a través de un contrato consciente y responsable de los directivos, buscando el desarrollo de potencialidades de

personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas) a través de la institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios.

Mientras que Guizar (2008), señala que “El Diagnóstico Organizacional es una buena herramienta en la cual uno puede apoyarse, debido a que: a) apoya a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades con mayor eficacia; b) provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces; c) muestra al personal como trabajar en forma eficaz con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos; y d) ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios.

2.2.9. Rentabilidad

Según Arranz y Acinas (2014): “Tener herramientas para la rentabilidad es disponer la capacidad que tienen las empresas para generar suficiente utilidad o beneficio; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera más ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

Pero una definición más precisa es que la rentabilidad es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos. Para hallarla, simplemente debemos determinar la tasa de variación o crecimiento que ha tenido el monto inicial (inversión), al convertirse en el monto final (utilidades)”.

Según Claros (2012); la rentabilidad de las empresas: “Es uno de los conceptos más importantes en las empresas modernas y más utilizado por la comunidad de negocios. La rentabilidad es lo que buscan los inversores al invertir sus ahorros en las empresas.

La rentabilidad es, probablemente, uno de los conceptos menos comprendidos por quienes lo utilizan a diario. En el imaginario popular, un emprendimiento que logra producir ingresos mayores que sus costos, generando resultados positivos, se considera un emprendimiento rentable.

En esta nota, veremos que el mero hecho de mostrar un beneficio contable no quiere decir que el emprendimiento sea rentable. De hecho, una empresa puede generar beneficios, pero no ser rentable”.

Asimismo el autor considera que “Cuando hablamos de rentabilidad, sin embargo, no siempre estaremos interesados en la rentabilidad de un accionista en el mercado de capitales. Muchas veces necesitaremos calcular la rentabilidad en empresas de capital cerrado sin la existencia de valores de mercado que nos facilitan la tarea.

En algunos casos, buscaremos medir la rentabilidad obtenida por una línea de negocio, o por un proyecto de una empresa que no cotiza en bolsa. En esos casos, no podremos confiar en la valuación realizada por el mercado, por lo que será necesario obtener otras medidas del beneficio y del capital invertido. Normalmente, en esos casos solemos confiar en los valores que nos brinda la contabilidad financiera, los que, en algunos casos, pueden requerir algunos ajustes”.

Asimismo Rodríguez (2012), dice: “Es necesario comprender que los conceptos de beneficio obtenido y de capital invertido deberán ser definidos y analizados de manera congruente. Es claro que en un estado de resultados hay varios niveles -o definiciones- de beneficio y una de las maneras de comprenderlo mejor es la de separarlo en base a quién es su propietario.

El Beneficio Neto es el beneficio que obtuvo la empresa después de facturar la venta de todos sus productos y deducir todos los gastos y costos necesarios para su generación. Es incontrastable que este beneficio es de los accionistas dado que es el beneficio residual después de que todos los acreedores han cobrado sus acreencias.

Según Flores (2017), la rentabilidad empresarial obtenida por las empresas: “Es la ganancia que una persona recibe por poner sus ahorros en una institución financiera y se expresa a través de los intereses.

La rentabilidad es la ganancia que una persona recibe por poner sus ahorros en una institución financiera y se expresa a través de los intereses, que corresponden a un porcentaje del monto de dinero ahorrado.

A estos se agregan los reajustes que permiten mantener el valor adquisitivo del dinero que se haya ahorrado. Normalmente las fórmulas de ahorro ofrecidas en las instituciones financieras entregan Renta Fija o Renta Variable.

La Renta Fija corresponde a los sistemas de ahorro en que desde el momento en que se lleva el dinero al banco, se conoce la tasa de interés que se pagará regularmente, de acuerdo con el plazo que se haya fijado. Los depósitos a plazo y de las cuentas de ahorro funcionan de esta manera y son preferidas por quienes desean tener un riesgo bajo en sus ahorros, aunque reciban una rentabilidad menor”.

2.2.10. Riesgo de Inversión

Según Mascareñas (2014); “Las empresas deben tomar decisiones sobre riesgos sobre sus deudas, inversiones y la rentabilidad de sus actividades. Al respecto, el riesgo es la probabilidad de un evento adverso y sus consecuencias.

El riesgo de inversión se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización.

De hecho, habida la posibilidad de que los inversores realicen apuestas financieras en contra del mercado, los movimientos de éstos en una u otra dirección pueden generar tanto ganancias o pérdidas en función de la estrategia de inversión”.

Asimismo, el autor nos agrega que: “Existen varios tipos de riesgos de inversión: 1) Riesgo de mercado, asociado a las fluctuaciones de los mercados financieros, y en el que se distinguen: i) Riesgo de cambio, consecuencia de la volatilidad del mercado de divisas; ii) Riesgo de tipo de interés, consecuencia de la volatilidad de los tipos de interés; iii) Riesgo de mercado (en acepción restringida), que se refiere específicamente a la volatilidad de los mercados de instrumentos financieros tales como acciones, deuda, derivados; 2) Riesgo de crédito, consecuencia de la posibilidad de que una de las partes de un contrato financiero

no asuma sus obligaciones. 3) Riesgo de liquidez o de financiación, y que se refiere al hecho de que una de las partes de un contrato financiero no pueda obtener la liquidez necesaria para asumir sus obligaciones a pesar de disponer de los activos —que no puede vender con la suficiente rapidez y al precio adecuado— y la voluntad de hacerlo. 3) Riesgo operativo, que es entendido como la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. 4) Riesgo país o riesgo soberano; y, 5) Riesgo sistémico”.

De acuerdo con Weston (2013): “Se refieren a las medidas para tener activos tangibles e intangibles; activos de corto y largo plazo; inversiones permanentes e inversiones temporales. Al respecto, las empresas necesitan llevar a cabo decisiones de inversión para poder disponer del capital de trabajo o activo corriente y de los bienes de capital o activos no corrientes. Sin estas inversiones es imposible desarrollar el giro o actividad de estas empresas.

Al respecto, decidir es llevar a cabo el proceso por el cual se establecen, analizan y evalúan alternativas. La característica fundamental de las decisiones de inversión radica en que los flujos de dinero implicados en ella tienen lugar a través del tiempo, normalmente comprendiendo algunos o varios años, con frecuencia son decisiones de creación de capacidad productiva inversiones en edificios, maquinarias, proyectos de exportación, entre otras”.

Conceptualmente, “en el análisis en las decisiones de inversión se debe tener en cuenta que los nuevos soles de un año no tienen el mismo valor que los nuevos soles de otro, y por tanto, los flujos monetarios involucrados en la decisión no son directamente comparables. Asimismo, se distinguen tres fases: establecimiento de previsiones para poder evaluar el proyecto, determinación de los costos e ingresos relevantes para la toma de decisión y la utilización de un método que permita decidir si se acepta o se rechaza el proyecto.

En los ejemplos siguientes, se supone que se han completado las dos primeras fases del análisis, llegándose a obtener los flujos de caja anuales que ocasionaría la realización del

proyecto, estos flujos de caja resultan de combinar la inversión necesaria para emprender el proyecto, y además, los recursos generados por el proyecto después de impuestos. Los métodos que se analizarán son el Valor actual neto y la Tasa interna de rentabilidad. Ambos, se basan en el descuento de las cantidades a recibir en el futuro, aplicando para ello una tasa de descuento anual, con el objeto de hacerlos comparables con cantidades actuales”.

Asimismo, Weston (2013) acota: “En el marco de las decisiones de inversión debe entenderse como inversión es un término económico, con varias acepciones relacionadas con el ahorro, la ubicación de capital, y la postergación del consumo.

El término aparece en gestión empresarial, finanzas y en macroeconomía. En el contexto empresarial, la inversión es el acto mediante el cual se invierten ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio, con el objetivo de incrementarlo.

Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto, a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo. Desde una consideración amplia, la inversión es toda materialización de medios financieros en bienes que van a ser utilizados en un proceso productivo de una empresa o unidad económica, y comprendería la adquisición tanto de bienes de equipo, como de materias primas, servicios etc.

Desde un punto de vista más estricto, la inversión comprendería sólo los desembolsos de recursos financieros destinados a la adquisición de instrumentos de producción, que la empresa va a utilizar durante varios periodos económicos. En el caso particular de inversión financiera, los recursos se colocan en títulos, valores, y demás documentos financieros, a cargo de otros entes, con el objeto de aumentar los excedentes disponibles por medio de la percepción de rendimientos, intereses, dividendos, variaciones de mercado, u otros conceptos. Para el análisis económico de una inversión puede reducirse la misma a las corrientes de pagos e ingresos que origina, considerado cada uno en el momento preciso en que se produce”.

2.2.11. Control Interno

Rodríguez (2012), señala que el Control Interno: “Es un elemento del control que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia; promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos, apoyar y medir la eficacia y eficiencia de esta y medir la eficiencia de operación en todas las áreas funcionales de la organización”.

Según sostiene el autor que en una empresa se deben llevar a cabo procedimientos coordinados con las distintas áreas, con el objetivo primordial de proteger y preservar los bienes, derechos y patrimonio; además, la información que se proporcione debe ser confiable para una buena toma de decisiones.

“El control interno es un proceso realizado por una organización para proporcionar un grado de seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos: i) eficacia y eficiencia de las operaciones, y ii) fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Esta definición de control interno nos lleva a varios elementos clave: estamos hablando de un proceso, de un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo; es ejecutado por personas en cada nivel de la organización y, si bien provee un grado de seguridad razonable, no garantiza el logro de los objetivos.

Objetivos del control interno: Los objetivos del control interno están directamente relacionados con los objetivos de la organización. Fundamentalmente son tres tipos:

Objetivos operacionales: Referidos a la eficacia y a la eficiencia de las operaciones de la organización. Incluyen objetivos relacionados con el rendimiento y la rentabilidad, la evaluación de programas, el desarrollo de proyectos, las operaciones y la protección del patrimonio. Se debe buscar que las actividades se desarrollen con el menor esfuerzo y recursos, y con un máximo de utilidad de acuerdo a lo dispuesto por la dirección.

Objetivos financieros: Se refieren a la preparación de los estados financieros y demás información de gestión, así como a la prevención de la falsificación y a la publicación de la información. La información captada y producida por la contabilidad será útil si su

contenido es confiable y si es presentada oportunamente a los usuarios.

De cumplimiento: Son los referidos al acatamiento de las leyes, la aplicación de instrumentos legales y otras disposiciones pertinentes. Toda acción emprendida por la organización debe enmarcarse dentro las disposiciones legales del país y debe cumplir con la normatividad aplicable a la compañía. Si se logra identificar perfectamente cada uno de los objetivos, se puede decir que una organización conoce el significado de control interno. Toda acción, medida, plan o sistema emprendido por la organización con el objeto de cumplir dichos objetivos constituye una fortaleza de control interno. Y, por el contrario, toda acción, medida, plan o sistema que soslaye o descuide esos objetivos, es una debilidad de control interno”.

En la opinión de Claros (2012): “Aunque el control interno va ligado, generalmente a la actividad de auditoría externa e interna, existen muchas empresas que al no tener que someterse a la actividad de auditoría no contemplan con relevancia del control interno al servicio de la gestión.

El autor agrega que: “Los Objetivos del Control Interno son: (i) Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios; (ii) Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; (iii) Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales, (iv) Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad”.

2.3. TERMINOLOGÍA

- a. **Apalancamiento Financiero:** En una empresa, es una herramienta muy útil ya que permite evaluar la relación entre la deuda y los Capitales Propios de la empresa. Es una estrategia económica propiamente dicha de una empresa.

- b. **Clientes:** En el comercio y el marketing, un cliente es el que coloca el dinero para la compra de un producto o servicio. Quien compra, es el comprador y quien consume, el consumidor.

- c. **Contabilidad Gerencial:** Es el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar información usada por la gerencia para planear, evaluar y controlar dentro de una organización y asegurar el uso y la rendición de cuentas apropiada de sus recursos.
- d. **Control:** Proceso de observación y medición a través del cual se realiza la comparación de forma regular de las previsiones efectuadas con los resultados reales obtenidos.
- e. **Costo:** Se denomina costo al monto económico que representa la fabricación de cualquier componente o producto, o la prestación de cualquier servicio. Conociendo el costo de un producto o servicio se puede determinar el precio de venta al público.
- f. **Cuadro de Mando Integral:** Es una metodología y herramienta de gestión que traduce la estrategia de las organizaciones en un conjunto coherente de indicadores.
- g. **Demanda del mercado:** La cantidad de un bien o servicio que los sujetos están dispuestos a adquirir a un precio dado.
- h. **Dirección:** Fase del proceso administrativo que determina la autoridad y la responsabilidad para impulsar y coordinar las actividades de individuos y de grupos, orientándolas hacia el logro de los objetivos de la institución.
- i. **Diseño Grafico:** Actividad creativa y técnica que consiste en transmitir ideas por medio de imágenes, sean digitales o materializadas.
- j. **Eficiencia:** Es el buen uso de los recursos de la empresa.
- k. **Empresa:** La empresa es la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.

- l. Estrategia:** Coordinación de las diferentes partes integrantes de una empresa encaminada a la consecución de los resultados o metas propuestas.

- m. Financiamiento:** Recursos o medios de pago a disposición del ente para hacer frente a los compromisos diversos. Pueden ser propios o externos.

- n. Herramientas Financieras:** Permiten organizar los estados financieros para llevar un mejor manejo y tener la seguridad de que se están manejando y aplicando correctamente los recursos para incrementar las utilidades de la empresa.

- o. Inversión:** Se refiere al empleo de capital en algún tipo de negocio con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en posponer al futuro un posible consumo en el presente. Quien invierte solo cede su posibilidad de consumo de hoy a cambio de una adecuada compensación.

- p. Matriz FODA:** Herramienta de gestión que sirve para realizar un análisis externo-interno de una organización. Para ello se debe identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- q. Meta:** Es el fin u objetivo de cualquier acción. La meta de un proyecto es el punto final alcanzado, puede ser mayor, menor o igual al objetivo planteado.

- r. Planeación:** Etapa que forma parte del proceso administrativo, mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio.

- s. Presupuesto:** Cálculo y negociación anticipada de los ingresos y gastos de una actividad económica, sea personal, familiar, empresarial o pública.

- t. Proveedores:** Suministradores de mercancías y servicios utilizados en el proceso productivo. Compañías e individuos que proporcionan los recursos necesarios para que la compañía y sus competidores produzcan bienes y servicios.

- u. Punto de Equilibrio:** También llamado como “punto muerto” o “umbral de rentabilidad”, es el nivel en el cual los ingresos son iguales a los costos y gastos, y por ende no existe utilidad. Se está en la situación de no perder ni ganar o el nivel en el cual desaparecen las pérdidas y comienzan las utilidades o viceversa.

- v. Ratios Financieros:** Consiste en la comparación de Ratios de una misma empresa a lo largo de un horizonte temporal, lo que nos dará información sobre su evolución y permitirá caracterizarla positiva o negativamente, viendo la disminución o el aumento de los valores de sus Ratios en los distintos años. Se obtienen a partir del Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados Integrales que nos dará información económica y financiera de la empresa analizada.

- w. Rentabilidad:** Es la capacidad de generar utilidades.

- x. Riesgo:** La probabilidad de incurrir una pérdida por cambios imprevistos en el precio o rendimiento de una inversión. Puede ser sistemático o de mercado y no sistemático o específico o propio de una empresa.

- y. Toma de Decisiones:** Es elegir entre varias alternativas a seguir, la mejor opción. Es la postura que adopta la empresa entre varias alternativas empresariales tales como inversiones, ventas, costos, resultados y otros,

- z. Ventas:** Acción mediante la cual uno de los contratantes se obliga a transferir la propiedad de un bien o de un derecho a otro que a su vez se obliga a pagar por ello un precio determinado.

III. METODOLOGÍA

3.1. LUGAR DE EJECUCIÓN

El presente trabajo se ejecutó en la pequeña empresa gráfica “Estilo Digital S.A.”, localizado en el Departamento de Lima, Provincia de Lima Metropolitana, Distrito de Breña; específicamente en el Domicilio Fiscal ubicado en la Calle Recuay N° 362.

Cabe mencionar que se escogió a la empresa “Estilo Digital S.A.”, con número de RUC 20509891860, como una muestra para el análisis a profundidad de la latente problemática de las pequeñas empresas gráficas de Lima Metropolitana, al no implementar la Contabilidad Gerencial. Tienen como representante al Sr. Carlos Alberto Morante Danessi.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación “**Experimental**”, por cuanto se presenta la propuesta de implementación de la Contabilidad Gerencial como alternativa de solución para la toma de decisiones en una pequeña empresa gráfica “Estilo Digital S.A.”,

3.2.1. Nivel

Por el nivel de investigación es “**Aplicada**”, porque se utilizaron conocimientos existentes de la Contabilidad Gerencial, para llevar a cabo un estudio que puede aplicó como modelo en la pequeña empresa gráfica “Estilo Digital S.A.C.”,

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño fue el plan que se desarrolló para obtener la información que ha requerido la investigación. El diseño que se aplicó en la presente investigación fue el **Experimental**.

El diseño experimental se define como la investigación que se realizó mediante la adecuación de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones en una pequeña empresa gráfica “Estilo Digital S.A.”

En este diseño se observó a la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana; tal y como se dieron en su contexto natural, luego se hizo los ajustes necesarios, para después analizarlo y establecer las conclusiones correspondientes.

3.4. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

3.4.1. Variable Independiente

“X”: CONTABILIDAD GERENCIAL

Dimensiones

- X₁.** Información financiera
- X₂.** Planeación Financiera
- X₃.** Herramientas Financieras
- X₄.** Cuadro de Mando Integral

3.4.2. Variable Dependiente

“Y”: TOMA DE DECISIONES

Dimensiones

- Y₁.** Diagnóstico Organizacional
- Y₂.** Rentabilidad
- Y₃.** Riesgo de Inversión
- Y₄.** Control Interno

3.5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizaron los siguientes métodos:

- a. Descriptivo.** Para describir todos los aspectos relacionados con la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

- b. Deductivo.** Para sacar las conclusiones en base a los resultados, sobre la implementación de la contabilidad gerencial y su contribución en la toma de decisiones en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

3.6. HIPÓTESIS

3.6.1. Hipótesis General

Si la Contabilidad Gerencial es implementada efectivamente, entonces contribuye al mejoramiento en la Toma de Decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

3.6.2. Hipótesis Específicas

- Si la información financiera es oportuna y razonable, incidirá en el diagnóstico organizacional de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.
- Si se ejecuta la planeación financiera, aumentará la rentabilidad de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.
- Si se emplea las herramientas financieras, reducirá el riesgo de inversión en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.
- Si se utiliza el cuadro de mando integral, existirá un eficiente control interno en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

3.7. FASES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se ejecutó en tres (03) fases:

Fase N° 01: Planeación de la Investigación

Comprende las 05 etapas, que son:

1. **Elección del Tema:** Se tomó en consideración a la pequeña empresa con rubro del diseño gráfico, debido a que se puede contribuir directamente en el desarrollo de estas. Por ende, se solicitó permiso al Gerente General y Fundador, Carlos Montes Danessi, para realizar el presente estudio en beneficio de su organización.
2. **Identificación la Problemática:** Se identificó que la pequeña empresa gráfica carecía de planificación, en especial la financiera, y no ejecutan de manera coherente las herramientas financieras, ni siquiera tienen una estructura de costos cabales, para poder tener un control efectivo, a su vez, obtener mayor rentabilidad; por ello, una alternativa de solución es la implementación de la contabilidad gerencial. Aquí se detalló los Problemas general y específicos; así como, los Objetivos e Hipótesis.
3. **Diseño de la Metodología:** Se inició con la planificación de la estructura de la investigación, definiendo el tipo de investigación, las variables a estudiar, el muestreo estadístico y las técnicas e instrumentos a emplear.
4. **Plan de Acción:** Recopilar información general para sustentar la investigación, tanto en Marco Teórico, Antecedentes y estructuración de la encuesta. Cabe mencionar que la recopilación de la información general se realizó en base a investigaciones académicas previas y consultorías especializadas.

Asimismo, con fecha 17 de Diciembre del 2016, se realizó una exposición sobre los beneficios de la implementación de la Contabilidad Gerencial, ante el personal administrativo-operativo y directivos de la pequeña empresa “Estilo Digital S.A.”, con la finalidad de capacitar, sensibilizar y brindar conocimiento de la presente investigación.

Fase N° 02: Ejecución de la Metodología de la Investigación

Comprende las 02 etapas, que son:

- 1. Aplicación de Técnicas de Investigación:** Se aplicó el análisis documental a la organización y la encuesta a los 54 trabajadores elegidos, con el detalle de que se mantuvo perenne al Gerente General, los 04 Jefes de Oficina, el Auditor Externo y los 03 Socios, para un análisis más exacto de la opinión de la Alta Dirección.
- 2. Construcción de Datos:** Aquí se desarrolló y utilizo el diagnóstico situacional (FODA), las herramientas financieras (Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Ratios Financieros, etc.) y el cuadro de mando integral, propuestos para la pequeña empresa “Esttulo Digital S.A.”. Se escogió esta empresa, como muestra de las falencias de la pequeña empresa gráfica. De esta manera obtenemos los datos argumentales, en base a un análisis comparativo, para la necesidad de la implementación de la contabilidad gerencial y su contribución directa en la toma de decisiones.

Fase N° 03: Informe de Resultados

Comprende las 02 etapas, que son:

- 1. Organización y Análisis:** Una vez recopilada la información, se pasó a organizar y analizar las respuestas, en base a las encuestas aplicadas y los resultados de las herramientas financieras utilizadas, empleando cuadros y gráficos estadísticos en Microsoft Excel 2016, para mejor entendimiento en la interpretación. Se realizó Fichas Resúmenes de procesos y resultados complementarios, de los cuales se adjuntaron en el Anexo de la presente investigación.
- 2. Emisión del Reporte:** Con los datos analizados, interpretados y discutidos, se elaboró las Conclusiones y Recomendaciones, los cuales detallan los resultados de la investigación en coherencia con los objetivos planteados

3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.8.1. Población

Estuvo conformada por el Gerente, Socios, Jefes y Empleados de las distintas Áreas de la Pequeña Empresa Gráfica “Esttulo Digital S.A.”; siendo 89 personas entre varones y mujeres que se encuentran involucrados en el proceso contable, administrativo, comercial y productivo de la empresa.

Se detalla en el siguiente cuadro las proporciones del personal involucrado.

Tabla 1: Distribución Poblacional de la Empresa “Esttulo Digital S.A.”

ITEM	PARTICIPANTE	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Gerente General	01	1.1%
2	Socios	03	3.4%
3	Jefes	04	4.5%
4	Auditor Externo	01	1.1%
5	Empleados	80	89.9%
	TOTAL	89	100.00%

FUENTE: Elaboración propia.

3.8.2. Muestra

Para seleccionar la muestra, se utilizó la siguiente fórmula para determinar el tamaño óptimo de la muestra:

$$M = \frac{N(Z_{0.05})^2 p * q}{(N - 1)(E)^2 + (Z_{0.05})^2 p * q}$$

$$M = \frac{89(1.96)^2(0.5)^2}{(89 - 1)(0.085)^2 + (1.96)^2(0.5)^2}$$

$$M = \frac{89(0.9604)}{(88)(0.085)^2 + (1.96)^2(0.5)^2}$$

$$M = \frac{85.5}{1.546}$$

M = 54 personas

Donde:

Población: “N” = 89 personas que se encuentran involucrados con el quehacer contable, financiero, administrativo y operativo de la empresa.

Z: Coeficiente de Confiabilidad, que de acuerdo con nuestra investigación es de 1.96, porque el nivel de confianza es de 95%.

p: (0.5) Probabilidad de éxito asumida al 50%.

q: (0.5) Probabilidad de fracaso asumida al 50%.

E: (0.085) Error absoluto o precisión, que en este caso es 8.5%.

Finalmente se determinó una muestra de 54 personas de las diferentes áreas de la empresa, como elemento de estudio para el desarrollo de la investigación.

Cabe enfatizar que, por motivos de precisión de opinión a nivel de alta dirección, se consideró a la totalidad de personas que son Socios y Jefes, incluyendo al Gerente General y al Auditor Externo.

Tabla 2: Distribución Muestral de las personas a encuestar de la empresa Estilo Digital S.A.”

ITEM	PARTICIPANTE	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Gerente General	01	1.85%
2	Socios	03	5.56%
3	Jefes	04	7.41%
4	Auditor Externo	01	1.85%
5	Empleados	45	83.33%
	TOTAL	54	100.00%

FUENTE: Elaboración propia.

