



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**LA CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE  
DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
DEL PERÚ, SECTOR SERVICIOS CASO: ESVA CARGO  
S.A.C. LIMA – 2022**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORA**

**VASQUEZ VASQUEZ, MARIA DEL CARMEN**

**ORCID: 0000-0002-4832-2725**

**ASESOR**

**GONZALES RENTERIA, YURI GAGARIN**

**ORCID: 0000-0002-6859-7996**

**CHIMBOTE – PERÚ**

**2023**



**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**ACTA N° 0264-064-2023 DE SUSTENTACIÓN DEL INFORME DE TESIS**

En la Ciudad de **Chimbote** Siendo las **14:30** horas del día **06** de **Agosto** del **2023** y estando lo dispuesto en el Reglamento de Investigación (Versión Vigente) ULADECH-CATÓLICA en su Artículo 34º, los miembros del Jurado de Investigación de tesis de la Escuela Profesional de **CONTABILIDAD**, conformado por:

**ESPEJO CHACON LUIS FERNANDO** Presidente  
**MONTANO BARBUDA JULIO JAVIER** Miembro  
**SOTO MEDINA MARIO WILMAR** Miembro  
**Dr. GONZALES RENTERIA YURI GAGARIN** Asesor

Se reunieron para evaluar la sustentación del informe de tesis: **LA CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL PERÚ, SECTOR SERVICIOS CASO: ESVA CARGO S.A.C. LIMA - 2022**

**Presentada Por :**  
(1903111004) **VASQUEZ VASQUEZ MARIA DEL CARMEN**

Luego de la presentación del autor(a) y las deliberaciones, el Jurado de Investigación acordó: **APROBAR** por **UNANIMIDAD**, la tesis, con el calificativo de **13**, quedando expedito/a el/la Bachiller para optar el TITULO PROFESIONAL de **Contador Público**.

Los miembros del Jurado de Investigación firman a continuación dando fe de las conclusiones del acta:

**ESPEJO CHACON LUIS FERNANDO**  
**Presidente**

**MONTANO BARBUDA JULIO JAVIER**  
**Miembro**

**SOTO MEDINA MARIO WILMAR**  
**Miembro**

**Dr. GONZALES RENTERIA YURI GAGARIN**  
**Asesor**



## CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD

La responsable de la Unidad de Integridad Científica, ha monitorizado la evaluación de la originalidad de la tesis titulada: LA CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL PERÚ, SECTOR SERVICIOS CASO: ESVA CARGO S.A.C. LIMA - 2022 Del (de la) estudiante VASQUEZ VASQUEZ MARIA DEL CARMEN , asesorado por GONZALES RENTERIA YURI GAGARIN se ha revisado y constató que la investigación tiene un índice de similitud de 0% según el reporte de originalidad del programa Turnitin.

Por lo tanto, dichas coincidencias detectadas no constituyen plagio y la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

Cabe resaltar que el turnitin brinda información referencial sobre el porcentaje de similitud, más no es objeto oficial para determinar copia o plagio, si sucediera toda la responsabilidad recaerá en el estudiante.

Chimbote, 25 de Agosto del 2023

---

Mg. Roxana Torres Guzmán  
Responsable de Integridad Científica

## **Dedicatoria**

### **A mi Dios.**

Por jamás dejarme sola y guiar mi camino a pesar de las duras luchas, por permitirme compartir esta mi felicidad. ¡Hoy puedo decir que lo logre y todo gracias a ti!

### **A mis padres**

Este logro está dedicado a mis padres, quienes siempre estuvieron conmigo apoyándome incondicionalmente para cumplir uno de mis más ansiados sueños; hoy por hoy me siento orgullosa de poder darles la felicidad que tanto se merecen.

## **Agradecimiento**

### **A DIOS.**

Por guiarme siempre y darme fuerza  
motivación y voluntad para no  
rendirme y continuar a pesar de los  
obstáculos presentados.

### **A mis padres**

Por apoyarme en el trayecto de mi  
formación como profesional, velando por  
mi bienestar y mi educación.

### **A mis profesores**

Por todas sus enseñanzas y  
experiencias compartidas para  
poder formarme como profesional.

