



FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

SECCIÓN DE POSGRADO

**EL ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO  
DE TOMA DE DECISIONES DE LOS RIESGOS  
EMPRESARIALES EN MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES  
DE LA PROVINCIA DE HUÁNUCO, 2017-2018**

**PRESENTADA POR  
MADAI ESTRADA DOMÍNGUEZ**

**ASESOR  
VIRGILIO WILFREDO RODAS SERRANO**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CIENCIAS  
CONTABLES Y FINANCIERAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE RIESGOS  
Y AUDITORÍA INTEGRAL**

**LIMA – PERÚ**

**2019**



**CC BY-NC**

**Reconocimiento – No comercial**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**“EL ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN EL  
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LOS RIESGOS  
EMPRESARIALES EN MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES  
DE LA PROVINCIA DE HUÁNUCO, 2017-2018”**

## **TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CIENCIAS  
CONTABLES Y FINANCIERAS CON MENCIÓN EN GESTION DE RIESGOS Y  
AUDITORIA INTEGRAL.**

**PRESENTADO POR:**

**MADAI ESTRADA DOMÍNGUEZ**

**LIMA – PERU**

**2019**

**“EL ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN EL  
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LOS  
RIESGOS EMPRESARIALES EN MEDIANAS  
EMPRESAS COMERCIALES DE LA PROVINCIA DE  
HUÁNUCO, 2017-2018”**

**ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

**ASESOR:**

.....

**MIEMBROS DEL JURADO:**

**PRESIDENTE:**

.....

**SECRETARIO:**

.....

**MIEMBRO DE JURADO:**

.....

**MIEMBRO DEL JURADO:**

.....

## **DEDICATORIA**

Para mis queridos padres, quienes me inculcaron principios y valores, que me aconsejaron para alcanzar nuevos objetivos profesionales; para mi familia, quienes me apoyaron en todo momento e hicieron posible que hoy día cumpla mis metas.

## **AGRADECIMIENTO**

A todos mis docentes y asesores de la USMP que me brindaron su experiencia y guía profesional en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

## ÍNDICE

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| <b>Portada</b>                        | <b>i</b>   |
| <b>Título</b>                         | <b>ii</b>  |
| <b>Asesores y Miembros del Jurado</b> | <b>iii</b> |
| <b>Dedicatoria</b>                    | <b>iv</b>  |
| <b>Agradecimiento</b>                 | <b>v</b>   |
| <b>Índice</b>                         | <b>vi</b>  |
| <b>Resumen</b>                        | <b>ix</b>  |
| <b>Abstract</b>                       | <b>x</b>   |
| <b>Introducción</b>                   | <b>xi</b>  |

### CAPÍTULO I:

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

|   | Nº de Pág. |
|---|------------|
| 1.1 Descripción de la realidad problemática         | 01         |
| 1.2 Delimitaciones en la investigación              | 05         |
| 1.2.1 Delimitación espacial                         | 05         |
| 1.2.2 Delimitación temporal                         | 05         |
| 1.2.3 Delimitación social                           | 05         |
| 1.3 Formulación del Problema                        | 05         |
| 1.3.1 Problema general                              | 05         |
| 1.3.2 Problemas específicos                         | 05         |
| 1.4 Objetivos de la Investigación                   | 06         |
| 1.4.1 Objetivo general                              | 06         |
| 1.4.2 Objetivos específicos                         | 07         |
| 1.5 Justificación e importancia de la Investigación | 07         |

|       |                        |    |
|-------|------------------------|----|
| 1.5.1 | Justificación          | 07 |
| 1.5.2 | Importancia            | 08 |
| 1.6   | Limitaciones           | 08 |
| 1.7   | Viabilidad del Estudio | 09 |

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

|       |                                  |    |
|-------|----------------------------------|----|
| 2.1   | Antecedentes de la Investigación | 10 |
| 2.1.1 | Universidades nacionales         | 10 |
| 2.1.2 | Universidades extranjeras        | 13 |
| 2.2   | Marco Legal                      | 16 |
| 2.2.1 | Análisis Financiero              | 16 |
| 2.2.2 | Toma de decisiones               | 17 |
| 2.2.3 | ISO 31000                        | 18 |
| 2.3   | Marco Teórico                    | 20 |
| 2.3.1 | Análisis Financiero              | 20 |
| 2.3.2 | Toma de decisiones               | 33 |
| 2.3.3 | Riesgos Empresariales            | 45 |
| 2.4   | Definiciones Conceptuales        | 49 |

## **CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES**

|       |                                 |    |
|-------|---------------------------------|----|
| 3.1   | Formulación de Hipótesis        | 51 |
| 3.1.1 | Hipótesis General               | 51 |
| 3.1.2 | Hipótesis específicas           | 51 |
| 3.2   | Operacionalización de variables | 52 |

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA**

|       |                       |    |
|-------|-----------------------|----|
| 4.1   | Diseño Metodológico   | 54 |
| 4.1.1 | Tipo de investigación | 54 |

|  |    |
|--|----|
| 4.1.2 Nivel de investigación                         | 54 |
| 4.1.3 Método   | 54 |
| 4.1.4 Diseño   | 54 |
| 4.2 Población y Muestra                              | 55 |
| 4.2.1 Población                                      | 55 |
| 4.2.2 Muestra  | 55 |
| 4.3 Técnicas de Recolección de Datos                 | 56 |
| 4.3.1 Técnicas                                       | 56 |
| 4.3.2 Instrumentos                                   | 56 |
| 4.4 Técnicas para el Procesamiento de la Información | 57 |
| 4.5 Aspectos Éticos                                  | 57 |

## **CAPÍTULO V: RESULTADOS**

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 5.1 Interpretación de Resultados | 58 |
| 5.2 Contrastación de Hipótesis   | 87 |

## **CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 6.1 Discusión       | 97  |
| 6.2 Conclusiones    | 98  |
| 6.3 Recomendaciones | 100 |

## **FUENTES DE INFORMACIÓN**

Referencias bibliográficas

Referencias electrónicas

## **ANEXOS**

**Anexo N° 1:** Matriz de Consistencia.

**Anexo N° 2:** Encuesta.

**Anexo N° 3:** Ficha de Validación del Instrumento de Investigación Juicio de Expertos.

## ÍNDICE DE TABLAS

| <b>Tabla</b> | <b>Título</b>  | <b>N°</b> |
|--------------|--|-----------|
| 1            | ¿En su opinión, existe análisis vertical de las cuentas de los estados financieros?  | 58        |
| 2            | ¿Existe análisis horizontal determinando las variaciones de las partidas en el estado de situación financiera?                             | 61        |
| 3            | ¿Para usted, son importantes los ratios de liquidez determinando la capacidad de pago?   | 63        |
| 4            | ¿Considera usted necesarios los ratios de gestión, evaluando la eficiencia de la organización?   | 65        |
| 5            | ¿En su opinión, son necesarios los ratios de rentabilidad orientados a comparar los resultados a nivel organizacional?                     | 67        |
| 6            | ¿Para usted, son importantes los ratios de solvencia buscando medir la capacidad financiera en la empresa?                                 | 69        |
| 7            | ¿Considera Usted necesario el análisis financiero en este sector empresarial?  | 71        |
| 8            | ¿Es necesario el reconocimiento de los problemas y oportunidades a nivel empresarial?  | 73        |
| 9            | ¿Para Usted es importante la identificación y análisis de los cursos alternativos de acción en las organizaciones?                         | 75        |
| 10           | ¿Considera Usted necesario el cálculo de los posibles efectos sobre los problemas y oportunidades a nivel organizacional?                  | 77        |
| 11           | ¿Para Usted es importante la implementación de la mejor alternativa en la empresa?   | 79        |
| 12           | ¿En su opinión es necesaria la evaluación de los probables resultados en este sector empresarial?  | 81        |
| 13           | ¿Considera Usted necesario establecer decisiones o entornos a nivel empresarial?   | 83        |
| 14           | ¿En su opinión es necesario la congruencia de toma de decisiones en las medianas empresas del sector comercial en la provincia de Huánuco? | 85        |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

| <b>Gráfico</b> | <b>Título</b>   | <b>N°</b> |
|----------------|---|-----------|
| 1              | Análisis vertical de las cuentas del estado financiero.   | 60        |
| 2              | Análisis horizontal determinando las variaciones de las partidas en el balance.                             | 62        |
| 3              | Ratios de liquidez determinando la capacidad de pago.   | 64        |
| 4              | Ratios de gestión evaluando la eficiencia de la organización.   | 66        |
| 5              | Ratios de rentabilidad orientados a comparar los resultados a nivel organizacional.                         | 68        |
| 6              | Ratios de solvencia buscando medir la capacidad financiera en la empresa.                                   | 70        |
| 7              | Análisis financiero en este sector empresarial.   | 72        |
| 8              | Reconocimiento de los problemas y oportunidades a nivel empresarial.  | 74        |
| 9              | Identificación y análisis de los cursos alternativos de acción en las organizaciones.                       | 76        |
| 10             | Cálculo de los posibles efectos sobre los problemas y oportunidades a nivel organizacional.                 | 78        |
| 11             | Implementación de la mejor alternativa en la empresa.   | 80        |
| 12             | Evaluación de los probables resultados en este sector empresarial.  | 82        |
| 13             | Establecer decisiones o entornos a nivel empresarial.   | 84        |
| 14             | Congruencia de toma de decisiones en las medianas empresas del sector comercial en la provincia de Huánuco. | 86        |

## RESUMEN

En cuanto al desarrollo del presente trabajo de investigación, “El análisis financiero y su incidencia en el proceso de toma de decisiones de los riesgos empresariales en medianas empresas comerciales de la provincia de Huánuco, 2017-2018”, se desarrolló con ayuda de especialistas en el tema, quienes le dieron solidez y consistencia al presente documento.

En la investigación se planteó como objetivo, demostrar si el análisis financiero, incide en el proceso de toma de decisiones de los riesgos empresariales en medianas empresas comerciales en la provincia de Huánuco, 2017-2018, además la estructura del trabajo comprende desde la identificación de los problemas, componentes del marco teórico, las respectivas hipótesis y variables, desarrollo metodológico, hallazgos, discusión, conclusiones y recomendaciones; respaldada por significativas fuentes de datos, autores que con sus valiosos comentarios permitieron aclarar el tema de desarrollo en relación al presente trabajo de investigación, lo cual permite ampliar el conocimiento de los empresarios y estudiantes interesados en el presente tema..

Al finalizar la presente tesis, se concluyó que los instrumentos metodológicos del trabajo de investigación, fueron iniciados desde la identificación de los problemas, uso de la información en el desarrollo de los aspectos teóricos de tipo conceptuales; de igual manera los objetivos planteados, las hipótesis elaborada, aspectos propios del estudio; finalmente contrastar las hipótesis que nos permita elaborar el capítulo de la discusión, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

**Palabras clave:** Análisis financiero, toma de decisiones, ratios de liquidez, ratios de rentabilidad, ratios de solvencia, ratios de gestión, evaluación de resultados, gestión de riesgos empresariales.

## **ABSTRACT**

Regarding the development of the thesis, it dealt with a problem of great interest, such as the topic “Financial analysis and its incidence in the decision-making process of business risks in medium-sized commercial companies in the province of Huánuco, 2017- 2018”, which was developed with the help of specialists on the subject, who gave the subject solidity and consistency.

In the research, the objective was to demonstrate if the financial analysis affects the decision-making process of business risks in medium-sized commercial entities in the province of Huánuco, 2017-2018, in addition the detail of the research document includes at the beginning the statement of the situation, framework, hypotheses and variables, steps, outcomes, ending and findings; supported by important resources, who contributed with their valuable content to refine the problem in relation to this research work, which allows broadening the knowledge of entrepreneurs and students interested in this topic.

At the conclusion of the research, it was determined that the application of the scientific research methodology was used from the approach of the problem, the management of information for the development of the theoretical-conceptual part; as well as regarding the objectives, hypotheses and all other aspects related to the study; and then finally, carry out the contrasting of the hypotheses and later arrive at the discussion, conclusions and recommendations.

**Keywords:** Financial analysis, decision making, liquidity ratios, profitability ratios, solvency ratios, management ratios, results evaluation, business risk management.

## INTRODUCCIÓN

La tesis tiene como título ***“El análisis financiero y su incidencia en el proceso de toma de decisiones de los riesgos empresariales en medianas empresas comerciales de la provincia de Huánuco, 2017-2018”***, el cual está estructurada en seis capítulos: Planteamiento del Problema, Marco Teórico, Hipótesis y variables, Metodología, Resultados, finalizando con la elaboración de las Discusión, Conclusiones y Recomendaciones, conjuntamente se adiciona una amplia bibliografía, la misma que ayuda el desarrollo del presente trabajo de investigación; así como los anexos respectivos.

Capítulo I: Planteamiento del Problema, empezando desde la metodología en el desarrollo del trabajo de investigación; incorporando el desarrollo de la realidad problemática, las delimitaciones de la investigación, los problemas generales y específicos, los objetivos generales y específicos, la justificación y la importancia del trabajo de investigación, las limitaciones; finalizando con la viabilidad del estudio.

Capítulo II: El Marco Teórico, que comprendió el historial, el aspecto de las leyes, el marco teórico, los respectivos conceptos sobre: Análisis financiero y toma de decisiones; que permitió que las variables se elaboraran con el soporte de fuentes de información de expertos, quienes aumentaron el valor del presente trabajo de investigación; así mismo las variables propuestas son de interés empresarial, permitiendo orientar desde la perspectiva teórica y conceptual el desarrollo de cada una de ellas, finalizando con las definiciones conceptuales.

Capítulo III: Hipótesis y Variables, está conformados por las hipótesis generales y específicos, culminando con la identificación de los indicadores de la variable independiente y dependiente.

Capítulo IV: Metodología, se consideró el aspecto metodológico, el total de las empresas y la cantidad a encuestar; herramientas de recojo de información, herramientas para la elaboración de la data y temas de valores.

Capítulo V: Resultados, se inició con las preguntas cerradas, que permitió elaborar el tema estadístico y gráfico; además se analizó cada pregunta, permitiendo un mayor entendimiento, finalizando con la contrastación de la hipótesis general.

Capítulo VI: Discusión, Conclusiones y Recomendaciones, se discutieron aspectos teóricos conceptuales y la legislación existente vinculada con las variables, las conclusiones se construyeron de la elaboración de las hipótesis y en lo que respecta a las recomendaciones son de aplicación práctica.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Desde el año 2014, se observa que el crecimiento de la economía peruana se ha reducido gradualmente en comparación con los años anteriores como se puede observar a continuación:

Cuadro N° 1  
PERÚ: OFERTA Y DEMANDA GLOBAL 2007 - 2016  
(Variación porcentual del índice de volumen físico)  
Año Base 2007=100

| Oferta y Demanda Global         | 2007 | 2008 | 2009  | 2010 | 2011  | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------------|------|------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|
| <b>Producto Bruto Interno</b>   | 8,5  | 9,1  | 1,1   | 8,3  | 6,3   | 6,1  | 5,9  | 2,4  | 3,3  | 3,9  |
| Extractivas                     | 4,1  | 7,9  | 0,5   | 1,3  | 2,8   | 1,8  | 4,3  | -1,4 | 7,6  | 11,5 |
| Transformación                  | 11,9 | 10,5 | -3,2  | 12,0 | 7,0   | 5,3  | 6,5  | -0,2 | -3,0 | -2,1 |
| Servicios                       | 9,2  | 8,3  | 3,4   | 8,6  | 7,7   | 7,5  | 5,8  | 4,7  | 4,9  | 3,9  |
| <b>Importaciones</b>            | 21,3 | 25,0 | -15,9 | 26,6 | 13,6  | 10,0 | 2,9  | -1,0 | -0,8 | 0,3  |
| <b>Oferta y Demanda Global</b>  | 10,8 | 12,2 | -2,6  | 11,7 | 7,9   | 7,0  | 5,2  | 1,6  | 2,4  | 3,1  |
| <b>Demanda Interna</b>          | 12,3 | 13,7 | -2,4  | 14,5 | 8,6   | 8,1  | 6,7  | 2,9  | 2,5  | 0,9  |
| Consumo Final Privado           | 8,6  | 8,9  | 3,1   | 9,1  | 7,2   | 7,4  | 5,7  | 3,9  | 3,4  | 3,5  |
| Consumo de Gobierno             | 4,3  | 4,8  | 12,1  | 3,9  | 7,4   | 8,3  | 7,5  | 8,3  | 5,8  | 4,9  |
| Formación Bruta de Capital      | 28,6 | 31,1 | -20,2 | 35,8 | 12,2  | 9,5  | 8,5  | -1,2 | -0,8 | -7,1 |
| Formación Bruta de Capital Fijo | 22,7 | 27,8 | -3,4  | 21,9 | 9,9   | 14,9 | 5,4  | -2,0 | -6,4 | -4,2 |
| Público                         | 20,4 | 33,7 | 29,7  | 16,3 | -11,3 | 19,8 | 12,6 | 0,1  | -5,7 | 3,1  |
| Privado                         | 23,2 | 26,5 | -11,0 | 23,7 | 16,6  | 13,7 | 3,6  | -2,6 | -6,6 | -6,3 |
| <b>Exportaciones</b>            | 6,7  | 7,8  | -3,3  | 3,2  | 5,5   | 3,1  | -0,6 | -3,8 | 1,6  | 12,9 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

En el año 2017 la economía peruana creció 2.50% y el año 2018 3.99%, principales áreas de estudios económicos de Banca de Inversión y analistas económicos prevén que el PBI del Perú estará alrededor del 2.5%, con lo cual el crecimiento del Perú seguirá siendo bajo y por ende este afectara al crecimiento de las empresas peruanas, siendo el sector comercio uno de los más perjudicados, debido a que las personas reducirán el consumo de bienes no necesarios y además la alta

informalidad de la economía peruana, no permitirá garantizar sus negocios actuales.

A nivel de departamentos se observa que la actividad económica materia de la investigación en el Departamento de Huánuco ha demostrado un crecimiento, leve según cuadro a continuación:

**Huánuco: Valor Agregado Bruto  
por Años, según Actividades Económicas  
Valores a Precios Constantes de 2007  
(Variación porcentual del índice de volumen físico)**

| Actividades                                 | 2007 | 2008       | 2009       | 2010       | 2011       | 2012        | 2013       | 2014       | 2015       | 2016P/     | 2017E/     |
|---|------|------------|------------|------------|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura | ...  | 4.2        | -1.0       | -5.6       | 5.9        | 4.2         | 8.2        | 4.0        | 3.6        | -3.6       | 12.4       |
| Pesca y Acuicultura                         | ...  | -44.4      | 32.1       | 101.7      | -15.7      | 45.5        | 9.1        | 5.6        | -1.0       | 4.6        | -5.5       |
| Extracción de Petróleo, Gas y Minerales     | ...  | 7.5        | -13.0      | 31.5       | -12.1      | 4.4         | 19.6       | -3.5       | 41.0       | 7.4        | 9.0        |
| Manufactura                                 | ...  | 5.0        | -2.5       | 6.7        | 4.6        | 1.6         | -1.5       | -7.2       | -2.6       | 4.0        | -0.3       |
| Electricidad, Gas y Agua                    | ...  | 8.7        | 0.4        | 5.8        | 10.7       | 4.5         | -2.1       | 2.8        | 5.3        | 246.5      | 182.9      |
| Construcción                                | ...  | 52.2       | 5.0        | 7.9        | 11.1       | 48.5        | 0.9        | 7.3        | 5.1        | 0.6        | 1.5        |
| Comercio                                    | ...  | 8.5        | -1.5       | 13.2       | 6.7        | 10.9        | 6.6        | 2.3        | 3.3        | 1.9        | 1.5        |
| Transporte, Almacén., Correo y Mensajería   | ...  | 4.5        | -1.5       | 12.4       | 11.3       | 9.0         | 4.4        | 1.6        | 4.3        | 5.4        | 3.9        |
| Alojamiento y Restaurantes                  | ...  | 9.6        | 1.3        | 6.8        | 9.1        | 9.3         | 6.1        | 5.7        | 2.9        | 2.7        | 2.4        |
| Telecom. y Otros Serv. de Información       | ...  | 21.4       | 11.7       | 14.1       | 14.8       | 16.0        | 13.5       | 10.1       | 10.6       | 9.1        | 7.5        |
| Administración Pública y Defensa            | ...  | 7.1        | 13.4       | 10.0       | 6.0        | 8.6         | 4.6        | 7.8        | 5.0        | 7.4        | 6.0        |
| Otros Servicios                             | ...  | 2.7        | 5.0        | 3.8        | 7.1        | 8.5         | 5.6        | 5.2        | 5.1        | 4.6        | 3.8        |
| <b>Valor Agregado Bruto</b>                 | ...  | <b>8.2</b> | <b>1.0</b> | <b>6.8</b> | <b>5.8</b> | <b>10.7</b> | <b>6.0</b> | <b>3.4</b> | <b>6.5</b> | <b>4.5</b> | <b>9.0</b> |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática  
Con información disponible al 15 de setiembre del 2018

Lo anterior ha dado lugar a que las empresas del sector comercio del Departamento de Huánuco, tomen en consideración una evaluación de los riesgos empresariales mediante la aplicación de técnicas muy sencillas de análisis financiero, que ayuden a cuantificar los efectos de los diferentes riesgos; esto último debido a que los Administradores de este tipo de organizaciones carecen de conocimientos de la estadística para estimar los riesgos empresariales.