3.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.9.1. Técnicas

a. Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

- **Cuestionario.** Se aplicaron al personal de la muestra para obtener respuestas en relación a la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.
- **Análisis documental.** Se utilizó para evaluar la relevancia de la información que se considerará para el trabajo de investigación, relacionada con la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

b. Técnicas de Procesamiento de Datos

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- **Ordenamiento y clasificación.** Se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa de la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana; en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.
- **Registro manual.** Se aplicó para digitar la información de las diferentes fuentes sobre la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.
- **Proceso computarizado con Excel.** Se aplicó para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad sobre la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

c. Técnicas de Análisis de Información

Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis de información:

- **Revisión documental.** Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, textos, libros, tesis, artículos de internet y otras fuentes documentales sobre la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.
- **Indagación.** Esta técnica facilitó disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad sobre la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.
- **Conciliación de datos.** Esta técnica permitió comparar los datos sobre la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana, de algunos autores para que sean tomados en cuenta.
- **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.-** La información cuantitativa sobre la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana, ha sido tabulada en cuadros ordenados con cantidades y porcentajes para poder analizarlos e interpretarlos.
- **Comprensión de tablas y gráficos.** Se utilizaron los gráficos para presentar y comprender la información sobre la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

3.9.2. Instrumentos

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron en la investigación fueron los cuestionarios y guías de análisis documental.

a. Instrumentos del Marco Metodológico

- **Encuestas.** Estos documentos han contenido las preguntas de carácter cerrado sobre la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana. El carácter cerrado fue por el poco tiempo que disponen los encuestados para responder sobre la investigación. También contendrá un cuadro de respuesta con las alternativas correspondientes.

- **Guías de análisis documental.** Se utilizaron como hoja de ruta para disponer de la información que realmente se ha considerado en la investigación sobre la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

b. Instrumentos del Marco Teórico

- **Estados financieros:** Son instrumentos que contienen información de las inversiones o activos, deudas o pasivos, así como ventas, costo de ventas, gastos operativos y resultado neto del ejercicio, en base a los cuales se ha llevado a cabo el análisis estructural o análisis de la composición de los elementos antes indicados y que previa interpretación por la contabilidad gerencial sirven para la toma de decisiones.
- **Ratios financieros:** Son instrumentos plasmados en razones o divisiones en su gran mayoría que facilitan información sobre la liquidez, gestión solvencia y rentabilidad, que adecuadamente interpretados por la contabilidad gerencial sirven para la toma de decisiones.
- **Cuadro de Mando Integral:** También llamado Balanced Scorecard permite obtener amplia información a través de las siguientes perspectivas:
 - **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología.
 - **Perspectiva de procesos internos:** Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente.
 - **Perspectiva del cliente:** La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia.

- **Perspectiva financiera:** Refleja el propósito último de las organizaciones con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas.
- **Análisis FODA:** Este análisis permite conocer el aspecto externo e interno de la empresa y sobre dicha información formular objetivos y estrategias para la mejora de la gestión logística y general de la empresa.

Análisis externo: En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa.

- **Oportunidades:** Representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.
- **Amenazas:** Pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad.

Análisis interno: En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

3.9.3. Equipos

Se requirió de los siguientes equipos:

- Computadora
- Laptop
- Teléfono Móvil
- Internet
- Sistema Operativo Windows
- Paquete Ofimático Microsoft Office 2016.
- Impresora Laser
- USB HP 16 GB

3.10. FUENTES DE RECOLECCIÓN

Para la recolección de datos de la presente investigación, se utilizó las siguientes fuentes:

3.10.1. Fuentes primarias

- Libros
- Tesis
- Artículos científicos sociales.

3.10.2 Fuentes secundarias

- Enciclopedias.
- Bibliografías.
- Fuentes de información citadas en el texto.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. LA INFORMACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRÁFICA DE LIMA METROPOLITANA

La incidencia de la Información Financiera en el Diagnóstico Organizacional, fue medida a través de la encuesta, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿Cuánto tiempo usted tiene laborando en la empresa?

Tabla 3: Intervalo de años laborando en la empresa

Respuesta	N° de Encuestados	%
Menos de 1 año	42	78%
De 1 a 5 años	8	15%
Más de 5 años	4	7%
TOTAL	54	100%

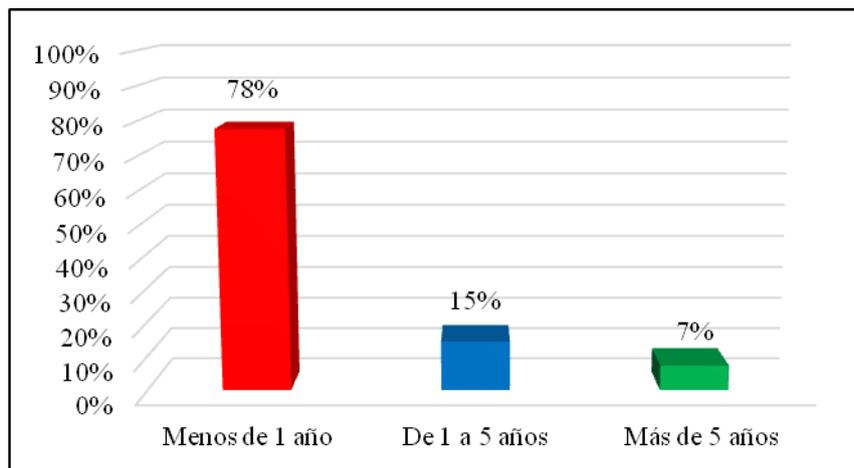


Figura 3: Distribución porcentual de trabajadores en el intervalo de años laborando en la empresa

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: Según la Tabla 3, se puede apreciar que el 78% de los encuestados manifiesta que tienen Menos de 01 año en la empresa, mientras que el 15%, dicen que tienen entre 01 a 05 años en la organización, y solo el 7% tienen Más de 05 años en la firma.

2. ¿Qué tan satisfecho se encuentra en el trabajo?

Tabla 4: Nivel de satisfacción en el trabajo

Respuesta	N° de Encuestados	%
Muy Satisfecho	11	20%
Satisfecho	25	46%
Indiferente	18	34%
TOTAL	54	100%

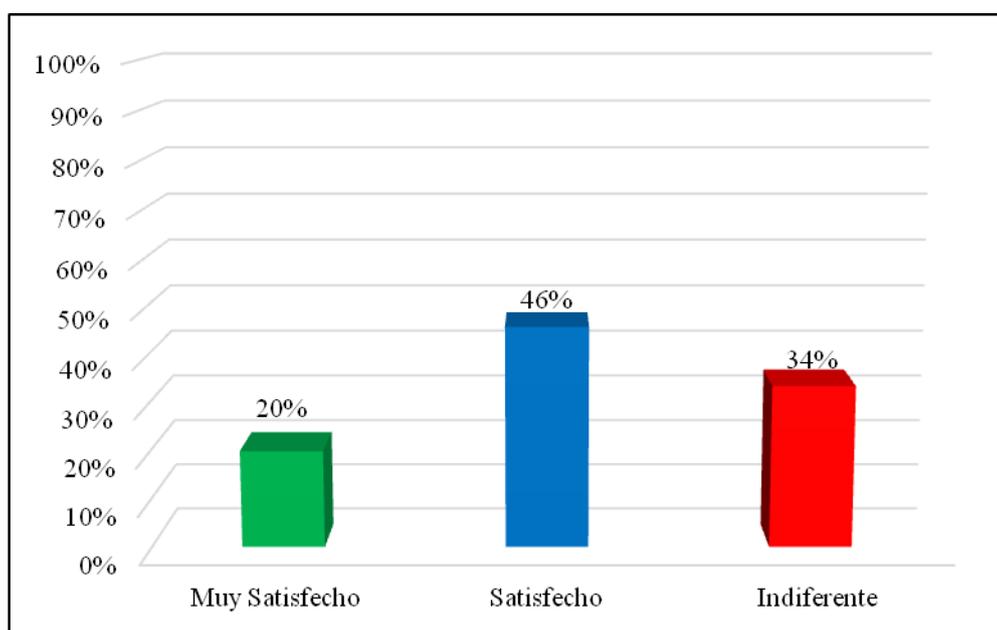


Figura 4: Distribución porcentual del Nivel de satisfacción en el trabajo

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: Según la Tabla 4, se puede denotar que el 20% de los encuestados manifiesta que se sienten Muy Satisfechos en la empresa, mientras que el 46%, dicen que se sienten Satisfechos en la organización, y el 34% se sienten Indiferentes

en la firma.

3. El tipo de relación laboral entre la dirección y los trabajadores es:

Tabla 5: Tipo de relación laboral entre los directivos con los trabajadores

Respuesta	N° de Encuestados	%
Cooperativa	40	74%
Neutra	12	22%
Conflictiva	2	4%
TOTAL	54	100%

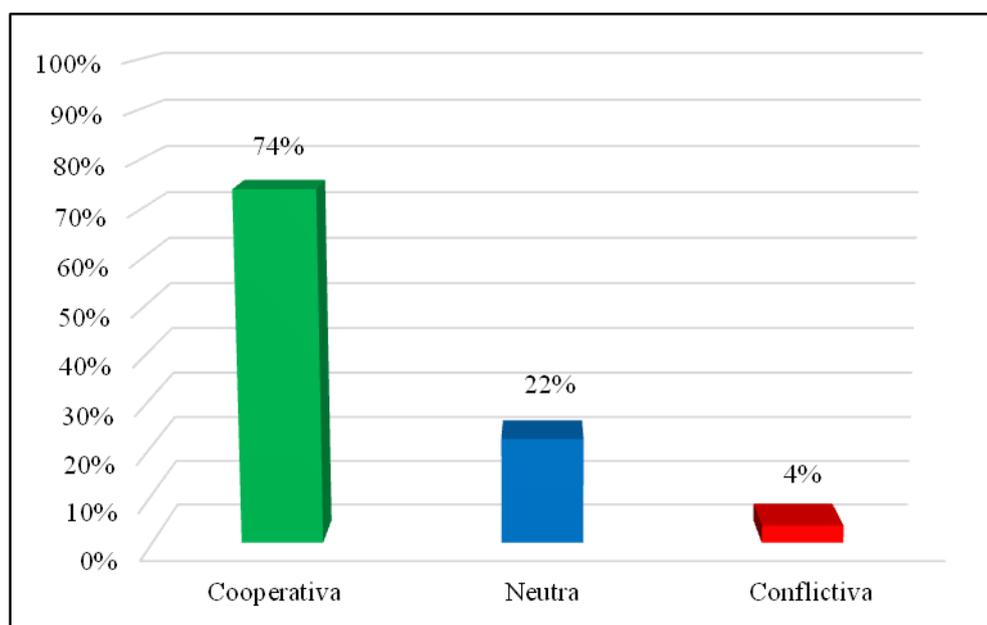


Figura 5: Distribución porcentual del Tipo de relación laboral entre los directivos con los trabajadores

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: Según la Tabla 5, se puede observar que el 74% de los encuestados manifiestan que el tipo de relación que tienen los trabajadores con los directivos es Cooperativa, mientras que el 22% dicen que es Neutra y el 4% expresan que son Conflictivas.

4. ¿Qué aspecto importante nota usted, que no percibe la gerencia?

Tabla 6: Aspectos importantes que no percibe la gerencia

Respuesta	N° de Encuestados	%
Carencia de Planificación Estratégica	5	9%
Mala Distribución de Costos	7	13%
Falta Control	3	6%
Todas	39	72%
Ninguna	0	0%
TOTAL	54	100%

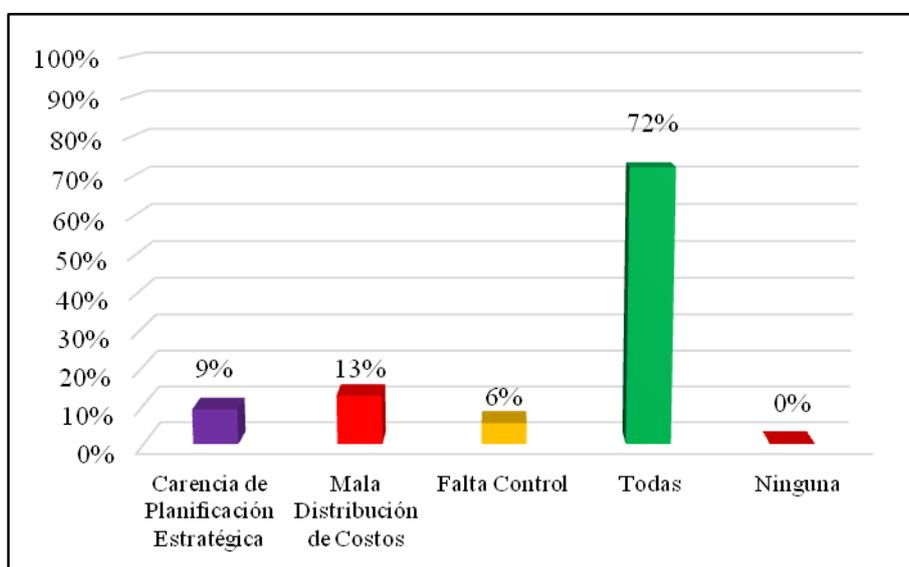


Figura 6: Distribución porcentual de los aspectos importantes que no percibe la gerencia

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: Según la Tabla 6, se puede visualizar que el 9% los encuestados manifiestan que existe una Carencia de Planificación Estratégica; seguidamente por un 13% que menciona que existe una Mala Distribución de Costos; por otro lado, el 6% dicen que existe Falta de Control en la Pequeña Empresa. Sin embargo, un 72% del total de encuestados expresan que la gerencia no percibe estas falencias antes mencionados.

5. ¿Usted tiene conocimiento si la empresa cuenta con medidas correctivas cada vez que hay un desbalance financiero o desorganización laboral?

Tabla 7: Conocimiento de los trabajadores sobre medidas correctivas

Respuesta	N° de Encuestados	%
Si	10	19%
No	44	81%
TOTAL	54	100%

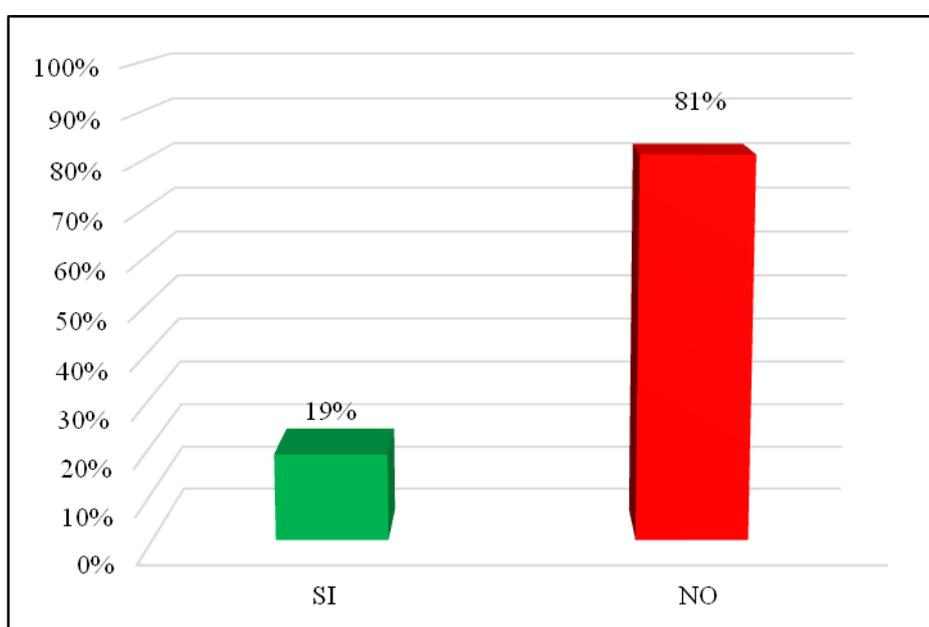


Figura 7: Distribución porcentual de trabajadores que tienen conocimientos sobre medidas correctivas

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: Según la Tabla 7, el 81% de los encuestados manifiesta que la empresa no cuenta con medidas correctivas en caso de desbalance financiero o desorganización laboral; mientras, que el 19% manifiestan que, si existen estas medidas correctivas, solo que son acciones improvisadas, es decir, que no están formalizadas en algún documento.

6. Las Maquinarias de la empresa, en su mayoría, son:

Tabla 8: Estado de las maquinarias de la empresa

Respuesta	N° de Encuestados	%
Modernas (de punta y del año)	4	7%
Usadas (Entre 02 a 05 años)	47	87%
Depreciadas (más de 05 años)	3	6%
TOTAL	54	100%

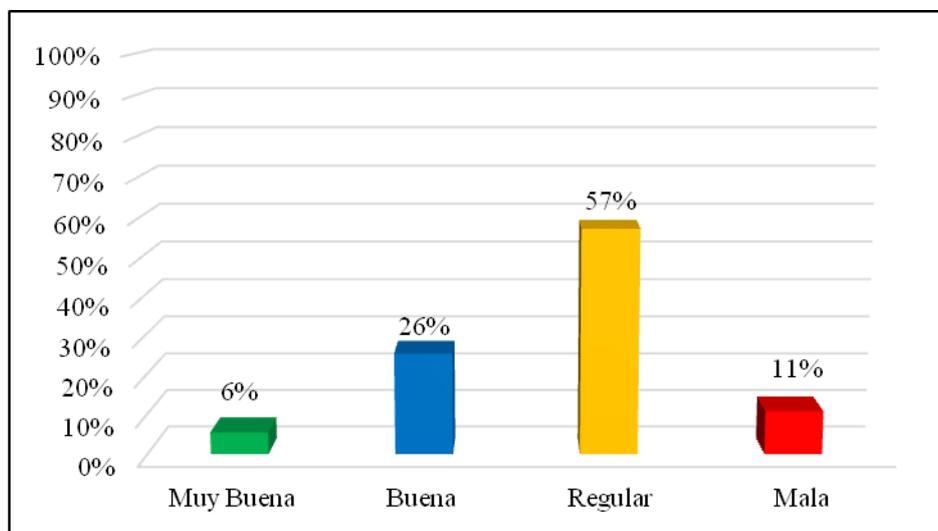


Figura 8: Distribución porcentual del Estado de las maquinarias de la empresa

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: Según la Tabla 8, el 87% de los encuestados menciona que las maquinarias de la empresa son usadas, de entre 02 a 05 años desde su adquisición; mientras, que el 7% responde que las maquinarias son modernas, de punta y recién adquiridas; asimismo, el 6% manifiesta que las maquinarias se encuentran es estado de depreciación.

7. El Control Gerencial de las actividades en esta empresa se ejecutan de manera:

Tabla 9: Frecuencia del Control Gerencial

Respuesta	N° de Encuestados	%
Previas	2	4%
Concurrentes	7	13%
Posterior	45	83%
TOTAL	54	100%

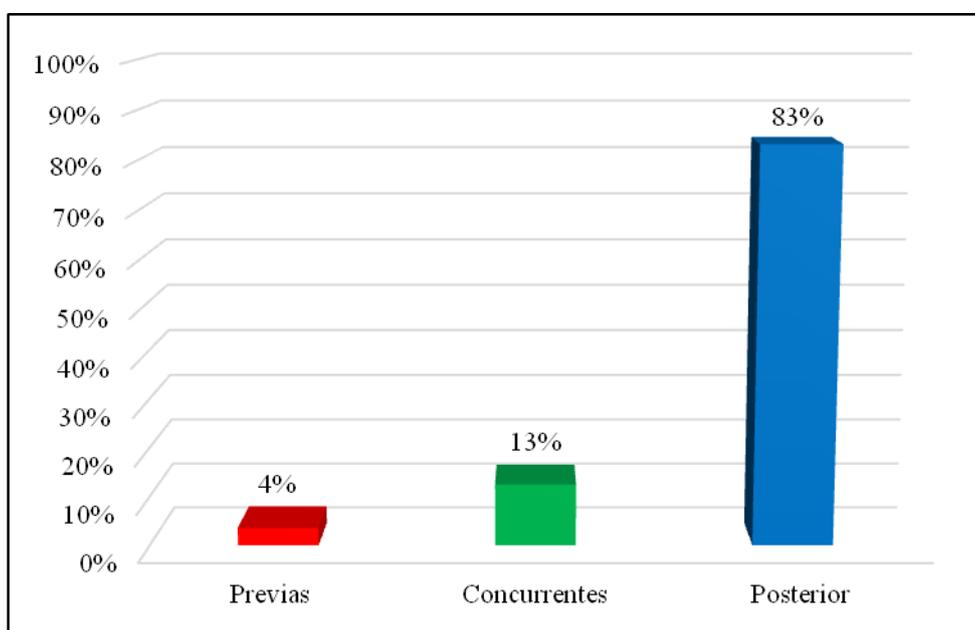


Figura 9: Distribución porcentual de la Frecuencia del Control Gerencial

FUENTE: Elaboracion propia

Interpretación: Según la Tabla 9, el 83% de los encuestados manifiestan que el Control gerencial de las actividades se establece de manera Posterior a la producción y el servicio; el 13% describe que el control es Concurrente en cada actividad; mientras que el 4% menciona que el control es Previo.

8. ¿En qué situación económica usted percibe que se encuentra la empresa?

Tabla 10: Percepción de la situación económica de la empresa

Respuesta	N° de Encuestados	%
Muy Buena	3	6%
Buena	14	26%
Regular	31	57%
Mala	6	11%
TOTAL	54	100%

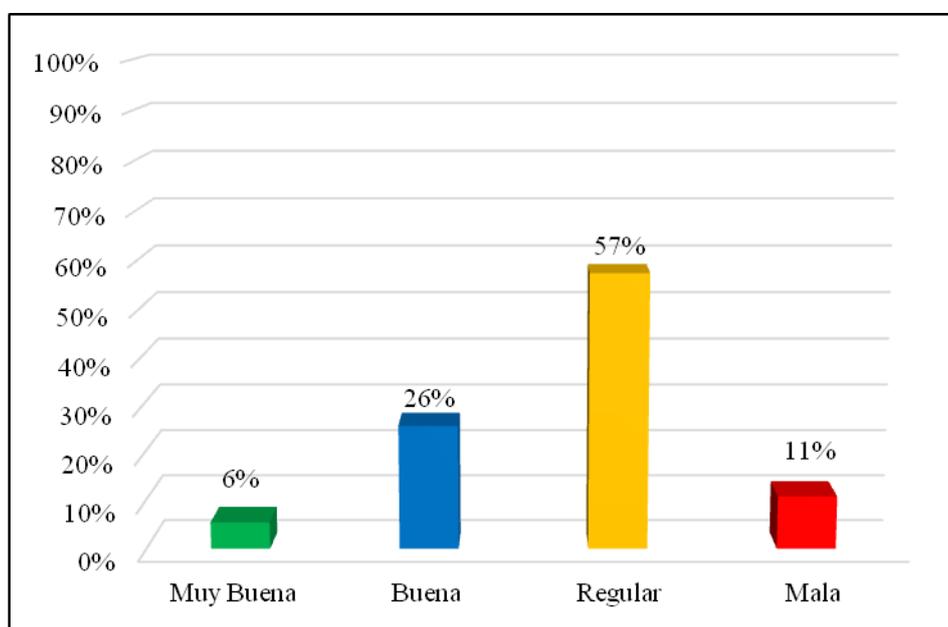


Figura 10: Distribución porcentual sobre la Percepción del estado económico de la empresa

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: Según la Tabla 10, se puede determinar que el 57% de los encuestados perciben que el estado económico de la empresa es Regular, a su vez, un 26% denotan una Buen estado económico; mientras, el 11% menciona que el estado es Malo; sin embargo, solo un 6% aclara que el estado económico empresarial es Muy Buena.

9. ¿Conoce los reglamentos de la empresa?

Tabla 11: Nivel de conocimiento sobre los reglamentos de la empresa

Respuesta	N° de Encuestados	%
Completamente	6	12%
Parcialmente	31	57%
Ninguno	17	31%
TOTAL	54	100%

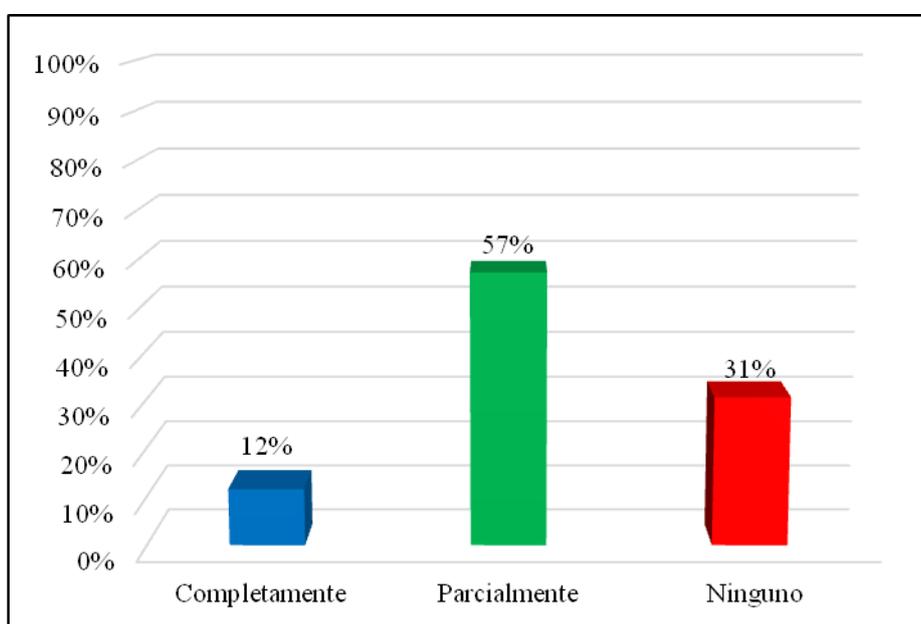


Figura 11: Distribución porcentual del nivel de conocimiento sobre los reglamentos de la empresa

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: Según la Tabla 11, el 57% de los encuestados afirma conocer los reglamentos de la empresa de forma parcial y un 31% menciona no conocer ninguno de los reglamentos de la empresa, y un 12% afirma que lo conoce Completamente. Estos resultados nos dicen que se requiere trabajar más en este tema, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador para la consecución de los objetivos.