## Índice General

Acta de sustentación.....	de	¡Error!
<b>or! Marcador no definido.</b>		
Evidencia de originalidad.....		<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Dedicatoria.....	IV	
Agradecimiento.....	V	
Índice general.....	VI	
Lista de tablas.....	VII	
I		
Lista de figuras.....	IX	
Resumen.....	IX	
Abstract.....	XI	
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1	
II. MARCO TEÓRICO.....	9	
2.1. Antecedentes.....	9	
2.2. Bases teóricas.....	20	
2.3. Hipótesis.....	35	
III. METODOLOGÍA.....	36	
3.1. Nivel, tipo y diseño de investigación.....	36	
3.2. Población y muestra.....	37	
3.3. Variables, definición y operacionalización.....	38	
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	41	
3.5. Método de análisis de datos.....	41	
3.6. Aspectos éticos.....	41	
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	43	
V. CONCLUSIONES.....	53	
VI. RECOMENDACIONES.....	56	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60	
ANEXOS.....	67	
Anexo 01. Matriz de consistencia.....	67	
Anexo 02. Instrumento de recolección de información.....	68	
Anexo 03. Validez del instrumento:.....		<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

Anexo 04: Confiabilidad del instrumento..... **¡Error! Marcador no definido.**  
Anexo 05: Formato de consentimiento informado..... **¡Error! Marcador no definido.**  
Anexo 06: Documento de aprobación de institución para la recolección de información ..... **¡Error!  
Marcador no definido.**  
Anexo 07: Evidencias de ejecución ..... **¡Error! Marcador no definido.**  
Anexo 08: Fichas bibliográficas ..... **¡Error! Marcador no definido.**  
Anexo 09: Evidencias de ejecución..... **¡Error! Marcador no definido.**  
Anexo 10: Fichas bibliográficas..... **¡Error!  
Marcador no definido.**

## Lista de tablas

Tabla 1: Resultados del objetivo específico 1 .....	43
Tabla 2: Resultados del objetivo específico 2 .....	46
Tabla 3: Resultados del objetivo específico 3 .....	48



## Lista de figuras

Figura 1: Diagrama de flujo.....	63
Figura 2: Foto 1 .....	82
Figura 3: Foto 2 .....	82

## Resumen

La contabilidad gerencial es una herramienta de importancia fundamental para ayudar a las empresas a tomar decisiones financieras efectivas que aporten a su crecimiento, sin embargo, la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima, actualmente no está aplicando de manera adecuada la contabilidad gerencial para la toma de decisiones haciendo que se vea reflejado en sus estados financieros, generando así varios motivos posibles por los cuales el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general: Determinar el aporte de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios del Perú y de la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima, 2022, el diseño de investigación fue no experimental-descriptivo-bibliográfico-documental y de caso; además, para el recojo de información se utilizó las técnicas de revisión bibliográfica y la encuesta; por último, como instrumentos se utilizaron fichas bibliográficas y un cuestionario de preguntas cerradas para el encargado de la gerencia. De acuerdo a los resultados se obtuvo la conclusión de que la contabilidad gerencial es esencial para proveer herramientas como por ejemplo los estados financieros y los ratios financieros, que ayudan a las empresas a tomar decisiones ya que estas proveen la información financiera pertinente y oportuna confirmando su correcta operación, por otro lado, con respecto a la empresa ESVA CARGO S.A.C. se evaluó los estados financieros sin contar con estos datos importantes como son los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, además de no realizar un control previo, seguimiento y evaluación de las operaciones.

Palabras clave: Contabilidad gerencial, PYMES y toma de decisiones.

## **Abstract**

Managerial accounting is a tool of fundamental importance to help companies make effective financial decisions that contribute to their growth, however, the company ESVA CARGO S.A.C. of Lima, is currently not adequately applying managerial accounting for decision making causing it to be reflected in their financial statements, thus generating several possible reasons for which the present research work had as general objective: To determine the contribution of managerial accounting in decision making in small and medium enterprises in the service sector of Peru and the company ESVA CARGO S. A.C. of Lima, 2022, the research design was non-experimental-descriptive-bibliographic-documentary and case; in addition, for the collection of information the techniques of bibliographic review and also the survey were used; finally, as an instrument bibliographic cards and a questionnaire of closed questions relevant to the managerial manager were used. According to the results, it was concluded that management accounting is essential to provide tools such as financial statements and financial ratios, which help companies to make decisions since they provide relevant and timely financial information confirming its correct operation. On the other hand, ESVA CARGO S.A.C. evaluated its financial statements without having these important data such as liquidity, indebtedness and profitability ratios, in addition to not carrying out a previous control, follow-up and evaluation of the operations.