El Riesgo, es el evento inesperado que termina afectando el flujo de caja de una organización; las empresas comerciales enfrentan

riesgos de liquidez, de morosidad, de dolo, de deshonestidad. Las empresas realizan los estados financieros y sus notas para tratar de identificar aquellas variaciones significativas que deben llamar la atención de las personas que administran las empresas. Según las encuestas practicadas a funcionarios de estas empresas desconocen las técnicas de análisis financiero que les permita identificar y cuantificar el impacto del potencial riesgo en la situación financiera, para luego elaborar planes de acción como son arqueos de caja, inventarios físicos de mercaderías, back up de la información de las empresas entre otras medidas.

Los riesgos potenciales que enfrentan las empresas comerciales de Huánuco afectan directamente los principales indicadores financieros y terminan afectando la credibilidad de las personas que administran las empresas comerciales, algunos indicadores afectados son:

- a) Margen bruto
- b) Valor de los activos corrientes
- c) Financiamiento con los proveedores
- d) Administración de los inventarios
- e) Administración de los activos fijos
- f) Sistema de Control Interno

En la investigación, se ha identificado que las administraciones de las empresas comerciales no conocen técnicas de análisis a los estados financieros y de control de los principales activos; lo que aumenta más aun los potenciales riesgos empresariales. Además, es importante mencionar que las ventas netas anuales promedio de las medianas empresas comerciales de la provincia de Huánuco están en promedio entre S/ 300,000 y S/ 400,000 por lo que no están obligadas a tener estados financieros auditados o a contratar servicios de una firma de Auditoría para aplicar técnicas de Auditoría integral. En la Provincia de

Huánuco hay Estudios Contables que en algunas empresas han apoyado a la administración a mejorar la eficiencia de los recursos, optimización de las inversiones y monitorear los diferentes riesgos empresariales y/o financieros propios del giro de cada empresa.

Con el objetivo de crear sistemas para una toma de decisiones más eficiente en las empresas comerciales de Huánuco y a la vez genere valor es importante que estas empresas dispongan todos los meses de un reporte de indicadores financieros y de control que permitan monitorear las principales variaciones en las cuentas de los estados financieros.

En épocas de bajo crecimiento económico como las que se vienen dando desde el año 2014 a la fecha, la Gerencia General tiene presión de los propietarios para alcanzar las utilidades estimadas en el Presupuesto del año.

La Gerencia evalúa mediante las herramientas financieras el impacto de la toma de decisiones con una visión de riesgos todas las estrategias que se implementan en la gestión empresarial como son:

1. Estrategia de precios
2. Estrategias de control de las principales cuentas de los activos de corto plazo como son: las cuentas por cobrar y los inventarios.
3. Estrategias de costos
4. Estrategia de capital de trabajo
5. Control de riesgo crediticio

La presente investigación aspira a servir de base para llamar la atención de los administradores de las empresas comerciales de la Provincia de Huánuco, a utilizar las herramientas financieras para un

eficiente proceso de toma de las decisiones con una visión de gestión de riesgos que permita a las empresas comerciales del departamento de Huánuco tener una visión objetiva y periódica de las variaciones significativas en los estados financieros que permitan identificar planes de acción alternativos en la gestión empresarial.

## **1.2 DELIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN**

Una vez desarrollado la problemática en relación con el tema de investigación, con los respectivos objetivos metodológicos fue acotada en los siguientes considerandos:

### **1.2.1 Delimitación espacial**

El presente documento de investigación se elaboro en el segmento de las medianas empresas comerciales del rubro comercial, de la provincia de Huánuco, 2017-2018.

### **1.2.2 Delimitación temporal**

El período seleccionado para el desarrollo de la presente investigación son los años 2017 - 2018.

### **1.2.3 Delimitación social**

El presente trabajo de investigación se realizó con la aplicación de herramientas y técnicas financieras orientadas a la obtención de información relacionadas a los riesgos empresariales, que permita a los Gerentes vinculados al sector comercio evaluar sus impactos.

## **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 Problema general**

¿En qué medida el análisis financiero, incide en el proceso de toma de decisiones de los riesgos empresariales en medianas empresas

comerciales en la provincia de Huánuco, 2017-2018?

### **1.3.2 Problemas específicos**

- a. ¿De qué manera el análisis vertical de las cuentas del estado financiero, incide reconociendo los problemas y oportunidades a nivel empresarial?
- b. ¿En qué medida el análisis horizontal determinando las variaciones de las partidas en el balance, incide identificando y analizando los cursos alternativos de acción en las organizaciones?
- c. ¿En qué medida las ratios de liquidez determinando la capacidad de pago, inciden calculando los posibles efectos sobre los problemas y oportunidades a nivel organizacional?
- d. ¿De qué manera los ratios de gestión evaluando la eficiencia de la organización, inciden implementando la mejor alternativa en la empresa?
- e. ¿En qué medida los ratios de rentabilidad orientados a comparar los resultados a nivel organizacional, inciden evaluando los probables resultados en este sector empresarial?
- f. ¿De qué manera los ratios de solvencia buscando medir la capacidad financiera en la empresa, inciden en el tipo de decisiones o entornos a nivel empresarial?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo general**

Demostrar si el análisis financiero, incide en el proceso de toma de decisiones de los riesgos empresariales en medianas empresas comerciales en la provincia de Huánuco, 2017-2018.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a.** Establecer si el análisis vertical de las cuentas del estado financiero, incide reconociendo los problemas y oportunidades a nivel empresarial.
- b.** Establecer si el análisis horizontal determinando las variaciones de las partidas del Estado de Situación Financiera, incide identificando y analizando los cursos alternativos de acción en las organizaciones.
- c.** Determinar si los ratios de liquidez determinando la capacidad de pago, inciden calculando los posibles efectos sobre los problemas y oportunidades a nivel organizacional.
- d.** Determinar si los ratios de gestión evaluando la eficiencia de la organización, inciden implementando la mejor alternativa en la empresa.
- e.** Establecer si los ratios de rentabilidad orientados a comparar los resultados a nivel organizacional, inciden evaluando los probables resultados en este sector empresarial.
- f.** Determinar si los ratios de solvencia buscando medir la

capacidad financiera en la empresa, inciden en el tipo de decisiones o entornos a nivel empresarial.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Justificación**

Desde el punto de vista teórico, el presente trabajo de investigación recoge y sistematiza información relevante sobre la importancia de aplicar herramientas de análisis financiero para mejorar el importante proceso de toma de decisiones en las empresas del sector comercio del departamento de Huánuco, en un entorno económico de bajo crecimiento, que les permita generar utilidades y a la vez planificar sus resultados del año siguiente tomando en consideración los resultados del año en curso.

Desde el punto de vista el presente trabajo de investigación servirá como referencia para otros estudios de investigación en este campo, propiciando mejoras en el proceso de toma de decisiones de corto y largo plazo en las medianas empresas comerciales de Huánuco.

### **1.5.2 Importancia**

La presente investigación es de gran importancia para todas las empresas del sector comercio del departamento de Huánuco.

La implementación de técnicas de análisis financiero a las diferentes áreas de la empresa constituye un procedimiento gerencial indispensable para evaluar la gestión de todas las gerencias y su impacto en los resultados de la empresa.

En un mundo globalizado y cada vez más competitivo es clave tener información relevante, oportuna y exacta que explique las principales

desviaciones de los resultados reales vs el presupuesto, con la finalidad de que la Alta Dirección pueda ajustar y, mejorar su proceso de toma de decisiones.

## **1.6 LIMITACIONES**

En la elaboración del presente trabajo de la tesis, no se identificaron limitaciones ni contingencias que pudieran afectar el desarrollo del presente trabajo de investigación.

## **1.7 VIABILIDAD DEL ESTUDIO**

Por todo lo expuesto, se considera que el presente trabajo de investigación es factible básicamente porque cuenta con el marco teórico correspondiente y las herramientas específicas para su desarrollo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1 Universidades peruanas

###### a) Pontificia Universidad Católica del Perú

**Autor:** Raúl Augusto ALVAREZ TANAKA – Título de Doctor en Ciencias de la Contabilidad.

**Título:** Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones. (2011)

**Resumen:** El presente trabajo de investigación, tuvo como finalidad: diagnosticar estados financieros aplicando un conjunto de herramientas para mejorar el flujo de procesar decisiones en forma eficiente en todos los niveles de la entidad. El enunciado a comprobar es, diagnosticar e interpretar los estados financieros y su cómo estos impactan en los análisis que practica la Alta Gerencia tomando en consideración los riesgos empresariales”.

El tesista concluye que: Los accionistas deben analizar rigurosamente los estados financieros conjuntamente con sus notas y compararlos con los Presupuestos del periodo para analizar las principales variaciones, siempre considerando una gestión de riesgos empresariales en forma integral. Es imperativo revisar su análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para revisar los planes estratégicos en marcha. Si los resultados no son los esperados puede aplicarse la técnica del Valor Económico, creado para comprobar si la rentabilidad de los activos supera el costo de los

capitales invertidos.

El Sistema de Gestión de soporte de la información financiera está compuesto por una serie de módulos como son: el plan de cuentas, libros contables, reportes locales, fiscales en moneda local y extranjera. Así mismo proporciona análisis de las principales cuentas de los activos, detalle del activo fijo, gráficos, ratios financieros, con el fin de proporcionar información relevante y exacta para un apropiado análisis de los grupos de interés.

Hoy en día, los sistemas que proporcionan la información financiera incorporan estados financieros con aplicación de los estándares internacionales y a la vez con la aplicación de las normas tributarias locales.

#### **b) Universidad Nacional Mayor De San Marcos**

**Autor:** RAMÍREZ OSORIO, Amanda Elena – Magister en Auditoría con Mención en Auditoría en la Gestión Empresarial.

**Título:** Análisis de las deficiencias en las actividades de control y su efecto en la gestión de las cajas municipales de ahorro y crédito del norte del Perú, período 2008 – 2010. (2014)

**Resumen:** Para toda entidad financiera es importante el sistema de control de sus activos y de la gestión en sí misma, en especial en las entidades financieras que buscan maximizar la rentabilidad de los fondos que recibe de los ahorristas, y que deben enfrentar diferentes riesgos financieros como son el de la tasa de interés.

Los principales riesgos que enfrentan las entidades financieras son:

a) Riesgo operacional

- b) Riesgo de liquidez
- c) Riesgo de tipo de cambio
- d) Riesgo cibernético

Las nuevas herramientas tecnológicas y digitales como la inteligencia artificial, la minería de datos, la innovación disruptiva son enfoques, que buscan medir los riesgos y oportunidades que las entidades financieras deben enfrentar en las circunstancias actuales para lo cual es imperativo contar con sistemas eficientes de control.

### **c) Universidad Nacional Mayor De San Marcos**

**Autor:** GONZÁLEZ VAZALLO, Claudia del Rocío – Título Profesional de Contador Público.

**Título:** Las políticas contables del sector público en la elaboración y presentación de los estados financieros de la Municipalidad distrital del Porvenir, año 2013. (2014)

**Resumen:** El tesista menciona que las siguientes políticas son claves en la elaboración de la información financiera, como son:

- a) Presupuesto aprobado
- b) Presupuesto ejecutado
- c) Aprobación de las modificaciones presupuestarias

El sistema planteado en el trabajo fue de cuestionarios dirigidos a los principales funcionarios del área contable de la Municipalidad con la finalidad de evaluar las normas y procedimientos contables donde se utilizan para registrar las diferentes transacciones económicas.

Los hallazgos encontrados fueron los siguientes:

- a) Falta de aprobaciones a las ampliaciones presupuestarias

- b) No se usan las cuentas contables del sistema integrado de información financiera.
- c) Las fechas de entrega de la información financiera a los Directores de área a veces es muy tardía.

### **2.1.2 Universidades extranjeras**

#### **a) Tecana American University - Colombia**

**Autor:** VIVAS PERDOMO, Ángel Omar – Título de Doctor of Business Administration Finance.

**Título:** El análisis de los estados financieros para la toma de decisión en la gerencia pública. (2005)

**Resumen:** La gestión financiera en la gestión pública tiene los siguientes roles:

- a) Eficiencia en la ejecución presupuestal
- b) Identificación de los proyectos claves en el sector publico
- c) Los estudios de factibilidad
- d) La evaluación económica y social de los proyectos

Los diferentes escenarios económicos en que opera una entidad pública son:

- e) Economía en crecimiento
- f) Alto nivel de endeudamiento
- g) Riesgo de tasa de inflación
- h) Volatilidad de los mercados financieros

Un ejemplo es que hay entidades que necesitan un local para desarrollar sus actividades económicas, debe adquirir diferentes bienes y garantizar un control de las mismas, así mismo como en el movimiento a otros locales de la entidad. Es imperativo la presencia de colaboradores, a quienes se les debe cancelar gastos de personal.

Hay necesidad de fondos para capital de giro y para la operación de la planta y equipo.

**b) Universidad Nacional de Colombia**

**Autor:** CARREÑO ACOSTA, Azucena – Magister en Administración de Negocios.

**Título:** Estados financieros tradicionales, una limitante en las decisiones gerenciales. (2012)

**Resumen:** Tomar decisiones a nivel gerencial significa:

- Revisar el estado de situación financiera y sus notas.
- Revisar el estado de resultados y sus detalles
- Revisar el estado de flujo de efectivo y sus componentes
- Analizar las principales variaciones entre los resultados reales
- Identificar las oportunidades de mejora.
- Evaluar los principales impactos de los riesgos en la rentabilidad
- Evaluar el actuar de la competencia
- Analizar la calidad de la cartera.
- Evaluar la composición de los inventarios.
- Revisar los principales componentes del análisis FODA.
- Revisar la estructura de costos de la empresa.
- Calcular la productividad.
- Revisar las principales proyecciones financieras
- Analizar el entorno de los negocios.
- Revisar las condiciones crediticias con los bancos.
- Verificar los compromisos con los proveedores.
- Revisar la posición tributaria.
- Revisar las garantías recibidas y otorgadas
- Analizar la relación de solvencia patrimonial
- Evaluar el entorno internacional.

- Evaluar el clima organizacional
- Interpretar el comportamiento de los consumidores.

**c) Universidad Nacional del Sur- Argentina**

**Autor:** ITALI DAIMA, Laura – Maestría en Administración.

**Título:** Administración de Riesgos -

**Resumen:** Las empresas desarrollan sus actividades económicas en un entorno expuesto a diferentes riesgos, tanto propios del negocio como del ambiente externo que amenazan alcanzar los objetivos empresariales. Si bien el riesgo es una posibilidad de algún imprevisto en relación a la actividad empresarial, cualquier riesgo debe ser gestionado de forma eficiente y efectiva de tal forma de no impactar el desarrollo del negocio en el largo plazo.

En Argentina, las empresas enfrentan muchos riesgos como son:

- a) Riesgo político
- b) Riesgo de tipo de cambio
- c) Riesgo de tasa de interés
- d) Riesgo de precios
- e) Riesgo de Inflación
- f) Riesgo de la competencia
- g) Riesgo operacional
- h) Riesgos cibernéticos
- i) Riesgos de retención de talento
- j) Riesgos de liquidez
- k) Riesgos ambientales
- l) Riesgo país

El sistema integral de Gestión de Riesgos de una empresa prioriza al Sistema de Control Interno implementado en las empresas. Se trata

de elaborar un mapa de riesgos donde se identifique el riesgo principal y como impacta en determinada línea del estado de resultados, en el flujo de caja entre otros, y si sus potenciales efectos están incorporados en las diferentes estrategias y procesos, de la organización, con el propósito de medir el impacto del riesgo y gestionar los escenarios de incertidumbres que deben enfrentar las empresas en su objetivo de generación de riqueza para los propietarios.

## **2.2 MARCO LEGAL**

### **2.2.1 Análisis Financiero**

- **Ley 26887, Ley General de Sociedades del 19/11/1997**

**Artículo 175.-** Información autentica y exacta, los estamentos de las organizaciones tienen la obligación de presentar ante los accionistas o propietarios la información financiera que refleje razonablemente la situación financiera y económica de la empresa.

**NIIF1.** El centro de la mencionada NIIF es aplicable a los primarios documentos financieros de una organización, así como sus estados financieros en curso, relacionados a un periodo específico elaborado por los estados financieros, incluyen información financiera de gran nivel que: (a) sea independiente para los grupos de interés y consistente en relación a todos los periodos en que se elaboran; (b) informe una guía para la contabilización de las transacciones económicas según los estándares internacionales (NIIF); y (c) que pueda ser construida mediante el concepto de creación de valor.

Este estándar indica que los primeros estados financieros con apego a las NIIF serán los estados financieros iniciales anuales en los cuales la organización aplica las NIIF, mediante una difusión, explícita y sin limitaciones, incluida en los mencionados estados financieros, en

aplicación de las NIIF. Igualmente exige que las organizaciones deberán preparar un estado de situación financiero de apertura con apego a la NIIF en la fecha de proceso a las NIIF. Este será el punto de inicio para el registro contable según las NIIF.

### **SUPERINTENDENCIA DEL MERCADO DE VALORES (SMV)**

Corresponde a la SMV supervisar el cumplimiento de las normas internacionales de auditoría por parte de las sociedades auditoras habilitadas por un colegio de contadores públicos del Perú y contratadas por las personas naturales o jurídicas sometidas a la supervisión de la SMV en cumplimiento de las normas bajo su competencia, para lo cual puede impartir disposiciones de carácter general concordantes con las referidas normas internacionales de auditoría y requerirles cualquier información o documentación para verificar tal cumplimiento.

#### **2.2.2 Toma de Decisiones**

- **Constitución Política del Perú (1993).**

El Estado, al ejercer la potestad tributaria, debe respetar los principios de reserva de la ley, y los de igualdad y respeto de los derechos fundamentales de la persona. Ningún tributo puede tener carácter confiscatorio.

- **Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por Decreto Supremo N° 179-2004-EF y modificatorias.**

El Impuesto a la Renta grava:

Son rentas de Tercera Categoría, entre otras, las originadas por: a) El comercio, la industria o minería; de la explotación agropecuaria, forestal, pesquera o de otros recursos naturales; de la prestación de

servicios comerciales, industriales o de índole similar, como transportes, comunicaciones, sanatorios, hoteles, depósitos, garajes, reparaciones, construcciones, bancos, financieras, seguros, fianzas y capitalización; y, en general, de cualquier otra actividad que constituya negocio habitual de compra o producción y venta, permuta o disposición de bienes.

### **2.2.3 ISO 31000**

Es un estándar que puede aplicarse a cualquier tipo de entidad, más allá de su naturaleza, actividad, escenario comercial o tipo de producto, entre otros factores. A través de una serie de directivas y principios, la norma ISO 31000 busca que cada empresa implemente un Sistema de Gestión del Riesgo para reducir los probables eventos que impiden la consecución de sus objetivos, siendo compatible con cada sector.

**La Norma ISO 31000 define el Riesgo Empresarial** como toda actividad económica que lleva una probabilidad que se dé un evento inesperado. Ninguna entidad se encuentra libre de ser afectada por el riesgo. El riesgo puede afectar cualquier variable o indicador del negocio, lo que obliga a las entidades a incorporarlas en sus proyecciones financieras. En el sector empresarial, el riesgo se define como la probabilidad de no obtener la rentabilidad esperada. Son eventos adversos que impactan en el desarrollo de las actividades empresariales y que tienen impactos económicos- financieros para sus grupos de interés.

Su origen etimológico significa en español desafiar, contingencia lo que implica que el riesgo se vincula a toda probabilidad de que su rentabilidad se vea afectada. Otros sinónimos son contingencia,

amenaza, perjuicio etc. Lo anterior no significa que todos los aspectos comerciales de las empresas traigan riesgos incluidos. Existen ciertas características que identifican a los riesgos:

- Debe estar asociado al segmento económico de la entidad.
- Son eventos imprevistos, es decir no tienen una alternativa que se pueda dar en el acto.
- Su impacto debe ser medible y relevante.

Los riesgos empresariales se clasifican en:

- Riesgo sistemático: son aquellos riesgos que afectan a toda actividad económica en una economía, como son la crisis económica entre otras.
- Riesgo No Sistemático: Son las contingencias que se originan de la situación administrativa y financiera de una entidad, está asociada a la gestión de la Dirección.
- Riesgos Financieros; son aquellos riesgos asociados a la decisión de inversión y financiamiento.
- Riesgo Económico: son aquellos riesgos que afectan la competitividad de una industria.
- Riesgo ambiental: son aquellos riesgos asociados al entorno donde opera la entidad que puede convertirse en un escenario hostil.
- Riesgo político: son aquellos riesgos propios de las decisiones o programas políticas que pueden afectar las decisiones de inversión.
- Riesgos legales: son aquellos riesgos que pueden afectar la estabilidad jurídica y tributaria de las organizaciones.

## **2.3 MARCO TEÓRICO**

### **2.3.1 Análisis Financiero**

El análisis financiero o también conocido como análisis de estados financieros, nos permite evaluar la situación financiera de la empresa, tomando como base la información contable histórica, así como información complementaria.

Cabe señalar que el objetivo de las finanzas es examinar el valor de la empresa. Este valor se encuentra determinado por la capacidad de la empresa para generar flujos de caja en el futuro, y no por los flujos que pueden haber generado en el pasado. Sin embargo, conocer lo ocurrido en el pasado nos permitirá entender la situación actual de la empresa, y nos proporcionará una mejor base para predecir lo que ocurrirá en el futuro.

Entre los diferentes aportes que existen con respecto a la variable en referencia, podemos observar la información que nos da a conocer **FLORES, J. (2014)** quien señala que ***el análisis financiero, son un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros de dos o más periodos estableciendo variaciones absolutas y relativas en los saldos cada cuenta de un estado financiero a través de los diferentes periodos, así como determinando sus tendencias; se calcularan ratios financieras así como cifras relativas.***

Cabe resaltar que los estados financieros presentan partidas condensadas que pueden resumir un mayor número de cuentas. Las cifras que allí aparecen son como todos los números de naturaleza fría, sin significado alguno a menos que la mente humana trate de interpretarlos.