10. ¿Conoce usted las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa?

Tabla 12: Conocimiento de los aspectos competitivos de la empresa

Respuesta	N° de Encuestados	%
Si	12	22%
No	42	78%
TOTAL	54	100%

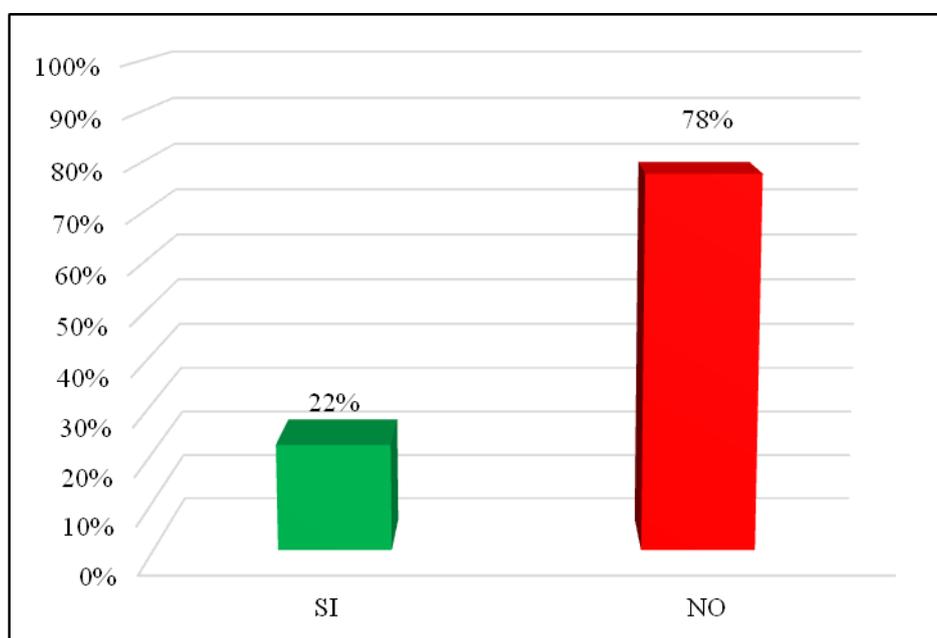


Figura 12: Distribución porcentual del Conocimiento de los aspectos competitivos de la empresa

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: Según la Tabla 12, el 78% de los encuestados menciona que no conocen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la pequeña empresa; mientras, el 22% responde que si tienen conocimiento de esos criterios. Cabe mencionar, que los directivos y administrativos respondieron que si tiene conocimiento sobre este tema.

11. Confirma usted que ¿Los informes financieros inciden en el diagnóstico integral de la organización?

Tabla 13: Los informes financieros inciden en el diagnóstico integral de la organización

Respuesta	N° de Encuestados	%
Si	43	80%
No	11	20%
TOTAL	54	100%

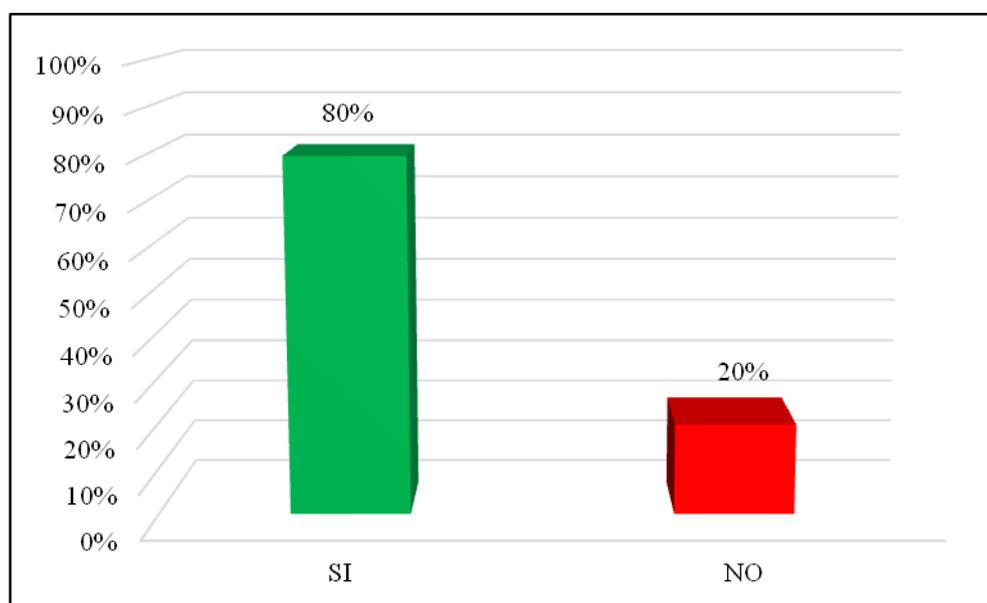


Figura 13: Distribución porcentual de los trabajadores que afirman o desafirman que los informes financieros inciden en el diagnóstico integral de la organización

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: Según la Tabla 13, el 80% de los encuestados, confirma que los informes financieros inciden en el diagnóstico integral de la organización, mientras que el 20% muestra una respuesta negativa al respecto.

12. ¿La empresa comunica a sus empleados el margen de rentabilidad obtenida durante el ejercicio contable?

Tabla 14: Comunicación de los directivos con sus empleados sobre el margen de rentabilidad

Respuesta	N° de Encuestados	%
Si	1	2%
No	53	98%
TOTAL	54	100%

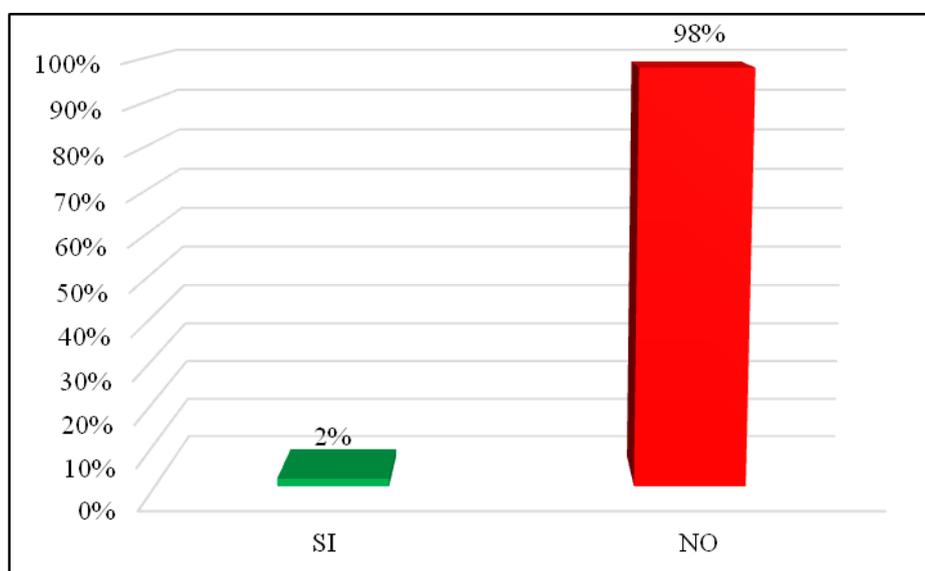


Figura 14: Distribución porcentual de las opiniones sobre la comunicación de los directivos con sus empleados sobre el margen de rentabilidad

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: Según la Tabla 14, el 98% de los encuestados, menciona que los directivos no comunican a sus empleados el margen de rentabilidad obtenida durante el ejercicio contable, asimismo, el 2% menciona si comunica dicha información, dándonos la conclusión de que la empresa maneja esta información en forma privada. Cabe mencionar que el único que respondió afirmativamente fue el Gerente General.

13. ¿Los procesos gerenciales como la Planeación, Organización, Dirección y Control son importantes para incrementar las ventas en la empresa?

Tabla 15: La importancia de los procesos gerenciales para incrementar las ventas en la empresa

Respuesta	N° de Encuestados	%
Si	49	91%
No	5	9%
TOTAL	54	100%

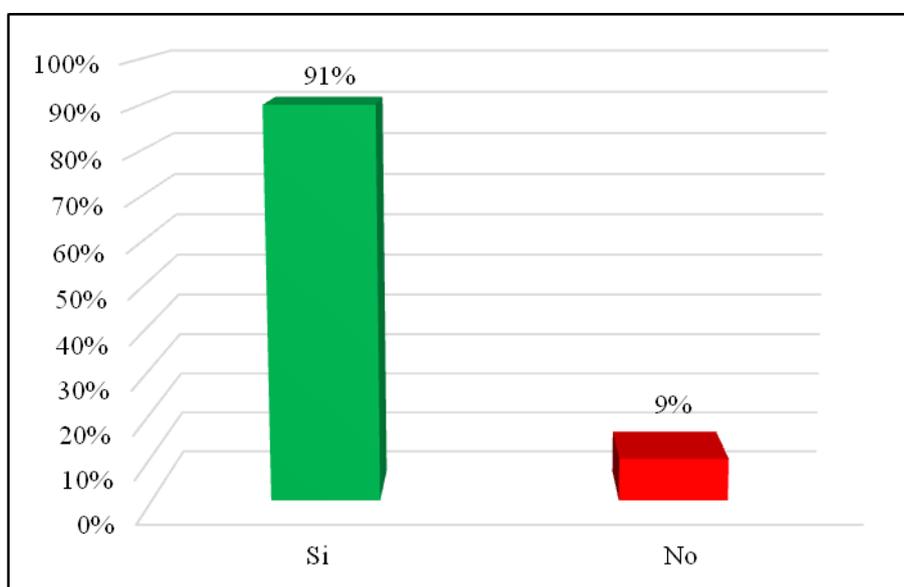


Figura 15: Distribución porcentual de la importancia de los procesos gerenciales para incrementar las ventas en la empresa

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: Según la Tabla 15, un 91% de los encuestados confirman que los procesos gerenciales son importantes para incrementar las ventas; mientras que un 9% opina lo contrario.

14. En su opinión ¿la implementación de la Contabilidad Gerencial contribuirá en la Toma de Decisiones para el crecimiento de la empresa?

Tabla 16: Contribución de la Contabilidad Gerencial en la Toma de Decisiones

Respuesta	N° de Encuestados	%
Si	45	83%
No	9	17%
TOTAL	54	100%

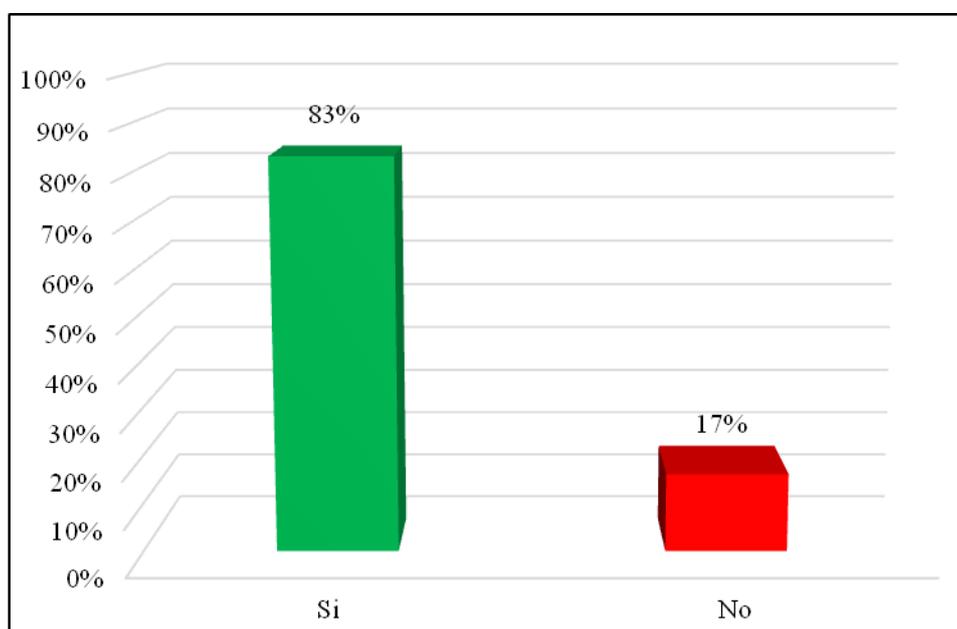


Figura 16: Distribución porcentual de la opinión sobre la contribución de la Contabilidad Gerencial en la Toma de Decisiones

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: Según la Tabla 16, el 83% los encuestados están totalmente de acuerdo en que la implementación de la Contabilidad Gerencial contribuirá en la Toma de Decisiones para el crecimiento de la empresa. Sin embargo, un 17% opina que no será efectivo en su totalidad.

15. ¿Cree usted que la Planificación Financiera permite el incremento de la rentabilidad de la empresa?

Tabla 17: Incidencia de la Planificación Financiera en el incremento de la Rentabilidad

Respuesta	N° de Encuestados	%
Si	46	85%
No	8	15%
TOTAL	54	100%

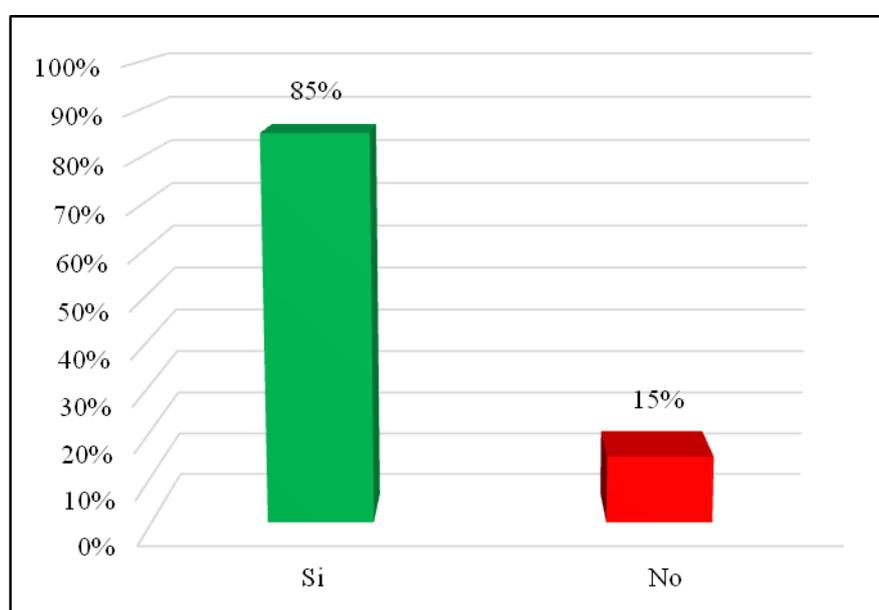


Figura 17: Distribución porcentual de la Incidencia de la Planificación Financiera en el incremento de la Rentabilidad de la empresa

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: Según la Tabla 17, el 85% de los encuestados confirman que la Planeación Financiera permitirá el incremento de la rentabilidad de la empresa, mientras que el 15% opina que no.

16. ¿Cree usted que en el área administrativo-contable de la empresa se debe implementar la Planeación Financiera?

Tabla 18: Implementación de la Planeación Financiera en el área administrativo-contable

Respuesta	N° de Encuestados	%
Si	49	91%
No	5	9%
TOTAL	54	100%

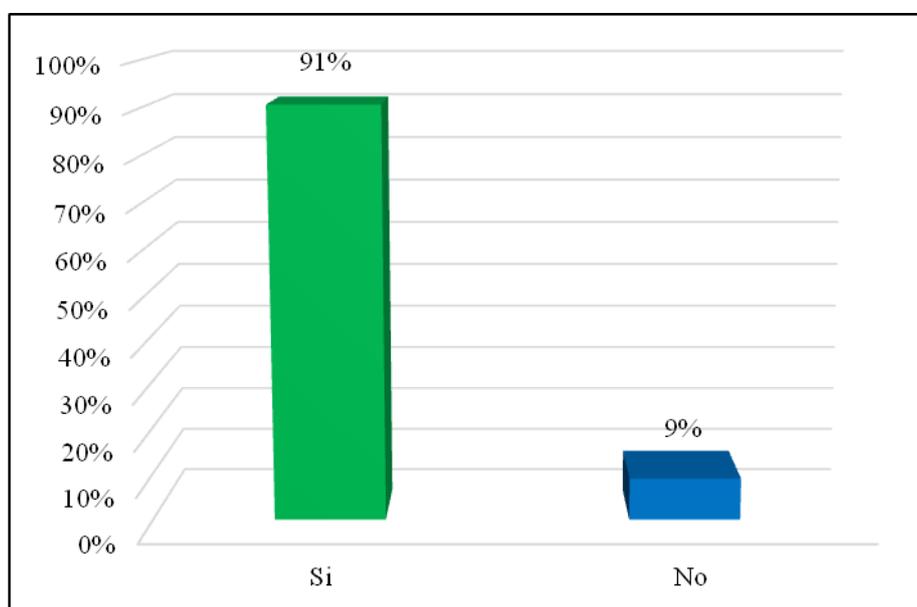


Figura 18: Distribución porcentual de la Implementación de la Planeación Financiera en el área administrativo-contable de la empresa

FUENTE: Elaboración propia.

Interpretación: Según la Tabla 18, el 91% los encuestados confirman que se debe implementar de la Planeación Financiera en el área Administrativo-Contable para el crecimiento de la empresa; mientras que un 9% opina lo contrario. Lo último es debido a que ciertas personas creen que se debe ejecutar a nivel de Gerencia General, en conjunto con sus Socios.

17. ¿El cálculo cabal de costos y gastos financieros influyen en la mejora de la toma de decisiones en la pequeña empresa grafica?

Tabla 19: Influencia del cálculo cabal de costos y gastos en la mejora de la Toma de Decisiones

Respuesta	Nº de Encuestados	%
Si	51	94%
No	3	6%
TOTAL	54	100%

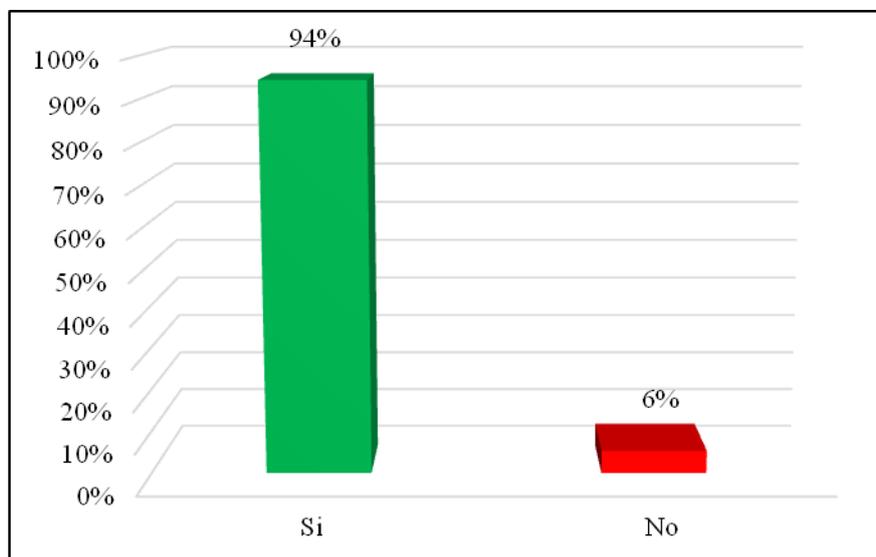


Figura 19: Distribución porcentual de la Influencia del cálculo cabal de costos y gastos en la mejora de la Toma de Decisiones

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: Según la Tabla 19, el 94% de los encuestados, afirma que el cálculo cabal de costos y gastos financieros influyen notoriamente en la mejora de la toma de decisiones en la pequeña empresa grafica; mientras, que el 6% no opina lo mismo.

18. ¿Usted cree que la aplicación de las Herramientas Financieras permite reducir el riesgo de inversión de la empresa?

Tabla 20: Las Herramientas Financieras permiten la reducción del Riesgo de Inversión

Respuesta	N° de Encuestados	%
Si	42	78%
No	12	22%
TOTAL	54	100%

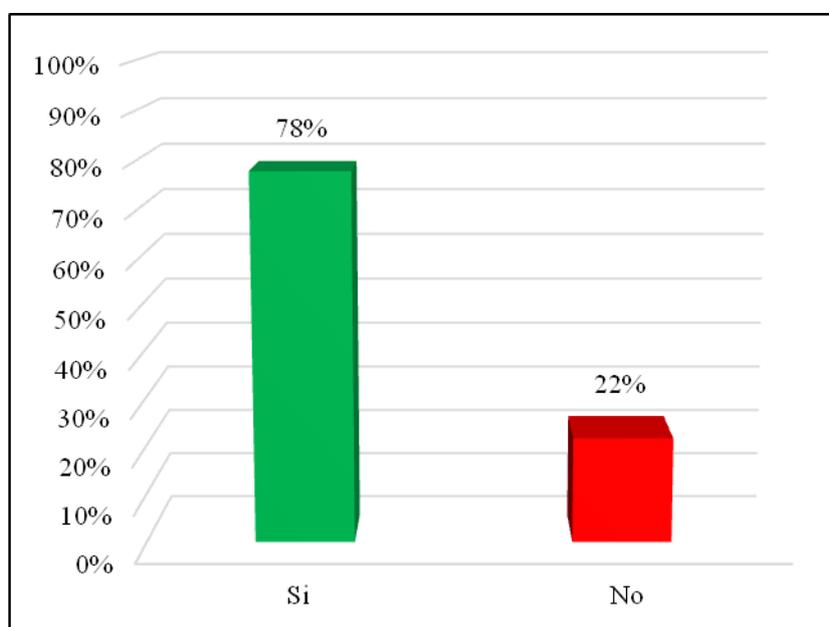


Figura 20: Distribución porcentual de la opinión de los trabajadores respecto a la reducción del Riesgo de Inversión al utilizar las Herramientas Financieras

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: Según la Tabla 20, se puede observar que el 78% de los encuestados afirman que la aplicación de las Herramientas Financieras permite la reducción del riesgo de inversión de la empresa; mientras un 22% están en desacuerdo debido a que no conocen los efectos de aplicación de las mencionadas herramientas.

19. En su opinión ¿Cree que el uso del Cuadro Mando Integral optimizará el Control Interno de la pequeña empresa?

Tabla 21: Optimización del Control Interno mediante el uso del Cuadro de Mando Integral

Respuesta	N° de Encuestados	%
Si	44	81%
No	10	19%
TOTAL	54	100%

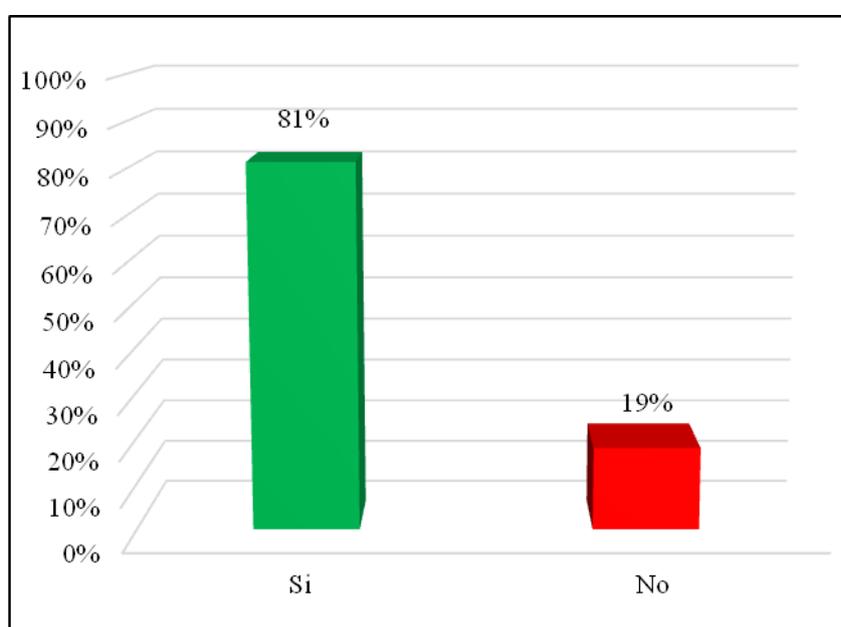


Figura 21: Distribución porcentual sobre la incidencia del uso del Cuadro de Mando Integral para la Optimización del Control Interno

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: Según la Tabla 21, el 81% de los encuestados están convencidos de que el uso del Cuadro Mando Integral optimizará el Control Interno de la pequeña empresa; mientras, que el 19% no están convencidos, debido a que no tienen conocimiento de su funcionamiento.