Key words: Managerial accounting, SMEs and decision making.

## **I. Planteamiento del Problema**

### **1.1. Descripción del problema**

Las MIPYMES constituyen el 99% de las empresas, se concentran en la mayoría de las organizaciones y representan el 77% del empleo a escala mundial, siendo sumamente importantes en el fomento de la empleabilidad; sin embargo, su contribución al PBI es sólo del 51% y su participación en las exportaciones sólo del 11%. En realidad, las MIPYMES sólo son un 41% tan productivas como las grandes empresas, sobre todo en los países latinoamericanos. Aunque la economía mejore ahora, siguen existiendo vulnerabilidades para las MIPYMES. Estos riesgos incluyen nuevos peligros derivados de las olas de contagio de Covid, el aumento de los tipos de interés, la inflación y el endeudamiento generalizado. En muchos de los ámbitos en los que compiten, también existe el peligro de que el aumento de la informalidad y la pobreza tenga repercusiones negativas, como daños irreversibles a la productividad y la competitividad (Pérez, 2019, p. 1-12).

La Pequeña y Mediana Empresa está en una situación particular ya que debe tratar de optimizar al máximo sus procesos para mantenerse comercialmente competitiva, pues el reto radica en que inicialmente realizan tales procesos de una manera ineficaz, por lo que es necesario corregir los errores y luego realizar cambios significativos para obtener mejoras considerables, lo que significa que los empleados del negocio han de trabajar a contrarreloj para eliminar históricamente errores de proceso, mejorar los contenidos, aumentar la agilidad y la profesionalidad de los recursos, ayudando a las PYMES a encontrar la fama y el éxito a través del logro de niveles significativos de productividad y eficiencia, permitiéndoles invertir en mejorar sus tecnologías, llevar a cabo profundos cambios de procesos, colaborar con los demás y aceptar cuestiones relacionadas con el talento, la innovación y la personalización que a la larga se verá recompensada con el crecimiento económico, el aumento de clientes, el mejoramiento en el rendimiento del personal y la visibilidad en el mercado (Yuseff et al., 2020, p. 26).

En Latinoamérica existe una mayor cantidad de pequeñas y medianas empresas (PYMES), esenciales para el desarrollo económico de un país. Esto se debe principalmente a su relación con la generación de empleo, creación de riqueza, además de ser una fuente sustancial de

suministro y abastecimiento de servicios para las grandes empresas, de acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe las PYMES funcionan y operan con criterios de acumulación y buscan un desarrollo empresarial; las microempresas, en cambio, son en su mayoría unidades económicas de subsistencia (Molina y Sánchez, 2016, p. 1-4).

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Lima muestran cierta preocupación por lo que pueda pasar en la economía del Perú para el próximo año y esto surge de acuerdo a la investigación realizada por Impronta Research, en la que el 38% de los empresarios que participaron, es decir cuatro de cada diez, manifiestan una creciente inquietud y predice que la situación económica del Perú para el 2023 empeorará. Por otro lado, 42% consideran que el panorama se mantendrá igual, y tan sólo el 20% confía en una mejora y esto conlleva a que sólo un empresario de cada cinco espera un ayudar significativo para el próximo año porque el escenario político anticipado no es el más alentador para el campo laboral, mucho menos para el público empresarial que ha reducido significativamente sus inversiones en planillas. En definitiva, el estado económico que se presenta dará luz a un mundo de posibilidades futuras, pero aún se desconocen las dimensiones que tomará hasta el año 2023 (PQS, 2019).