El proceso de análisis de estados financieros puede describirse de varias formas, dependiendo de los objetivos que se persigan. Así el análisis financiero puede utilizarse como herramienta de selección

para elegir inversiones o candidatos a una fusión. Se puede utilizar como herramienta de previsión de situaciones y resultados financieros futuros. Se puede utilizar como proceso de diagnóstico de áreas con problemas de gestión, de producción o de otro tipo.

Puede servir como herramienta en la evaluación de gestión, por encima de todo, el análisis financiero reduce la dependencia de corazonadas, conjeturas e intuiciones, de la misma forma que reduce las inevitables áreas de incertidumbre que acompañan a todo proceso de toma de decisiones. El análisis financiero no aminora la necesidad de emplear la capacidad de discernimiento, sino que establece una base firme y sistemática para su aplicación racional.

Por tanto, podemos seguir observando otros aportes diferentes al referido tema en cuestión, tal es así que el autor mencionado en líneas anteriores, nos da a conocer que la comparación de los estados financieros comparativos se hace poniendo los estados financieros de dos periodos diferentes, uno junto a otros y analizando los cambios producidos en las distintas categorías de un ejercicio a otro y entre varios ejercicios.

El factor más importante obtenido de la comparación de los estados financieros es la tendencia. La comparación de estados financieros a través de una serie de años indicara también la dirección, velocidad y la magnitud de la tendencia. Para comparar las tendencias en partidas relacionadas, puede realizarse un análisis ulterior.

Por ejemplo, un aumento en las ventas anuales del 10% acompañado por un incremento en los costos de expedición del 20%

puede justificar una investigación y un análisis de las razones de esta diferencia. Asimismo, un incremento del 15% en las cuentas por cobrar también justificara una investigación de las razones de la diferencia entre el incremento en la cifra de ventas y el incremento de las cuentas por cobrar.

La variación anual, la comparación de los estados financieros a lo largo de un periodo de dos a tres años puede realizarse calculando la variación anual en términos absolutos y en términos de variación porcentual, para las comparaciones que abarquen un periodo de más de tres años, se utiliza el método de las series de tendencia mediante números índices. Este tipo de presentación resulta manejable y de fácil comprensión para el usuario: Las dos son necesarias ya que la magnitud de las distintas bases que sirven para calcularlas arrojan a veces variaciones porcentuales desproporcionadas a su significado real.

Por otro lado, encontramos al autor **ANDIA , W. (2015)** quien nos proporciona la siguiente información: “Es un instrumento de diagnóstico empresarial que permite mostrar la gestión de una empresa, principalmente con el establecimiento de las relaciones de las diversas cuentas que integran los estados financieros, utilizando principalmente los ratios financieros que sirven para evaluar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de las empresa en el pasado, en el presente y proyectarla al futuro, información de suma importancia de grupos de interés.

El análisis de estados financieros es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras, tomándose como punto de partida la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de la empresa”. (p. 17)

De igual modo, el autor **MAGUIÑO, M. (2013)** nos da el siguiente alcance que es de interés para esta variable: El análisis financiero es un conjunto de técnicas que permiten diagnosticar la situación económica y financiera de una empresa a una fecha determinada con la finalidad de mejorar el proceso de toma de decisiones, mediante sus diferentes técnicas permite a la Alta Dirección identificar áreas críticas y oportunidades de mejora. Regularmente estas herramientas son utilizadas en forma mensual, trimestral o anual en los diferentes estados financieros aplicando análisis horizontal, vertical, ratios de liquidez, ratios de solvencia, ratios de rentabilidad, ratios de gestión y si la empresa cotiza en la bolsa se pueden aplicar ratios bursátiles los cuales se tratan de interpretar y justificar.

Para alcanzar un correcto análisis e interpretación rigurosa de la situación financiera de una organización, se debe:

- Aplicar análisis de liquidez
- Aplicar análisis de gestión
- Evaluar análisis de rentabilidad
- Diagnosticar análisis de solvencia
- Elaborar análisis horizontal
- Elaborar análisis vertical
- Mapa de riesgos
- Análisis Dupont
- Evaluación de la rentabilidad por segmentos
- Aplicar el Valor Económico Creado
- Analizar la estructura financiera
- Revisar minuciosamente las notas a los estados financieros.
- Evaluar los componentes del capital de trabajo

- Evaluar el ciclo de caja
- Analizar la posición de Tesorería
- Analizar la exposición al riesgo cambiario
- Revisar la provisión de cobranza dudosa
- Revisar la provisión de obsoletos
- Revisar el calculo del impuesto a la renta
- Analizar los resultados de los inventarios físicos
- Analizar las conclusiones de los arqueos de caja
- Revisar Programa de declaración telemática (PDT)
- Revisar las líneas de crédito bancarias. (p. 41)

De igual modo, el autor **ZANZ, W. (2018)** define el análisis financiero de la siguiente manera: ***Es un proceso que busca evaluar la situación financiera de la compañía y sus resultados, con el fin de efectuar estimaciones para el futuro. Se realiza estableciendo relaciones entre los componentes de los diferentes estados financieros.***

Estas relaciones entre los componentes nos pueden dar índices, porcentajes, entre otros casos nos dan plazos, y en otros casos nos dan valores monetarios. Todos estos datos sirven para evaluar.

Es decir, contando con la información proporcionada por la compañía, se puede emplear métodos de análisis en los que reflejen la aplicación de los ratios financieras y la evaluación de comportamientos de diversas cuentas en un periodo en comparación con un periodo histórico. (p. 52)

Es importante señalar que para realizar el análisis financiero se toman en cuenta información interna proporcionada por la propia empresa, de esta manera se busca evaluar si la gestión aplicada está

siendo la correcta o de lo contrario se buscará las soluciones necesarias para revertirlas.

Al respecto, **KUME, A. (2010)** comenta que los estados financieros: ***“Son documentos o informes que permiten conocer la situación financiera de una empresa, los recursos con los que cuenta, los resultados que ha obtenido, la rentabilidad que ha generado, las entradas y salidas de efectivo que ha tenido, entre otros aspectos financieros de ésta”***. (p. 1)

Los estados financieros son documentos básicos y estratégicos para entender dónde están concentradas las inversiones, los financiamientos, los ingresos en que mercados, canales, segmentos, los gastos fijos en que líneas esta la mayoría y si el margen de contribución permite la recuperación de los mismos.

Así mismo, los estados financieros son elaborados de acuerdo a la normatividad financiera y de acuerdo a las necesidades de cada empresa tomando en cuenta que cada una tiene un riesgo diferente y merece análisis diferentes y adicionales. Por ejemplo, las estructuras de costos varían de empresa en empresa y la Gerencia necesita siempre información relevante. Sin embargo, las cuentas de los Estados Financieros podrían variar en función del tipo de industria y sector de la empresa, y el Contador Público aplica su criterio para elaborar la mejor alternativa.

Además, menciona que los informes financieros claves de una entidad son: el Estado de Resultados, Estado de Situación Financiera, el Estado Flujo de Efectivo y otros Estados Financieros.

a) **Estado de Resultados**. Este importante documento, que en empresas multinacionales se le conoce como *Profit & Loss*, es el

Estado que muestra en forma detallada los ingresos importantes y diversos, los gastos de operación y otros y el resultado del ejercicio que ha obtenido una entidad durante un periodo de tiempo específico que en el Perú empieza el 1ro de enero y culmina el 31 de diciembre.

Este Estado nos permite visualizar lo siguiente:

- Ingresos de operación y por segmentos
- Costo de los productos vendidos
- Gastos de operación, diversos y extraordinarios
- Diferencia de cambio por exposición a la volatilidad de la moneda funcional ante la moneda extranjera
- Impuesto a la renta diferido y corriente
- Resultado Neto

b) **Estado de Situación Financiera.** Presenta detalladamente lo siguiente:

- Cuentas del Activo corriente como son: Caja bancos, cuentas por cobrar, existencias, otras cuentas del activo corriente.
- Cuentas del Activo No Corriente: Activo Fijo neto de la depreciación acumulada y otros activos.
- Cuentas del Pasivo corriente que incluye cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar.
- Cuentas del Pasivo No Corriente que incluye préstamos de largo plazo, impuesto a la renta diferido.
- Cuentas del Patrimonio Neto.

c) **Estados de Flujo de Efectivo:** muestra los movimientos de ingresos y egresos de efectivo que ha tenido una entidad durante un periodo de tiempo determinado con la finalidad de analizar los orígenes y aplicación de fondos. (p. 2)

Para elaborar el estado de flujos de efectivo existen dos métodos:

- Método Directo, donde se presenta por separado las actividades de operación, inversión y financiamiento hasta llegar al saldo final.
- Método Indirecto: en este caso se parte de la Utilidad de operación luego se le agrega las partidas que no significan salidas de efectivo para finalmente terminar con los cambios en las principales partidas del capital de trabajo.

Por su parte, **FERRER, A. (2015)** el análisis de los estados financieros consiste en el estudio de las relaciones entre los diversos elementos financieros de una empresa; en tanto que, la interpretación consiste en la utilización de datos contables como punto de inicio para extraer nuestras propias conclusiones sobre los análisis realizados.

Referente a los métodos que existen de analizar los estados financieros, se encuentra el análisis vertical que es principalmente para hacer la evaluación de un periodo determinado; por lo contrario, con el análisis horizontal se va a poder hacer una comparación porcentual de varios periodos. Y por último están los ratios financieros que permitirán tener información de la gestión de la empresa. (p. 41)

Por su parte, **ZANZ, W. (2018)** señala los principales métodos que se debe conocer para efectuar el análisis de la información financiera:

1. Método de análisis vertical o de estructura.
2. Método de análisis horizontal o de tendencias.
3. Método de ratios financieros. (Ob.Cit., p. 78)

***Análisis vertical.*** - Para el autor **ESTUPIÑÁN, R. (2014)**

consiste en calcular la composición vertical de cada una de las cuentas de los estados financieros, con relación al total de activos, pasivos y patrimonio para el estado de situación financiera, o sobre las ventas asignando el 100% en el estado de resultados, evaluando en el análisis financiero las siguientes consideraciones:

- Visión general del estado financiero, la cual puede compararse con años anteriores, con el presupuesto, con la situación de la industria donde actúa o, en ausencia de información, con la de una entidad comparable en sus aspectos comerciales y financieros.
- Presenta la relevancia de las cuentas del estado financiero, Si el analista económico-financiero, u otro grupo de interés, que desea conoce la empresa, puede solicitar las principales inversiones y fuentes de financiamiento entre las inversiones y los capitales que han contribuido las decisiones de inversión y financiamiento.
- Presenta la estructura financiera, que la actividad económica debe sostener una adecuada estructura para mejorar el valor de la empresa.
- Evalúa las variaciones económicas y financieras, los cuales se deben dar por variaciones importantes de la gestión económica, o variaciones por eventos externos o aspectos vinculados a la industria donde opera la empresa.
- Evalúa las decisiones de inversión y financiamiento, que han implementado, los cuales se puedan corroborar con las cifras del estado de resultados.
- Permiten presentar nuevas políticas de optimización de costos y gastos de operación, estrategia de precios, de mercado y de operación.
- Permite proponer la estructura financiera que maximice el ROE o reduzca el costo promedio ponderado de capital

El análisis de tendencias también es utilizado para mostrar las variaciones absolutas y relativas en los estados financieros a fin de justificar sus variaciones. Nos referimos al análisis *vertical*. Por otro lado, el análisis horizontal, los estados financieros pueden formularse en cuentas independientes, pueden presentarse en forma detallada o con notas a los estados financieros. En este último caso, los detalles adicionales de los cambios se guían por el principio de la importancia relativa.

**Análisis horizontal o de tendencias.-** El análisis de estructura horizontal plantea aspectos de crecimiento positivo y/o negativo de las cuentas contables, muchas veces se dan en entornos de volatilidad.

Debemos tener en cuenta que cualquier variación en las inversiones o en los capitales lleva implícito el costo de oportunidad para mantener la rentabilidad esperada, que es el objetivo de los empresarios.

La técnica del análisis horizontal, debe centrarse en los cambios significativos de cada una de las cuentas de los estados financieros. Los cambios se pueden registrar en valores absolutos y valores relativos.

El análisis horizontal muestra los siguientes resultados:

- Analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta de un estado financiero.
- Sirve de base para el análisis para cualquier estado financiero.

- En términos porcentuales, refleja el crecimiento simple o ponderado de cada cuenta o grupo de cuentas, para analizar donde están concentradas las inversiones y los capitales.
- Muestra la eficiencia en las decisiones de inversión.
- Muestra las variaciones más significativas en los estados financieros. vinculadas a las estrategias empresariales y la gestión de los riesgos empresariales

Para preparar el análisis de tendencias, es importante que el Contador disponga de indicadores financieras de las empresas comparables del sector, del mismo rubro y mix de productos, para elaborar un reporte de comparación, hacerlo sobre la misma estructura de los años anteriores ayuda, pero tiene sus limitaciones.

La técnica del análisis horizontal debe incluir una comparación entre al menos dos periodos fiscales. En este caso, el estado financiero del año anterior, se utiliza como periodo base. Este análisis financiero puede incluir también tres o más estados financieros de años anteriores. En este caso el año anterior puede utilizarse como año base para comparar y calcular las variaciones. Adicionalmente, cada estado puede compararse con el presupuesto. (pp. 111-118)

**Método de ratios, índices o razones financieras.-** Los ratios financieros son indicadores usados por la Alta Dirección para diagnosticar la situación económica y financiera de una empresa con la finalidad de mejorar el proceso de toma de decisiones. Las ratios se clasifican en:

- a. Ratios de liquidez.
- b. Ratios, índices o razones de rotación o gestión.
- c. Ratios, índices o razones de solvencia a largo plazo o endeudamiento.

- d. Ratios, índices o razones de rentabilidad.
- e. Ratios, índices o razones de valor de mercado.

Dentro de los objetivos e importancia de realizar los ratios en el análisis financiero, se debe tener en cuenta que la información proporcionada debe ser real; ya que depende a los resultados de la evaluación de la empresa para determinar nuevas decisiones.

Además, es importante tener en claro cuáles son los objetivos e importancia de los Ratios financieros, ya que de esta manera tenemos más claro si su determinación va a contribuir con el resultado que se espera y poder tomar decisiones para la mejora de una compañía. (ZANZ ARIMANA, 2018, Ob.Cit., p.122)

Tal es así que para el especialista **FLORES, J. (2014)** los objetivos de las ratios financieros es mejorar el proceso de toma de decisiones, centrándose en las áreas con oportunidad de mejora para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos vinculados la generación de riqueza de las organizaciones.

Al momento de calcular los ratios se debe tener en cuenta lo siguiente:

1. Relación: Se debe calcular ratios que midan la liquidez, solvencia, rentabilidad y la gestión, con la finalidad de evaluar las fortalezas y debilidades de la información financiera.

Los ratios deben ser analizados conjuntamente con los actores claves de las áreas involucrados en el proceso de toma de decisiones.

2. Relevancia: Se debe tener en cuenta lo siguiente

- Capacidad de pago
- Capacidad de endeudamiento
- Capacidad de hacer una gestión eficiente
- Capacidad de generar utilidades aun en entornos volátiles
- EBITDA
- Expectativas en el mercado
- Potenciales riesgos

Es importante precisar que los dos criterios mencionados se toman en cuenta al analizar las diferentes áreas de la organización poniendo foco en los ciclos de ventas-ingresos y egresos-compras.

En el uso de ratios debemos tener en cuenta que sus cálculos son muchas veces sobre cifras históricas para evitar tomar decisiones poco eficientes con la información que suministran, por eso es recomendable no realizar con ellos tomar decisiones en forma apresurada. Por lo tanto, los ratios, no deben suponer una referencia permanente; sus conclusiones se deben analizar conjuntamente con el flujo de caja, reporte de antigüedad de la deuda entre otras informaciones.

cuando se utiliza un ratio como parámetro de medida para evaluar alternativa que mejoren la eficiencia empresarial, no siempre debemos optar por aquella decisión que reporte el ratio con mayor valor. En consecuencia, debemos tener clara la tendencia de los ratios y los valores absolutos que los conforman. Este comentario exige la necesidad de que, junto a los ratios que se calculan, tengamos a la mano información sobre valores absolutos de las principales variaciones.

Por otro lado, las ratios financieras son índices que construyen los gerentes para tomar mejores decisiones en la empresa, las ratios proporcionan información que se compara con sus metas. Ayudan a Alta Dirección a no perder de vista las estrategias de largo plazo para seguir creando valor para la empresa, además que mejora el flujo de toma de decisiones a lo largo de toda la organización.

Así mismo condiciona, en alguna empresa, operaciones del día a día y, en esta situación cambiante, informan las ratios a la dirección acerca de los temas y riesgos más importantes que requieren la atención inmediata de la Gerencia. Es importante mencionar que las ratios muestran las relaciones que existen entre diferentes áreas del negocio. Realizan significativas relaciones en el marco de un equilibrio adecuado entre las diferentes áreas de la empresa. En consecuencia, la aplicación de las ratios permitirá a los gerentes funcionales trabajar con un norte más definido en beneficio de los objetivos estratégicos de las empresas. (Ob.Cit., p. 125)

Es importante señalar que las ratios financieras según su clasificación básica son de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad. Con las ratios de liquidez podemos saber el impacto que ha afectado la Tesorería y si habrá tendencia para poder cumplir con nuestras obligaciones a corto plazo. Las ratios de gestión nos van a permitir medir la eficiencia de la rotación de mercaderías, la periodicidad de cobro a nuestros clientes en comparación con las cuentas por pagar, etc. Los indicadores de solvencia miden la capacidad de endeudamiento que tiene la entidad para cumplir con sus pasivos registrados y por último los índices de rentabilidad permiten conocer si la empresa tiene capacidad de hacer utilidades.

### **2.3.2 Toma de Decisiones**

La toma de decisiones puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana, ya sea a nivel profesional, sentimental, familiar, etc. El proceso, en esencia, permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización.

A la hora de tomar una decisión, entran en juego diversos factores. En un caso ideal, se apela a la capacidad analítica (también llamada *de razonamiento*) para escoger el mejor camino posible; cuando los resultados son positivos, se produce una evolución, un paso a otro estadio, se abren las puertas a la solución de conflictos reales y potenciales.

Es así que, al investigar sobre la toma de decisiones, encontramos a los especialistas **KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (2013)** quienes lo definen como: ***“La selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación. No puede decirse que exista un plan si no se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio. Mientras tal cosa no ocurra, estaremos únicamente frente a estudios y análisis de planeación.”*** (p. 192)

Es regular que los Gerentes sientan la toma de decisiones como su gestión clave, ya que periódicamente deben analizar qué hacer, quién será el responsable, fechas y lugar dónde lo hará y muchas veces cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones es uno de los varios pasos de la planificación, aun si se le aplica con velocidad y sin mayor análisis o si su impacto sobre los resultados dura en un tiempo muy breve. Por lo demás, siempre está presente en la vida diaria de todo directivo. Es extraño que una alternativa de acción pueda ser evaluada en forma aislada, porque todas las decisiones se deben tomar en forma sistémica.

Del mismo modo, **ROBBINS, P. (2012)** señala que ***“La toma de decisiones, es un proceso que uno escoge entre dos o más alternativas. Cada uno de nosotros toma decisiones todos los días de nuestra vida. Pero considerando que todos toman decisiones, ¿existe algo particular en la toma de decisiones administrativas?. Decisiones son decisiones, y siguen un proceso común, de tal manera que no hay diferencias inherentes en la toma de decisiones administrativas. No obstante, el punto a destacar es que hacer una selección de decisiones es una parte integral de trabajo del administrador”*** (pp. 70 - 71)

Desde luego, las decisiones que tomamos cada uno de nosotros, están referidas a la satisfacción de algunas necesidades personales o institucionales; pero, que muchas de estas decisiones tomadas según el grado de importancia que le damos van a repercutir en el futuro de manera positiva o negativa, dependiendo de nuestro análisis en la elección correcta de la alternativa más adecuada.

Según **LEON, O. (2011)** ***“la toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.”*** (p. 37)

De ahí que analizando lo anterior se puede decir que siempre que tengamos un problema y por lo que debemos tomar una decisión es cuando elegimos una alternativa que nos parece suficientemente racional, el mismo que nos permita más o menos maximizar el valor esperado, es que tomamos una decisión, incluyendo decisiones relacionadas con modificar ese plan de control.

Asimismo, podemos mencionar que el proceso de toma de decisiones significa una serie de planes que se ponen en acción sobre la base de información financiera fidedigna y relevante, buscando maximizar la rentabilidad y valor de la empresa. Justo en este último aspecto las empresas toman en cuenta en sus procesos de toma de decisiones una matriz de riesgos empresariales.

Entonces el proceso de toma de decisiones significa analizar resultados y tendencias sobre:

- Precios por canal y segmento
- Costos directos e indirectos
- Margen bruto por producto y canal
- Productividad
- WACC
- Principales riesgos empresariales
- Gestión de tesorería y de créditos y de cobranzas

Es así que la Alta Dirección toma decisiones operativas y estratégicas como pueden ser:

- Reemplazo de maquinarias
- Rediseño de costos fijos y variables
- Mantenimientos preventivos
- Instalación de sistemas de seguridad
- Implementación de sistemas de calidad

En consecuencia, tomar decisiones es claves en una empresa consiste en contar con un sistema de información gerencial que incorpore un sistema de indicadores llamadas KPIs. En este aspecto una alternativa es el *Balanced Scorecard* como un sistema donde la

organización está enfocada en la estrategia, con sus cuatro perspectivas: perspectiva del cliente, perspectiva financiera, perspectiva del proceso interno y proceso del aprendizaje. (Ibíd., p. 38)

Por otro lado, según **SCHERMERHORN, G. y Richard N. (2014)** la toma de decisiones es: ***“El proceso de elegir una alternativa a fin de enfrentar un problema u oportunidad”***. Los cinco aspectos claves que incluye un buen proceso de toma de decisiones son:

- Adecuado diagnóstico.
- Identificar las principales áreas de mejora, estableciendo planes de acción para cada aspecto a mejorar, indicando los KPIs, impacto en el EBITDA.
- Seleccionar la alternativa de menor riesgo.
- Establecer un plan de implementación con responsables.
- Sensibilizar los resultados proyectados con variables como el PBI o la tasa de inflación.