20. En su opinión, ¿Cada cuánto tiempo se debe efectuar el control y evaluación de los ratios financieros?

Tabla 22: Periodos de Ejecución del Control y Evaluación de los Ratios Financieros

Respuesta	Nº de Encuestados	%
Mensual	19	35%
Trimestral	2	4%
Semestral	9	17%
Anual	24	44%
TOTAL	54	100%

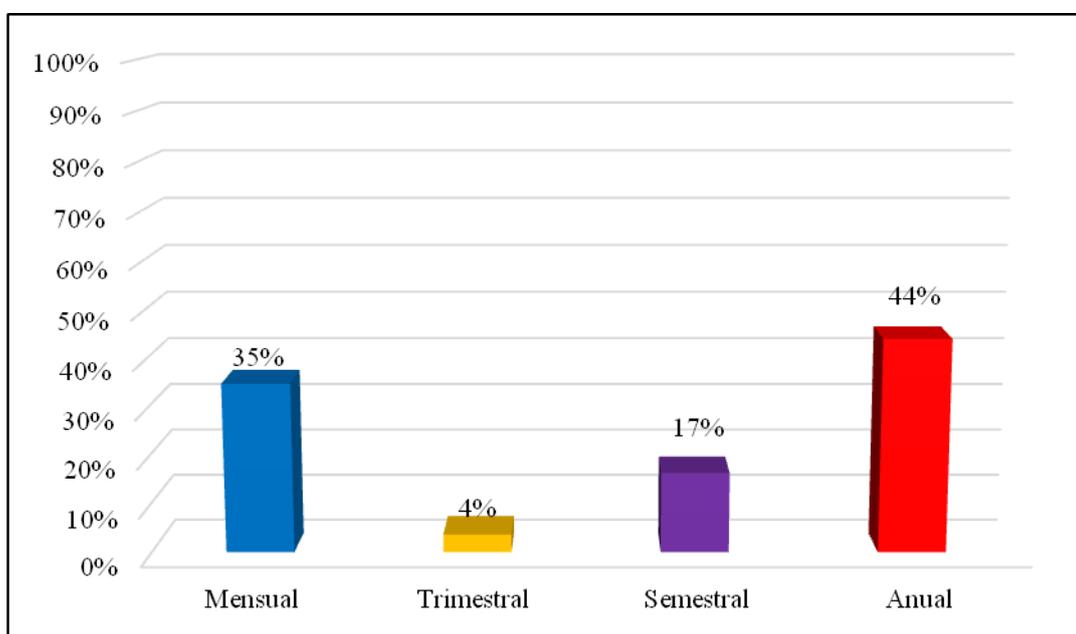


Figura 22: Distribución porcentual de la opinión sobre los Periodos de Ejecución del Control y Evaluación de los Ratios Financieros

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: Según la Tabla 22, el 44% de los encuestados, opina que anualmente se debe efectuar el control y evaluación de los ratios financieros mencionados, el 35% opina que se deberían efectuar cada mensualmente; por otro lado el 17% opina que debería ser semestralmente estas actividades financieras; y, solo un 4% opina que se debería realizar estas actividades cada trimestre.

4.2. LA PLANEACIÓN FINANCIERA PERMITE INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA GRÁFICA DE LIMA METROPOLITANA

Para aplicar la Planeación Financiera, primero se debe realizar un análisis externo - interno de la organización. Por ello, se tomó en consideración hacer una Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – FODA.

Tabla 23: Matriz FODA

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> – Altos costos generales. – Alta rotación de personal. – Planificación y Control inadecuados. – Poca diferenciación en el servicio. – Política no inclusiva para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> – Recesión económica del país. – Alto Riesgo de Inversión. – Fluctuación de precios en el mercado. – Constante innovación tecnológica. – Aumento de competidores.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> – Experiencia en el sector – Poder de negociación ante los clientes – Adaptación al cambio – Personal Calificado – Buena condición financiera 	<ul style="list-style-type: none"> – Alianzas con otras empresas – Crecimiento de la demanda – Incursión en licitaciones publicas – Diversificación del servicio – Préstamo bancario para mayor inversión

FUENTE: Elaboración Propia

Interno

La empresa más que Debilidades tiene las Fortalezas que le van a ayudar a lograr sus metas, objetivos, misión y visión empresarial, especialmente con la intervención de la contabilidad gerencial que genera la información para las correspondientes decisiones.

Externo

La empresa más que amenazas tiene las oportunidades para gestionarse adecuadamente y especialmente con la ayuda de la contabilidad gerencial, para la implementación de estrategias y tácticas que permitan incrementar las utilidades de la empresa.

Análisis de la Matriz FODA

Después de la identificación de los aspectos más importantes de cada uno de los criterios de la Matriz FODA, se procede a un análisis objetivo de la misma, interrelacionando los factores internos con los externos, para así generar una estrategia para cada una de estas.

Tabla 24: Estrategias extrapoladas de la Matriz FODA

<div style="text-align: center;">INTERNO</div> <hr/> <div style="text-align: center;">EXTERNO</div>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>EF01: La empresa utilizará la experiencia en el sector para la realización de alianzas como asociaciones en participación y consorcios, también para compras corporativas, etc.</p> <p>EF02: La empresa utilizará el poder de negociación ante los clientes para el crecimiento de la demanda mediante nuevos servicios.</p> <p>EF03: La empresa utilizará su fácil adaptación al cambio como incursionar en licitaciones públicas y privadas.</p> <p>EF04: El personal calificado de la empresa permitirá diversificar con gran facilidad el servicio empresarial.</p> <p>EF05: La buena condición financiera de la empresa permitirá acceder a préstamos bancarios para sus inversiones en capital de trabajos como bienes de capital.</p>	<p>EDO1: Las alianzas con otras empresas facilitará la reducción de los altos costos generales</p> <p>EDO2: El crecimiento de la demanda permitirá gestionar adecuadamente la alta rotación del personal</p> <p>EDO3: La incursión en licitaciones públicas, permitirá revertir la planificación y control inadecuados.</p> <p>EDO4: La diversificación del servicio permitirá compensar la poca diferenciación en el servicio.</p> <p>EDO5: La obtención de préstamo bancario para mayor inversión revertirá la falta de una política no inclusiva para la toma de decisiones.</p>
AMENAZAS	<p>EFA1: La empresa utilizará la experiencia en el sector para soportar el efecto de la recesión económica del país, si fuera el caso.</p> <p>EFA2: La empresa utilizará el poder de negociación para reducir el alto riesgo de la inversión.</p> <p>EFA3: La empresa utilizará su fácil adaptación al cambio para sobrellevar la fluctuación de precios en el mercado.</p> <p>EFA4: El personal calificado de la empresa permitirá facilitar la constante innovación tecnológica.</p> <p>EFA5: La buena condición financiera de la empresa permitirá sobrellevar el aumento de los competidores en el sector.</p>	<p>EDA1: La empresa tiene que reducir sus altos costos generales y a la par evitar el efecto de la recesión económica del país.</p> <p>EDA2: La empresa tiene que reducir la alta rotación de personal y con ello ayudar en algo en la reducción del alto riesgo de inversión.</p> <p>EDA3: La empresa tiene que planificar y controlar en forma adecuada para reducir el efecto de la fluctuación de los precios en el mercado</p> <p>EDA4: La empresa tiene que optar por una alta diferenciación del servicio y a la par alinearse en una constante innovación tecnológica.</p> <p>EDA5: La empresa debe adoptar una política inclusiva para la toma de decisiones buscando siempre reducir el efecto del aumento de los competidores</p>

FUENTE: Elaboración Propia

Análisis:

1. Las estrategias propuestas en la interrelacion de Fortalezas con Oportunidades **(FO)**, se enfocan Potencializar la habilidades de la empresa, para incrementar su rentabilidad y obtener mayores utilidades, en base a la experiencia, buena condición financiera, poder de negociación ante los clientes, personal calificado y adaptación al cambio.
2. Las estrategias propuestas en la interrelacion de Debilidades con Oportunidades **(DO)**, se enfocan en los Desafíos que debe afrontar la empresa para superar sus falencias organizativas, en base la diversificación de los servicios, prestamos bancarios para inversiones, crecimiento de la demanda y aliazas para incursiones en licitaciones publicas.
3. Las estrategias propuestas en la interrelacion de Fortalezas con Amenazas **(FA)**, se enfocan en los Riesgos que debe evitar la empresa para obtener mayores utilidades e incrementar su rentabilidad, al utilizar las herramientas financieras.
4. Las estrategias propuestas en la interrelacion de Debilidades con Amenazas **(DA)**, se enfocan en las Limitaciones que tiene la empresa para afrontar los retos del mercado competitivo en base a una mejora continua y politica inclusiva para la toma de decisiones.

Complementos Estratégicos

Establecer la Misión, Visión, Filosofía y Valores es fundamental para saber los lineamientos que la pequeña empresa debe seguir, realizar y alcanzar. Por ello, se implementó los mencionados criterios.

Visión

Ser la empresa líder de servicios gráficos y sus variantes, a nivel nacional, contribuyendo en suplir las necesidades de nuestros clientes y fidelizándolos.

Misión

Empresa dedicada a generar soluciones integrales en el sector gráfico, poniendo a disposición de los clientes un servicio de alta calidad

También es preciso incluir la Filosofía y Valores que deben respetar y cumplir.

Filosofía

Con la premisa de comunicarte y brindarte un servicio acorde a tus necesidades, apostamos a la imaginación y a la creatividad de piezas gráficas exclusivas en calidad y variedad. Nuestra intención es que cada diseño no se limite a brindarte la información de manera simple y pertinente, sino que también sea capaz de sorprender y expresar tus proyectos, generando lazos de identificación que permitan tu crecimiento o el de tu empresa. Por esta razón, trabajamos conjuntamente para lograr todos nuestros objetivos y los tuyos.

Valores

- **Responsabilidad:** Es un valor que mide el cumplimiento de metas y objetivos fijados en el plan anual. Ser responsable requiere de esfuerzo y concentración, pero permite obtener credibilidad y respeto por parte de los clientes. La responsabilidad se traduce en acatar las normas y reglamentos de seguridad e higiene, realizar a tiempo y con calidad las tareas asignadas.

- **Honestidad y Transparencia:** Orienta la conducta de los miembros del grupo y eleva la dignidad de las personas. La honestidad vista como valor empresarial se puede aplicar como la capacidad de decir la verdad y actuar conforme a ella. Concretamente consiste en dar buen uso de los recursos de la empresa, hacer lo que se dice y decir lo que se hace y reconocer los aciertos y errores de la empresa y sus personas.

- **Trabajo en Equipo:** Actitud que ayuda a compartir las responsabilidades y los compromisos para alcanzar una meta común. La consecuencia de trabajar en equipo supone que todos los grupos implicados obtengan beneficio y supone

comprometerse con los objetivos de equipo y respetar sus reglas, ser participativos y constantes, y promover la aportación de ideas.

- **Voluntad de servicio:** Es la capacidad de desarrollar empatía, es decir, saber escuchar con atención y aclarar las dudas amablemente, superar las expectativas del cliente y sentirse parte del mismo.
- **Mejora continua:** Actitud que permite mantener el deseo y el compromiso por hacer mejor cada vez el trabajo desde el operario de la máquina de impresión hasta los diseñadores gráficos y los directivos. Adaptar la mejora continua supone buscar los mecanismos para asegurar la preferencia del cliente, buscar las causas que justifiquen una variación de los resultados, y buscar la productividad en los procesos y la eficiencia en el uso de recursos.

Objetivos y Metas

Se tomó en cuenta las estrategias obtenidas del análisis de la matriz FODA, para la formulación de los objetivos y metas en la organización.

Tabla 25: Matriz resumen de Objetivos y Metas

N°	ESTRATEGIA	OBJETIVO	META
1	Potencialidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar la experiencia de la empresa en el sector para la realización de alianzas como asociaciones en participación y consorcios, también para compras corporativas, etc. 2. Utilizar el poder de negociación de la empresa ante los clientes para el crecimiento de la demanda mediante nuevos servicios. 3. Utilizar la fácil adaptación de la empresa al cambio como incursionar en licitaciones públicas y privadas. 4. Permitir que el personal calificado de la empresa diversifique con gran facilidad el servicio empresarial. 5. Permitir que con la buena condición financiera de la empresa acceda a préstamos bancarios para sus inversiones en capital de trabajos como bienes de capital. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar tres (03) alianzas, una como asociación en participación, otra como consorcios y otra para compras corporativas. 2. Hacer crecer a la empresa en 20% para atender a la demanda mediante nuevos servicios. 3. Participar al menos en 12 licitaciones públicas y privadas en el presente ejercicio económico. 4. Tener al menos 10 personas calificadas de la empresa para diversificar con gran facilidad el servicio empresarial. 5. Acceder a cuatro (04) préstamos, uno por trimestre para capital de trabajo y al menos uno para bienes de capitales
2	Desafíos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar las alianzas con otras empresas para la reducción de los altos costos generales 2. Permitir que el crecimiento de la demanda ayude a gestionar adecuadamente la alta rotación del personal 3. Permitir que la incursión en licitaciones públicas revierta la planificación y control inadecuados. 4. Permitir que la diversificación del servicio compense la poca diferenciación en el servicio. 5. Gestionar la obtención de préstamo bancario para mayor inversión y así revertir la falta de una política no inclusiva para la toma de decisiones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir los costos generales como mínimo al 25% para tener mejor rentabilidad. 2. Aumentar los clientes potenciales al menos en 30% 3. Formular un plan operativo, otro táctico y otro estratégico. 4. Lograr una diferenciación de al menos 30% de nuestra diversidad de servicio. 5. Formular y aplicar la política no inclusiva para la toma de decisiones.
3	Riesgos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar la experiencia de la empresa en el sector para soportar el efecto de la recesión económica del país, si fuera el caso. 2. Utilizar el poder de negociación de la empresa para reducir el alto riesgo de la inversión. 3. Utilizar la fácil adaptación al cambio para sobrellevar la fluctuación de precios en el mercado. 4. Permitir que el personal calificado de la empresa facilite la constante innovación tecnológica. 5. Permitir que la buena condición financiera de la empresa ayude a sobrellevar el aumento de los competidores en el sector. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar al 100% la experiencia de la empresa en el sector. 2. Utilizar al 100% el poder de negociación de la empresa. 3. Utilizar al 100% la fácil adaptación al cambio. 4. Permitir que el 100% del personal calificado de la empresa facilite la constante innovación tecnológica. 5. Soportar al 100% el aumento de los competidores en el sector.
4	Limitaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir sus altos costos generales y a la par evitar el efecto de la recesión económica del país. 2. Reducir la alta rotación de personal y con ello ayudar en algo en la reducción del alto riesgo de inversión. 3. Permitir que la empresa planifique y controle en forma adecuada para reducir el efecto de la fluctuación de los precios en el mercado 4. Generar condiciones para que la empresa opte por una alta diferenciación del servicio y a la par a alinearse en una constante innovación tecnológica. 5. Adoptar una política inclusiva para la toma de decisiones buscando siempre reducir el efecto del aumento de los competidores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir al menos 5% el efecto de la recesión económica del país. 2. Reducir al 50% la alta rotación de personal 3. Permitir al 100% que la empresa planifique y controle 4. Generar al 100% condiciones para la diferenciación. 5. Generar un manual para la toma de decisiones.

FUENTE: Elaboración Propia

Análisis:

1. Los objetivos y metas serán factibles de concretarse mediante las estrategias FA, por cuanto buscan explotar las potencialidades de la empresa en la gestión de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
2. Los objetivos y metas serán factibles de concretarse mediante las estrategias DO, que sirven a la empresa para enfrentar los desafíos, haciendo que las oportunidades ayuden a solucionar las debilidades.
3. Los objetivos y metas serán factibles de concretarse mediante las estrategias FA, las cuales se refieren a la utilización en la empresa de las fortalezas frente a los riesgos externos.
4. Los objetivos y metas serán factibles de concretarse mediante las estrategias DA que permiten a la empresa a sobreponerse a sus debilidades o limitaciones y menguar las amenazas externas.

Presupuesto

Se realizó un estimado del monto a invertir como costo, enfocándose en lo que se espera obtener como utilidad. Se enfatiza que, se normalizo los ingresos, costos y gastos que la empresa estimó, por acuerdo mutuo entre el administrador con los socios. Para ello, se muestra las tres tablas que reflejan lo estimado y establecido por la firma.

Tabla 26: Presupuesto de Ingresos por Servicios 2017

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SERVICIOS	170,000	170,000	170,000	170,000	170,000	170,000	170,000	170,000	170,000	170,000	170,000	170,000	2,040,000

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 27: Presupuesto de Costos por Servicios 2017

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
COSTO	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	1,440,000

FUENTE: Elaboración Propia

Luego, se detalló los gastos que se incurrirían para alcanzar los objetivos propuestos por la pequeña empresa, tal como se muestra en la siguiente tabla proyectada.

Tabla 28: Presupuesto de Gastos 2017

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
GASTOS ADMINISTRATIVOS	40,000	480,000											
GASTOS FINANCIERO	500	6,000											
TOTAL	40,500	486,000											

FUENTE: Elaboración Propia

Cabe mencionar, que las presentes estimaciones se realizaron en base a los ingresos, costos y gastos de ejercicios pasados. Para este caso del ejercicio 2016, para proyectar los montos del ejercicio 2017.

Proyecciones

Después de estimar el presupuesto normalizado, que se necesitara de forma mensual para sustentar los costos y gastos de la empresa gráfica, se procede a proyectar los Estados de Resultados Integrales, Estado de Situación Financiera y principales Ratios Financieros, para tener una estructura clara de lo que se espera obtener al culmino del ejercicio 2017.

Tabla 29: Estado de Resultados 2017 Proyectado

ESTTILO DIGITAL S.A.	
Ventas Netas o Ingresos por Servicios	2,040,000
Descotos, rebajas y Bonificaciones	
(-) Concedidas	-
VENTAS NETAS	2,040,000
(-) Costo de Ventas	(1,440,000)
Utilidad o Perdida	600,000
(-) Gastos de Venta	-
(-) Gastos de Administración	(480,000)
Utilidad o Perdida	120,000
(-) Gastos Financieros	(6,000)
+ Ingresos Financieros Gravados	-
(-) Gastos Diversos	-
Utilidad o Perdida	114,000
(-) Participación de los Trabajadores	-
Utilidad o Perdida	114,000
(-) Impuesto a la Renta 29.5%	(33,630)
Utilidad o Perdida	80,370

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 30: Estado de Situación Financiera 2017 Proyectado

ESTTILO DIGITAL S.A.	
<u>ACTIVO</u>	
<u>Activo Corriente</u>	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	5,000
Cuentas por cobrar com.- terceros	200,000
Ctas p. Cob. Pers. Acc, soc, dir y ger.	150,000
Mercaderías	100,000
Productos terminados	50,000
Productos en Proceso	12,000
Otros Activos Corrientes	15,000
Total Activo Corriente	532,000
<u>Activo No Corriente</u>	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	300,000
Dep. Inm. Activo Arrend. Financ. E IME acum.	(60,000)
Intangibles	5,000
Activo Diferido	40,000
Total Activo No Corriente	285,000
TOTAL ACTIVO NETO	817,000
<u>PASIVO</u>	
<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
Trib. Y Aport. Sist.pens. Y salud por pagar	11,000
Remun. y particip. por pagar	2,500
Ctas p. Pagar Comerciales - terceros	300,000
Total Pasivo Corriente	313,500
<u>PASIVO no CORRIENTE</u>	
Cuentas por pagar comerciales-terceros largo plazo	74,580
Total Pasivo no Corriente	74,580
TOTAL PASIVO	388,080
<u>PATRIMONIO NETO:</u>	
Capital	130,165
Resultados Acumulados Positivo	248,755
Utilidad del Ejercicio	50,000
Total Patrimonio	428,920
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	817,000

FUENTE: Elaboración Propia

Razones de Rentabilidad sobre datos proyectados 2017

a. Rentabilidad Bruta sobre Ventas

Este ratio es conocido también como margen bruto o utilidad bruta sobre ventas. Muestra el margen o beneficio bruto de la empresa respecto a las ventas. La utilidad bruta se obtiene al restar a las ventas el costo de la mercadería vendida.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}} \quad \text{ó} \quad \text{también: } \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Ej. : } \frac{2,040,000 - 1,440,000}{2,040,000} = \frac{600,000}{2,040,000} = 0.2941 = 29.41\%$$

$$\text{ó } \frac{600,000}{2,040,000} = 0.2941 = 29.41\%$$

Interpretación: A nivel bruto la rentabilidad de las ventas es 29.41%. Es un porcentaje aceptable de acuerdo con el giro de la empresa, aun cuando puede reducirse disminuyendo los costos.

b. Rentabilidad Neta sobre Ventas

Es un índice de rentabilidad más concreto, porque determina el margen obtenido luego de deducir de las ventas, todos los costos y gastos, inclusive el impuesto a la renta.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuesto}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Ej. : } \frac{80,370}{2,040,000} = 0.0394 = 3.94\%$$

Interpretación: La rentabilidad neta asciende a solo 3.94%, siendo una rentabilidad baja para las empresas del rubro, pero la misma se compensa con la rotación de los insumos utilizados en la prestación de los servicios.

c. Rentabilidad Neta del Patrimonio

Esta razón mide la capacidad de generar utilidades con la inversión de los accionistas o el patrimonio de la empresa, según el valor en libros.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuesto}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Ej. : } \frac{80,370}{428,920} = 0.1874\% = 18.74\%$$

Interpretación: La rentabilidad del patrimonio asciende a 18.74%, no es el más adecuado, los accionistas esperan mucho más para seguir apostando por la empresa.

d. Rentabilidad de la Inversión

Este ratio es conocido también como rendimiento de la inversión, tasa de rendimiento sobre los activos, o capacidad generadora de los activos y determina la productividad o rentabilidad de las ventas como resultado del empleo de los activos totales y los activos de operación.

Para obtener este ratio se parte del producto de dos razones: 1) Rentabilidad neta sobre ventas; 2) Rotación de Activo Total

Si se reemplaza cada razón por su respectiva fórmula se obtiene:

$$\frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Ventas Netas}} \quad \times \quad \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Ej. : } \frac{83,370}{2,040,000} \times \frac{2,040,000}{817,000} = 0.1020 = 10.20\%$$

Interpretación: La rentabilidad del activo total asciende a casi 10.20%, lo cual tampoco no es lo más adecuado. La empresa tiene que obtener el mayor provecho necesario a sus activos, de tal modo de incrementar este ratio.

De esta manera, concretamos que la Planeación Financiera, permite organizar y proyectar la utilidad que espera la empresa, estableciendo estrategias y metas, para que pueda aumentar su rentabilidad de forma progresiva.

4.3. LAS HERRAMIENTAS FINANCIERAS Y SU INFLUENCIA EN LA REDUCCIÓN DEL RIESGO DE INVERSIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRÁFICA DE LIMA METROPOLITANA

Para tomar una decisión asertiva respecto a la inversión que se debe realizar, considerando el riesgo, se tuvo que estructurar los ingresos, costos y gastos pertinentes con la ayuda de las Herramientas Financieras, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 31: Estado de Situación Financiera

ESTTILO DIGITAL S.A.					
<u>ACTIVO</u> Activo Corriente	Valor Histórico	%	Valor Histórico	%	AUMENTOS Y DISMINUCIONES
	al 31/12/2017		al 31/12/2016		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	3,833.00	0%	49,740.00	8%	- 45,907.00
Cuentas por cobrar com.- terceros	248,938.00	29%	82,460.00	14%	166,478.00
Ctas p. Cob. Pers. Acc, soc, dir y ger.	197,934.00	23%	-	0%	197,934.00
Mercaderías	85,682.00	10%	176,714.00	30%	- 91,032.00
Productos terminados	40,000.00	5%	67,892.00	12%	- 27,892.00
Productos en Proceso	15,215.00	2%	56,137.00	10%	- 40,922.00
Otros Activos Corrientes	-	0%	-	0%	-
Total Activo Corriente	591,602.00	68%	432,943.00	74%	158,659.00
<u>Activo No Corriente</u>					
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	279,643.00	32%	147,841.00	25%	131,802.00
Dep. Inm. Activo Arrend. Financ. e IME acum.	- 58,724.00	-7%	- 15,103.00	-3%	- 43,621.00
Intangibles	2,559.00	0%	2,559.00	0%	-
Activo Diferido	57,761.00	7%	18,548.00	3%	39,213.00
Total Activo No Corriente	281,239.00	32%	153,845.00	26%	127,394.00
TOTAL ACTIVO NETO	872,841.00	100%	586,788.00	100%	286,053.00
<u>PASIVO</u>					
<u>PASIVO CORRIENTE</u>					
Trib. Y Aport. Sist.pens. Y salud por pagar	12,146.00	1%	10,755.00	2%	1,391.00
Remun. y particip. por pagar	1,748.00	0%	1,700.00	0%	48.00
Ctas p. Pagar Comerciales - terceros	396,061.00	45%	190,014.00	32%	206,047.00
Total Pasivo Corriente	409,955.00	100%	202,469.00	97%	207,486.00
<u>PASIVO no CORRIENTE</u>					
Provisiones	-	0%	5,399.00	1%	- 5,399.00
Total Pasivo no Corriente	-	0%	5,399.00	3%	- 5,399.00
TOTAL PASIVO	409,955.00	47%	207,868.00	35%	202,087.00

Continuación...

<u>Patrimonio</u>					
Capital	130,165.00	15%	130,165.00	22%	-
Resultados Acumulados Positivo	248,755.00	28%	173,425.20	30%	75,329.80
Utilidad del Ejercicio	83,966.00	10%	75,329.80	13%	8,636.20
Patrimonio Neto	462,886.00	53%	378,920.00	65%	83,966.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	872,841.00	100%	586,788.00	100%	286,053.00

FUENTE: Elaboración Propia

Analisis del Estado de Situación Financiera:

Al analizar los resultados del Estado de Situación Financiera, se determino que el Activo Total del año 2017 incremento en S/ 286,053.00 con respecto al año 2016, principalmente en el Activo Corriente y dentro de este, las partidas de Cuentas por Cobrar Comerciales y Cuentas por cobrar a Accionistas y Personal, dandonos como interpretacion que la empresa ha vendido mas al credito y concedió prestamos a los Directores de la Empresa.

Al observar el Pasivo y Patrimonio, se denoto que el primero incremento de forma sustancial en las cuentas por pagar comerciales. Esto quiere decir que la empresa esta comprando mas al credito, generando una dependencia a corto plazo. Mientras que el Patrimonio incrementó en cuanto a los resultados del año 2017 con respecto al año 2016.

Tabla 32: Estado de resultados

ESTTILO DIGITAL S.A.		Valor Histórico		Valor Histórico		AUMENTOS Y DISMINUCIONES
		al 31/12/2017	%	al 31/12/2016	%	
	Ventas Netas o Ingresos por Servicios	1,950,100.00		1,236,546.00		713,554.00
(-)	Desctos, rebajas y Bonificaciones Concedidas	-				-
	VENTAS NETAS	1,950,100.00	100%	1,236,546.00	100%	713,554.00
(-)	Costo de Ventas	1,386,165.00	-71%	942,502.00	-76%	443,663.00
	Utilidad o Perdida	563,935.00	29%	294,044.00	24%	269,891.00
(-)	Gastos de Venta	-	0%	-	0%	-
(-)	Gastos de Administración	445,050.00	-23%	185,263.00	-15%	259,787.00
	Utilidad o Perdida	118,885.00	6%	108,781.00	9%	10,104.00
(-)	Gastos Financieros	2,266.00	-0.12%	1,167.00	-0.06%	1,099.00
.+	Ingresos Financieros Gravados	-	0%	-	0%	-

Continuación...

(-)	Gastos Diversos	-	0%	-	0%	-
	Utilidad o Perdida	116,619.00	6%	107,614.00	9%	9,005.00
(-)	Participación de los Trabajadores	-	0%	-	0%	-
	Utilidad o Perdida	116,619.00	6%	107,614.00	9%	9,005.00
(-)	Impuesto a la Renta	32,653.32	-2%	32,284.20	-3%	369.12
	Utilidad o Perdida	83,965.68	4%	75,329.80	6.09%	8,635.88

FUENTE: Elaboración Propia

Analisis del Estado de Resultados Integrales:

Al analizar el Estado de Resultados Integrales, se observa que las ventas se han incrementado en S/ 713,554.00 con respecto al año 2016, es decir se incrementaron en un 37%.

En cuanto al Costo de Ventas este disminuyo en S/ 443,663.00 con respecto al año 2016, es decir, disminuyo en un 32%, debido a la baja del precio de la Materia Prima requerida para la elaboracion de los productos que ofrece la empresa. Sin embargo los Gastos de Administracion se incrementaron en un 8% con respecto al año 2016; dicho incremento ha generado un desembolso de S/ 259,787.00.

Adicionalmente, si bien monetariamente la utilidad aumento en S/ 8,635.88 respecto al año 2016, esta bajo 2% comparando el incremento que hubo en los años antecesores.

Principales Ratios o Razones Financieras - Periodo 2017

RAZONES DE LIQUIDEZ:

a. Razón Corriente

Muestra la habilidad que tiene la gerencia para poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo. De aquí, se denota el manejo del efectivo.

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{Ej.: } \frac{591,602}{409,955} = 1.44$$

Interpretación: En el año 2017, por cada Sol de deuda en el corto plazo, la empresa dispone de 1.44 Soles. De modo, se determina que la firma puede pagar todas sus deudas de corto plazo.

b. Razón de Acidez

Es una medición más severa que permite evaluar críticamente la liquidez de la empresa. Para su cálculo se deduce del activo corriente, los inventarios debido a que estos constituyen la parte menos líquida del activo corriente.

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Ej.: $\frac{591,602 - (85,682 + 40,000 + 15,215)}{409,955} = \frac{450,705}{409,955} = 1.099 = 1.10$

Interpretación: En el año 2017, por cada Sol de deuda, la firma dispone de 1.10 Soles. Es decir, que sin los inventarios dentro del activo corriente, la empresa puede solventar sus deudas.

c. Razón de Efectivo

La razón de efectivo o prueba súper-ácida, es un análisis más profundo de la liquidez, ya que considera la relación entre el efectivo en caja y bancos, frente a las deudas de vencimiento a corto plazo.

$$\frac{\text{Efectivo y Equivalente de Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}} \quad \text{Ej.: } \frac{3,833}{409,955} = 0.01$$

Interpretación: En el año 2017, midiendo el ratio solo con el activo más líquido, se denota que la empresa no está en condiciones de asumir nuevas deudas de corto plazo, por cuanto solo dispone de 0.01 soles por cada nuevo sol de deuda.

d. Capital de Trabajo

Es una cifra monetaria y no propiamente una razón financiera. Se obtiene deduciendo del activo corriente, el pasivo corriente. Si el activo corriente excede al pasivo corriente, la empresa dispondrá de mayores recursos financieros para sus transacciones operativas, siendo además un índice de estabilidad financiera.

Fórmula: Activo Corriente – Pasivo Corriente

Aplicación: 591,602 – 409,955 = 181,647

Interpretación: En el año 2017, se cuenta con 181,647 soles de capital de trabajo. De este resultado positivo, se concluye que la empresa puede pagar sus deudas a corto plazo para realizar sus operaciones rutinarias.

RAZONES DE SOLVENCIA:

Se definen como aquellos indicadores que permiten conocer principalmente la contribución de los propietarios frente a los acreedores. Las razones de solvencia o endeudamiento también informan en torno al margen de seguridad ofrecida a los acreedores, el grado de control que ejercen los propietarios sobre la empresa y el monto de recursos financieros de los acreedores que se emplean en la generación de ingresos para la empresa. Entre las razones de solvencia o endeudamiento tenemos: a) Razón de endeudamiento a corto plazo; b) razón de endeudamiento a largo plazo; c) razón de endeudamiento total; d) razón de endeudamiento del activo fijo; e) razón de endeudamiento del activo total; y f) respaldo del endeudamiento.

a. Razón de Endeudamiento a Corto Plazo Patrimonial

Esta razón mide la relación entre los fondos a corto plazo aportados por los acreedores y los recursos aportados por los socios de la empresa, permitiendo evaluar el grado de palanqueo financiero a corto plazo.

Fórmula:
$$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Ej.:
$$\frac{409,955}{462,886} = 0.8857 = 88.57\%$$

Interpretación: El cociente obtenido refleja que las deudas a corto plazo equivalen al 88.60% del patrimonio neto; lo cual es un porcentaje alto si se considera que las deudas de corto plazo deben ser lo más bajo posible para que no asfixien a la empresa.

b. Razón de Endeudamiento a Largo Plazo

Esta razón mide la relación entre los fondos a largo plazo proporcionados por los acreedores y los recursos aportados por los socios de la empresa, permitiendo determinar además, el grado de palanqueo financiero a largo plazo.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}} \quad \text{Ej.: } \frac{0}{462,886} = 0 \%$$

Interpretación: El endeudamiento de largo plazo asciende al 0% del patrimonio neto, demostrando así que no existen deudas a largo plazo a pagar.

c. Razón de Endeudamiento Total del Patrimonio

Este ratio o índice evalúa la relación entre los recursos totales a corto plazo y largo plazo aportados por los acreedores y los aportados por los propietarios de la empresa. Además este coeficiente se utiliza para estimar el nivel de palanqueo o Leverage financiero de la empresa.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}} \quad \text{Ej.: } \frac{409,955}{462,886} = 0.8857 = 88.57\%$$

Interpretación: El endeudamiento con terceros constituido por el pasivo total representa el 88.57% del patrimonio neto de la empresa. Si bien esto otorga solvencia, pero representa mayor riesgo para los accionistas al ser ellos los que financian en mayor porcentaje a la empresa.

d. Razón de Endeudamiento del Activo Total

Esta razón tiene como objetivo medir el nivel del activo total de la empresa financiado con recursos aportados a corto y largo plazo por los acreedores.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \quad \text{Ej.: } \frac{409,955}{872,841} = 0.469 = 46.90\%$$

Interpretación: Solo el 46,90% del activo total es financiado por el pasivo total de la empresa, el resto se realiza por intermedio del patrimonio de la empresa. Cabe mencionar que, en el marco del financiamiento moderno, debería trasladarse el mayor riesgo a los acreedores especialmente con la obtención de financiamiento de largo plazo.

e. Respaldo de Endeudamiento

Este ratio tiene como objetivo indicar la relación que existe entre el activo fijo neto y el patrimonio neto, considerando el primero como garantía o respaldo del segundo.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Activo Fijo Neto}}{\text{Patrimonio Neto}} \quad \text{Ej.: } \frac{279,643 - 58,724}{462,886} = \frac{220,919}{462,886} = 0.477 = 47.70\%$$

Interpretación: De acuerdo con este ratio el patrimonio neto financia el 47.70% del activo fijo neto de la empresa.

RAZONES DE GESTIÓN (ROTACIÓN)

a. Rotación de Cuentas por Cobrar

Esta razón tiene como objetivo medir el plazo promedio de los créditos que la empresa otorga a sus clientes y le permite a su vez, evaluar la política de créditos y cobranzas empleado. También se dice que este ratio presenta la liquidez de las cuentas por cobrar, al reflejar la velocidad de recuperación de los créditos concedidos, velocidad dada por el número de veces que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Ej.: } \frac{1,950,100}{\frac{248,938 + 82,460}{2}} = \frac{1,950,100}{165,699} = 11.77 = 12 \text{ veces}$$

2

Interpretación: Las cuentas por cobrar de la empresa han rotado 12 veces al año, lo que quiere decir que la firma percibe siquiera una vez al mes. Este resultado, refleja la estabilidad que la empresa tiene para transformar sus cuentas por cobrar en efectivo.

b. Período Promedio de Cobro

Un método alternativo para medir la liquidez de las cuentas por cobrar, es el período promedio de cobro, plazo promedio de cuentas por cobrar, días de venta pendientes de cobro, o simplemente el período de cobro que viene a ser el número de días promedio en que se recuperan las cuentas por cobrar. El cálculo de esta razón se sustenta en el año comercial de 360 días y los meses de 30 días.

El período promedio de cobro se puede calcular de dos maneras:

(1) Dividiendo 360 días entre la razón de rotación de cuentas por cobrar:

$$\text{Así: } \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}} \quad \text{Ej.: } \frac{360}{11,77} = 30.59 = 31 \text{ días}$$

(2) Invertiendo la fórmula de la razón de cuentas por cobrar y multiplicando el resultado obtenido por 360 días.

$$\text{Así: } \frac{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar} \times 360}{\text{Ventas Anuales Netas}}$$

$$\text{Ej. } \frac{165,699 \times 360}{1,950,100} = 30.59 = 31 \text{ días}$$

Interpretación: La empresa cobra cada 31 días. Lo cual quiere decir que el plazo promedio de pago de los clientes es estable, debido a que se encuentra en el rango aceptable de 30 a 60 días.

c. Rotación de Cuentas por Pagar

El índice de rotación de cuentas por pagar, mide el plazo promedio en el cual la empresa paga sus obligaciones o sea el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en

efectivo durante el año.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Compras Anuales}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

Generalmente las compras anuales al crédito no se pueden extraer del Estado de Situación Financiera ni del Estado de Resultados, por ello debe estimarse el porcentaje del costo de ventas que comprenderá las compras anuales al crédito.

$$\text{Ej. : } \frac{831,699}{\frac{396,061+190,014}{2}} = \frac{831,699}{293,037.50} = 2.83 = 3 \text{ veces}$$

Interpretación: La empresa paga en promedio tres (03) veces al año, lo cual no es oportuno para generar confianza. Por lo tanto se debe estabilizar la paga a los proveedores de manera mensual. La presente crítica se realizó para cumplir con la ética empresarial.

d. Período Promedio de Pago

El período promedio de pago es similar al período promedio de cobro y permite determinar el número de días promedio que la empresa demora en pagar sus deudas por compras a sus proveedores. El período promedio de pagos también se puede calcular de dos maneras:

(1) Dividendo 360 días entre la razón de rotación de cuentas por pagar.

$$\text{Así: } \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}} \quad \text{Ej.: } \frac{360}{2.834} = 127.03 = 127 \text{ días}$$

(2) Multiplicando el recíproco de la rotación de cuentas por pagar por 360 días.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}{\text{Compras Anuales}} \times 360$$

$$\text{Ej. : } \frac{293,037.50}{831,699} \times 360 = 126.841 = 127 \text{ días}$$

Interpretación: La empresa está pagando a sus proveedores cada 127 días, lo cual no es lo más adecuado. Aun cuando debe analizarse como están pagando otras empresas del sector y manejarse con ese parámetro.

e. Rotación del Activo Fijo

La razón de rotación del activo fijo o inmuebles maquinaria y equipo, es un indicador de la eficiencia relativa con que una empresa emplea su inversión en activos fijos o bienes de capital, para generar ingresos. Para este cálculo se emplea la siguiente:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Ventas Anuales Netas}}{\text{Activo Fijo Neto}} \quad \text{Ej.: } \frac{1,950,100}{220,919} = 8.83 = 9 \text{ veces}$$

Interpretación: La rotación del activo se realiza nueve (09) veces al año. Un mayor valor del ratio indicaría el incremento de las ventas, lo cual es adecuado con los objetivos de la organización.

f. Rotación del Activo Total

Este ratio es muy similar al anterior, con la diferencia de que relaciona las ventas netas con el activo total de la empresa, permitiendo establecer el nivel de empleo de todo el activo en la generación de ingresos a través de las ventas.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Ventas Anuales Netas}}{\text{Activo Total}} \quad \text{Ej.: } \frac{1,950,100}{872,841} = 2.23 = 3 \text{ veces}$$

Interpretación: En promedio el activo total rota tres (03) veces al año. Es recomendable que esta rotación sea elevada, ya que a mayor rotación, mejor uso del activo total en la generación de ventas.

RAZONES DE RENTABILIDAD:

e. Rentabilidad Bruta sobre Ventas

Este ratio es conocido también como margen bruto o utilidad bruta sobre ventas. Muestra el margen o beneficio bruto de la empresa respecto a las ventas. La utilidad bruta se

obtiene al restar a las ventas el costo de la mercadería vendida.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}} \quad \text{ó} \quad \text{también} \quad \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Ej. : } \frac{1,950,100 - 1,386,165}{1,950,100} = \frac{563,935}{1,950,100} = 0.2892 = 28.92\%$$

$$\text{ó } \frac{563,935}{1,950,100} = 0.289 = 28.92\%$$

Interpretación: A nivel bruto la rentabilidad de las ventas es 28.92%. Es un porcentaje aceptable de acuerdo con el giro de la empresa, aun cuando puede reducirse disminuyendo los costos.

f. Rentabilidad Neta sobre Ventas

Es un índice de rentabilidad más concreto, porque determina el margen obtenido luego de deducir de las ventas, todos los costos y gastos, inclusive el impuesto a la renta.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuesto}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Ej. : } \frac{83,965.68}{1,950,100} = 0.043 = 4.30\%$$

Interpretación: La rentabilidad neta asciende a solo 4.30%, siendo una rentabilidad baja para las empresas del rubro.

g. Rentabilidad Neta del Patrimonio

Esta razón mide la capacidad de generar utilidades con la inversión de los accionistas o el patrimonio de la empresa, según el valor en libros.

Fórmula:
$$\frac{\text{Utilidad Neta después de Impuesto}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Ej. :
$$\frac{83,965.68}{462,886} = 0.1814 = 18.14\%$$

Interpretación: La rentabilidad del patrimonio asciende a 18.14%, no es el más adecuado, los accionistas esperan mucho más para seguir apostando por la empresa.

h. Rentabilidad de la Inversión

Este ratio es conocido también como rendimiento de la inversión, tasa de rendimiento sobre los activos, o capacidad generadora de los activos y determina la productividad o rentabilidad de las ventas como resultado del empleo de los activos totales y los activos de operación. Para obtener este ratio se parte del producto de dos razones: 1) Rentabilidad neta sobre ventas; 2) **Rotación del activo total**.

Si se reemplaza cada razón por su respectiva fórmula se obtiene:

$$\frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Ventas Netas}} \quad \times \quad \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

Ej. :
$$\frac{83,965.68}{1,950,100} \times \frac{1,950,100}{872,841} = 0.0962 = 9.62\%$$

Interpretación: La rentabilidad del activo total asciende a 9.62%, lo cual tampoco no es lo más adecuado. La empresa tiene que obtener el mayor provecho necesario a sus activos, de tal modo de incrementar este ratio.

RAZONES DE COBERTURA:

a. Razón General de Cobertura

Se denomina también razón de cobertura total de intereses. Determina cuantas veces la utilidad permite pagar los gastos financieros, las cargas financieras o los intereses; lo que

es lo mismo, cuantas veces se ha ganado el interés o las cargas financieras. Informa también la capacidad para cancelar los intereses.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Utilidad} + \text{Intereses} + \text{Impuestos}}{\text{Gastos Financieros o Intereses}}$$

$$\text{Ej. : } \frac{83,965.68 + 2,266 + 32,653.32}{2,266} = \frac{118,885}{2,266} = 52.47 = 53$$

Interpretación: Con respecto a los gastos financieros estos pueden ser cubiertos en 53 veces con la Utilidad obtenida. La empresa tiene la suficiente cobertura en base a su utilidad para cubrir holgadamente sus Cargas Financieras.

Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio, primero hay que tener en consideración el total de las unidades producidas por la pequeña empresa gráfica. La empresa Estilo Digital S.A., estratifica su producción por zonas cardinales.

Tabla 33: Producción de la Empresa Estilo Digital S.A.

ZONIFICACIÓN	2017	2016
NORTE	144,174	111,434
CENTRO	156,862	121,239
SUR	73,367	56,706
PRESCINTOS	123,100	95,142
TOTAL	497,503	384,521

FUENTE: Elaboración Propia

Luego, es necesario calcular el Precio de Venta Unitario y Costo Variable Unitario, por lo tanto, utilizaremos la información proporcionada por el Estado de Resultados Integrales.

Tabla 34: Cálculo del Precio de Venta Unitario de la empresa Esttlo Digital S.A.

AÑO	VENTAS	UNIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO (S/.)
2017	1,950,100.00	497,503	3.92
2016	1,236,546.00	384,521	3.22

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 35: Cálculo del Costo Variable Unitario de la empresa Esttlo Digital S.A.

AÑO	COSTOS VARIABLES	UNIDADES	COSTO VARIABLE UNITARIO (S/.)
2017	1,466,784.80	497,503	2.95
2016	903,145.60	384,521	2.35

FUENTE: Elaboración Propia

El Costo fijo de los años 2016 y 2017, son:

Tabla 36: Costos Fijos de la empresa Esttlo Digital S.A.

AÑO	COSTOS FIJOS
2017	366,696.20
2016	225,786.40

FUENTE: Elaboración Propia

Al tener los datos primarios, lo reemplazaremos en la fórmula para obtener el punto de equilibrio desde dos perspectivas.

Punto de Equilibrio en Unidades

$$PE = \frac{\text{COSTO FIJO TOTAL}}{\text{PRECIO UNITARIO} - \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}}$$

Del 2017:

$$PE_{2017} = \frac{366,696.20}{3.92 - 2.95}$$

$$PE_{2017} = 377,461$$

Interpretación:

Acá observamos que para el año 2017 la empresa tiene que vender 377,461 unidades para no ganar ni perder es decir solo recupera sus costos fijos y costos variables.

Del 2016:

$$PE_{2017} = \frac{225,786.40}{3.22 - 2.35}$$

$$PE_{2017} = 260,406$$

Interpretación:

En cambio, en el año 2016 solo tenía que vender 260,406 unidades para no ganar ni perder, esto porque sus ventas eran menores con respecto al año 2017.

Punto de Equilibrio en Soles

Del 2017:

$$PE_{2017} = \frac{366,696.20}{1 - \frac{2.95}{3.92}}$$

$$PE_{2017} = 1,481,906.29$$

Interpretación:

Se observa que el monto en ventas que la empresa debe realizar para no ganar ni perder es de S/ 1'481,906.29. Este monto se ha incrementado por el incremento de las ventas del 2017.

Del 2016:

$$PE_{2016} = \frac{225,786.40}{1 - \frac{2.35}{3.22}}$$

$$PE_{2016} = 837,417.32$$

Interpretación:

En el año 2016 el monto de ventas que la empresa debe realizar para no ganar ni perder es de S/ 837,417.32.

Riesgo de Inversión

Para el Cálculo del Riesgo de Inversión, se consideró la premisa financiera que consiste en que el Riesgo incide directamente sobre la Rentabilidad de las empresas.

Datos de rentabilidad de la empresa:

Sea: **ROI:** Rentabilidad sobre la inversión o sobre el activo total.

ROE: Rentabilidad sobre el patrimonio neto.

Tabla 37: ROI y ROE de la empresa Esttulo Digital S.A. Periodo 2015 - 2018

PERIODOS	RENTABILIDAD	
	ROI	ROE
AÑO 2015	0.1215	0.1629
AÑO 2016	0.1302	0.2010
AÑO 2017	0.0961	0.1814
AÑO 2018	0.1516	0.2015

FUENTE: Elaboración Propia

En base a los datos anteriores, se debe determinar el riesgo de cada rentabilidad obtenida de la empresa por periodo ejecutado. Para ello, debemos determinar el promedio de la

Rentabilidad, partiendo desde un horizonte mínimo de 04 años. Se consideró un año de proyección (2018), del cual se espera un aumento de rentabilidad.

Tabla 38: Determinación del promedio del ROI y ROE esperado

PERIODOS	RENTABILIDAD	
	ROI	ROE
AÑO 2015	0.1215	0.1629
AÑO 2016	0.1302	0.2010
AÑO 2017	0.0961	0.1814
AÑO 2018	0.1516	0.2015
PROMEDIO	0.1249	0.1867

FUENTE: Elaboración Propia

Para especificar, en esta parte se determina la rentabilidad promedio o rendimiento promedio, que será el valor sobre el cual se van a restar cada una de las rentabilidades de los periodos ejecutados, para determinar la desviación en relación con el promedio. Es decir, el promedio es la rentabilidad esperada de la empresa.

Este procedimiento fue aplicado por **ROSS (2012)**, en su libro de Finanzas Corporativas, y desde allí es un procedimiento aceptado, debido a su veracidad.

Partiendo de lo planteado, se realizará el cálculo del riesgo, teniendo en consideración los siguientes criterios:

1. Los datos de la rentabilidad tanto del ROI como del ROE vienen del cuadro anterior.
2. La desviación se ha obtenido restando cada rentabilidad menos el rendimiento esperado.
3. Si se suman las desviaciones tanto del ROI como del ROE, se obtendría un valor de cero, por lo que se recurre a un artificio matemático de elevar las desviaciones al cuadrado.
4. La varianza es igual a la sumatoria del cuadrado de las desviaciones entre el número de periodos o escenarios.

5. La desviación estándar es igual a la raíz cuadrada de la varianza y representa el riesgo correspondiente.

Tabla 39: Determinación del Riesgo utilizando la Varianza y la Desviación Estándar

RENDIMIENTO ESPERADO DEL ROI: 0.1249						
PERIODOS	RENTB.	DESVIACIÓN	DESVIACIONES AL CUADRADO	VARIANZA	DESVIACIÓN ESTANDAR	RIESGO
AÑO 2015	0.1215	-0.0034	0.000011			
AÑO 2016	0.1302	0.0054	0.000029			
AÑO 2017	0.0961	-0.0288	0.000827			
AÑO 2018	0.1516	0.0268	0.000716			
TOTAL			0.001582	0.000395	0.01988	1.99%
RENDIMIENTO ESPERADO DEL ROE: 0.1867						
AÑO 2015	0.1629	-0.0238	0.000566			
AÑO 2016	0.2010	0.0143	0.000204			
AÑO 2017	0.1814	-0.0053	0.000028			
AÑO 2018	0.2015	0.0148	0.000219			
TOTAL			0.001018	0.000254	0.0159	1.59%

FUENTE: Elaboración Propia

Análisis:

1. El ROI o rentabilidad sobre el activo total, tiene un riesgo del 1.99% y representa mayor riesgo que el ROE.
2. El ROE o rentabilidad sobre del patrimonio neto, tiene un riesgo del 1.59% y representa menor riesgo que el ROI.
3. En un contexto propenso al riesgo la empresa tomaría al ROI como referencia para obtener mayor rentabilidad, motivados por el principio financiero: *“A mayor riesgo, mayor rentabilidad”*
4. En un contexto averso o contrario al riesgo la empresa tomaría como referencia el ROE. Igualmente, basados en el principio financiero: *“A menor riesgo, menor rentabilidad”*
5. Pese a los principios generalmente aceptados, la empresa busca enfrentar los menores riesgos y aumentar al máximo la rentabilidad; sin embargo, la firma optó por tomar la inversión respecto al ROE.

De esta manera concretamos que, al utilizar las Herramientas Financieras, podemos reducir el riesgo de inversión de la empresa, priorizando así la obtención de mayor rentabilidad, evitando generar incertidumbre en el impacto de la inversión. Además, que permite visualizar y comparar las utilidades obtenidas al final de cada ejercicio.

4.4. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL OPTIMIZA EL CONTROL INTERNO EN LA PEQUEÑA EMPRESA GRÁFICA DE LIMA METROPOLITANA

Se detallan los principales indicadores para la implementación del Cuadro de Mando Integral. Cabe resaltar, que para los fines de estructurar la presente herramienta de gestión, fue necesario utilizar los datos proporcionados del Estado de Situación Financiera, Estados de Resultados, Población y Anexo N° 15 de la presente investigación. Además, se realizó una comparación entre los años 2016 y 2017, generando el análisis pre y post implementación de la Contabilidad Gerencial en la pequeña empresa “Estilo Digital S.A.”