Así mismo el proceso debe incluir:

- Proyección de ventas esperadas
- Acuerdos con proveedores
- Acuerdos con clientes
- Plan de Incentivos con colaboradores claves
- Presupuestos Operativos y financieros
- Plan de Largo plazo a 10 años
- Valor de la empresa
- Planes de capitalización para la empresa
- Evaluación de crecimiento orgánico e inorgánico.
- Proyecciones macroeconómicas
- Adicionalmente se necesita de la Alta Dirección lo siguiente:

- Liderazgo
- Comunicación efectiva
- Empoderamiento
- Coaching
- Compromiso
- Asertividad
- Gobierno corporativo
- Sistema de gestión de riesgos
- Accountability (Responsable)

Por consiguiente, el proceso de toma de decisiones implica un análisis riguroso de muchas variables que afectan a la empresa y que tienen la capacidad de identificar y seleccionar con planes alternativos, propuestas de solución que ayuden a la Alta Dirección a conseguir la rentabilidad esperada. El proceso se inicia a partir de un diagnóstico y termina con la propuesta que agregue mayor valor a la empresa.

Las decisiones para resolver los diversos problemas que enfrentan las organizaciones se toman regularmente en tres condiciones: certidumbre, riesgo e incertidumbre.

Los **entornos de certidumbre** existen cuando existe lo siguiente:

- Economía estable
- Inflación controlada
- PBI per cápita en crecimiento
- Empresas solidas financieramente
- Industrias en crecimiento
- Consumidores hiper conectados

Por otro lado, los **entornos de riesgo** existen cuando:

- Volatilidad en los mercados financieros
- Crisis Mundiales
- Riesgo país volátil
- Falta de liquidez
- Entorno político complejo
- Corrupción
- Balanza comercial negativa. (p. 364)

Por tanto, para **IVANCEVICH, J. y otros. (2012)** los **entornos de incertidumbre** existen cuando:

- Cae la rentabilidad esperada de los segmentos más importantes
- Cartera de mala calidad
- Ineficiencias
- Maquinarias o equipos obsoletos
- Baja fidelidad de los clientes
- Desabastecimiento de materias primas
- Alta rotación del personal
- Estrategias comerciales no alineadas al entorno del mercado
- Baja presencia en redes sociales

Por otro lado, en un entorno de incertidumbre el proceso de toma de decisiones puede caracterizarse también cambios constantes en los planes de acción y que obedece regularmente a:

- a) Débiles indicadores macroeconómicos
- b) Ambientes regulatorios rigurosos; y
- c) Gerencia con poca efectividad para anticiparse a los cambios.

A esto hay que añadir:

- La informalidad
- Baja presión tributaria
- Altos costos laborales
- Competencia desleal
- Inseguridad
- Productos importados de baja calidad

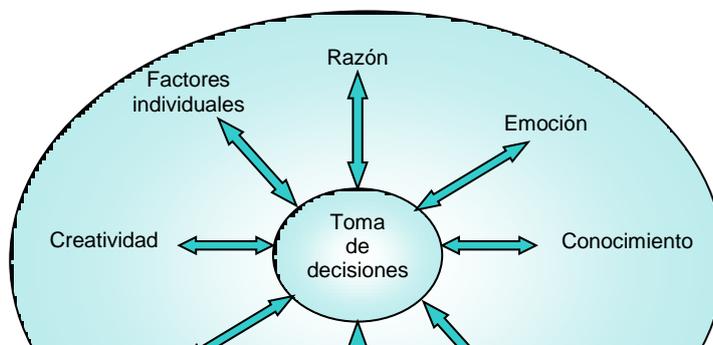
Por lo tanto, en el día a día las empresas enfrentan a diario toma de decisiones en relación a:

- Descuentos y promociones
- Productos obsoletos
- Cuentas morosas
- Problemas de liquidez
- Resultados debajo del presupuesto
- Industria o comercio poco atractivo

Aquí aparece el enfoque de gestión de la calidad y de la gestión de riesgos bajo el ISO 30001 que considera:

- 1) Las decisiones deben tomarse siempre y cuando la alternativa de acción sea medible;
- 2) Las propuestas de solución debe tener un impacto positivo en las principales ratios financieros;
- 3) Se deben elaborar alternativas de acción en base a equipos multidisciplinarios

A continuación se muestra diferentes elementos que influyen en las decisiones que adoptan tanto las personas encargadas de la gestión como los principales colaboradores. (p. 159)

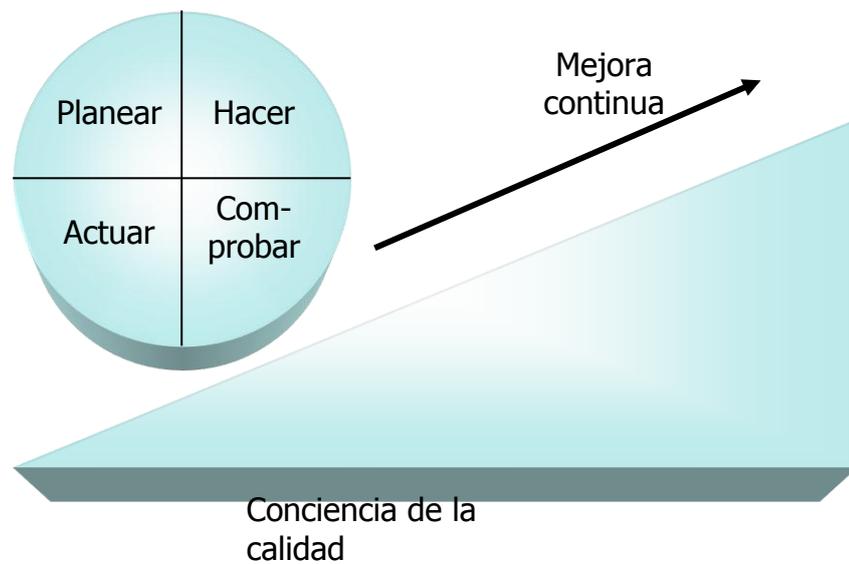


Es así que **SEYMOUR, D. (2013)** indica que la toma de decisiones puede identificarse con los siguientes pasos:

- Identificación de oportunidades
- Evaluación financiera de las alternativas
- Medición del impacto en la situación financiera y económica de la empresa
- Implementación de la alternativa de acción seleccionada.

Los Gerentes deben comunicar a su equipo los planes implementados por la Alta Dirección y la responsabilidad que le compete a cada miembro de la organización, así como la forma que se mide su desempeño.

Por otro lado, el enfoque de una toma de decisiones eficiente en el contexto de una gestión que incorpore los riesgos empresariales, así como el enfoque de la calidad se centra en tres elementos fundamentales: la mejora continua, gestión basada en resultados financieros y no financieros. A continuación, se presenta en la figura siguiente, llamada ciclo de Deming (Shewart) que es el de planear, hacer, comprobar, actuar.



Este ciclo sirve de guía para el proceso de mejora continua en el que las decisiones adoptadas en un Comité de Gerencia consisten en cambios constantes para mejorar la productividad de la empresa y la fidelidad del cliente externo.

Así mismo los expertos del proceso de toma de decisiones han identificado dos tipos de decisiones en el proceso de la gestión: decisiones planificadas y decisiones no planificadas. La diferencia entre estos dos tipos de decisiones son las diferentes técnicas que utilizan al implementarla.

Generalmente las decisiones planificadas son estructuradas. A medida que avanza la empresa, estas van desarrollando procedimientos específicos escritos para tomar cualquier tipo de toma de decisión. Los actos planificados como, por ejemplo, correr todas las mañanas o revisar las noticias en el mismo momento implican decisiones personales previamente planificadas. Entonces es casi seguro que las personas se acostumbren a tomar todos los días una serie de decisiones similares a las mencionadas líneas arriba. Decisiones relacionadas con el aspecto laboral son, por ejemplo, qué

período de vacaciones hay que planear para todos los trabajadores, decidir cuándo enviar los estados de cuenta a los clientes y colocar pedidos de útiles de limpieza. La costumbre y los procedimientos de gestión normalizada son las herramientas utilizadas con mayor frecuencia para tomar este tipo de decisiones operativas. (p. 77)

De otra forma, los autores **ROBBINS, P. y COULTER M. (2014)** mencionan que “las personas difieren en dos dimensiones en la forma en que enfrentan la toma de decisiones. Una de estas dimensiones es la forma de pensar del individuo. Algunos de nosotros tendemos a ser más racionales y lógicos en la forma en que pensamos o procesamos la información. Un tipo racional ve la información en orden y se asegura de que sea lógica y consistente antes de proceder a tomar una decisión. Otros tendemos a ser más creativos e intuitivos. Los tipos intuitivos no tienen que procesar la información en cierto orden, se conforman con verla como un todo.

De esta manera tenemos que la otra dimensión describe la tolerancia o la ambigüedad de un individuo. De nuevo, algunos de nosotros tenemos una tolerancia baja a la ambigüedad y debemos tener consistencia y orden en la forma en la que estructuramos la información para que esa ambigüedad sea minimizada. En contraste, algunos de nosotros podemos tolerar altos niveles de ambigüedad y podemos procesar muchos pensamientos al mismo tiempo. Cuando ponemos en un diagrama estas dos dimensiones, surgen cuatro estilos de toma de decisiones. Y estos son los siguientes:

- **Estilo Directivo:** *Las personas que usan el estilo directivo tienen una baja tolerancia a la ambigüedad y son racionales en su manera de pensar. Son eficientes y lógicos. Los de tipo directivo toman decisiones rápidas y hacen énfasis en el corto plazo. Su eficiencia y rapidez para tomar decisiones con frecuencia resulta en que tomen decisiones con una información mínima y evaluando pocas alternativas.*

- **Estilo Analítico:** *El tomador de decisiones de estilo analítico tiene una mayor tolerancia a la ambigüedad que los de tipo directivo. Quieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que el tomador de decisiones de estilo directivo. Los tomadores de decisiones analíticas son mejores caracterizados como tomadores de decisiones cuidadosos con la capacidad de adaptarse o hacer frente a situaciones únicas.*

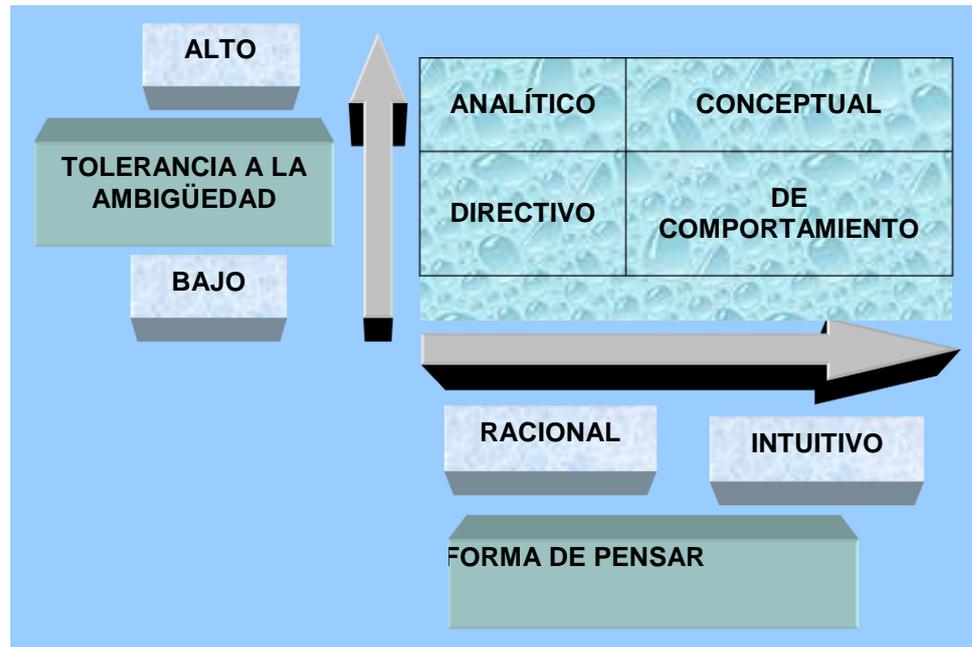
- **Estilo Conceptual:** *Los individuos con un estilo conceptual tienden a ser muy amplios en su campo de visión y examinan muchas alternativas. Hacen énfasis en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.*

- **Estilo de Comportamiento:** *Los tomadores de decisiones de estilo de comportamiento trabajan bien con los demás. Se preocupan por los logros de sus subordinados y son receptivos a sugerencias presentadas por otros. Con frecuencia hacen reuniones para comunicar aun cuando tratan de evitar el conflicto. La aceptación de los demás es importante para el tomador de decisiones de estilo de comportamiento.” (pp. 203-204)*

Analizando el párrafo anterior, en las empresas peruanas podemos encontrar los siguientes estilos en la toma de decisiones:

- Directivo- Vertical
- Conceptual democrático
- Comportamiento compartido
- Egocéntrico

Asimismo, los autores explican de lo anterior, el mismo que se plasma en la siguiente figura, donde se explican los estilos de toma de decisiones para una mejor comprensión.



De otro lado, cada persona tiene un estilo a la hora de tomar decisiones. El método debe ser racional y sencillo, independientemente de si su estilo es lógico o creativo. Así los buenos ejecutivos no permiten que las decisiones o su resultado se vean afectados por circunstancias personales.

Entonces el ejecutivo analítico decide de manera profesional y rigurosa, mientras que el funcionario riguroso procesa de una visión analítica, originada en los datos recibidos de las diferentes áreas en un formato de sistema de información gerencial. Independiente de cual sea el estilo natural de cada ejecutivo es recomendable tomar decisiones, asumiendo diferentes escenarios y planteando alternativas para cada uno. (Ibíd., p. 205)

### 2.3.3 Riesgos Empresariales

Riesgo es la probabilidad de que no se dé el retorno esperado, como por ejemplo riesgo de obsolescencia, riesgo de cartera, riesgo de tipo de cambio, riesgo de liquidez, riesgo operativo entre otros que

pueden afectar no solo los resultados financieros, también la competitividad de las organizaciones.

Entre los diversos aportes relacionados a los riesgos empresariales podemos observar la información que nos da a conocer **CSARES, I. y otros (2016)** quien señala que ***para una eficaz gestión de riesgos de una empresa es necesario no solo contemplar todas las etapas fundamentales: identificación, evaluación, respuesta y supervisión, sino también oportunidades de negocio. Es en la etapa de identificación de los riesgos donde podemos detectar, además de las amenazas para la empresa, oportunidades ocultas tras de estas que pueden ser aprovechadas. Es necesario que exista transparencia en la información interna, de forma que pueda ser detectada cualquier amenaza lo antes posible para reducir o anular el impacto antes de que este se produzca. Nos encontramos ante una demanda creciente de información por parte de la empresa, a raíz de la aparición de nuevas exigencias que la afectan en materia de responsabilidad social, medio ambiente y sostenibilidad. La información se necesita en todos los niveles de la organización para, por una parte, identificar, evaluar y responder a los riesgos, y por otra, dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.***

El autor nos explica que es importante contar con información financiera transparente para poder detectar oportunamente riesgos empresariales que puedan afectar los resultados esperados y la reputación de la Gerencia.

Hoy en día es imprescindible que las personas responsables de

la administración de las empresas grandes y medianas monitoreen las cifras que hay en la información financiera, solicitando la justificación de las variaciones más importantes en cada línea y como está afectando no solo los resultados financieros, sino posiblemente la motivación en los integrantes de la organización.

**Por otro lado, Giler, K. y otros (2015) señalan que la gestión de riesgo empresarial es un proceso estructurado, consistente y continuo, por medio del cual el uso de distintas herramientas de identificación, evaluación, medición y reporte de eventos, ayudará a asegurar la eficiencia en el proceso de administración de riesgos. Si bien la Administración del riesgo se ha enfocado principalmente en las sociedades y organizaciones de naturaleza lucrativa, poca atención se ha presentado a su aplicación en las organizaciones sin fines de lucro como son las fundaciones.**

La autora índice que para una eficiente gestión de los riesgos es imperativo el uso de diferentes herramientas, en la práctica empresarial se empieza con el análisis de las variaciones en los principales estados financieros para entender las causas del crecimiento o decrecimiento. En la vida empresarial mayoritariamente los administradores o gerentes utilizan técnicas de análisis financiero para tratar de entender o justificar las principales variaciones en los estados financieros.

**Por otro lado, HIRTH, I. y otros (2017) mencionan que los riesgos (externos e internos) son cada vez más complejos y se entrelazan entre sí. Los cambios en el mercado y en el entorno geopolítico, las exigencias regulatorias, la seguridad de la cadena de suministros, la intensa competencia y los riesgos**

***derivados de la tecnología son algunas de las incertidumbres que rodean la gestión de las empresas y su creciente dificultad exige una respuesta estratégica adecuada. Los consejos de administración, en particular, son responsables de garantizar que esa respuesta se traslade de forma eficiente a todas las fases de la gestión empresarial, desde la planificación estratégica y de negocio hasta la ejecución operacional y el control de los procesos.***

El autor indica con claridad que hoy en día una gestión eficiente para por entender que los cambios son constantes en el entorno, por lo cual es imperativo contar con información financiera y no financiera relevante que permita mejorar el proceso de toma de decisiones dentro de una visión integral de gestión de los riesgos.

El permanente cambio tecnológico, la amplia información que hay hoy en día en Internet y en las redes sociales ponen en la palestra al riesgo cibernético como uno que está afectando fuertemente la situación financiera y económica de las empresas.

Así mismo ***BAJO, J. (2016) señala que la gestión Integral de Riesgo, consiste en detectar oportunamente los riesgos que pueden afectar a la empresa, para generar estrategias que anticipen a ellos y los conviertan en oportunidades de rentabilidad para la empresa.***

***Los líderes de las empresas más exitosas de la actualidad no asumen los riesgos, los estudian y modelan para gestionarlos y sacarle todo el partido, es decir los convierten en aumento de rentabilidad para la empresa.***

***Estas empresas trabajan continuamente para reducir los***

***riesgos y transformarlos en oportunidades que las ayuden avanzar en su camino hacia el crecimiento, por lo tanto, son empresas más rentables y menos riesgosas.***

***La Gestión Integral de Riesgo permite anticiparse al riesgo y asegurar los objetivos y metas estratégicas definidas por la empresa u organización.***

Con mucha objetividad el autor nos comenta que siempre en una gestión eficiente se debe incorporar una visión de riesgos empresariales que permitan no solo identificar que las empresas estén expuestas a inesperados riesgos empresariales, sino también identificar oportunidades que aumenten la rentabilidad, por lo cual el ROE( Retorno del patrimonio); ROA ( retorno de los activos), Margen EBITDA, Rentabilidad de las Ventas son indicadores claves que hay que administrarlos junto con un plan de riesgos.

## **2.4 DEFINICIONES CONCEPTUALES**

### **Glosario de términos**

- **Análisis financiero.** - Se refiere a una evaluación de la viabilidad, estabilidad y rentabilidad de un negocio, sub-negocio o proyecto.
- **Análisis horizontal y vertical.**- consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.
- **Capacidad de pago.**- Es la cantidad máxima de tus ingresos que puedes destinar al pago de deudas.

- **Capacidad financiera en la empresa.-** Es la capacidad que se tiene para poder llevar a cabo inversiones o pagos en un determinado periodo de tiempo, tanto corto, medio o largo plazo con el fin de lograr los objetivos previamente determinados. Esto determinará el desarrollo y crecimiento, además de asegurar liquidez y margen en las diferentes operaciones.

- **Evaluación de resultados.-** Permite obtener informaciones y analizar el cumplimiento de las propuestas para cada uno de los objetivos específicos del programa en términos de su actividad, su eficacia y su eficiencia para obtener conclusiones que permitan retroalimentar la gestión del programa, además identificar, planificar y gestionar otros programas y proyectos.

- **Implementación.-** Aplicación de una medida o a la puesta en marcha de una iniciativa.

- **Ratios de gestión.-** Estos ratios miden la rapidez con que ciertos activos se convierten en efectivo. Es decir, miden el grado de liquidez y eficiencia de los activos que la empresa utiliza para apoyar sus ventas, tales como las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, los inventarios.

- **Ratios de liquidez.-** Es uno de los indicadores de liquidez más usados, tiene como objeto verificar las posibilidades de una empresa para afrontar compromisos financieros en el corto plazo.

- **Ratios de rentabilidad.** - Son indicadores que miden la generación que tiene la empresa de obtener utilidades, siendo los más importantes son: ROE, ROA, margen bruto, margen EBITDA, rentabilidad de las ventas.

- **Ratios de solvencia.-** Miden la solvencia de una empresa, es decir, su habilidad para hacer frente a sus obligaciones financieras en el medio o largo plazo.

- **Toma de decisiones.-** Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas.

- **Riesgos empresariales.-** son todos aquellos riesgos sistémicos o no sistémicos que puedan impactar en el retorno esperado de las entidades.

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

##### 3.3.1 Hipótesis General

El análisis financiero, incide en el proceso de toma de decisiones de los riesgos empresariales en medianas empresas comerciales en la provincia de Huánuco, 2017-2018.