Tabla 40: Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA FINANCIERA	31/12/2017	31/12/2016	Variación	Situación
ROE-Rendimiento sobre el Patrimonio <i>Utilidad Neta/Patrimonio</i>	18.14%	19.90%		Malo
ROA-Rendimiento de los Activos <i>Utilidad Neta/Activo Total</i>	9.62%	12.80%		Malo
EVA-Valor Económico Agregado	54,762	19,962		Bueno
Crecimiento de las Ventas Netas (Ventas Netas 2/Ventas Netas 1)-1	58%	32%		Bueno

FUENTE: Elaboración Propia

Análisis de la Perspectiva Financiera:

- En cuanto a los resultados del **ROE**, disminuyó respecto al Patrimonio del año 2016; porque si bien la Utilidad del año 2017 ha sido mayor que la del 2016, esta

con respecto a las Ventas se redujo por el incremento de los Gastos Administrativos y adquisición de Maquinarias.

- En cuanto al **ROA**, este también ha disminuido con respecto al Activo Total, debido al incremento del Pasivo.
- En cuanto a los resultados del **EVA** esta se ha incrementado en S/ 34,800.00 con respecto al año 2016.
- En cuanto al **Crecimiento de las Ventas** estas se han incrementado en 58% con respecto al año 2016, debido al mayor volumen de unidades producidas.

Tabla 41: Perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	31/12/2017	31/12/2016	Variación	Situación
Ratio de Ventas por Cliente <i>Ventas Netas/Total de Clientes</i>	216,677.80	176,649.43		Bueno
Ratio de Crecimiento de Clientela <i>Clientes Nuevos/Clientes Totales</i>	22%	29%		Malo
Ratio de Quejas de los clientes <i>Nº Quejas/Total de Clientes</i>	22%	71%		Bueno

FUENTE: Elaboración Propia

Análisis de la Perspectiva del Cliente:

- En cuanto al ratio de **Ventas por Cliente** es de S/ 216,677.80 para el año 2017 debido a que la empresa vendió a solo nueve (09) clientes y S/ 176,649.43 para el año 2016 debido a que la empresa vendió a solo siete (07) clientes.
- En cuanto al ratio **de Crecimiento de Clientela**, este es del 22% para el año 2017 debido a que se incrementó en dos (02) clientes. Y en cuanto al año 2016 este fue el del 29% con respecto al año anterior.
- En cuanto al ratio de **Quejas de los Clientes**, esta disminuyo el año 2017 con respecto al año 2016, de cinco (05) quejas a dos (02) quejas, debido a la cumplimiento de los plazos establecidos con las empresas.

Tabla 42: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		31/12/2017	31/12/2016	Variación	Situación
Ratio de Ventas por Empleado		21,911	13,894	↑	Bueno
	<i>Ventas Netas/Número de Empleados</i>				
Ratio de Utilidad por Trabajador		943.45	846.40	↑	Bueno
	<i>Utilidad Neta/Número de Empleados</i>				
Ratio de Grado de Satisfacción		13%	3%	↑	Malo
	<i>Nº Quejas/Total de Empleados</i>				
Ratio de Trabajadores Capacitados		11%	4%	↑	Bueno
	<i>Nº Trab. Capa./Total de Empleados</i>				

FUENTE: Elaboración Propia

Análisis de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

- En cuanto al ratio de **Ventas por Empleado** este se incrementó con respecto al año anterior, siendo de S/ 21,911 para el 2017 y de S/ 13,984 para el año 2016.
- En cuanto al ratio de **Utilidad por Trabajador**, se incrementó en S/ 943.45 y S/ 846.40 respectivamente, debido al incremento de la utilidad del año 2017 con respecto al 2016.
- En cuanto al ratio de **Grado de Satisfacción**, este se incrementó debido a que las quejas de los trabajadores se incrementaron en el año 2017, debido a que reclamaban un aumento de escala salarial.
- En cuanto al ratio de **Trabajadores Capacitados**, este se ha incrementado debido a que la empresa considera que la capacitación de sus trabajadores mejorara su eficiencia en el desarrollo de sus labores. Por ello, se capacitó a 10 personas en el 2017, para el uso de la nueva maquinaria y labores de gestión.

Tabla 43: Perspectiva de Procesos Internos del Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	31/12/2017	31/12/2016	Variación	Situación
Ratio de Costo de Mercadería <i>Costo de Mercadería/Activo Fijo</i>	496	638		Bueno
Ratio Rendimiento de Activo Fijo <i>Unidades vendidas/Activo Fijo</i>	52%	70%		Bueno
Ratio de Eficiencia de la Inspección <i>Unid. Defec./Total Unid.Adq.</i>	0%	0%		Estable
Ratio de Innovación <i>Ventas Nuevo Produc./Total de Ventas</i>	10%	10%		Estable

FUENTE: Elaboración Propia

Análisis de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

- En cuanto al ratio del **Costo de Mercadería**, esta ha disminuido debido a que la empresa ha encontrado proveedores con menores precios en la materia prima que adquiere.
- En cuanto al ratio de Rendimiento de **Activo Fijo**, este ha disminuido, mostrando una mayor productividad de estos en el desarrollo de las operaciones de la empresa.
- En cuanto al Ratio de **Eficiencia de la Inspección**, esta se ha mantenido estable., debido a que las maquinarias aun se mantienen operativas, sin desperfectos.
- En cuanto al Ratio de **Innovación**, está estable, debido a que la empresa no ha vendido sus equipos de producción.

De esta manera concretamos que, al usar el Cuadro de Mando Integral, logramos optimizar el Control Interno, enfocándonos en las cuatro (04) perspectivas que esta herramienta de gestión posee. Además, se puede visualizar el estado de la empresa en forma resumida, lo

cual permite establecer nuevas estrategias en caso de falencias, generando así un círculo virtuoso para la mejora continua de la empresa.

4.5. DISCUSIÓN

El resultado relacionado con el objetivo “Determinar como la información financiera incide en el diagnóstico organizacional de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana”, detallado en las páginas del 75 al 94, que se observa que en la Tabla N° 13, pone de manifiesto que el 80% de los encuestados confirman que los informes financieros inciden en el diagnóstico organizacional. Este resultado connota, aunque en una dimensión espacial y temporal ligeramente diferente, al 71.4% obtenido por Molina, J. (2017), en su investigación “Aportes de la Contabilidad Gerencial y la Toma de Decisiones en las Medianas Empresas del Sector Industrial en V.M.T.” Ello concuerda con lo señalado por Gutiérrez (2011), quien manifiesta que la información financiera es información que produce la contabilidad, la cual es indispensable para la administración, incidiendo en el diagnóstico situacional y el desarrollo de las empresas; y, por lo tanto, es procesada y concentrada para uso de la gerencia y personas que trabajan en la empresa. Por consiguiente, los resultados mostrados en la encuesta, prueban la hipótesis de que “Si la información financiera es oportuna y razonable, inciden en el diagnóstico organizacional de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana”.

En cuanto al objetivo “Determinar cómo la planeación financiera permite incrementar la rentabilidad de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana”, los resultados mostrados de la página 95 al 107, concuerda con los planteamientos del autor Guajardo (2014), quien plantea que el propósito fundamental de una planeación financiera es incrementar el patrimonio de los accionistas, socios o dueños de las fuentes generadoras de riquezas. Es por ello que los empresarios, enfocados a su razón de negocios, diseñan perseverantemente estrategias que les permitan garantizar la sostenibilidad de sus empresas, aumentando su rentabilidad, y con ello su bienestar personal y el de los diversos grupos sociales involucrados. Por consiguiente, los resultados mostrados al finalizar el proceso de implementación de la Contabilidad Gerencial, se demuestra la hipótesis de que “Si se ejecuta la planeación financiera, aumentará la rentabilidad de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana”.

El resultado relacionado con el objetivo “Determinar cómo las herramientas financieras influyen en la reducción del riesgo de inversión en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana”, detallado en las páginas del 108 al 126, concuerda con lo señalado por Flores (2013), quien manifiesta que el objetivo de las herramientas financieras es proporcionar información financiera sobre la entidad que informa que sea útil a los inversores, prestamistas y otros acreedores existentes y potenciales para tomar decisiones sobre el suministro de recursos a la entidad. Esas decisiones conllevan, comprar, vender o mantener patrimonio e instrumentos de deuda y proporcionar o liquidar préstamos y otras formas de crédito. Por consiguiente, los resultados mostrados al término del proceso de implementación de la Contabilidad Gerencial, prueban la hipótesis de que “Si se emplea las herramientas financieras, reducirá el riesgo de inversión en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana”.

Respecto al objetivo “Determinar como el uso del cuadro de mando integral optimiza el control interno en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana”, mostrados de la página 127 al 130, concuerdan con los planteamientos propuestos por Apaza (2015), quien dice que el Cuadro de Mando Integral representa un modelo de medición y control de la actuación de la empresa que equilibra los aspectos financieros y no financieros en la gestión y planificación estratégica de la organización empresarial. Es un Cuadro de Mando coherente y multidimensional que supera las mediciones tradicionales de la contabilidad. Por consiguiente, los resultados mostrados al término del proceso de implementación de la Contabilidad Gerencial, corroboran la hipótesis de que, si se utiliza el cuadro de mando integral, existirá un eficiente control interno en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

Finalmente, los resultados mostrados en Tabla N° 16, de la página 90, el 83% de los encuestados confirman que la implementación de la Contabilidad Gerencial contribuirá efectivamente en la Toma de Decisiones para el crecimiento de la empresa. Este resultado es similar, aunque en una dimensión espacial y temporal ligeramente diferente, al 75% obtenido por Terrones y Jara (2013), en su investigación. Asimismo, el resultado es coincidente con los planteamientos de Cano (2013); quien manifiesta que la gerencia necesita de una contabilidad menos normativa, como la contabilidad gerencial que le facilite información de la situación financiera, económica y patrimonial de la empresa para

tomar decisiones acertadas. Esto aunada a la prueba de las hipótesis específicas anteriormente descritas, permite afirmar que la hipótesis general de la investigación: queda probada. Por consiguiente, “si la Contabilidad Gerencial es implementada efectivamente, entonces contribuye al mejoramiento en la Toma de Decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana”, queda demostrada.

V. CONCLUSIONES

1. La implementación de la contabilidad gerencial, como herramienta financiera, contribuye directa y efectivamente en la toma de decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana; debido a que proporciona información oportuna y razonable para una correcta toma de decisiones en beneficio de la empresa, que se origina en la planeación para concatenar los resultados proyectados con los objetivos de la organización, empleando las herramientas financieras para estructurar y visualizar el estado situacional financiero de la empresa, y usando el cuadro de mando integral para controlar los procesos internos y formular soluciones en base a los resultados obtenidos, generando así un círculo virtuoso entre los indicadores de la presente investigación.
2. La información financiera incide en el diagnóstico organizacional de la pequeña empresa gráfica; mediante los reportes de los estados financieros que involucra la evaluación de las inversiones o activos, deudas o pasivos; así como, las ventas, costos, gastos y resultados al finalizar un ejercicio contable. Estos criterios permiten atestiguar el estado actual de la empresa y sus efectos en el clima organizacional. Además de ello, se denota que la información financiera no se hace público entre todos los trabajadores de la organización.
3. La planeación financiera permite incrementar la rentabilidad de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana; en base a la evaluación previa de los resultados del ejercicio anterior, generando soluciones a la problemática existente mediante metodologías estratégicas y proyectando los activos, pasivos, ingresos y gastos empresariales necesarios para las actividades empresariales, en concordancia con las soluciones y objetivos de la organización, generando así, una mayor rentabilidad esperada al finalizar el ejercicio.

4. Las herramientas financieras influyen en la reducción del riesgo de inversión en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana; mediante la evaluación del estado de situación financiera, estado de resultados integrales, grado de apalancamiento, punto de equilibrio y ratios financieros, especialmente el ROI y ROE. Los mencionados criterios, generan datos que sirven como base para la medición del riesgo de inversión, que son argumentos necesarios para decidir si la empresa debe invertir en función a su activo total o en su patrimonio neto, para poder obtener mayores utilidades.

5. El uso del cuadro de mando integral optimiza el control interno en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana; mediante la información extrapolada de las perspectivas que se dan en las empresas, tales como la perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la empresa. Estos criterios son sustanciales para la mejora continua de la organización.

VI. RECOMENDACIONES

1. La dirección de la empresa deben mantener como referencia a la contabilidad gerencial, debido a que dicha metodología contribuye significativamente en la toma de decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana; mediante la información financiera que proporciona, en base a la planeación financiera y empleo de las herramientas financieras, así como, del cuadro de mando integral.
2. Los directivos deben considerar que la información financiera incide en el diagnóstico organizacional de la pequeña empresa gráfica; debido a que revela datos sobre las inversiones o activos, deudas o pasivos; así como información de las ventas, costos, gastos y resultado; el cual es de utilidad para la toma de decisiones gerenciales e influye en el clima organizacional de la empresa.
3. La empresa debe tener en cuenta que la planeación financiera formulada sobre bases estratégicas permite incrementar la rentabilidad de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana; mediante la previsión y proyección de los activos, pasivos, ingresos y gastos necesarios para las actividades empresariales.
4. La organización debe tener presente que las herramientas financieras influyen directamente en la reducción del riesgo de inversión, debido a que las mencionadas ayudan a recolectar datos para la medición del riesgo; además, de que permiten visualizar el estado situacional de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana, pudiendo tomar la decisión de invertir en función a su activo total o en su patrimonio neto, para poder obtener mayores utilidades.

5. Los directivos deben tener en consideración que el cuadro de mando integral optimiza el control interno en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana; mediante la información extrapolada del análisis de las perspectivas involucradas con esta herramienta de gestión. Asimismo, se enfatiza que los ratios deben ser medidos mensualmente, permitiendo generar un enfoque de mejora continua.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almaraz, I. 2017. Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones. Universidad Autónoma de Querétaro. México. 237 p.

Amaya, J. 2010. Toma de Decisiones Gerenciales. 2da edición. Ediciones Bogotá. Colombia. 111 p.

Apaza, M. 2010. Estados Financieros Formulación – Análisis Interpretación conforme a las NIIFs y al PCGE. 1era edición, Editorial Pacifico Editores SAC. Lima, Perú. 632 p.

Apaza, M. 2015. Balanced Scorecard - Gerencia estratégica y del valor. Editorial Pacifico Editores S.A.C. Lima, Perú. 605 p.

Arranz, A.; Acinas, J. 2014. Rentabilidad y Mejora Continua. Editorial Donostiarra. Madrid, España. 305 p.

Balsa, M. 2013. Efectos de la planificación financiera en los presupuestos de las empresas inmobiliarias de Lima Metropolitana. Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú. 100 p.

Bustios, N. 2010. La contabilidad gerencial como instrumento en la gestión de medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana. Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú. 152 p.

Cano, A. 2013. Contabilidad gerencial y presupuestaria. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia. 277 p.

Chambergo, I. 2012. Sistemas de Costos. 1era edición, Editorial Pacifico Editores SAC. Lima, Perú. 595 p.

Claros, R. 2012. El Control Interno como Herramienta de Gestión y Evaluación. 1era edición. Ediciones Pacifico Editores SAC. Lima, Perú. 615 p.

Cummings, T.; Worley, C. 2007. Desarrollo organizacional y cambio. 8va edición. Editorial Thomson. México. 696 p.

De Faria, F. 2008. Desarrollo organizacional: un enfoque integral. 4ta edición. Editorial Limusa. México. 254 p.

Ferrer, A. 2012. Estados Financieros – Análisis e Interpretación por Sectores Económicos. Ediciones Pacifico Editores SAC. Lima, Perú. 596 p.

Flores, J. 2017. Contabilidad Gerencial. Editorial CECOF Asesores E.I.R.L. Lima, Perú. 600 p.

Flores, J. 2017. Finanzas Aplicadas a la Gestión Empresarial. Editorial CECOF Asesores E.I.R.L. Lima, Perú. 364 p.

Flores, J. 2013. Contabilidad para Gerencia. 1era edición. Ediciones Pacifico Editores SAC. Lima, Perú. 660 p.

Flores, J. 2013. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. 4ta edición. Ediciones Pacifico Editores SAC. Lima, Perú. 432 p.

Fonseca, F. 2011. El planeamiento tributario como instrumento para la mejora continua de las cargas fiscales y la optimización de la gestión de las empresas del sector grafico de Lima Metropolitana. Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, Perú. 122 p.

Gitman, L. 2015. Principios de Administración Financiera. Pearson Education. México. 720 p.

Granados, I.; Latorre, L. 2016. Contabilidad Gerencial: Fundamentos, Principios y Enfoque Práctico. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia. 284 p.

Guajardo, G. 2014. Contabilidad Financiera. 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 582 p.

Guizar, R. 2008. Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. 3era Edición. Editorial McGraw Hill. México. 360 p.

Gutiérrez, M. 2011. Análisis Contable para Directivos. 1era Edición. Editorial Wolters Kluwer. Valencia, España. 550 p.

Hernández, D. 2016. La Contabilidad Financiera y la Toma De Decisiones en las Grandes Empresas Comerciales de Lima Metropolitana. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú. 220 p.

Hornngren, J.; Foster, R.; Datar, P. 2013. Contabilidad de costos-un enfoque gerencial. 14va Edición. Editorial Pearson Educación. México. 728 p.

IDC Perú. 2018. Como la transformación digital ayuda en la innovación en las PYMES. Consultado el 28 de Junio del 2018. Disponible en <http://pe.idclatin.com/releases/news.aspx?id=2353>

Jesús, E. 2017. Contabilidad Gerencial para la Efectividad de las Empresas Constructoras de Lima Metropolitana, Propuesta Actual. Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, Perú. 220 p.

Kaplan, R.; Norton, D. 2016. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. 2da Edición. Editorial Tercer Milenio. Barcelona, España. 407 p.

Lobo, W. 2012. Los Genios se hacen en la Universidad y los Empresarios en la Calle. 1era Edición. Editorial EDEPE. Lima, Perú. 175 p.

Lunkes, R.; Ripoli, V.; Da Rosa, F. 2011. Pesquisa científica en contabilidad gerencial: Un estudio comparativo entre España e Brasil. Universidad Federal de Santa Catarina. Brasil. 184 p.

Márquez, E. 2008. La Gestión Financiera como instrumento de la Eficiencia Operativa en una Empresa de Servicios Publicitarios. Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, Perú. 62 p.

Mascareñas, J. 2014. Opciones reales y Gestión de Empresas. La importancia en la Flexibilidad y el Riesgo en la Valoración. Editorial AECA. Madrid, España. 94 p.

Mercado, L. 2014. Finanzas corporativas. Editorial Cali. Bogotá, Colombia. 310 p.

Molina, J. 2017. Aportes de la Contabilidad Gerencial y la Toma de Decisiones en las Medianas Empresas del Sector Industrial en V.M.T. Universidad Autónoma del Perú. Lima, Perú. 133 p.

Oriol, A. 2008. Análisis económico financiero. 20va. edición. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 166 p.

Ortiz, J. 2015. La Importancia de la Planeación Financiera. Consultado el 27 febrero del 2017. Disponible en <https://finanzasyproyectos.net/la-importancia-de-la-planificacion-financiera/>.

Pacheco, M. 2010. La Contabilidad Gerencial y su Incidencia en las Finanzas de las Pequeñas Empresas Graficas en el Distrito de Villa el Salvador. Universidad San Martin de Porres. Lima, Perú. 176 p.

Patricio, S. 2017. Las Normas Internacionales de Información Financiera y la Toma de Decisiones Financieras en las Plantas Envasadoras de Gas del Perú, Propuesta Actual. Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. 193 p.

Polimeni, R.; Fabozzi, J.; Adelberg, G. 2013. Contabilidad de costos - conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. Editorial Mc Graw Hill. México. 879 p.

Robbins, S. 2010. Fundamentos de Administración. 10ma ed. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, SA. México. 565 p.

Rodríguez, J. 2012. Control Interno, un nuevo sistema para la empresa. 2da ed. Editorial Trillas, México. 248 p.

Romero, A. 2009. La Contabilidad Gerencial y los Nuevos Métodos de Costeo. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México. 194 p.

Ross, S. 2012. Finanzas Corporativas. 9na Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 991 p.

Sociedad Peruana de Pyme-SPP. 2013. ¿Por qué fracasan las empresas? Consultado el 25 de Agosto del 2017. Disponible en <http://peru21.pe/mis-finanzas/que-fracasan-empresas-2131876>

Stoner, J. 2009. Administración. 6ta Edición. Editorial Continental. México. 794 p.

Suarez, A. 2011. Ha llegado la hora de montar tu empresa. 1ra ed. Editorial Deusto, Barcelona, España, 222 p.

Terrones, J.; Jara, C. 2013. Aplicación de la Contabilidad Gerencial para Mejorar la Toma de Decisiones en una empresa de servicios turísticos. Universidad Señor de Sipán. Lambayeque, Perú. 188 p.

Toso, K. 2016. Planeamiento estratégico. Editorial Business. Perú. 210 p.

Van Horne J. 2011. Fundamentos de la Administración Financiera. 13va Edición. Editorial Pearson Educación. México. 774 p.

Weston, J. 2013. Administración financiera. Editorial Pearson Educación. México. 925 p.

Zevallos, E. 2011. Contabilidad General. 1era Edición. Ediciones Erly. Arequipa, Perú. 468 p.

VIII. ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
GENERAL	¿Cuál es la contribución de la implementación de la Contabilidad Gerencial como herramienta financiera en la toma de decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana?	Demostrar la contribución de la implementación de la Contabilidad Gerencial como herramienta financiera en la toma de decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana	Si la Contabilidad Gerencial es implementada efectivamente, entonces contribuye al mejoramiento en la Toma de Decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.	La implementación de la contabilidad gerencial, como herramienta financiera, contribuye directa y efectivamente en la toma de decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana; debido a que proporciona información oportuna y razonable para una correcta toma de decisiones en beneficio de la empresa, que se origina en la planeación para concatenar los resultados proyectados con los objetivos de la organización, empleando las herramientas financieras para estructurar y visualizar el estado situacional financiero de la empresa, y usando el cuadro de mando integral para controlar los procesos internos y formular soluciones en base a los resultados obtenidos, generando así un círculo virtuoso entre los indicadores de la presente investigación.	La dirección de la empresa deben mantener como referencia a la contabilidad gerencial, debido a que dicha metodología contribuye significativamente en la toma de decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana; mediante la información financiera que proporciona, en base a la planeación financiera y empleo de las herramientas financieras, así como del cuadro de mando integral.
ESPECÍFICOS	¿De qué manera la información financiera incide en el diagnóstico organizacional de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana?	Determinar como la información financiera incide en el diagnóstico organizacional de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.	Si la información financiera es oportuna y razonable, incidirá en el diagnóstico organizacional de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.	La información financiera incide en el diagnóstico organizacional de la pequeña empresa gráfica; mediante los reportes de los estados financieros que involucra la evaluación de las inversiones o activos, deudas o pasivos; así como, las ventas, costos, gastos y resultados al finalizar un ejercicio contable. Estos criterios permiten atestiguar el estado actual de la empresa y sus efectos en el clima organizacional. Además de ello, se denoto que la información financiera no se hace público entre todos los trabajadores de la organización.	Los directivos deben considerar que la información financiera incide en el diagnóstico organizacional de la pequeña empresa gráfica; debido a que revela datos sobre las inversiones o activos, deudas o pasivos; así como información de las ventas, costos, gastos y resultado; el cual es de utilidad para la toma de decisiones gerenciales e influye en el clima organizacional.
	¿Cómo la planeación financiera permite incrementar la rentabilidad de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana?	Determinar cómo la planeación financiera permite incrementar la rentabilidad de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana	Si se ejecuta la planeación financiera, aumentará la rentabilidad de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.	La planeación financiera permite incrementar la rentabilidad de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana; en base a la evaluación previa de los resultados del ejercicio anterior, generando soluciones a la problemática existente mediante metodologías estratégicas y proyectando los activos, pasivos, ingresos y gastos empresariales necesarios para las actividades empresariales, en concordancia con las soluciones y objetivos de la organización, generando así, una mayor rentabilidad esperada al finalizar el ejercicio.	La empresa debe tener en cuenta que la planeación financiera formulada sobre bases estratégicas permite incrementar la rentabilidad de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana; mediante la previsión y proyección de los activos, pasivos, ingresos y gastos necesarios para las actividades empresariales.
	¿Cómo las herramientas financieras influyen en la reducción del riesgo de inversión en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana?	Determinar cómo las herramientas financieras influyen en la reducción del riesgo de inversión en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.	Si se emplea las herramientas financieras, reducirá el riesgo de inversión en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.	Las herramientas financieras influyen en la reducción del riesgo de inversión en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana; mediante la evaluación del estado de situación financiera, estado de resultados integrales, grado de apalancamiento, punto de equilibrio y ratios financieros, especialmente el ROI y ROE. Los mencionados criterios, generan datos que sirven como base para la medición del riesgo de inversión, que son argumentos necesarios para decidir si la empresa debe invertir en función a su activo total o en su patrimonio neto, para poder obtener mayores utilidades.	La organización debe tener presente que las herramientas financieras influyen directamente en la reducción del riesgo de inversión, debido a que las mencionadas ayudan a recolectar datos para la medición del riesgo; además, de que permiten visualizar el estado situacional de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana, pudiendo tomar la decisión de invertir en función a su activo total o en su patrimonio neto, para poder obtener mayores utilidades.
	¿Cómo el cuadro de mando integral optimiza el control interno en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana?	Determinar como el uso del cuadro de mando integral optimiza el control interno en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana	Si se utiliza el cuadro de mando integral, existirá un eficiente control interno en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.	El uso del cuadro de mando integral optimiza el control interno en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana; mediante la información extrapolada de las perspectivas que se dan en las empresas, tales como la perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la empresa. Estos criterios son sustanciales para la mejora continua de la organización.	Los directivos deben tener en consideración que el cuadro de mando integral optimiza el control interno en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana; mediante la información extrapolada del análisis de las perspectivas involucradas con esta herramienta de gestión. Asimismo, se enfatiza que los ratios deben ser medidos mensualmente, permitiendo generar un enfoque de mejora continua.

FUENTE: Elaboración Propia

ANEXO 2: MATRIZ DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
GENERAL	¿Cuál es la contribución de la implementación de la Contabilidad Gerencial como herramienta financiera en la toma de decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana?	Demostrar la contribución de la implementación de la Contabilidad Gerencial como herramienta financiera en la toma de decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana	Si la Contabilidad Gerencial es implementada efectivamente, entonces contribuye al mejoramiento en la Toma de Decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.	X. CONTABILIDAD GERENCIAL Y. TOMA DE DECISIONES	Técnicas: Recolección de datos. Instrumentos a) Encuesta b) Guía de Análisis Documental c) Herramientas Financieras d) Cuadro de Mando Integral
ESPECÍFICOS	¿De qué manera la información financiera incide en el diagnóstico organizacional de la pequeña empresa gráfica?	Determinar como la información financiera incide en el diagnóstico organizacional de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.	Si la información financiera es oportuna y razonable, incidirá en el diagnóstico organizacional de la pequeña empresa gráfica.	X.1. Información financiera Y.1. Diagnóstico Organizacional	Encuesta Guía de Análisis Documental
	¿Cómo la planeación financiera permite incrementar la rentabilidad de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana?	Determinar cómo la planeación financiera permite incrementar la rentabilidad de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana	Si se ejecuta la planeación financiera, aumentará la rentabilidad de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.	X.2. Planeación financiera Y.2. Rentabilidad	Guía de Análisis Documental Análisis FODA Presupuesto y Proyección
	¿Cómo las herramientas financieras influyen en la reducción del riesgo de inversión en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana?	Determinar cómo las herramientas financieras influyen en la reducción del riesgo de inversión en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.	Si se emplea las herramientas financieras, reducirá el riesgo de inversión en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.	X.3. Herramientas financieras Y.3. Riesgo de Inversión	Guía de Análisis Documental Estados Financieros Ratios Financieros
	¿Cómo el cuadro de mando integral optimiza el control interno en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana?	Determinar como el uso del cuadro de mando integral optimiza el control interno en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana	Si se utiliza el cuadro de mando integral, existirá un eficiente control interno en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.	X.4. Cuadro de Mando Integral Y.4. Control Interno	Guía de Análisis Documental Cuadro de Mando Integral

FUENTE: Elaboración Propia

ANEXO 3: CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

H1: Si la Contabilidad Gerencial es implementada efectivamente, entonces contribuye al mejoramiento en la Toma de Decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

H0: Aunque la Contabilidad Gerencial es implementada efectivamente, sin embargo, NO contribuye al mejoramiento en la Toma de Decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS

Variables	SI	NO	Total
Contabilidad Gerencial	45	9	54
Toma de Decisiones	45	9	54
TOTALES	45	9	54

FUENTE: Elaboración Propia

TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS

Variables	SI	NO	Total
Contabilidad Gerencial	48	6	54
Toma de Decisiones	48	6	54
TOTALES	48	6	54

FUENTE: Elaboración Propia

Para probar la hipótesis se siguió los siguientes pasos:

- 1) Suposiciones: La muestra fue aleatoria simple y ascendió a 54.
- 2) La estadística de prueba fue:

$$\begin{aligned}
X^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\
&= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}
\end{aligned}$$

3) Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula si el valor de X^2 es mayor o igual a $0.05 = 5.00\%$

4) Al aplicar la estadística de prueba se tiene:

$$X^2 = ((45-48)^2) / 48 = 0.1875 = 18.75\%$$

5) Decisión estadística: Dado que $18.75\% > 5.00\%$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

6) Conclusión: Si la contabilidad gerencial es implementada efectivamente, entonces contribuye al mejoramiento en la toma de decisiones de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

La contabilidad gerencial está constituida por la información financiera, que se basa en el diagnóstico organizacional, formulación de la planeación financiera, estructura de las herramientas financieras y empleo del cuadro de mando integral. Todo este arsenal informativo es de mucha utilidad para la toma de decisiones sobre inversiones, rentabilidad del activo, patrimonio neto, ventas, entre otros. Asimismo, sirve para gestionar adecuadamente el riesgo de la inversión, así como, el aumento de las utilidades y rentabilidad, llevando a cabo un adecuado control empresarial.

CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS SECUNDARIA N° 1

H1: Si la información financiera es oportuna y razonable, incidirá en el diagnóstico organizacional de la pequeña empresa gráfica.

H0: Aunque la información financiera sea oportuna y razonable, NO incidirá en el diagnóstico organizacional de la pequeña empresa gráfica.

TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS

Variables	SI	NO	Total
Información Financiera	43	11	54
Diagnóstico Organizacional	43	11	54
TOTALES	43	11	54

FUENTE: Elaboración Propia

TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS

Variables	SI	NO	Total
Información Financiera	48	6	54
Diagnóstico Organizacional	48	6	54
TOTALES	48	6	54

FUENTE: Elaboración Propia

Para probar la hipótesis se siguió los siguientes pasos:

- 1) Suposiciones: La muestra fue aleatoria simple y ascendió a 54.
- 2) La estadística de prueba fue:

$$\begin{aligned}
X^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\
&= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}
\end{aligned}$$

3) Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula si el valor de X^2 es mayor o igual a $0.05 = 5.00\%$

4) Al aplicar la estadística de prueba se tiene:

$$X^2 = ((43-48)^2) / 48 = 0.5208 = 52.08\%$$

5) Decisión estadística: Dado que $52.08\% > 5.00\%$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

6) Conclusión: Si la información financiera es oportuna y razonable, incidirá en el diagnóstico organizacional de la pequeña empresa gráfica.

La información financiera está representada por el estado de situación financiera que contiene información del activo, pasivo y patrimonio neto; asimismo la situación económica está formada por las ventas o ingresos, costos de servicios, gastos administrativos, gastos de venta, gastos financieros; todo lo cual sirve para comprender la situación de la empresa a una fecha dada.

CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS SECUNDARIA N° 2

H1: Si se ejecuta la planeación financiera, aumentará la rentabilidad de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

H0: Aunque se ejecute la planeación financiera, NO aumentará la rentabilidad de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS

Variab les	SI	NO	Total
Planeación Financiera	46	8	54
Rentabilidad	46	8	54
TOTALES	46	8	54

FUENTE: Elaboración Propia

TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS

Variab les	SI	NO	Total
Planeación Financiera	49	5	54
Rentabilidad	49	5	54
TOTALES	49	5	54

FUENTE: Elaboración Propia

Para probar la hipótesis se siguió los siguientes pasos:

- 1) Suposiciones: La muestra fue aleatoria simple y ascendió a 54.
- 2) La estadística de prueba fue:

$$\begin{aligned}
X^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\
&= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}
\end{aligned}$$

3) Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula si el valor de X^2 es mayor o igual a $0.05 = 5.00\%$

4) Al aplicar la estadística de prueba se tiene:

$$X^2 = ((46-49)^2) / 49 = 0.1837 = 18.37\%$$

5) Decisión estadística: Dado que $18.37\% > 5.00\%$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

6) Conclusión: Si se ejecuta la planeación financiera, aumentará la rentabilidad de la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

La planeación financiera comprende información de las ventas, inversiones, deudas, costos, gastos, tributos y caja. Dicha información permitirá aumentar la rentabilidad sobre activos, pasivos, patrimonio neto, ventas; lo cual es de mucha utilidad para la toma de decisiones sobre nuevos proyectos empresariales.

CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS SECUNDARIA N° 3

H1: Si se emplea las herramientas financieras, reducirá el riesgo de inversión en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

H0: Aunque se emplee las herramientas financieras, NO reducirá el riesgo de inversión en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS

Variables	SI	NO	Total
Herramientas Financieras	42	12	54
Riesgo de Inversión	42	12	54
TOTALES	42	12	54

FUENTE: Elaboración Propia

TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS

Variables	SI	NO	Total
Herramientas Financieras	45	9	54
Riesgo de Inversión	45	9	54
TOTALES	45	9	54

FUENTE: Elaboración Propia

Para probar la hipótesis se siguió los siguientes pasos:

- 1) Suposiciones: La muestra fue aleatoria simple y ascendió a 54.
- 2) La estadística de prueba fue:

$$\begin{aligned}
X^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\
&= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}
\end{aligned}$$

3) Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula si el valor de X^2 es mayor o igual a $0.05 = 5.00\%$

4) Al aplicar la estadística de prueba se tiene:

$$X^2 = ((42-45)^2) / 45 = 0.2000 = 20.00\%$$

5) Decisión estadística: Dado que $20.00\% > 5.00\%$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

6) Conclusión: Si se emplea las herramientas financieras, reducirá el riesgo de inversión en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

Las herramientas financieras permitirán disponer de información para la toma de decisiones sobre inversiones, deudas, rentabilidad y riesgo empresarial; todo lo cual permitirá tomar decisiones para reducir el riesgo de inversión en las empresas de este tipo. En la medida que se reduce el riesgo a la par aumenta la rentabilidad empresarial, todo lo cual repercute en una mejor situación de la empresa para lograr sus metas, objetivos, misión y visión empresarial.

CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS SECUNDARIA N° 4

H1: Si se utiliza el cuadro de mando integral, entonces existirá un eficiente control interno en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

H0: Aunque se utilice el cuadro de mando integral, sin embargo, NO existirá un eficiente control interno en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS

Variabes	SI	NO	Total
Cuadro de Mando Integral	44	10	54
Control Interno	44	10	54
TOTALES	44	10	54

FUENTE: Elaboración Propia

TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS

Variabes	SI	NO	Total
Cuadro de Mando Integral	48	6	54
Control Interno	48	6	54
TOTALES	48	6	54

FUENTE: Elaboración Propia

Para probar la hipótesis se siguió los siguientes pasos:

- 1) Suposiciones: La muestra fue aleatoria simple y ascendió a 54.
- 2) La estadística de prueba fue:

$$\begin{aligned}
X^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\
&= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}
\end{aligned}$$

3) Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula si el valor de X^2 es mayor o igual a $0.05 = 5.00\%$

4) Al aplicar la estadística de prueba se tiene:

$$X^2 = ((44-48)^2) / 48 = 0.3333 = 33.33\%$$

5) Decisión estadística: Dado que $33.33\% > 5.00\%$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

6) Conclusión: Si se utiliza el cuadro de mando integral, existirá un eficiente control interno en la pequeña empresa gráfica de Lima Metropolitana.

El cuadro de mando integral facilita amplia información de las perspectivas financieros, de clientes, de procesos internos y de crecimiento y aprendizaje; todo lo cual es de mucha relevancia para la toma de decisiones para mejorar la situación financiera, económica, patrimonial, operativa, administrativa, personal, marketing, capacitación, etc.

ANEXO 4: DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES
INDEPENDIENTE	CONTABILIDAD GERENCIAL	La contabilidad gerencial es el método que brinda información financiera - económica, patrimonial y operativa, que se estructura y presenta, para que la gerencia tome decisiones empresariales asertivas.	La contabilidad gerencial opera en base a la información financiera y económica contenida en los estados financieros; asimismo toma en cuenta la planeación financiera y las herramientas financieras; y la información contenida en las perspectivas del cuadro de mando integral, todo lo cual permite tomar decisiones administrativas, operativas, de inversiones, deudas, rentabilidad, riesgo, etc.	Información Financiera
				Planeación Financiera
				Herramientas Financieras
				Cuadro de Mando Integral
DEPENDIENTE	TOMA DE DECISIONES	La toma de decisiones es la postura que adopta la gerencia entre varias alternativas empresariales tales como inversiones, financiamiento, ventas, costos, resultados y otros.	La toma de decisiones es el proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas, tomando en cuenta el diagnóstico organizacional, rentabilidad, riesgo de inversión y el control interno, como efecto de ello; por ende, busca solucionar problemas, garantizando el éxito en la gestión empresarial.	Diagnóstico Organizacional
				Rentabilidad
				Riesgo de Inversión
				Control Interno

FUENTE: Elaboración Propia

ANEXO 5: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIO DE MEDICIÓN	TECNICAS E INSTRUMENTOS
INDEPENDIENTE	X CONTABILIDAD GERENCIAL	Información Financiera	Grado de la información financiera	Nominal	Guía de Análisis Documental
		Planeación Financiera	Grado de la planeación financiera	Intervalo	Presupuesto y Proyecciones
		Herramientas Financieras	Grado de aplicación de las herramientas financieras	Razón	Estados Financieros
		Cuadro de Mando Integral	Grado de las perspectivas del cuadro de mando integral	Razón	Razones
DEPENDIENTE	Y TOMA DE DECISIONES	Diagnóstico Organizacional	Grado del Diagnóstico Organizacional	Nominal	Encuesta
		Rentabilidad	Grado de rentabilidad	Razón	Ratios Financieros
		Riesgo de Inversión	Grado del riesgo de inversión	Razón	Medición del Riesgo
		Control Interno	Grado de Control	Razón	Cuadro de Mando Integral
	DIMENSIÓN ESPACIAL				
	Z. PEQUEÑA EMPRESA GRAFICA DE LIMA METROPOLITANA				

FUENTE: Elaboración Propia

**ANEXO 6: RESUMEN CONCEPTUAL DE LAS HERRAMIENTAS
FINANCIERAS**

CUADRO I

A TRAVÉS DE ESTA SERIE DE CUADROS RESÚMENES ESTABLECEMOS LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES QUE SE DEBEN CONSIDERAR, EN LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS FINANCIERAS-GERENCIALES PARA UNA ÓPTIMA GESTIÓN.



LA CONTABILIDAD GERENCIAL

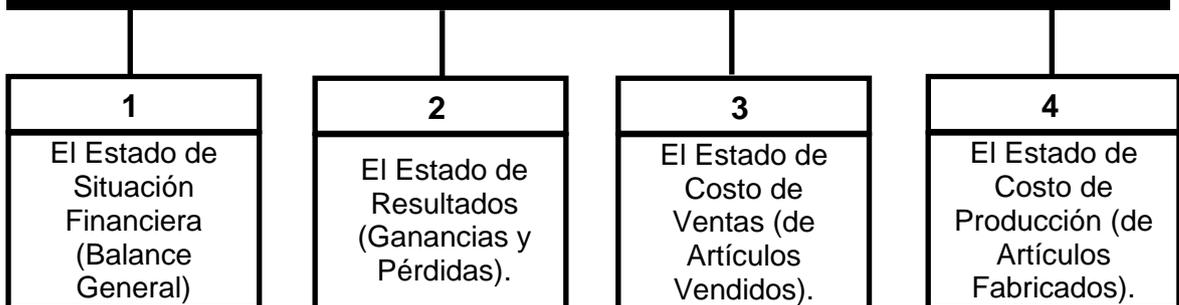
Proporcionan las herramientas, para el análisis y la evaluación.



ESTAS HERRAMIENTAS, son las que

van a utilizar, para conocer y establecer como está la Empresa o Unidad Económica, o la Institución que realice actividades empresariales (Empresas No Convencionales).

Estas HERRAMIENTAS, son los ESTADOS FINANCIEROS



FUENTE: Elaboración propia

CUADRO II

A ESTAS HERRAMIENTAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA SE LE APLICAN LAS TÉCNICAS CORRESPONDIENTES

DEL ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO

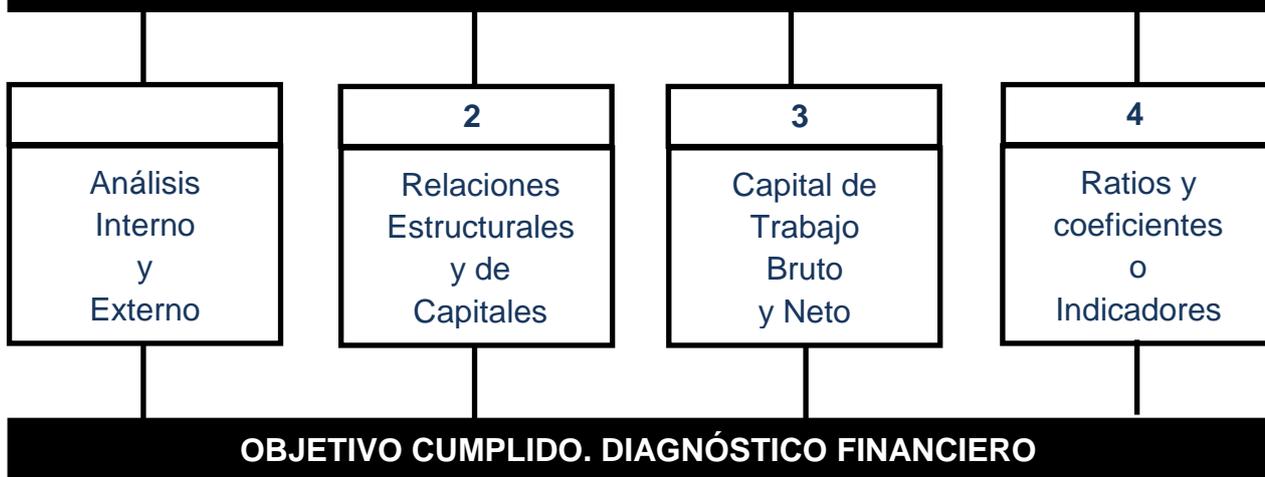


LA CONTABILIDAD GERENCIAL

PARA OBTENER
UN ADECUADO
DIAGNÓSTICO
Es decir saber
COMO ESTA LA EMPRESA



INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN



FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 7: OBJETIVOS FINANCIEROS

OBJETIVO LIQUIDEZ

- (1) La Empresa siempre debe contar, con recursos líquidos; Dinero y Cuasi Dinero, en niveles razonables, para atender sus operaciones normales sin apremios, ni desbalances.
- (2) Estos NIVELES RAZONABLES se determinan con la:
 - a. Identificación de los Niveles Históricos de Liquidez que ha observado la Empresa, en la estructura de sus capitales de trabajo (Ver estructuras económicas y financieras).
 - b. Con el uso y aplicación del CASH FLOW o Presupuesto de Caja, se determina los Superávits o Déficits.
 - c. Bajo el Principio que todo dinero no aplicado, es improductivo, se debe planificar el uso de excedentes de caja o buscar fuentes de financiamiento adecuados.

OBJETIVO RENTABILIDAD

- (1) LA RENTABILIDAD, se entiende como el fruto de una inversión, expresada en Unidades Monetarias que aumentan el Patrimonio. Lo opuesto a pérdidas, (que disminuyen el patrimonio). La rentabilidad en consecuencia, es una utilidad económica.
- (2) Se mide a través de las tasas de Retorno, por la inversión de Capitales, en un negocio.
- (3) En periodos corrientes de un año, se mide a través del ratio de Rentabilidad de la Inversión (Utilidad Neta / Patrimonio Neto).
- (4) En Proyectos de Inversión de mediano y largo plazo, se mide a través de la TIRE y TIRF (Tasas Internas de Retorno Económica y Financiera) y los VPN – Valores Netos

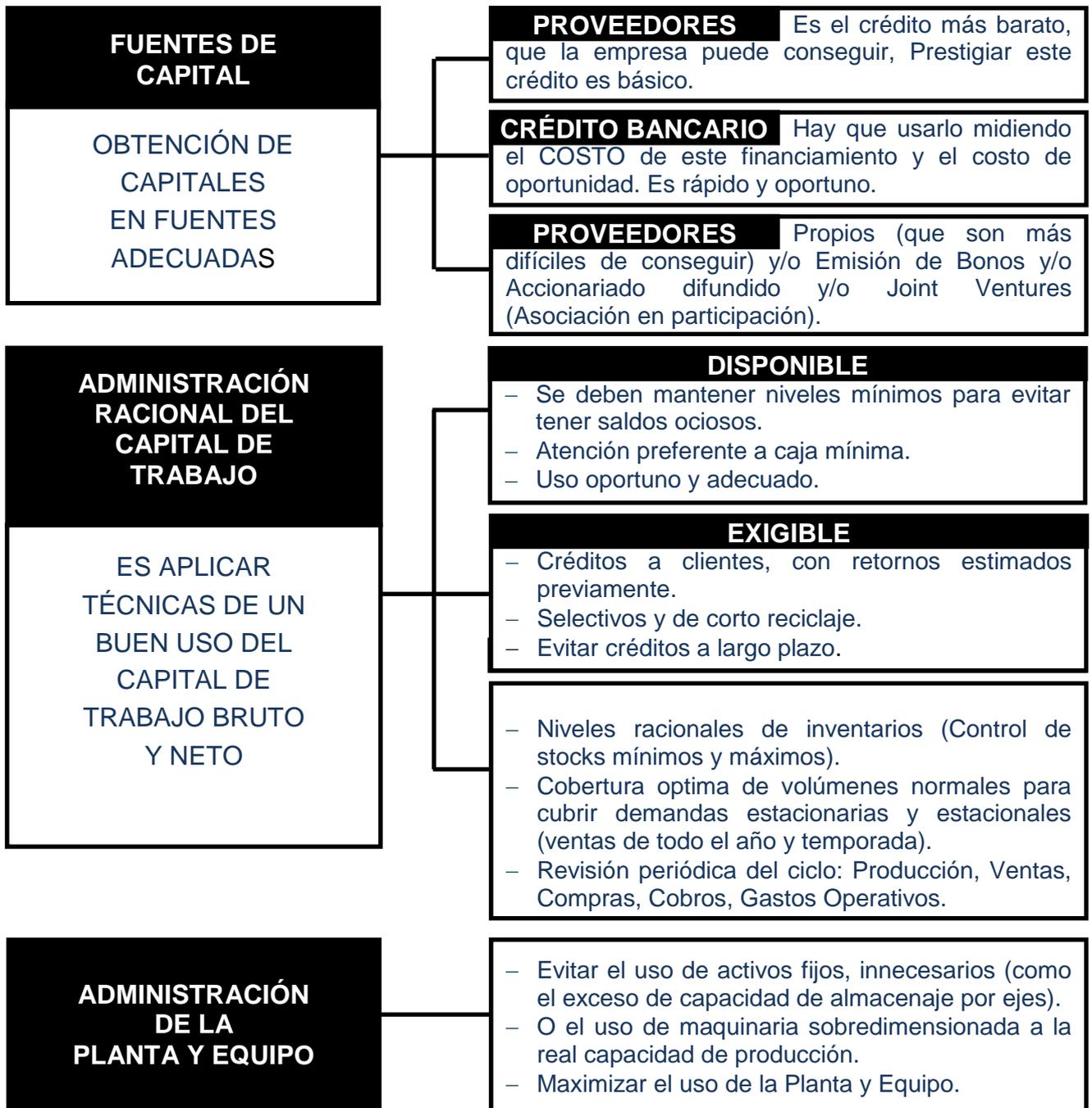
EL OBJETIVO, ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO EL DILEMA: LIQUIDEZ vs RENTABILIDAD

- El Crecimiento y la Estabilidad, se debe entender como el incremento de la capacidad productiva y de operación, en el tiempo, de una empresa, en calidad, cantidad y precios. Optima liquidez y Rentabilidad.
- Surge sin embargo una dicotomía al conciliar la Liquidez con la Rentabilidad es un problema de dos aspectos. Si incrementamos la liquidez, disminuye la rentabilidad y si incrementamos la rentabilidad, disminuye la liquidez.
- Busca armonía, interrelacionar adecuadamente estos dos aspectos, es eso PRECISAMENTE, la tarea del Administrador Gerencial Financiero.