### **3.3.2 Hipótesis Específicas**

- a. El análisis vertical de las cuentas del estado financiero, incide reconociendo los problemas y oportunidades a nivel empresarial.
- b. El análisis horizontal determinando las variaciones de las partidas en el balance, incide identificando y analizando los cursos alternativos de acción en las organizaciones.
- c. Los ratios de liquidez determinando la capacidad de pago, inciden calculando los posibles efectos sobre los problemas y oportunidades a nivel organizacional.
- d. Los ratios de gestión evaluando la eficiencia de la organización, inciden implementando la mejor alternativa en la empresa.
- e. Los ratios de rentabilidad orientados a comparar los resultados a nivel organizacional, inciden evaluando los probables resultados en este sector empresarial.
- f. Los ratios de solvencia buscando medir la capacidad financiera en la empresa, inciden en el tipo de decisiones o entornos a nivel empresarial.

## **3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

### 3.2.1 Variable independiente

#### X. Análisis financiero

##### Indicadores

- x<sub>1</sub>.- Análisis vertical de las cuentas del estado financiero.
- x<sub>2</sub>.- Análisis horizontal determinando las variaciones de las partidas en el balance.
- x<sub>3</sub>.- Ratios de liquidez determinando la capacidad de pago.
- x<sub>4</sub>.- Ratios de gestión evaluando la eficiencia de la organización.
- x<sub>5</sub>.- Ratios de rentabilidad orientados a comparar los resultados a nivel organizacional.
- x<sub>6</sub>.- Ratios de solvencia buscando medir la capacidad financiera en la empresa.

### 3.2.2 Variable dependiente

#### Y. Toma de decisiones

##### Indicadores

- y<sub>1</sub>.- Nivel de reconocimiento de los problemas y oportunidades a nivel empresarial.
- y<sub>2</sub>.- Nivel de identificación y análisis de los cursos alternativos de acción en las organizaciones.
- y<sub>3</sub>.- Nivel de cálculo de los posibles efectos sobre los problemas y oportunidades a nivel organizacional.
- y<sub>4</sub>.- Nivel de implementación de la mejor alternativa en la empresa.
- y<sub>5</sub>.- Nivel de evaluación de los probables resultados en este sector empresarial.
- y<sub>6</sub>.- Tipo de decisiones o entornos a nivel empresarial.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1 DISEÑO METODOLÓGICO**

##### **4.1.1 Tipo de investigación**

Por el tipo de investigación, el presente trabajo de investigación cumplido las condiciones necesarias para ser calificado como: **“INVESTIGACIÓN APLICADA”**. Esta clase de investigación tiene como finalidad dar soluciones a problemas prácticos; estudia hechos o fenómenos; utiliza fuentes obtenidas en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social. (**GOMERO CAMONES, Guillermo y José, MORENO MAGUIÑA (2010), p.68**)

#### **4.1.2 Nivel de investigación**

De acuerdo a los objetivos el presente trabajo de investigación se focaliza en el nivel descriptivo, analítico y estadístico.

#### **4.1.3 Método**

En la presente investigación utilizaremos el método descriptivo, estadístico y de análisis – síntesis, entre otros que conforme se desarrolle el trabajo se darán indistintamente, en dicho trabajo.

#### **4.1.4 Diseño**

Según la naturaleza de la investigación, ésta tiene un diseño no experimental.

Se tomará un conjunto de datos en la cual:  **$M = O_x r O_y$**

Dónde:

|   |   |                        |
|---|---|------------------------|
| M | = | Muestra.               |
| O | = | Observación.           |
| x | = | Análisis financiero.   |
| y | = | Toma de decisiones.    |
| r | = | Relación de variables. |

## 4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 4.2.1 Población

Las empresas que conforman el sector comercio en Huánuco son aproximadamente 12236, que para efectos del estudio lo conformarán los gerentes de estas empresas. Información obtenida del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria.

### 4.2.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra óptima para una población conocida y variable conocida, se utilizó lo siguiente:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

- Z : Valor de la abcisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.
- P : Cantidad de gerentes de empresas comerciales que manifestaron tomar adecuadas decisiones debido al análisis financiero realizado (se asume P=0.5).
- Q : Proporción de gerentes de empresas comerciales que manifestaron no tomar adecuadas decisiones debido al análisis financiero realizado (Q = 0.5, valor asumido debido al desconocimiento de Q)
- e : Margen de error 5%
- n : Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 5% como margen de error n:

$$\frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (12236)}{(0.05)^2 (12236-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

**n = 372 gerentes**

Para incluir la cantidad de Gerentes en el estudio, estos se seleccionaron de forma estadística.

### **4.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **4.3.1 Técnicas**

La principal técnica utilizada en el presente trabajo de investigación fue la encuesta.

#### **4.3.2 Instrumentos**

Así mismo, la técnica de recolección de la información utilizada fue cuestionario en el presente trabajo de investigación. Aplicando una encuesta previamente elaborada conformada por preguntas se aplicaron las mismas a la cantidad especificada.

### **4.4 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para desarrollar la data se aplicaron las siguientes herramientas: cuestionario de 14 preguntas, que establezcan el status actual y propuestas de solución a los problemas establecidos en el presente trabajo de investigación, además se usó el programa computacional SPSS (*Statiscal Package for Social Sciences*), del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%.

#### **4.5 ASPECTOS ÉTICOS**

La investigación se llevó a cabo, teniendo presente el Marco del Código de Ética de la Universidad San Martín de Porres y de la Comunidad Científica Internacional, que han sido tomadas en cuenta para el recojo de información de manera general.

Asimismo, se hizo de conocimiento a los participantes sobre los objetivos que se querían lograr, por otro lado, se respetó la confidencialidad de quienes ayudaron en el desarrollo del estudio brindando información importante y debidamente documentada.

También se tuvo en cuenta el respeto, honestidad, etc., así como la autenticidad de los derechos de los diferentes autores, especialistas que han sido considerados en el desarrollo de las conceptualizaciones, permitiendo conocer su realidad, así como su importancia y, por tanto, no afectan los aspectos éticos y morales.

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

##### **Tabla N° 1**

A la pregunta: *¿En su opinión existe análisis vertical de las cuentas del estado financiero?*

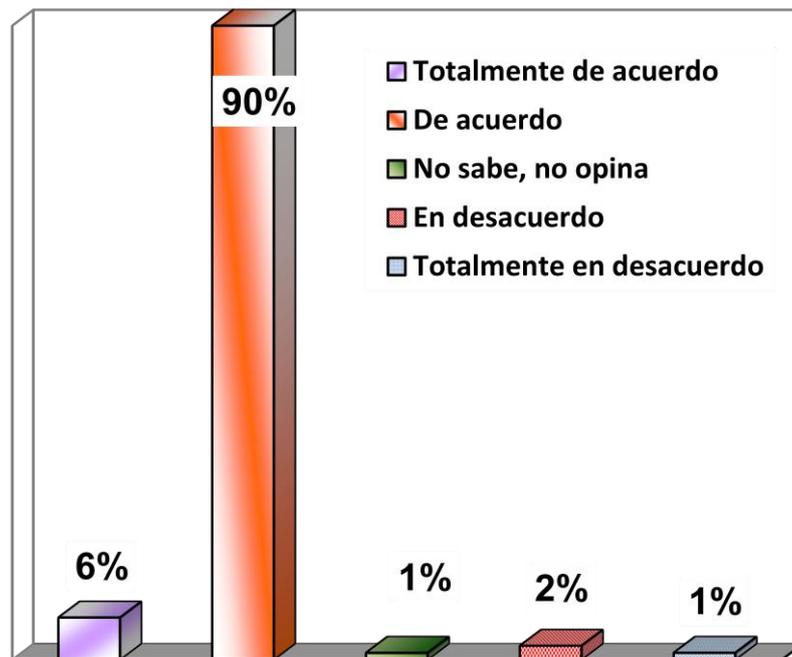
| <b>ALTERNATIVAS</b>         | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|-----------------------------|------------|-------------|
| a) Totalmente de acuerdo    | 23         | 6           |
| b) De acuerdo               | 333        | 90          |
| c) No sabe, no opina        | 5          | 1           |
| d) En desacuerdo            | 8          | 2           |
| e) Totalmente en desacuerdo | 3          | 1           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>372</b> | <b>100%</b> |

## INTERPRETACIÓN

En relación a la información vinculada con la pregunta, identificamos que el 90% de los directivos de las medianas empresas comerciales de la provincia de Huánuco, opinaron efectivamente que predomina el análisis vertical en las cuentas del Estado financiero; lo cual fue corroborado por el 6% que tuvieron similares puntos de vista, asiendo estas dos opciones en conjunto casi la totalidad de la encuesta (96%); en cambio las tres últimas opciones no aportaron mayor información en la interpretación, totalizando el 100%.

Al respecto y en relación a lo comentado líneas anteriores, podemos decir que el mayor porcentaje de los entrevistados, resaltaron que el uso del análisis vertical permite visualizar la composición de activos, pasivos y patrimonio, así como ver cuando significa en términos porcentuales cada cuenta del Estado de Resultados con relación a las ventas netas. También mencionaron que el análisis vertical les permite identificar potenciales riesgos de que haya gastos sin control o inversiones en los activos que no están generando una adecuada rentabilidad.

Gráfico No. 1

**ANÁLISIS VERTICAL DE LAS CUENTAS DEL ESTADO FINANCIERO**

Gerentes de Medianas Empresas Comerciales de la  
Provincia de Huánuco, 2017 – 2018.

**Tabla N° 2**

A la pregunta: *¿Existe análisis horizontal determinando las variaciones de las partidas en el balance?*

| <b>ALTERNATIVAS</b>         | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|-----------------------------|------------|-------------|
| a) Totalmente de acuerdo    | 15         | 4           |
| b) De acuerdo               | 340        | 91          |
| c) No sabe, no opina        | 4          | 1           |
| d) En desacuerdo            | 6          | 2           |
| e) Totalmente en desacuerdo | 7          | 2           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>372</b> | <b>100%</b> |

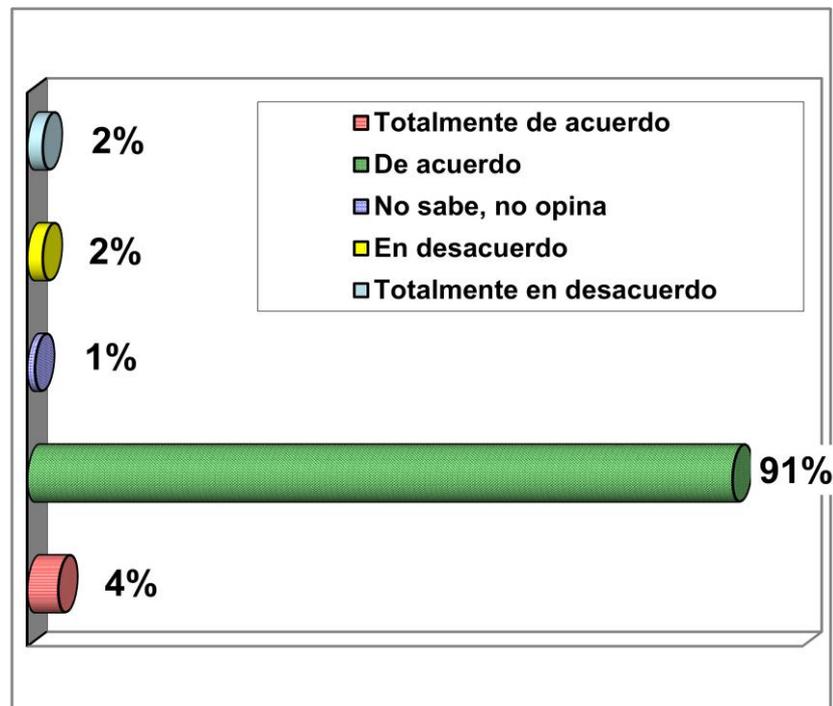
### **INTERPRETACIÓN**

Si observamos la información recopilada, apreciaremos que el 91% de los consultados estuvieron de acuerdo que, como parte de esta técnica de análisis horizontal, la misma facilita determinar las variaciones en cuanto a las partidas a nivel del balance; siendo apoyados por el 4% que estuvieron totalmente de acuerdo y que entre ambas suman el 95%; mientras en las otras opciones (5%), no aportaron información de interés, arribando al 100%.

La información comentada en líneas anteriores, permitió conocer que el mayor porcentaje de los encuestados, destacaron que el uso del análisis horizontal contribuye a relacionar crecimientos de las principales partidas del Estado de Situación Financiera a efectos de analizar donde se encuentran problemas potenciales de liquidez y/o solvencia.

Gráfico No. 2

**ANÁLISIS HORIZONTAL DETERMINANDO LAS VARIACIONES DE LAS PARTIDAS EN EL BALANCE**



Gerentes de Medianas Empresas Comerciales de la  
Provincia de Huánuco, 2017 – 2018.

**Tabla N° 3**

A la pregunta: *¿Para usted es importante los ratios de liquidez determinando la capacidad de pago?*

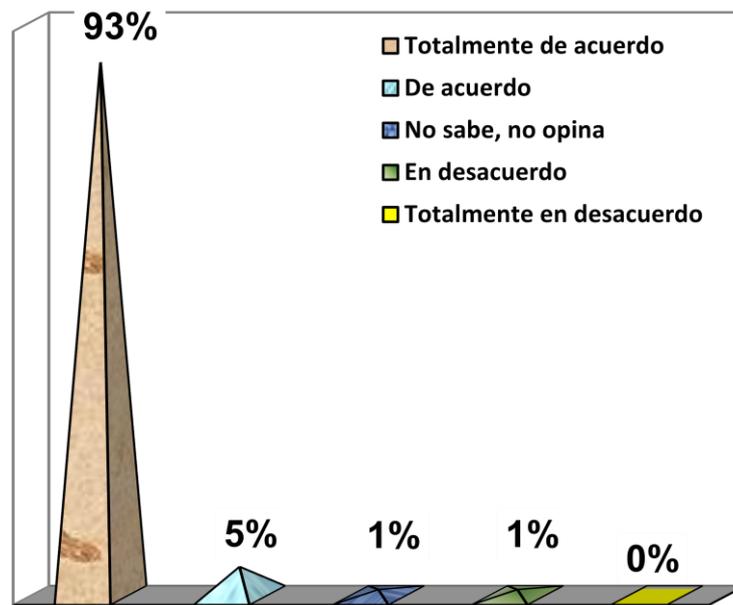
| <b>ALTERNATIVAS</b>         | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|-----------------------------|------------|-------------|
| a) Totalmente de acuerdo    | 345        | 93          |
| b) De acuerdo               | 18         | 5           |
| c) No Sabe, no opina        | 3          | 1           |
| d) En desacuerdo            | 4          | 1           |
| e) Totalmente en desacuerdo | 2          | 0           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>372</b> | <b>100%</b> |

### **INTERPRETACIÓN**

Cabe resaltar que los gerentes considerados en el estudio en un promedio del 93% destacaron que es importante los ratios de liquidez, toda vez que estos ayudan en la determinación de la capacidad de pago de las empresas en referencia y 5% apoyaron esta posición. En las opciones restantes, por un lado, no opinaron y por otra parte estuvieron en desacuerdo, llegando así al 100%.

Al respecto la información comentada en líneas anteriores, permitió conocer que el mayor porcentaje de los encuestados, destacaron que el uso de los ratios de liquidez son muy importantes para evaluar las tendencias de la capacidad de corto plazo de esta manera poder mejorar el proceso de toma de decisiones y de control en especial en las partidas de corto plazo.

Gráfico No. 3

**LOS RATIOS DE LIQUIDEZ DETERMINANDO LA CAPACIDAD DE PAGO ES IMPORTANTE**

Gerentes de Medianas Empresas Comerciales de la Provincia de Huánuco, 2017 – 2018.

**Tabla N° 4**

A la pregunta: *¿Considera Usted necesarios los ratios de gestión evaluando la eficiencia de la organización?*

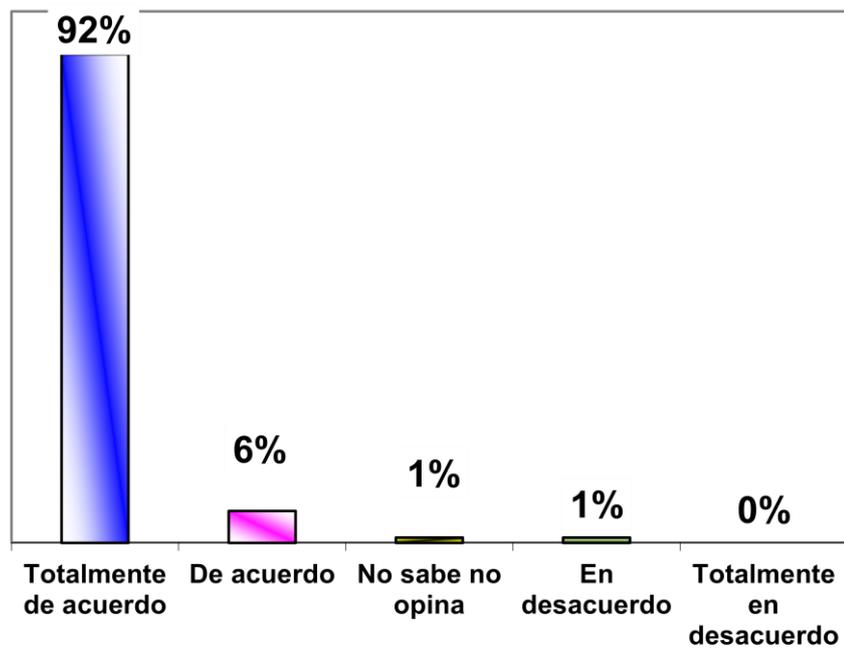
| <b>ALTERNATIVAS</b>         | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|-----------------------------|------------|-------------|
| a) Totalmente de acuerdo    | 342        | 92          |
| b) De acuerdo               | 21         | 6           |
| c) No sabe, no opina        | 4          | 1           |
| d) En desacuerdo            | 3          | 1           |
| e) Totalmente en desacuerdo | 2          | 0           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>372</b> | <b>100%</b> |

### **INTERPRETACIÓN**

Conforme los datos que se aprecian en la tabla, el 92% estuvieron totalmente de acuerdo que son necesarios los ratios de gestión, debido que estos inciden en la evaluación de la eficiencia de estas organizaciones; siendo corroborado por quienes estuvieron de acuerdo y que, en conjunto, llegan al 98%. En las dos alternativas finales de la pregunta, no hubo mayores aportes, culminando con el 100%.

Al respecto de toda la información procesada en el acápite anterior, permitió conocer que mayoritariamente los encuestados, precisaron que el uso de los ratios de gestión son muy importantes para evaluar la eficiencia en el uso de los recursos vinculados al capital de trabajo, como son las cuentas por cobrar, nivel de inventarios y cuentas por pagar. Además, comentaron que les preocupa el crecimiento del capital de trabajo lo cual podría traer riesgos de liquidez para las empresas comerciales.

Gráfico No. 4

**RATIOS DE GESTIÓN EVALUANDO LA EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

Gerentes de Medianas Empresas Comerciales de la Provincia de Huánuco, 2017 – 2018.

**Tabla N° 5**

A la pregunta: *¿En su opinión son necesarios los ratios de rentabilidad orientados a comparar los resultados a nivel organizacional?*

| <b>ALTERNATIVAS</b>         | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|-----------------------------|------------|-------------|
| a) Totalmente de acuerdo    | 11         | 3           |
| b) De acuerdo               | 354        | 95          |
| c) No sabe, no opina        | 3          | 1           |
| d) En desacuerdo            | 2          | 1           |
| e) Totalmente en desacuerdo | 2          | 0           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>372</b> | <b>100%</b> |

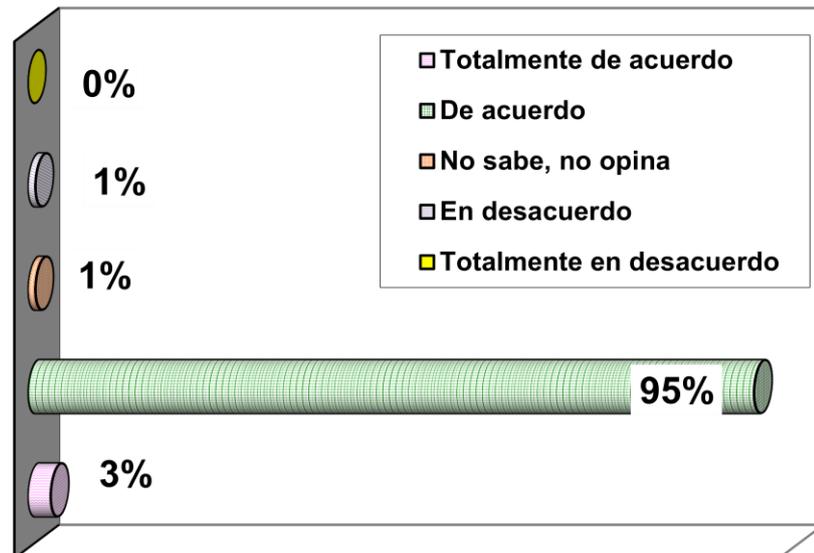
### **INTERPRETACIÓN**

Si observamos la información gráfica que acompaña el cuadro correspondiente, encontraremos que el 95% estuvieron de acuerdo, es decir reconocieron que estos ratios de rentabilidad son necesarios, toda vez que están orientados a comprar los resultados a nivel de las empresas; 3% apoyaron esta posición y en conjunto arribaron al 98%; no compartieron esta posición en las dos últimas alternativas, sumando en conjunto el 100%.