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 8: TÉCNICAS APROPIADAS PARA LOGRAR LA ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO

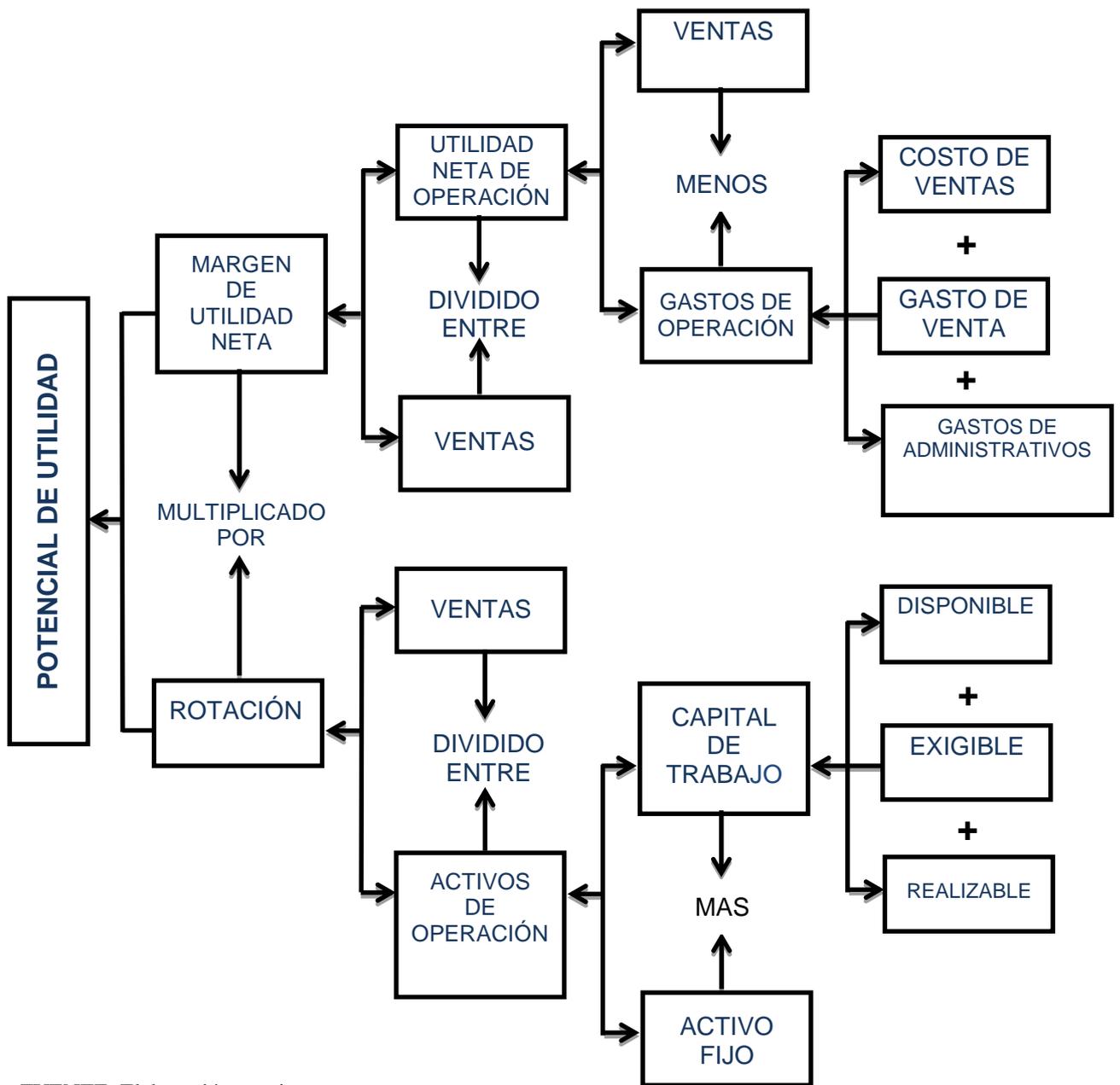
TÉCNICAS APROPIADAS PARA LOGRAR LA ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO



FUENTE: Elaboración propia.

ANEXO 9: DIAGRAMA DEL POTENCIAL DE UTILIDAD DE UNA EMPRESA

DIAGRAMA DEL POTENCIAL DE UTILIDAD DE UNA EMPRESA



FUENTE: Elaboración propia.

**ANEXO 10: FICHA RESUMEN DE LOS RATIOS FINANCIEROS DE LA
PEQUEÑA EMPRESA ESTTILO DIGITAL S.A.**

INDICES DE LIQUIDEZ	2017	2016
Liquidez Corriente	1.44	2.14
Liquidez Severa	1.10	0.65
Liquidez Absoluta	0.01	0.25
Capital de Trabajo	181,647.00	230,474.00

INDICES DE ENDEUDAMIENTO (SOLVENCIA)

Razón de Endeudamiento a Corto Plazo Patrimonial	88.57%	53.40%
Razón de Endeudamiento a Largo Plazo	0.00%	1.00%
Razón de Endeudamiento Total del Patrimonio	88.57%	54.90%
Razón de Endeudamiento del Activo Total	46.90%	35.40%
Respaldo de Endeudamiento	47.70%	35.00%

INDICES DE GESTION (ROTACION)

Rotación de Cuentas por Cobrar	11.77	4.26
Periodo Promedio de Pago	31 días	85 días
Rotación de Cuentas por Pagar	2.83	1.93
Periodo Promedio de Pago	127 días	187 días
Rotación del Activo Fijo	8.83	9.32
Rotación del Activo Total	2.23	2.11

INDICES DE RENTABILIDAD

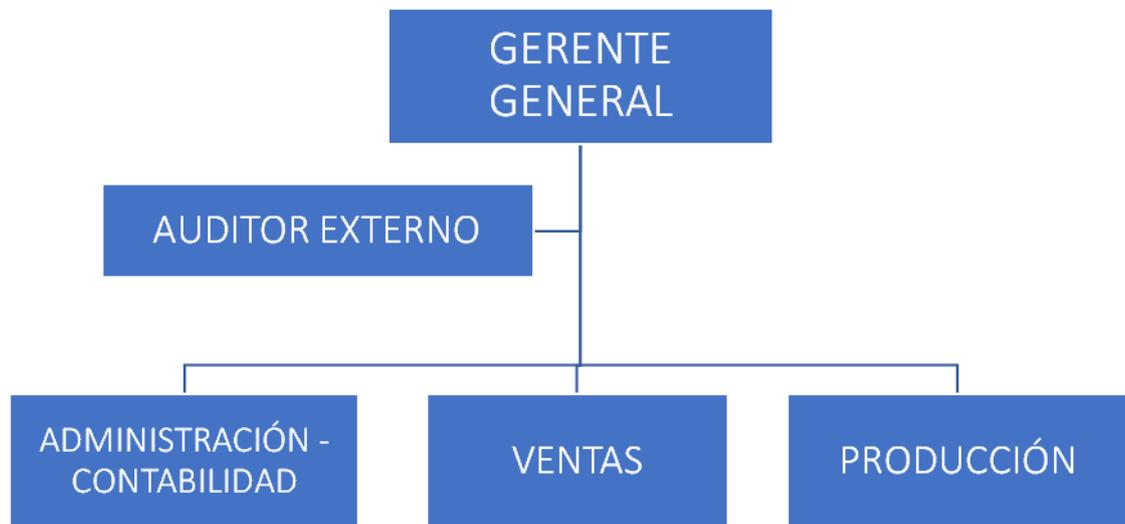
Rentabilidad Bruta sobre Ventas	28.92%	23.80%
Rentabilidad Neta sobre Ventas	4.30%	6.10%
Rentabilidad Neta del Patrimonio	18.14%	19.90%
Rentabilidad de la Inversión	9.62%	12.80%

INDICE DE COBERTURA

Razón General de Cobertura	52.46	93.21
----------------------------	-------	-------

FUENTE: Elaboración propia.

**ANEXO 11: ORGANIGRAMA DE LA PEQUEÑA EMPRESA ESTILO DIGITAL
S.A.**



El organigrama fue planteado por el Gerente General, Carlos Morante Danessi, en el cual detallo los siguientes puntos para un mejor entendimiento de su Pequeña Empresa:

- El Gerente General supervisa las actividades Administrativas y Contables; y establece las relaciones fidedignas con los clientes grandes.
- El Departamento de Producción realiza las operaciones de Diseño, Impresión y Copiado que los clientes deseen, así como, el mantenimiento de maquinarias.
- El Departamento de Administración – Contabilidad esta junto porque tienen actividades afines e involucraría un mayor costo y espacio separarlas.
- El Departamento de Ventas, registra los Ingresos y Egresos de dinero, de productos y abastecimientos de la empresa.
- El servicio de Auditoría se hace mediante un auditor externo, para un mejor control contable, evitando deficiencias en las operaciones contables del año.

FUENTE: Estilo Digital S.A. (2017)

**ANEXO 12: REPRESENTANTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA ESTTILO
DIGITAL S.A.**



FUENTE: Estilo Digital (2017)

**ANEXO 13: FOTOGRAFÍAS DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA PEQUEÑA
EMPRESA ESTILO DIGITAL S.A**

Paso N° 01: Recargar la Maquinaria con los insumos básicos



FUENTE: Estilo Digital (2017)

Paso N° 02: Programar la impresión de lo solicitado en función al modelo diseñado



Paso N° 03: Imprimir una muestra, para evitar errores en la producción masiva



FUENTE: Estilo Digital (2017)

Paso N° 04: Producción masiva del pedido y ordenamiento



FUENTE: Estilo Digital (2017)

Paso N° 05: Corte industrial y Control de calidad



FUENTE: Estilo Digital (2017)

Paso N° 06: Recuento y Entrega del producto



FUENTE: Estilo Digital (2017)

ANEXO 14: INFORMACIÓN GENERAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA ESTILO DIGITAL S.A.

Número de RUC:	20509891360 - ESTILO DIGITAL SOCIEDAD ANONIMA		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	21/05/2009	Fecha de Inicio de Actividades:	06/12/2004
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL RECUAY NRO. 362 LIMA - LIMA - BREÑA		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	22214 - ACTIVIDADES DE IMPRESION. ▼		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 805 u 816):	FACTURA ▼		
Sistema de Emisión Electrónica:	-		
Emisor electrónico desde:	-		
Comprobantes Electrónicos:	-		
Afiliado al PLE desde:	01/01/2015		
Padrones :	NINGUNO ▼		

Información Histórica	Deuda Coactiva	Omisiones Tributarias	Cantidad de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio
Actas Probatorias	Facturas Físicas		
Representante(s) Legal(es)			

[Version Imprimible](#)

e-mail

Copyright © SUNAT 1997—2018

FUENTE: SUNAT (2018)

**ANEXO 15: CLIENTES Y NUEVOS CLIENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA
ESTTILO DIGITAL S.A.**

CLIENTES

RUC N°	RAZON SOCIAL
20109470067	SERVICIOS GRAFICOS SQUADRITO E.I.R.L.
20100041953	RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS
20100043140	SCOTIABANK PERU S.A.A.
20465062356	SUPLACORP S.A.C.
20132243230	CAJA TRUJILLO S.A.
20513984830	FAMY INVERSIONES E.I.R.L.
20108844621	ARTEGRAFIA IMPRESIONES S.A.C.

FUENTE: Esttilo Digital S.A. (2016)

NUEVOS CLIENTES

RUC N°	RAZON SOCIAL
20513074370	BANCO GNB SUDAMERIS PERÚ S.A.
20100130204	BBVA BANCO CONTINENTAL

FUENTE: Esttilo Digital S.A. (2017)

**ANEXO 16: COSTOS POR PRODUCTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA ESTILO
DIGITAL S.A.**

ITEM	CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	Costos sin IGV
1	1110300101	Libreta de apuntes chico	Block	0.44
2	1110300102	Libreta de apuntes grande	Block	1.22
3	1110300148	Libreta de Apuntes Mediano	Block	0.70
5	1110300137	Sobre manila membretado t/A4	Und.	0.12
6	1110300138	Sobre manila membretado t/chic	Und.	0.12
7	1110300140	Sobre manila membretado t/extraof	Und.	0.19
8	1110300142	Sobre membretado con ventana	Und.	0.06
9	1110300146	Comprobante de Ingresos	Block	1.39
10	1110300153	Papel Bond A-4 Membretado Nuevo Formato	Und.	0.04
11	1110300237	Contrato de Operaciones y Servicios - Persona Natural/Juridica	Und.	0.35
12	1110300418	File crédito pequeña y Microempresa (color plomo)	Und.	0.22
13	1110300474	Files Créditos No Minoristas Color Marrón)	Und.	0.20
14	1110300475	Files Cartas Fianzas (Color Azul Marino)	Und.	0.20
15	1110300506	File Crédito Consumo (azul electrico)	Und.	0.20
16	1110300509	File de créditos personales dscto por planilla(Amarillo)	Und.	0.14
17	1110301804	File Formalizacion de documentos de Garantias Preferidas(Verde)	Und.	0.20
18	1110301808	File Credito Hipotecario(Plomo)	Und.	0.25
19	1110300433	Pagarés	Block	2.44
20	1110300463	Separador de File Primer Nivel	Und.	0.03
		Separador de File Segundo Nivel	Und.	0.03
		Separador de File Tercer Nivel	Und.	0.03
21	1110300477	Contrato de Credito	Und.	0.41
23	1110300489	Contrato de Credito Pignoraticio	Und.	0.23
24	1110300490	Hoja Resumen - Credijoya	Und.	0.03
25	1110500302	Cartulinas Celestes Para división de File	Und.	0.03
26	1110300602	Precintos engomados (Moneda Nacional Denominacion S/10.00)	Und.	0.01
		Precintos engomados (Moneda Nacional Denominacion S/20.00)	Und.	0.01
		Precintos engomados (Moneda Nacional Denominacion S/50.00)	Und.	0.01
		Precintos engomados (Moneda Nacional Denominacion S/100.00)	Und.	0.01

Continuación...

		Precintos engomados (Moneda Nacional Denominacion S/200.00)	Und.	0.01
27	1110300802	Volantes de tasación Credijoyas	Und.	0.02
28	1110301022	Guias de Remision Interna	Block	3.18
29	1110301903	Solicitud de Reposición de tarjeta de Debito	Block	4.07
30	1110301905	Acta de arqueo de tarjeta de débito	Block	2.99
31	1110301906	Destrucción de tarjeta de débito	Block	2.58
32	1110301908	Carta Responsabilidad de Tarjeta de Débito	Block	3.53

FUENTE: Estilo Digital S.A. (2017)

ANEXO 17: INGRESOS MENSUALES PROMEDIO DE LA PEQUEÑA EMPRESA ESTILO DIGITAL S.A.

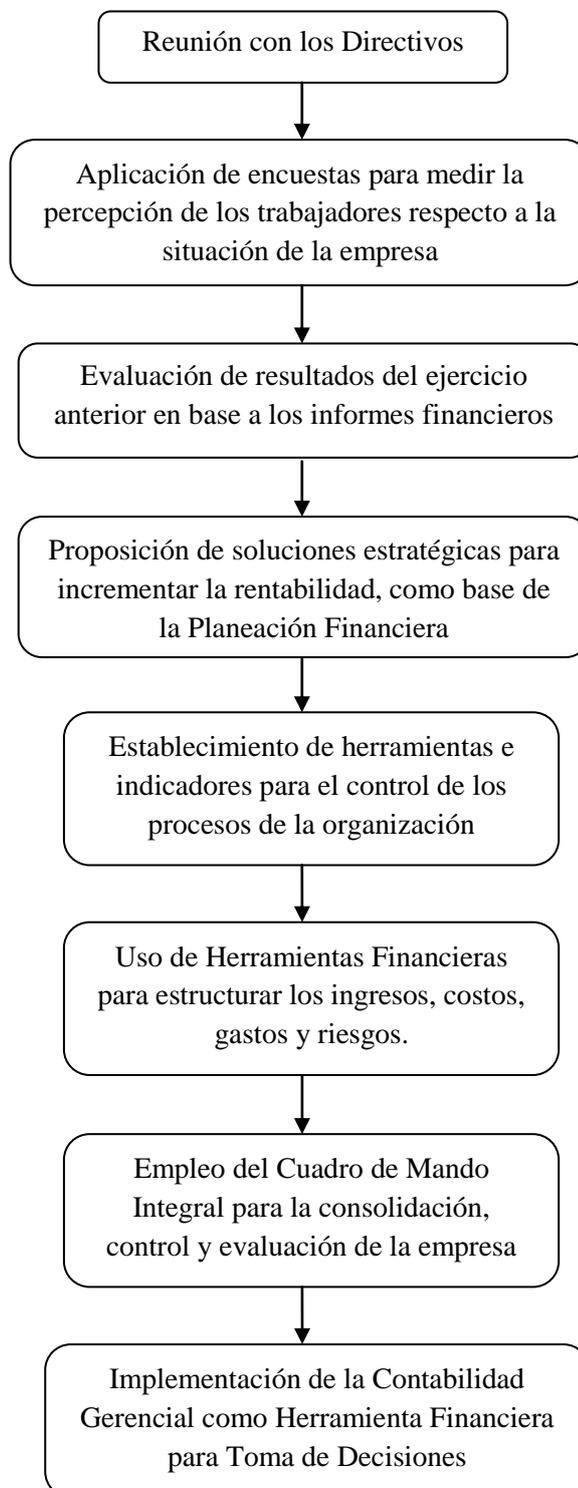
ITEM	CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	TOTAL	Precios de Venta sin IGV	Sub Total
1	1110300101	Libreta de apuntes chico	Block	473	0.636	300.83
2	1110300102	Libreta de apuntes grande	Block	347	1.767	613.15
3	1110300148	Libreta de Apuntes Mediano	Block	445	1.008	448.56
5	1110300137	Sobre manila membretado t/A4	Und.	5230	0.178	930.94
6	1110300138	Sobre manila membretado t/chic	Und.	3500	0.169	591.50
7	1110300140	Sobre manila membretado t/extraof	Und.	2590	0.279	722.61
8	1110300142	Sobre membretado con ventana	Und.	6410	0.088	564.08
9	1110300146	Comprobante de Ingresos	Block	20	2.015	40.30
10	1110300153	Papel Bond A-4 Membretado Nuevo Formato	Und.	37550	0.057	2,140.35
11	1110300237	Contrato de Operaciones y Servicios - Persona Natural/Juridica	Und.	46910	0.504	23,642.64
12	1110300418	File crédito pequeña y Microempresa (color plomo)	Und.	18280	0.326	5,959.28
13	1110300474	Files Créditos No Minoristas Color Marrón	Und.	2235	0.295	659.33
14	1110300475	Files Cartas Fianzas (Color Azul Marino)	Und.	1295	0.295	382.03
15	1110300506	File Crédito Consumo (azul electrico)	Und.	4185	0.285	1,192.73
16	1110300509	File de créditos personales dscto por planilla(Amarillo)	Und.	4065	0.198	804.87
17	1110301804	File Formalizacion de documentos de Garantias Preferidas(Verde)	Und.	560	0.295	165.20
18	1110301808	File Credito Hipotecario(Plomo)	Und.	1250	0.357	446.25
19	1110300433	Pagarés	Block	949	3.534	3,353.77
20	1110300463	Separador de File Primer Nivel	Und.	14065	0.05	703.25
		Separador de File Segundo Nivel	Und.	14180	0.05	709.00
		Separador de File Tercer Nivel	Und.	14080	0.05	704.00

Continuación...

21	1110300477	Contrato de Credito	Und.	62510	0.588	36,755.88	
23	1110300489	Contrato de Credito Pignoraticio	Und.	6386	0.336	2,145.70	
24	1110300490	Hoja Resumen - Credijoya	Und.	10890	0.04	435.60	
25	1110500302	Cartulinas Celestes Para división de File	Und.	4575	0.047	215.03	
26	1110300602	Precintos engomados (Moneda Nacional Denominacion S/10.00)	Und.	8870	0.009	79.83	
		Precintos engomados (Moneda Nacional Denominacion S/20.00)	Und.	8930	0.009	80.37	
		Precintos engomados (Moneda Nacional Denominacion S/50.00)	Und.	11900	0.009	107.10	
		Precintos engomados (Moneda Nacional Denominacion S/100.00)	Und.	13760	0.009	123.84	
		Precintos engomados (Moneda Nacional Denominacion S/200.00)	Und.	7390	0.009	66.51	
27	1110300802	Volantes de tasación Credijoyas	Und.	7295	0.035	255.33	
28	1110301022	Guias de Remision Interna	Block	56	4.604	257.82	
29	1110301903	Solicitud de Reposición de tarjeta de Debito	Block	198	5.906	1,169.39	
30	1110301905	Acta de arqueo de tarjeta de débito	Block	79	4.34	342.86	
31	1110301906	Destrucción de tarjeta de débito	Block	128	3.736	478.21	
32	1110301908	Carta Responsabilidad de Tarjeta de Débito	Block	166	5.115	849.09	
						Sub-Total	88,437.19
						I.G.V. 18%	15,918.69
						Total	104,355.89

FUENTE: Estilo Digital S.A. (2017)

**ANEXO 18: FLUJOGRAMA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
CONTABILIDAD GERENCIAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA ESTTILO
DIGITAL S.A.**



FUENTE: Elaboración Propia

ANEXO 19: ENCUESTA

La presente técnica tiene por finalidad recolectar información importante para la investigación respecto a la **IMPLEMENTACIÓN DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO HERRAMIENTA FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN UNA PEQUEÑA EMPRESA GRÁFICA DE LIMA METROPOLITANA.**

1.- ¿Cuánto tiempo usted tiene laborando en la empresa?

- a) Menos de 1 año
- b) De 1 a 5 años
- c) Más de 5 años

2.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra en el trabajo?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Indiferente

2. El tipo de relación laboral entre la dirección y los trabajadores es:

- a) Cooperativa
- b) Neutra
- c) Conflictiva

3.- ¿Qué aspecto importante nota usted, que no percibe la gerencia?

- a) Carencia de Planificación Estratégica
- b) Mala distribución de Costos
- c) Falta de Control
- d) Todas
- e) Ninguna

4.- ¿Usted tiene conocimiento si la empresa cuenta con medidas correctivas cada vez que hay un desbalance financiero o desorganización laboral?

- a) Si
- b) No

5.- Las Maquinarias de la empresa, en su mayoría, son:

- a) Modernas (de punta y del año)
- b) Usadas (Entre 02 a 05 años)
- c) Depreciadas (más de 05 años)

6.- El Control Gerencial de las actividades en esta empresa se ejecutan de manera:

- a) Previa
- b) Concurrente
- c) Posterior

7.- ¿En qué situación económica usted percibe que se encuentra la empresa?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

8.- ¿Conoce los reglamentos de la empresa?

- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Ninguna

9.- ¿Conoce usted las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa?

- a) Si
- b) No

10.- Confirma usted que ¿Los informes financieros inciden en el diagnóstico integral de la organización?

- a) Si
- b) No

11.- ¿La empresa comunica a sus empleados el margen de rentabilidad obtenida durante el ejercicio contable?

- a) Si
- b) No

12.- Cree usted que, ¿Los procesos gerenciales como la Planeación, Organización, Dirección y Control son importantes para incrementar las ventas en la empresa?

- a) Si
- b) No

14.- En su opinión ¿la implementación de la Contabilidad Gerencial contribuirá en la Toma de Decisiones para el crecimiento de la empresa?

- a) Si
- b) No

15.- ¿Cree usted que la Planificación Financiera permitirá en el incremento de la rentabilidad de la empresa?

- a) Si
- b) No

16.- ¿Cree usted que en el área administrativo-contable de la empresa se debe implementar la Planeación Financiera?

- a) Si
- b) No

17.- ¿El cálculo cabal de costos y gastos financieros influyen en la mejora de la toma de decisiones en la pequeña empresa gráfica?

- a) Si
- b) No

18.- ¿Usted cree que La aplicación de las Herramientas Financieras permiten reducir el riesgo de inversión de la empresa?

- a) Si
- b) No

19.- En su opinión ¿Cree que el uso del Cuadro Mando Integral optimizará el Control Interno de la pequeña empresa?

- a) Si
- b) No

20.- En su opinión, ¿cada cuánto tiempo se debe efectuar el control y evaluación de los ratios financieros?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual

ANEXO 20: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EL EXPERTO
ACADÉMICO DR. DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS

Después de revisado el instrumento del Plan de tesis denominado: **“IMPLEMENTACIÓN DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO HERRAMIENTA FINANCIERA PARA TOMA DE DECISIONES EN UNA PEQUEÑA EMPRESA GRÁFICA DE LIMA METROPOLITANA”**, mi calificación sobre un estándar del 83%, es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?					X	
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables e indicadores de la investigación?					X	
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					X	
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					X	

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 83%.

El instrumento queda validado favorablemente por el experto académico indicado.

**ANEXO 21: CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO CON EL ALFA DE
CRONBACH REALIZADA POR EL EXPERTO ACADÉMICO DR. DOMINGO
HERNÁNDEZ CELIS**

Después de revisado el instrumento del Plan de tesis denominado: **“IMPLEMENTACIÓN DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO HERRAMIENTA FINANCIERA PARA TOMA DE DECISIONES EN UNA PEQUEÑA EMPRESA GRÁFICA DE LIMA METROPOLITANA”**, debo indicar que dicho instrumento es factible de reproducción por otros investigadores. Es decir los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir las mismas variables en condiciones idénticas. Este aspecto de la razonable exactitud con que el instrumento mide lo que se ha pretendido medir es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento, la misma que se cumple con el instrumento de encuesta de este trabajo.

DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD

VARIABLES	COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH	NÚMERO DE ÍTEMS
CONTABILIDAD GERENCIAL	84.20%	10
TOMA DE DECISIONES	84.40%	10
TOTAL	84.30%	20

Estas son las conclusiones sobre el coeficiente confiabilidad:

1. Para la Variable independiente **CONTABILIDAD GERENCIAL** el valor del coeficiente es de 84.20%, lo que indica alta confiabilidad.
2. Para la variable dependiente **TOMA DE DECISIONES** el valor del coeficiente es de 84.40%, lo que indica una alta confiabilidad.
3. El coeficiente Alfa de Cronbach para la ESCALA TOTAL es de 84.30%, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento.
4. Finalmente, la confiabilidad, tanto de la escala total, como de las dos variables en particular, presentan valores que hacen que el instrumento pueda ser útil para alcanzar los objetivos de la investigación