Al respecto sobre los aspectos mencionados en el párrafo anterior este permitió conocer que el mayoritariamente los consultados, destacaron que los usos de los ratios de rentabilidad son muy importantes para comparar los resultados a nivel organizacional versus el presupuesto y evaluar si existen riesgos en el negocio que puedan afectar las metas anuales. Además, comentaron que utilizan el análisis Dupont para analizar la rentabilidad de los accionistas.

**Gráfico No. 5**

**LOS RATIOS DE RENTABILIDAD ORIENTADOS A  
COMPARAR LOS RESULTADOS A NIVEL  
ORGANIZACIONAL SON NECESARIOS**



Gerentes de Medianas Empresas Comerciales de la  
Provincia de Huánuco, 2017 – 2018.

**Tabla N° 6**

A la pregunta: *¿Para usted son importantes los ratios de solvencia buscando medir la capacidad financiera en la empresa?*

| <b>ALTERNATIVAS</b>         | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|-----------------------------|------------|-------------|
| a) Totalmente de acuerdo    | 19         | 5           |
| b) De acuerdo               | 345        | 93          |
| c) No sabe, no opina        | 4          | 1           |
| d) En desacuerdo            | 2          | 1           |
| e) Totalmente en desacuerdo | 2          | 0           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>372</b> | <b>100%</b> |

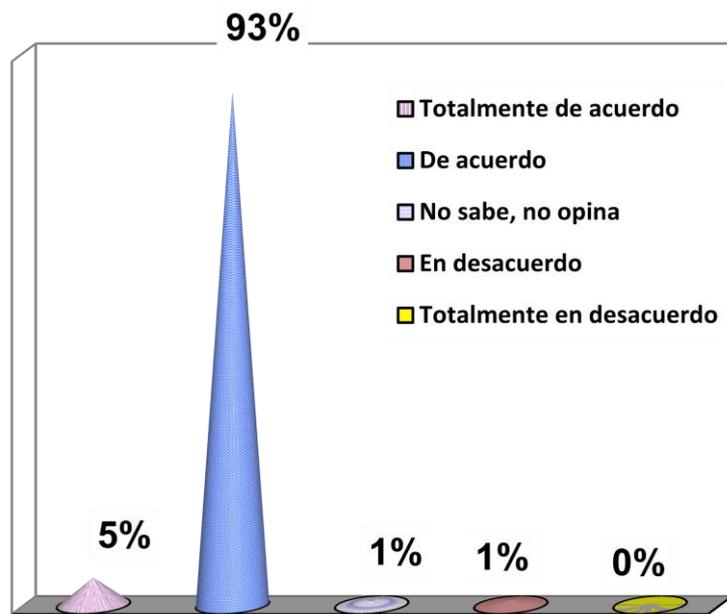
### **INTERPRETACIÓN**

En la información obtenida en la interrogante, el 93% de los consultados estuvieron de acuerdo sobre la importancia que tienen los ratios de solvencia, toda vez que estos buscan medir la capacidad financiera en las empresas comerciales, siendo respaldado por el 5% que también tuvieron similares puntos de vista y en conjunto suman el 98%. En las dos opciones restantes no compartieron esta posición, totalizando el 100%.

En relación a la información descrita líneas anteriores, este permitió identificar que el mayor porcentaje de la muestra encuestada, precisaron que el uso de los ratios de solvencia son muy importantes para medir la capacidad de endeudamiento de las empresas comerciales y evaluar si existen riesgos financieros en el negocio al tomar nuevo endeudamiento que puedan afectar el equilibrio financiero de la empresa y sobre todo poder garantizar el crecimiento del negocio. Además, comentaron que las tasas de interés para préstamos son a veces volátiles y los Gerentes Generales no aceptan tomar nuevos préstamos en esas condiciones.

**Gráfico No. 6**

**LOS RATIOS DE SOLVENCIA BUSCANDO MEDIR LA CAPACIDAD FINANCIERA EN LA EMPRESA ES IMPORTANTE**



Gerentes de Medianas Empresas Comerciales de la Provincia de Huánuco, 2017 – 2018.

**Tabla N° 7**

A la pregunta: *¿Considera Usted necesario el análisis financiero en este sector empresarial?*

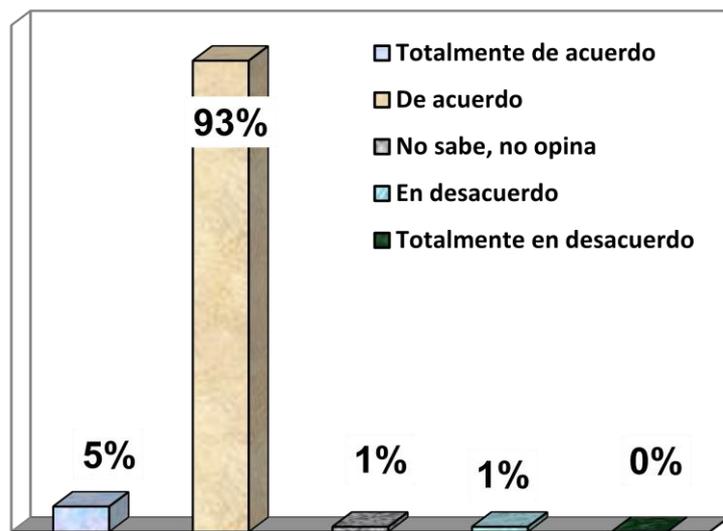
| <b>ALTERNATIVAS</b>         | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|-----------------------------|------------|-------------|
| a) Totalmente de acuerdo    | 19         | 5           |
| b) De acuerdo               | 345        | 93          |
| c) No sabe, no opina        | 3          | 1           |
| d) En desacuerdo            | 3          | 1           |
| e) Totalmente en desacuerdo | 2          | 0           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>372</b> | <b>100%</b> |

### **INTERPRETACIÓN**

Tal como se aprecia en la información porcentual, el 93% de los gerentes de medianas empresas comerciales – provincia de Huánuco, refirieron que este tipo de análisis con el empleo de indicadores es necesario en este sector empresarial debido al dinamismo que tienen y sobre todo que ayuda mediante la interpretación de la información a nivel contable, facilitando conocer su situación que tiene la organización; lo cual el 5% estuvieron totalmente de acuerdo con lo expuesto por los anteriores y el 2% restante considerado en las dos últimas alternativas, no resistió mayor análisis, llegando al 100%.

La información tabulada anteriormente, permitió visualizar que en su mayoría los encuestados comentaron que el uso del análisis financiero en las empresas comerciales es muy importante para gestionar los resultados, los riesgos del negocio, evaluar si el control interno en curso permite validar tangiblemente los resultados que se vienen alcanzando.



**Gráfico No. 7****EL ANALISIS FINANCIERO ES NECESARIO  
EN ESTE SECTOR EMPRESARIAL**

Gerentes de Medianas Empresas Comerciales de la  
Provincia de Huánuco, 2017 – 2018.

**Tabla N° 8**

A la pregunta: *¿Es necesario el reconocimiento de los problemas y oportunidades a nivel empresarial?*

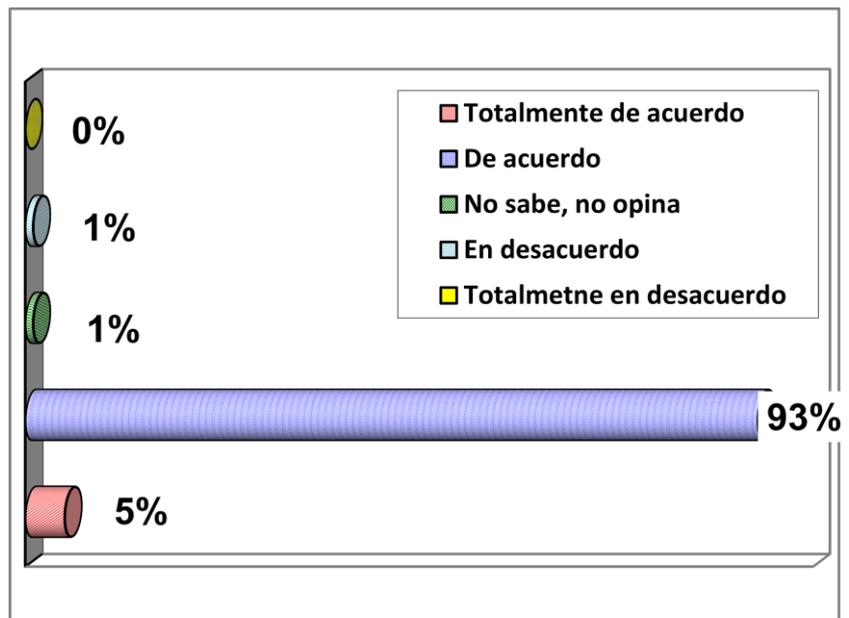
| <b>ALTERNATIVAS</b>         | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|-----------------------------|------------|-------------|
| a) Totalmente de acuerdo    | 17         | 5           |
| b) De acuerdo               | 346        | 93          |
| c) No sabe, no opina        | 3          | 1           |
| d) En desacuerdo            | 4          | 1           |
| e) Totalmente en desacuerdo | 2          | 0           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>372</b> | <b>100%</b> |

### **INTERPRETACIÓN**

Los datos expuestos tanto en la tabla como en el gráfico correspondiente, demuestran tanto en la segunda (93%) y en la primera (5%) estar de acuerdo que es necesario el reconocimiento de los problemas y oportunidades que se presentan y ante lo cual se tienen que adoptar ciertas acciones a favor de la organización y en las dos últimas opciones no se encontró información de interés, llegando al 100%.

Observando la información mencionada con los datos obtenidos, permitió concluir el mayor porcentaje de los responsables opinaron que el reconocimiento de los problemas y oportunidades a nivel empresarial es muy importante para evaluar sus impactos en las metas anuales (oportunidades) y de otro lado permite proponer planes de contingencia a los riesgos potenciales que puedan las empresas comerciales.

Gráfico No. 8

**RECONOCIMIENTO DE LOS PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES A NIVEL EMPRESARIAL**

Gerentes de Medianas Empresas Comerciales de la  
Provincia de Huánuco, 2017 – 2018.

**Tabla N° 9**

A la pregunta: *¿Para Usted es importante la identificación y análisis de los cursos alternativos de acción en las organizaciones?*

| <b>ALTERNATIVAS</b>         | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|-----------------------------|------------|-------------|
| a) Totalmente de acuerdo    | 345        | 93          |
| b) De acuerdo               | 20         | 5           |
| c) No sabe, no opina        | 4          | 1           |
| d) En desacuerdo            | 2          | 1           |
| e) Totalmente en desacuerdo | 1          | 0           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>372</b> | <b>100%</b> |

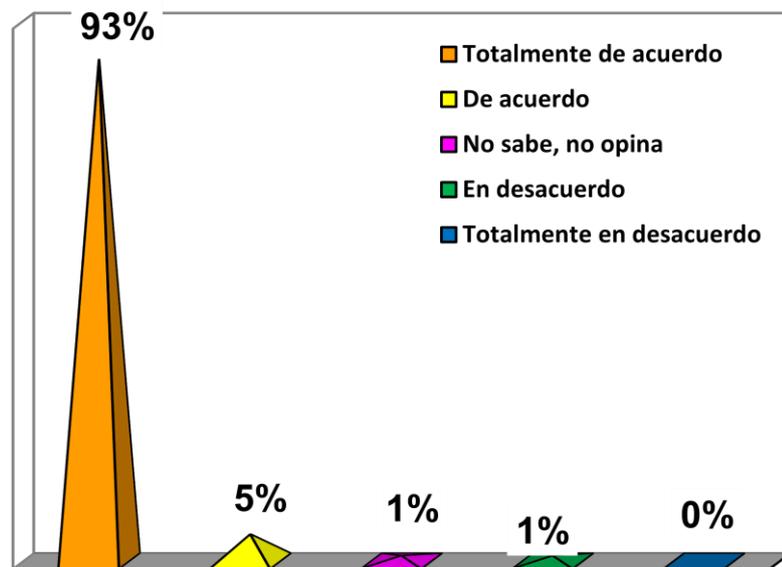
### **INTERPRETACIÓN**

Al efectuar la interpretación de la pregunta, encontramos que casi en su totalidad los gerentes de las empresas en referencia, opinaron sobre la importancia que tiene la identificación y el análisis de las acciones que se efectúan en estas empresas, lo cual fue apoyado por el 5% que manifestaron también estar de acuerdo y que en conjunto suman el 98%; en cambio el 2% restante se ubicaron en las alternativas finales de la interrogante, sumando el 100%.

De lo anterior se infiere que la información descrita líneas anteriores, permitió puntualizar que mayoritariamente los encuestados, puntualizaron que es importante la identificación y análisis de los cursos alternativos de acción en las organizaciones, ante cada riesgo potencial como puede ser: competencia extranjera, bajo crecimiento de la economía, morosidad, cambios en los hábitos de los consumidores. Asimismo, comentaron que se da mucha importancia a la toma de decisiones en relación a los riesgos cualitativos como el reputacional.

Gráfico No. 9

**IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS CURSOS  
ALTERNATIVOS DE ACCIÓN EN LAS  
ORGANIZACIONES ES IMPORTANTE**



Gerentes de Medianas Empresas Comerciales de la  
Provincia de Huánuco, 2017 – 2018.

**Tabla N° 10**

A la pregunta: *¿Considera Usted necesario el cálculo de los posibles efectos sobre los problemas y oportunidades a nivel organizacional?*

| <b>ALTERNATIVAS</b>         | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|-----------------------------|------------|-------------|
| a) Totalmente de acuerdo    | 349        | 93          |
| b) De acuerdo               | 15         | 4           |
| c) No sabe, no opina        | 3          | 1           |
| d) En desacuerdo            | 2          | 1           |
| e) Totalmente en desacuerdo | 3          | 1           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>372</b> | <b>100%</b> |

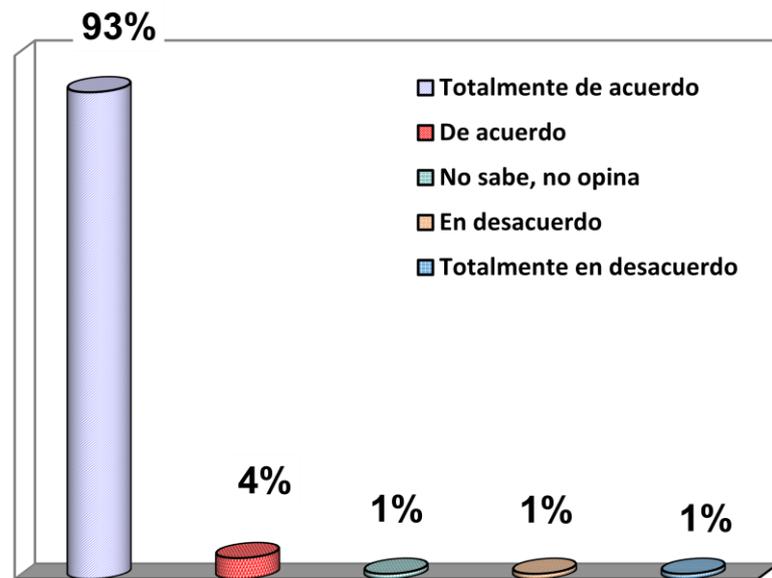
### **INTERPRETACIÓN**

Al interpretar la parte porcentual de la pregunta, el 93% estuvieron totalmente de acuerdo sobre la necesidad de emplear el cálculo de los posibles efectos vinculados tanto a los problemas como a las oportunidades que se presentan en estas empresas y ante lo cual la parte gerencial debe tener conocimiento y estar preparada; 4% apoyaron la posición de los anteriores; mientras el 3% de las alternativas restantes, no aportaron para este análisis, arribando al 100% de la muestra.

Observando los datos obtenidos en el grafico anterior, se puede indicar que todas las respuestas dicen estar totalmente de acuerdo, lo hicieron con el fin de demostrar que es importante el cálculo de los posibles efectos sobre los problemas y oportunidades a nivel organizacional, pues midiendo en valores los problemas y oportunidades las empresas comerciales podrán dimensionar si hay riesgos que pueden afectar el crecimiento proyectado de estas empresas.

Gráfico No. 10

**CÁLCULO DE LOS POSIBLES EFECTOS SOBRE  
LOS PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES A NIVEL  
ORGANIZACIONAL ES NECESARIO**



Gerentes de Medianas Empresas Comerciales de la  
Provincia de Huánuco, 2017 – 2018.

**Tabla N° 11**

A la pregunta: *¿Para Usted es importante la implementación de la mejor alternativa en la empresa?*

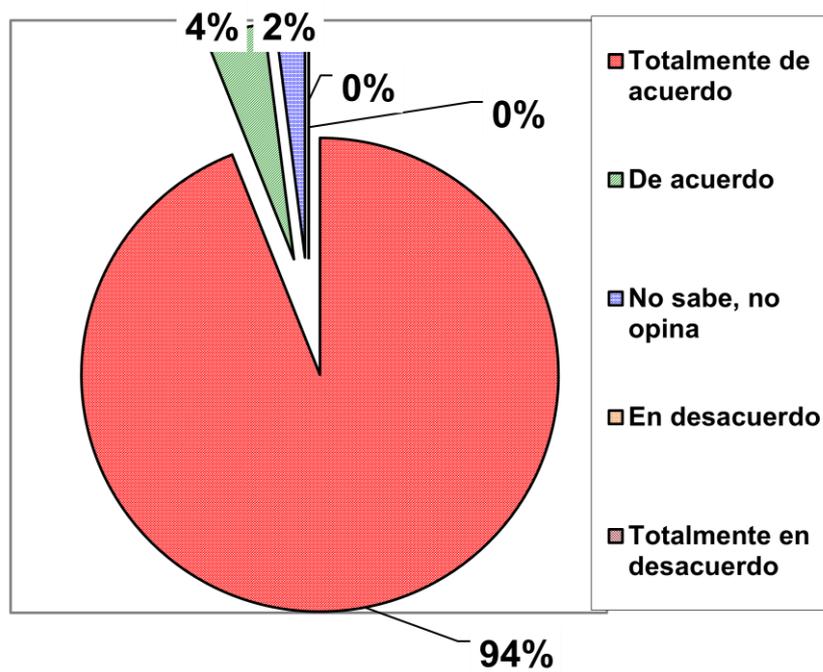
| <b>ALTERNATIVAS</b>         | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|-----------------------------|------------|-------------|
| a) Totalmente de acuerdo    | 348        | 94          |
| b) De acuerdo               | 14         | 4           |
| c) No sabe, no opina        | 6          | 2           |
| d) En desacuerdo            | 2          | 0           |
| e) Totalmente en desacuerdo | 2          | 0           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>372</b> | <b>100%</b> |

### **INTERPRETACIÓN**

Resulta bastante notorio que la parte gerencial de las empresas comerciales motivo de estudio en la provincia de Huánuco, coincidió en el 94% en estar totalmente de acuerdo sobre la importancia de la implementación de la mejor de las opciones que tiene estas empresas cuando se trata de tomar una decisión. Mientras que el 94% apoyaron en su apreciación al grupo anterior y el 2% se limitaron en señalar que no sabían y por lo cual se limitaban en opinar, culminando con el 100%.

Observando la información mencionada en el párrafo anterior se concluye que en casi su totalidad las respuestas de los directivos, hicieron hincapié que es importante la implementación de la mejor alternativa en la empresa, dado que siempre hay diversos planes de acción eligiendo aquella alternativa que maximice la rentabilidad o minimice el riesgo afirmaron.

Gráfico No. 11

**IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA  
EN LA EMPRESA ES IMPORTANTE**

Gerentes de Medianas Empresas Comerciales de la  
Provincia de Huánuco, 2017 – 2018.

**Tabla N° 12**

A la pregunta: *¿En su opinión es necesaria la evaluación de los probables resultados en este sector empresarial?*

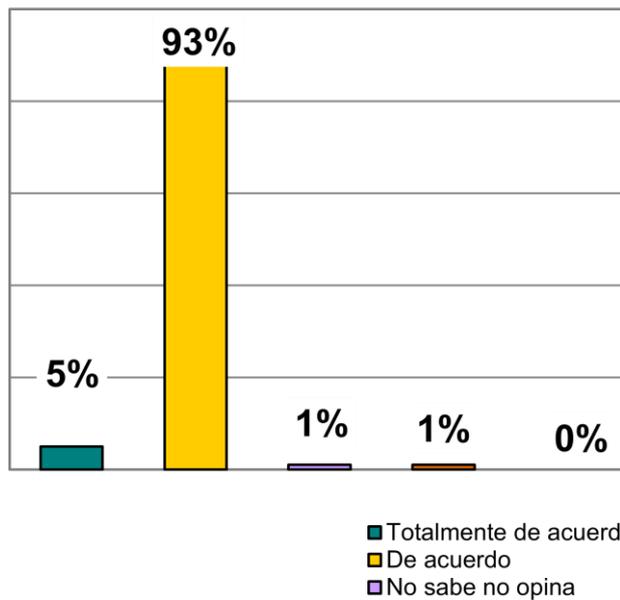
| <b>ALTERNATIVAS</b>         | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|-----------------------------|------------|-------------|
| a) Totalmente de acuerdo    | 19         | 5           |
| b) De acuerdo               | 345        | 93          |
| c) No sabe, no opina        | 4          | 1           |
| d) En desacuerdo            | 3          | 1           |
| e) Totalmente en desacuerdo | 1          | 0           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>372</b> | <b>100%</b> |

### **INTERPRETACIÓN**

Al efectuar el análisis sobre la información estadística de la pregunta, se encuentra que el 93% estuvieron de acuerdo sobre la necesidad de evaluar los probables resultados que se pudieran presentar desde el punto de vista financiero en este sector, lo cual también fue respaldado por el 4% que también estuvieron de acuerdo y que en ambas opciones totalizan el 98%; el 2% de las otras alternativas, aportó poca información al análisis efectuado, llegando al 100%.

Tal como se aprecia en la información porcentual de la pregunta en curso casi la totalidad de los encuestados inclinan su respuesta por la segunda de las alternativas, destacaron que es importante la evaluación de los probables resultados en este sector empresarial, utilizando diferentes técnicas de análisis financiero con la finalidad de evaluar la probabilidad de ejecución de los diferentes resultados.

Gráfico No. 12

***EVALUACIÓN DE LOS PROBABLES  
RESULTADOS EN ESTE SECTOR EMPRESARIAL***

Gerentes de Medianas Empresas Comerciales de la  
Provincia de Huánuco, 2017 – 2018.

**Tabla N° 13**

A la pregunta: *¿Considera Usted necesario establecer decisiones o entornos a nivel empresarial?*

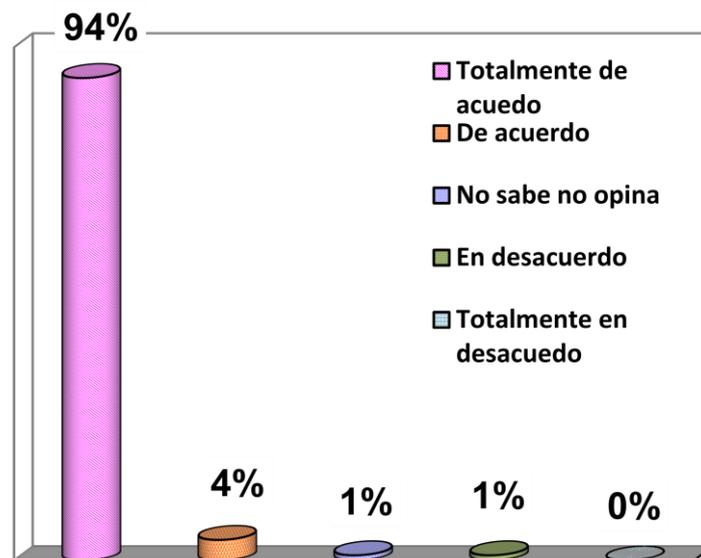
| <b>ALTERNATIVAS</b>         | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|-----------------------------|------------|-------------|
| a) Totalmente de acuerdo    | 348        | 94          |
| b) De acuerdo               | 16         | 4           |
| c) No sabe, no opina        | 4          | 1           |
| d) En desacuerdo            | 2          | 1           |
| e) Totalmente en desacuerdo | 2          | 0           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>372</b> | <b>100%</b> |

### **INTERPRETACIÓN**

Es importante poder observar que el 94% de los gerentes tomados en cuenta en la muestra, manifestaron de la necesidad de establecer decisiones y/o entornos especiales en este sector empresarial y el 4% apoyaron los puntos de vista considerados en la alternativa anterior; el 2% de las otras dos opciones, poco aportaron al análisis de la interrogante, totalizando el 100%; de lo cual permite señalar que en casi su totalidad quienes opinaron, destacaron sobre la necesidad de tener alternativas viables, toda vez que la actual dinámica en cuanto a los negocios y actividades empresariales, exige de la parte gerencial aprovechar las oportunidades que se presentan.

Se puede indicar que conforme lo que se aprecia en la parte estadística y gráfica, es el haber encontrado que predomina mayoritariamente entre los entrevistados la necesidad de contar con comentada en líneas anteriores, permitió conocer que el mayor porcentaje de los encuestados, destacaron que es importante establecer decisiones o entornos a nivel empresarial, las empresas comerciales utilizan escenarios de crecimiento del PBI optimista, conservador y pesimista para establecer rangos de ventas y resultado neto de esta forma las empresas comerciales tendrán estrategias y planes para cada entorno.

Gráfico No. 13

**ESTABLECER DECISIONES O ENTORNOS A NIVEL EMPRESARIAL**

Gerentes de Medianas Empresas Comerciales de la provincia de Huánuco, 2017 – 2018.

**Tabla N° 14**

A la pregunta: *¿En su opinión es necesario la congruencia de toma de decisiones en las medianas empresas del sector comercial en la provincia de Huánuco?*

| <b>ALTERNATIVAS</b>         | <b>fi</b>  | <b>%</b>    |
|-----------------------------|------------|-------------|
| a) Totalmente de acuerdo    | 16         | 4           |
| b) De acuerdo               | 347        | 93          |
| c) No sabe, no opina        | 4          | 1           |
| d) En desacuerdo            | 3          | 1           |
| e) Totalmente en desacuerdo | 2          | 1           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>372</b> | <b>100%</b> |

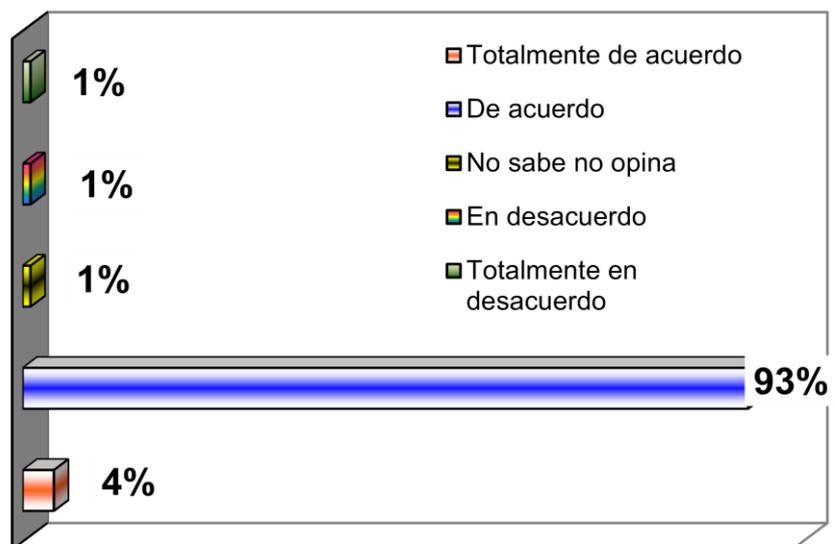
### **INTERPRETACIÓN**

Es evidente que la información que fue acopiada en la encuesta, demuestra que el 93% de los gerentes tuvieron una posición bastante clara, señalando que es necesario que en la toma de decisiones siempre debe haber la congruencia para alcanzar el objetivo previsto y sobre todo en este sector empresarial; mientras el 4%, estuvieron totalmente de acuerdo con los anteriores y el 3% de las otras alternativas, poco aportaron para el análisis correspondiente, arribando así al 100% de la muestra.

Visualizando la información hallada en líneas anteriores, se conoció que un gran porcentaje de los entrevistados, argumentaron que es necesario la congruencia de toma de decisiones en las empresas comerciales, es decir que estas empresas establecen planes de acción de corto plazo alineados con su estrategia y visión de largo plazo. Además afirmaron los encuestados que la región tiene mucho potencial y que es importante una gestión empresarial no solo con foco en la rentabilidad, también en un adecuado control de los riesgos.

Gráfico No. 14

**CONGRUENCIA DE TOMA DE DECISIONES EN  
LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR  
COMERCIAL EN LA PROVINCIA DE HUÁNUCO**



Gerentes de Medianas Empresas Comerciales de la  
Provincia de Huánuco, 2017 - 2018.

## 5.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

La prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon, es la prueba elegida para contrastar las hipótesis ya que los datos están medidos ordinalmente, donde cada sujeto es su propio control.

El estadístico de prueba es:

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Dónde:

$T$ : Suma más pequeña de los rangos señalados.

$n$ : muestra optima y a la vez el número de pares.

Para la prueba se escogió un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$  cuya regla de decisión será rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si la probabilidad asociada a  $Z$ ,  $p < \alpha$ .

### Hipótesis a:

**$H_0$ :** El análisis vertical de las cuentas del estado financiero, no incide reconociendo los problemas y oportunidades a nivel empresarial.

**$H_1$ :** El análisis vertical de las cuentas del estado financiero, incide reconociendo los problemas y oportunidades a nivel empresarial.

| Existe ingresos facturados | Existe ventas netas del periodo 2016-2018 |            |                    |               |                          | Total |
|----------------------------|---|------------|--------------------|---------------|--------------------------|-------|
|                            | Totalmente de acuerdo                     | De acuerdo | No sabe / no opina | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |       |
| Totalmente de acuerdo      | 8   | 15         | 0                  | 0             |                          | 23    |
| De acuerdo                 | 9   | 324        | 0                  | 0             | 0                        | 333   |
| No sabe / no opina         | 0   | 2          | 2                  | 1             | 0                        | 5     |
| En desacuerdo              | 0   | 5          | 1                  | 2             | 0                        | 8     |
| Totalmente en desacuerdo   | 0   | 0          | 0                  | 1             | 2                        | 3     |
| Total                      | 17  | 346        | 3                  | 4             | 2                        | 372   |

Para el cálculo de la estadística de prueba se utilizó el Software Estadístico SPSS, el cual generó el siguiente resultado:

| Estadístico de Contraste | p-value |
|--------------------------|---------|
| Z= -2,032 <sup>a</sup>   | 0.042   |

a. Basado en los rangos positivos

Como  $Z=-2,032$  y el valor de la probabilidad es  $p= 0.042 < 0.05$  se rechaza  $H_0$ , llegando a concluir que el análisis vertical de las cuentas del estado financiero, incide reconociendo los problemas y oportunidades a nivel empresarial.

**Hipótesis b:**

**H<sub>0</sub>:** El análisis horizontal determinando las variaciones de las partidas en el balance, no incide identificando y analizando los cursos alternativos de acción en las organizaciones.

**H<sub>1</sub>:** El análisis horizontal determinando las variaciones de las partidas en el balance, incide identificando y analizando los cursos alternativos de acción en las organizaciones.

| Existe análisis horizontal determinando las variaciones de las partidas en el balance | Identifican y analizan los cursos alternativos de acción |            |                    |               |                          | Total |
|---|--|------------|--------------------|---------------|--------------------------|-------|
|   | Totalmente de acuerdo                                    | De acuerdo | No sabe / no opina | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |       |
| Totalmente de acuerdo   | 11   | 4          | 0                  | 0             | 0                        | 15    |
| De acuerdo  | 329  | 11         | 0                  | 0             | 0                        | 340   |
| No sabe / no opina  | 2  | 1          | 1                  | 0             | 0                        | 4     |
| En desacuerdo   | 1  | 3          | 1                  | 1             | 0                        | 6     |
| Totalmente en desacuerdo  | 2  | 1          | 2                  | 1             | 1                        | 7     |
| Total   | 345  | 20         | 4                  | 2             | 1                        | 372   |

Para el cálculo de la estadística de prueba se utilizó el Software Estadístico SPSS, el cual generó el siguiente resultado:

| Estadístico de Contraste | p-value  |
|--------------------------|----------|
| Z= -17,952 <sup>a</sup>  | 0.000... |

## a. Basado en los rangos positivos

Como  $Z=-17.952$  y el valor de la probabilidad es  $p= 0.000... < 0.05$  se rechaza  $H_0$ , llegando a concluir que el análisis horizontal determinando las variaciones de las partidas en el balance, incide identificando y analizando los cursos alternativos de acción en las organizaciones.

**Hipótesis c:**

**H<sub>0</sub>:** Los ratios de liquidez determinando la capacidad de pago, no inciden calculando los posibles efectos sobre los problemas y oportunidades a nivel organizacional.

**H<sub>1</sub>:** Los ratios de liquidez determinando la capacidad de pago, inciden calculando los posibles efectos sobre los problemas y oportunidades a nivel organizacional.

| Los ratios de liquidez determinando la capacidad de pago | Calculando los posibles efectos sobre los problemas y oportunidades a nivel organizacional |            |                    |               |                          | Total |
|--|--|------------|--------------------|---------------|--------------------------|-------|
|  | Totalmente de acuerdo  | De acuerdo | No sabe / no opina | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |       |
| Totalmente de acuerdo                                    | 336  | 9          | 0                  | 0             | 0                        | 345   |
| De acuerdo   | 12   | 5          | 0                  | 0             | 1                        | 18    |
| No sabe / no opina                                       | 1  | 1          | 1                  | 0             | 0                        | 3     |
| En desacuerdo  | 0  | 0          | 2                  | 1             | 1                        | 4     |
| Totalmente en desacuerdo                                 | 0  | 0          | 0                  | 1             | 1                        | 2     |

|       |     |    |   |   |   |     |
|-------|-----|----|---|---|---|-----|
| Total | 349 | 15 | 3 | 2 | 3 | 372 |
|-------|-----|----|---|---|---|-----|

Para el cálculo de la estadística de prueba se utilizó el Software Estadístico SPSS, el cual generó el siguiente resultado:

| Estadístico de Contraste | p-value |
|--------------------------|---------|
| Z= -2,093 <sup>a</sup>   | 0.036   |

a. Basado en los rangos positivos

Como  $Z=-2.093$  y el valor de la probabilidad es  $p= 0.036 < 0.05$  se rechaza  $H_0$ , llegando a concluir que los ratios de liquidez determinando la capacidad de pago, inciden calculando los posibles efectos sobre los problemas y oportunidades a nivel organizacional.

**Hipótesis d:**

**$H_0$ :** Los ratios de gestión evaluando la eficiencia de la organización no inciden implementando la mejor alternativa en la empresa.

**$H_1$ :** Los ratios de gestión evaluando la eficiencia de la organización, inciden implementando la mejor alternativa en la empresa.

| Los ratios de gestión evaluando la eficiencia de la organización | Se implementan la mejor alternativa |            |                    |               |                          | Total |
|--|-------------------------------------|------------|--------------------|---------------|--------------------------|-------|
|  | Totalmente de acuerdo               | De acuerdo | No sabe / no opina | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |       |
|  |                                     |            |                    |               |                          |       |

|                          |     |    |   |   |   |     |
|--------------------------|-----|----|---|---|---|-----|
| Totalmente de acuerdo    | 334 | 8  | 0 | 0 | 0 | 342 |
| De acuerdo               | 14  | 5  | 2 | 0 | 0 | 21  |
| No sabe / no opina       | 0   | 1  | 3 | 0 | 0 | 4   |
| En desacuerdo            | 0   | 0  | 1 | 2 | 0 | 3   |
| Totalmente en desacuerdo | 0   | 0  | 0 | 0 | 2 | 2   |
| Total                    | 348 | 14 | 6 | 2 | 2 | 372 |

Para el cálculo de la estadística de prueba se utilizó el Software Estadístico SPSS, el cual generó el siguiente resultado:

| Estadístico de Contraste | p-value |
|--------------------------|---------|
| Z= -2,004 <sup>a</sup>   | 0.045   |

a. Basado en los rangos positivos

Como  $Z=-2,004$  y el valor de la probabilidad es  $p= 0.045... < 0.05$  se rechaza  $H_0$ , llegando a concluir que los ratios de gestión evaluando la eficiencia de la organización, inciden implementando la mejor alternativa en la empresa.

### Hipótesis e:

$H_0$ : Los ratios de rentabilidad orientados a comparar los resultados a nivel organizacional, no inciden evaluando los probables resultados en este sector empresarial.

**H<sub>1</sub>:** Los ratios de rentabilidad orientados a comparar los resultados a nivel organizacional, inciden evaluando los probables resultados en este sector empresarial.

| Los ratios de rentabilidad orientados a comparar los resultados a nivel organizacional | Evaluando los probables resultados en este sector empresarial |            |                    |               |                          | Total      |
|--|---|------------|--------------------|---------------|--------------------------|------------|
|  | Totalmente de acuerdo   | De acuerdo | No sabe / no opina | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |            |
| Totalmente de acuerdo  | 9   | 2          | 0                  | 0             | 0                        | 11         |
| De acuerdo   | 10  | 343        | 1                  | 0             | 0                        | 354        |
| No sabe / no opina   | 0   | 0          | 3                  | 0             | 0                        | 3          |
| En desacuerdo  | 0   | 0          | 0                  | 2             | 0                        | 2          |
| Totalmente en desacuerdo   | 0   | 0          | 0                  | 1             | 1                        | 2          |
| <b>Total</b>   | <b>19</b>   | <b>345</b> | <b>4</b>           | <b>3</b>      | <b>1</b>                 | <b>372</b> |

Para el cálculo de la estadística de prueba se utilizó el Software Estadístico SPSS, el cual generó el siguiente resultado:

| Estadístico de Contraste | p-value |
|--------------------------|---------|
| Z= -2,995 <sup>a</sup>   | 0.003   |

a. Basado en los rangos positivos

Como Z=-2,995 y el valor de la probabilidad es p= 0.003< 0.05 se

rechaza  $H_0$ , llegando a concluir que los ratios de rentabilidad orientados a comparar los resultados a nivel organizacional, inciden evaluando los probables resultados en este sector empresarial.

**Hipótesis f:**

$H_0$ : Los ratios de solvencia buscando medir la capacidad financiera en la empresa, no inciden en el tipo de decisiones o entornos a nivel empresarial.

$H_1$ : Los ratios de solvencia buscando medir la capacidad financiera en la empresa, inciden en el tipo de decisiones o entornos a nivel empresarial.

| Existen ratios de solvencia de capacidad financiera en la empresa | Existe decisiones o entornos a nivel empresarial |            |                    |               |                          | Total |
|---|--|------------|--------------------|---------------|--------------------------|-------|
|   | Totalmente de acuerdo                            | De acuerdo | No sabe / no opina | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |       |
| Totalmente de acuerdo   | 13   | 6          | 0                  | 0             | 0                        | 19    |
| De acuerdo  | 335  | 9          | 1                  | 0             | 0                        | 345   |
| No sabe / no opina  | 0  | 1          | 3                  | 0             | 0                        | 4     |
| En desacuerdo   | 0  | 0          | 0                  | 2             | 0                        | 2     |
| Totalmente en desacuerdo  | 0  | 0          | 0                  | 0             | 2                        | 2     |
| Total   | 348  | 16         | 4                  | 2             | 2                        | 372   |

Para el cálculo de la estadística de prueba se utilizó el Software Estadístico SPSS, el cual generó el siguiente resultado:

| Estadístico de Contraste | p-value  |
|--------------------------|----------|
| Z= -17,830 <sup>a</sup>  | 0.000... |

a. Basado en los rangos positivos

Como  $Z=-17,830$  y el valor de la probabilidad es  $p= 0.000... < 0.05$  se rechaza  $H_0$ , llegando a concluir que los ratios de solvencia buscando medir la capacidad financiera en la empresa, inciden en el tipo de decisiones o entornos a nivel empresarial.

**Hipótesis General:**

**H<sub>0</sub>:** El análisis financiero, no incide en el proceso de toma de decisiones de las medianas empresas del sector comercial, en la provincia de Huánuco, 2017-2018.

**H<sub>1</sub>:** El análisis financiero, incide en el proceso de toma de decisiones de las medianas empresas del sector comercial, en la provincia de Huánuco, 2017-2018.

| Realiza análisis financiero | El proceso de toma de decisiones es el adecuado |            |                    |               |                          | Total |
|-----------------------------|---|------------|--------------------|---------------|--------------------------|-------|
|                             | Totalmente de acuerdo                           | De acuerdo | No sabe / no opina | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |       |
| Totalmente de acuerdo       | 13  | 5          | 1                  | 0             | 0                        | 19    |
| De acuerdo                  | 23  | 322        | 0                  | 0             | 0                        | 345   |
| No sabe / no opina          | 0   | 0          | 2                  | 1             | 0                        | 3     |

|                          |    |     |   |   |   |     |
|--------------------------|----|-----|---|---|---|-----|
| En desacuerdo            | 0  | 0   | 1 | 2 | 0 | 3   |
| Totalmente en desacuerdo | 0  | 0   | 0 | 0 | 2 | 2   |
| Total                    | 36 | 327 | 4 | 3 | 2 | 372 |

Para el cálculo de la estadística de prueba se utilizó el Software Estadístico SPSS, el cual generó el siguiente resultado:

| Estadístico de Contraste | p-value  |
|--------------------------|----------|
| Z= -3.486 <sup>a</sup>   | 0.000... |

a. Basado en los rangos positivos

Como  $Z=-3,486$  y el valor de la probabilidad es  $p= 0.000... < 0.05$  se rechaza  $H_0$ , llegando a concluir que el análisis financiero, incide en el proceso de toma de decisiones de las medianas empresas del sector comercial, en la provincia de Huánuco, 2017-2018.

## CAPÍTULO VI

### DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 DISCUSIÓN

En esta parte del presente trabajo de investigación, se observó que respecto al tema, existen otras investigaciones como es el caso de **RIBBECK GÓMEZ, Charles Gabriel (2014)**, quien en el trabajo de investigación dejó en claro que este tipo de análisis, ayuda a nivel gerencial en lo referente a la toma de decisiones y sobre todo en cuanto a las inversiones; de igual manera **QUISPE ANCCASI, Carlos (2017)** en similar estudio que el anterior, demostró en la investigación que este tipo de análisis en la parte financiera, ayuda a los gerentes en cuanto a la efectividad al momento de decidir, lo cual es necesario tomar en cuenta toda vez que su aplicabilidad puede darse en otros sectores.

Al efectuar el análisis e interpretación correspondiente en las dos primeras investigaciones, se desprende que es necesario a nivel empresarial; los cuales al compararse con los resultados encontrados en la tesis llevada a cabo sobre las empresas comerciales en la provincia de Huánuco, se encuentra coincidencias a nivel de las tres investigaciones; dejando en claro que el análisis financiero juega un rol muy importante a nivel empresarial, corroborando así la conclusión final del presente trabajo, donde se señala entre otros aspectos que este tipo de análisis tiene importancia toda vez que permite a los gerentes tomar decisiones oportunas y coherentes, destacando por lo tanto que estos trabajos demuestran en la parte práctica la aplicabilidad a nivel de las empresas, entre otros.

Sin embargo, al revisar otras investigaciones a nivel internacional, también se encontró como en el caso de **SÁNCHEZ LÓPEZ PEDRO ALEJANDO (2011)** que el análisis financiero efectuado en una empresa dedicada a la venta de motocicletas en Ambato – Ecuador, permitió conocer la importancia de los mismos y sobre todo porque ayuda en la parte gerencial al ser claros en las decisiones que adopte; así mismo en otro estudio efectuado a nivel de este país, **MINDA ALMAGOR, Myriam Alexandra (2017)**, arribó que el análisis de los indicadores financieros y de gestión, proporcionan información importante y trascendente, facilitando así las decisiones gerenciales y en el caso de **PÉREZ LÓPEZ, Juan Carlos (2010)** llevada a cabo en Guatemala, demostró que el análisis cuantitativo tomando en cuenta los índices financieros en una empresa maquiladora y vinculada a la confección de prendas de vestir, ayuda a conocer su desenvolvimiento financiero y a tomar decisiones congruentes; encontrando finalmente en estas investigaciones a nivel internacional, que son coincidentes en cuanto a los propósitos que tiene el análisis en referencia, así como también su aporte al momento decidir.

## **6.2 CONCLUSIONES**

**6.2.1** Se ha establecido que el análisis vertical de las cuentas del estado financiero, incide reconociendo los problemas y oportunidades a nivel empresarial, debido a que se puede determinar las cuentas del estado financiero con mayor participación e identificar potenciales riesgos empresariales por concentración en líneas no productivas para las empresas.

**6.2.2** Los datos contrastados permitieron establecer que el análisis horizontal determinando las variaciones de las partidas en el estado de situación financiera, incide identificando y analizando los cursos alternativos de acción en las organizaciones para concentrarse o en

el corto plazo vía el capital de trabajo o en las inversiones de largo plazo a determinado nivel de riesgos empresariales.

**6.2.3** Se ha determinado que las ratios de liquidez determinando la capacidad de pago, inciden calculando los posibles efectos sobre los problemas y oportunidades a nivel organizacional, pues al tener la tendencia de la liquidez de la empresa se puede revisar las proyecciones financieras de los siguientes meses para mitigar los riesgos empresariales.

**6.2.4** La evaluación de los datos permite determinar que las ratios de gestión evaluando la eficiencia de la organización, inciden implementando la mejor alternativa en la empresa, con la finalidad de mejorar los volúmenes de ventas y asociarlos a una eficiencia en la gestión de las cuentas por cobrar, gestión de inventarios y gestión de las cuentas por pagar y de esta forma reducir los riesgos de tener un alto nivel de capital de trabajo.

**6.2.5** Se ha establecido que los ratios de rentabilidad orientados a comparar los resultados a nivel organizacional, inciden evaluando los probables resultados en este sector empresarial, debido a que la rentabilidad es el aspecto clave que garantiza el crecimiento de una empresa caso contrario existe el riesgo de perder competitividad en el mercado.

**6.2.6** El análisis de la información nos permite concluir que las ratios de solvencia buscando medir la capacidad financiera en la empresa, inciden en el tipo de decisiones o entornos a nivel empresarial, pues es muy importante que las empresas siempre tengan capacidad de endeudamiento para afrontar necesidades del negocio en periodos de crecimiento, caso contrario la empresa puede enfrentar riesgos de pérdida de mercado por falta de capital de trabajo.

**6.2.7** En conclusión, se ha demostrado que el análisis financiero, incide en el proceso de toma de decisiones de los riesgos empresariales de las medianas empresas del sector comercial, en la provincia de Huánuco, 2017-2018, pues mediante el uso de las diferentes técnicas de análisis financiero se puede identificar potenciales riesgos empresariales para establecer planes de acción que aseguren el crecimiento sostenido de estas empresas.

### **6.3 RECOMENDACIONES**

**6.3.1** Analizar en formas mensual la relación inversiones – riesgos mediante el análisis vertical tanto al estado de situación financiera y al estado de resultados a nivel de cuentas y sub-cuentas para establecer donde estas concentradas las principales inversiones en términos de capital de trabajo y los gastos que más contribuyen a la estructura total, con la finalidad de establecer si hay inversiones que no están generando retornos apropiados y gastos que no agregan valor al negocio, procurando mitigar de esta manera los riesgos de un alto apalancamiento operativo y/o financiero.

**6.3.2** Una vez elaborado el análisis horizontal de cada cuenta del estado de situación financiera con la identificación de la variación absoluta y relativa, la Gerencia debe concentrarse en las variaciones más importantes y ver si estas responden a un crecimiento del negocio o a ineficiencias del área de control y gestión de la empresa. de esta manera evitar caer en excesivas provisiones por cobranzas dudosas y/o por productos obsoletos que podrían poner en riesgo la rentabilidad esperada.

**6.3.3** Siendo la liquidez uno de los indicadores claves de toda organización se recomienda utilizar los resultados de los ratios de liquidez para identificar si hay mejoras o deterioros en los indicadores. Si como consecuencias del análisis de liquidez advertimos deterioro se recomienda identificar las causas del mismo como por ejemplo descalce de cuentas por cobrar y pagar, egresos de operación mayor a los ingresos de operación entre otros, con la finalidad de implementar planes de acción para mejorar los niveles de liquidez en el corto plazo.

**6.3.4** Establecer un control riguroso a nivel de ratios de gestión con monitoreo mensual en los indicadores de rotación de cuentas por cobrar, rotación de existencias y rotación de cuentas por pagar por zona o por vendedor con el objetivo de evitar riesgos de contar con problemas de gestión del capital de trabajo, que puedan afectar la situación financiera y económica del negocio.

**6.3.5** Establecer indicadores de rentabilidad por producto, unidad de negocio, producto con la finalidad de establecer si hay productos o áreas geográficas que no proporcionan la rentabilidad apropiada a las inversiones. Es muy importante que este tipo de empresas negocien los precios más competitivos con sus proveedores a fines de poder proteger sus márgenes brutos y no enfrentar un riesgo de utilidad bruta insuficiente para cubrir los gastos de operación.

**6.3.6** Cuidar y mantener uno de sus principales activos como es la calificación crediticia en el sistema financiero es imperativo, por lo que se recomienda administrar prudentemente los niveles de endeudamiento acordando las mejores condiciones crediticias y de costos con las entidades financieras sin afectar la capacidad de futuros requerimientos crediticios.

**6.3.7** Finalmente se recomienda a la gerencia general o propietario de las medianas empresas comerciales de la provincia de Huánuco, controlar los riesgos empresariales enfocado en los siguientes aspectos:

- Riesgos operativos: gestión de capital de trabajo, escases de productos, calidad de los productos entre otros.
- Riesgos Financieros: liquidez, tipo de cambio, tasa de interés entre otros.
- Riesgos competitivos: guerra de precios, poca demanda, dumping entre otros.
- Riesgos del entorno: factores políticos, cambios tributarios, desastres naturales entre otros.
- Con un modelo muy sencillo que permita a la Gerencia o propietarios evaluar potenciales impactos en la situación económica y financiera de estas empresas.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Referencias bibliográficas:

1. FLORES, J. (2014) **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**. Lima – Perú: Editorial Santo Domingo. Cuarta edición.
2. ANDIA, W. (2015) **FINANZAS EMPRESARIALES**. Lima – Perú: Editorial Evolution Graphic. Segunda Edición.
3. MAGUIÑO, M. (2013) **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**. Lima – Perú: Editorial Edigraber SAC. Cuarta Edición.
4. ZANZ, W. (2018) **ESTADOS FINANCIEROS**. Lima – Perú: Editorial San Marcos.
5. ESTUPIÑÁN, R. (2014) **ANÁLISIS FINANCIERO DE GESTIÓN**. Colombia: Eco Ediciones.
6. FERRER, A. (2015) **FORMULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS EE.FF, EN SUS OCHO FASES MÁS IMPORTANTES**. Lima – Perú: Instituto de investigación El Pacífico E.I.R.L.
7. KOONTZ, H. & WEIHRICH, H. (2013) **ADMINISTRACIÓN: Una Perspectiva Global**. México: Editorial McGraw-Hill. Onceava Edición.
8. ROBBINS, P. (2012) **ADMINISTRACIÓN**. México: Editorial Prentice Hall. Sexta Edición.
9. LEON, O. (2011). **TOMAR DECISIONES DIFÍCILES**. Madrid-España: Editorial McGraw-Hill, Segunda Edición.
10. SCHERMERHORN, J. & HUNT, J. & Richard, O. (2014) **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**. México: Editorial Limusa Wiley.
11. IVANCEVICH, J. & otros. (2012) **GESTIÓN CALIDAD Y COMPETITIVIDAD**. España: Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España.

12. SEYMOUR, T. (2013) **SOBRE CALIDAD: MOTIVOS DE ALTA CALIDAD EN EDUCACIÓN**. Estados Unidos: Editorial Macmillan. Quinta Edición.
13. ROBBINS, P. & COULTER, M. (2014) **ADMINISTRACIÓN**. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Quinta Edición.

#### Referencias electrónicas:

14. KUME, A. (2010) **LOS ESTADOS FINANCIEROS**. Recuperada de <http://www.crecenegocios.com/los-estados-financieros/>.
15. MINDA, M. (2017) **ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO EN LA MEJORA DE LAS DECISIONES GERENCIALES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS**. Ecuador: Tesis de la Universidad Técnica del Norte. Recuperada de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7041/1/PG%20518%20TESIS.pdf>
16. PÉREZ, J. (2010) **ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES, EN UNA EMPRESA MAQUILADORA DEDICADA A LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**. Guatemala: Tesis de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperada de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3672.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3672.pdf)
17. QUISPE, C. (2017) **INFLUENCIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN ELÉCTRICA DEL PERÚ**. Tesis de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperada de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4127/Quispe%20Anccasi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
18. RIBBECK, Ch. (2014) **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS: HERRAMIENTA CLAVE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA DEL DISTRITO DE ATE VITARTE, 2013**. Lima-Perú: Tesis de la Universidad San Martín de Porres. Recuperada de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1112/1/ribbeck\\_gcq.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1112/1/ribbeck_gcq.pdf)
19. SÁNCHEZ A. (2011) **ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA VIHALMOTOS**. Ecuador: Tesis de la Universidad Técnica de Abanto. Recuperada de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1511/1/TA0024.pdf>.

**ANEXOS**

## ANEXO N° 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO :** EL ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LOS RIESGOS EMPRESARIALES EN MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA PROVINCIA DE HUÁNUCO, 2017-2018.

**AUTOR :** MADAI ESTRADA DOMÍNGUEZ.

| DEFINICIÓN DEL PROBLEMA   | OBJETIVOS  | FORMULACIÓN DE HIPOTESIS   | CLASIFICACIÓN DE VARIABLES  | DEFINICIÓN OPERACIONAL  | POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO   | INSTRUMENTO                               |
|---|--|--|---|---|--|---|
| <b>Problema general</b>   | <b>Objetivo general</b>  | <b>Hipótesis general</b>   | <b>Variable Independiente<br/>X. Análisis Financiero</b>  | X <sub>1</sub> .- Análisis vertical de las cuentas del estado financiero.                         | La población se tomó de las medianas empresas comerciales de la provincia de Huánuco, 2017-2018. | Para el estudio se utilizará la encuesta. |
| ¿En qué medida el análisis financiero, incide en el proceso de toma de decisiones de los riesgos empresariales en medianas empresas comerciales en la provincia de Huánuco, 2017-2018?          | Demostrar si el análisis financiero, incide en el proceso de toma de decisiones de los riesgos empresariales en medianas empresas comerciales en la provincia de Huánuco, 2017-2018.           | El análisis financiero, incide en el proceso de toma de decisiones de los riesgos empresariales en medianas empresas comerciales en la provincia de Huánuco, 2017-2018.          |   | X <sub>2</sub> .- Análisis horizontal determinando las variaciones de las partidas en el balance. |  |   |
| <b>Problemas específicos</b>  | <b>Objetivos específicos</b>   | <b>Hipótesis específicas</b>   |   | X <sub>3</sub> .- Ratios de liquidez determinando la capacidad de pago.                           |  |   |
| a. ¿De qué manera el análisis vertical de las cuentas del estado financiero, incide reconociendo los problemas y oportunidades a nivel empresarial?   | a. Establecer si el análisis vertical de las cuentas del estado financiero, incide reconociendo los problemas y oportunidades a nivel empresarial.   | a. El análisis vertical de las cuentas del estado financiero, incide reconociendo los problemas y oportunidades a nivel empresarial.   | X <sub>4</sub> .- Ratios de gestión evaluando la eficiencia de la organización.                       | Muestra<br>372 Gerentes.  | Muestreo aleatorio simple, como fuente del muestreo probabilístico.                              |   |
| b. ¿En qué medida el análisis horizontal determinando las variaciones de las partidas en el balance, incide identificando y analizando los cursos alternativos de acción en las organizaciones? | b. Establecer si el análisis horizontal determinando las variaciones de las partidas en el balance, incide identificando y analizando los cursos alternativos de acción en las organizaciones. | b. El análisis horizontal determinando las variaciones de las partidas en el balance, incide identificando y analizando los cursos alternativos de acción en las organizaciones. | X <sub>5</sub> .- Ratios de rentabilidad orientados a comparar los resultados a nivel organizacional. |   |  |   |
|   |  |  | X <sub>6</sub> .- Ratios de solvencia buscando medir la capacidad financiera en la empresa.           |   |  |   |

|   |   |   |   |   |  |  |
|---|---|---|---|---|--|--|
| <p>c. ¿En qué medida los ratios de liquidez determinando la capacidad de pago, inciden calculando los posibles efectos sobre los problemas y oportunidades a nivel organizacional?</p> <p>d. ¿De qué manera los ratios de gestión evaluando la eficiencia de la organización, inciden implementando la mejor alternativa en la empresa?</p> <p>e. ¿En qué medida los ratios de rentabilidad orientados a comparar los resultados a nivel organizacional, inciden evaluando los probables resultados en este sector empresarial?</p> <p>f. ¿De qué manera los ratios de solvencia buscando medir la capacidad financiera en la empresa, inciden en el tipo de decisiones o entornos a nivel empresarial?</p> | <p>c. Determinar si los ratios de liquidez determinando la capacidad de pago, inciden calculando los posibles efectos sobre los problemas y oportunidades a nivel organizacional.</p> <p>d. Determinar si los ratios de gestión evaluando la eficiencia de la organización, inciden implementando la mejor alternativa en la empresa.</p> <p>e. Establecer si los ratios de rentabilidad orientados a comparar los resultados a nivel organizacional, inciden evaluando los probables resultados en este sector empresarial.</p> <p>f. Determinar si los ratios de solvencia buscando medir la capacidad financiera en la empresa, inciden en el tipo de decisiones o entornos a nivel empresarial.</p> | <p>c. Los ratios de liquidez determinando la capacidad de pago, inciden calculando los posibles efectos sobre los problemas y oportunidades a nivel organizacional.</p> <p>d. Los ratios de gestión evaluando la eficiencia de la organización, inciden implementando la mejor alternativa en la empresa.</p> <p>e. Los ratios de rentabilidad orientados a comparar los resultados a nivel organizacional, inciden evaluando los probables resultados en este sector empresarial.</p> <p>f. Los ratios de solvencia buscando medir la capacidad financiera en la empresa, inciden en el tipo de decisiones o entornos a nivel empresarial.</p> | <p><b>Variable Dependiente Y.- Toma de decisiones</b></p> | <p>y<sub>1</sub>- Nivel de reconocimiento de los problemas y oportunidades a nivel empresarial.</p> <p>y<sub>2</sub>- Nivel de identificación y análisis de los cursos alternativos de acción en las organizaciones.</p> <p>y<sub>3</sub>- Nivel de cálculo de los posibles efectos sobre los problemas y oportunidades a nivel organizacional.</p> <p>y<sub>4</sub>- Nivel de implementación de la mejor alternativa en la empresa.</p> <p>y<sub>5</sub>- Nivel de evaluación de los probables resultados en este sector empresarial.</p> <p>y<sub>6</sub>- Tipo de decisiones o entornos a nivel empresarial.</p> |  |  |
|---|---|---|---|---|--|--|

## ANEXO N° 2

### ENCUESTA

#### INSTRUCCIONES:

La presente técnica de la Encuesta, tiene por finalidad recoger información sobre la investigación titulada: **“EL ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LOS RIESGOS EMPRESARIALES EN MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA PROVINCIA DE HUÁNUCO, 2017-2018”**, la misma que está compuesta por un conjunto de preguntas, donde luego de leer dicha interrogante debe elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X). Se le recuerda, que esta técnica es anónima, se agradece su participación.

1. **¿En su opinión existe análisis vertical de las cuentas del estado financiero?**
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. No sabe, no opina
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdoJustifique su respuesta: .....  
.....  
.....
  
2. **¿Existe análisis horizontal determinando las variaciones de las partidas en el estado de situación financiera?**
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. No sabe, no opina
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdoJustifique su respuesta: .....  
.....  
.....
  
3. **¿Para usted es importante los ratios de liquidez determinando la capacidad de pago?**
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. No sabe, no opina
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdoJustifique su respuesta: .....  
.....  
.....

4. **¿Considera Usted necesarios los ratios de gestión evaluando la eficiencia de la organización?**  
a. Totalmente de acuerdo  
b. De acuerdo  
c. No sabe, no opina  
d. En desacuerdo  
e. Totalmente en desacuerdo  
Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....
5. **¿En su opinión son necesarios las ratios de rentabilidad orientados a comparar los resultados a nivel organizacional?**  
a. Totalmente de acuerdo  
b. De acuerdo  
c. No sabe, no opina  
d. En desacuerdo  
e. Totalmente en desacuerdo  
Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....
6. **¿Para usted son importantes los ratios de solvencia buscando medir la capacidad financiera en la empresa?**  
a. Totalmente de acuerdo  
b. De acuerdo  
c. No sabe, no opina  
d. En desacuerdo  
e. Totalmente en desacuerdo  
Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....
7. **¿Considera Usted necesario el análisis financiero en este sector empresarial?**  
a. Totalmente de acuerdo  
b. De acuerdo  
c. No sabe, no opina  
d. En desacuerdo  
e. Totalmente en desacuerdo  
Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....
8. **¿Es necesario el reconocimiento de los problemas y oportunidades a nivel empresarial?**  
a. Totalmente de acuerdo  
b. De acuerdo  
c. No sabe, no opina  
d. En desacuerdo  
e. Totalmente en desacuerdo  
Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

**9. ¿Para usted es importante la identificación y análisis de los cursos alternativos de acción en las organizaciones?**

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. No sabe, no opina
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

**10. ¿Considera Usted necesario el cálculo de los posibles efectos sobre los problemas y oportunidades a nivel organizacional?**

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. No sabe, no opina
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

**11. ¿Para Usted es importante la implementación de la mejor alternativa en la empresa?**

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. No sabe, no opina
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

**12. ¿En su opinión es necesaria la evaluación de los probables resultados en este sector empresarial?**

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. No sabe, no opina
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

**13. ¿Considera Usted necesario establecer decisiones o entornos a nivel empresarial?**

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. No sabe, no opina
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

**14. ¿En su opinión es necesario la congruencia de toma de decisiones en las medianas empresas del sector comercial en la Provincia de Huánuco?**

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. No sabe, no opina
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

## ANEXO N° 3

### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO Y EXPERTOS

**I. DATOS GENERALES:**

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES : .....

1.2 GRADO ACADÉMICO : .....

1.3 INSTITUCIÓN QUE LABORA : .....

1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN : **EL ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LOS RIESGOS EMPRESARIALES EN MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA PROVINCIA DE HUÁNUCO, 2017-2018.**

1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO : **MADAI ESTRADA DOMÍNGUEZ.**

1.6 DOCTORADO O MAESTRÍA : .....

1.7 CRITERIO DE APLICABILIDAD : .....

a) De 01 a 09: (No válido, reformular)      b) De 10 a 12: (No válido, modificar)

b) De 12 a 15: (Válido, mejorar)            d) De 15 a 18: Válido, precisar

c) De 18 a 20: (Válido, aplicar)

**II. ASPECTOS A EVALUAR:**

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS                                  | Deficiente | Regular   | Bueno     | Muy Bueno | Excelente |
|---|---|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|   |   | (01 - 09)  | (10 - 12) | (12 - 15) | (15 - 18) | (18 - 20) |
|   |   | 01         | 02        | 03        | 04        | 05        |
| 1. CLARIDAD                               | Esta formulado con lenguaje apropiado.                                |            |           |           |           |           |
| 2. OBJETIVIDAD                            | Esta formulado con conductas observables.                             |            |           |           |           |           |
| 3. ACTUALIDAD                             | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.                     |            |           |           |           |           |
| 4. ORGANIZACIÓN                           | Existe organización y lógica.   |            |           |           |           |           |
| 5. SUFICIENCIA                            | Comprende los aspectos en cantidad y calidad.                         |            |           |           |           |           |
| 6. INTENCIONALIDAD                        | Adecuado para valorar los aspectos de estudio.                        |            |           |           |           |           |
| 7. CONSISTENCIA                           | Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio.        |            |           |           |           |           |
| 8. COHERENCIA                             | Entre las variables, dimensiones y variables.                         |            |           |           |           |           |
| 9. METODOLOGÍA                            | La estrategia responde al propósito del estudio.                      |            |           |           |           |           |
| 10. CONVENIENCIA                          | Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías. |            |           |           |           |           |
| SUB TOTAL                                 |   |            |           |           |           |           |
| TOTAL                                     |   |            |           |           |           |           |

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4) : .....

VALORACIÓN CUALITATIVA : .....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD : .....

Lugar y fecha: .....

.....  
Firma y Post Firma del experto  
DNI N° .....