Con la pandemia, la digitalización de las empresas, incluyendo a las pymes, se hizo cada vez más evidente y para vigorizar sus oportunidades en el comercio B2B, varias compañías recurrieron a herramientas digitales y plataformas de comercio electrónico, pues la digitalización es un paso fundamental para mejorar los resultados de negocios. Un estudio de Microsoft reveló que en 2022 el 94% de las empresas peruanas habían invertido en tecnología, seguidas por el 96% que tomaban sus decisiones basadas en datos y es por esto que muchas pymes están invirtiendo en digitalizar sus servicios, como los pedidos y las ventas a través de plataformas digitales, considerando que hoy en día, la digitalización de los negocios es una característica indispensable para todas las empresas, pues a medida que la mayoría de los peruanos trabajan con herramientas tecnológicas y en línea, las empresas pymes también se han adaptado a los cambios, con el objetivo de garantizar que sigan siendo parte de la competencia y por esta razón muchas pymes ya han incorporado plataformas digitales para la realización de sus pedidos y sus ventas (Gestión, 2023).

En la actualidad, la mayoría de los sectores se enfrentan a una competencia más intensa debido al avance de la globalización y ciertamente, esto pone a prueba las capacidades de supervivencia para las pequeñas y medianas empresas que buscan destacarse en un mercado cada vez más agresivo, por esta razón, los directivos deben desarrollar planes estratégicos que optimicen la posición de su empresa y garanticen su competitividad en el largo plazo, por lo que la contabilidad gerencial deberá ser como una herramienta de toma de decisiones en pequeñas empresas del área comercial peruana, pues esta forma de contabilidad profundiza en el análisis de los datos financieros de la compañía, proporcionando información útil para el desarrollo de estrategias gerenciales que permitan mantener el liderazgo de la empresa en el sector, por lo cual, la correcta aplicación de la contabilidad gerencial permitirá a los directivos aprovechar al máximo los recursos humanos, financieros y técnicos entre otros, optimizando así la calidad de la toma de decisiones (Romero et al., 2022, p. 1792).

En la era de la globalización, la automatización del negocio y el incremento de la economía, han llevado a los representantes y gerentes de la empresa a desarrollar métodos diferentes de administración y dirección y esto se ha traducido en una transformación en lo que se refiere a contabilidad gerencial, la cual es considerada una parte fundamental para el funcionamiento y operación exitosa de un negocio que pretende proporcionar a los altos directivos información esencial, estructurada y evaluada, para que tengan éxito en la toma de decisiones, siendo aplicada esta herramienta tanto en empresas privadas como estatales, y su importancia no puede ser subestimada, pues ha sido una forma eficaz para optimizar los recursos, evaluar las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos deseados e incrementar el rendimiento financiero, que son aspectos esenciales para la sobrevivencia de los negocios y el logro de un crecimiento sostenible (Velásquez, 2019).

La contabilidad gerencial a nivel mundial ha experimentado una evolución significativa. La globalización, la tecnología, la sostenibilidad y el enfoque en la creación de valor han transformado esta disciplina en una herramienta estratégica para las organizaciones. La capacidad de recopilar, analizar e interpretar información financiera y no financiera de manera efectiva es crucial para tomar decisiones informadas y mantener una ventaja competitiva en un entorno empresarial cada vez más complejo. Es preciso mencionar a la globalización, que tuvo

un impacto importante en la contabilidad gerencial, dado que las organizaciones en todo el mundo se enfrentan a operaciones cada vez más complejas y por ende a la necesidad de evaluar el rendimiento en múltiples ocasiones. Esto ha llevado a un enfoque más centrado en la estandarización de los sistemas contables de información y en la adopción de prácticas internacionales, como los estándares internacionales de contabilidad (IFRS, por sus siglas en inglés), que permiten una comparabilidad más efectiva de los resultados entre empresas y países (Abril et al., 2018).

Sin embargo, esta necesidad se vuelve limitación si se habla del costo de implementación de esta área en específico, ya que requiere de un personal profesional a cargo, así como todo lo necesario para poder desempeñarse adecuadamente, es preciso indicar que las grandes entidades comprometidas al éxito se encuentran en constante aprendizaje y cambio lo cual permanece como un activo fundamental de la entidad (Reategui e Hidalgo, 2021).

En los países latinoamericanos se puede observar un incremento de estrategias para alcanzar un mejor rendimiento y ser competentes ante el resto del mundo, utilizando información financiera precisa para una oportuna toma de decisiones. Poco a poco se ha reconocido la importancia de medir y evaluar otros aspectos del desempeño empresarial, como la calidad, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Esto ha llevado a la adopción de sistemas de medición del desempeño más sofisticados, como los cuadros de mando integral, que integran indicadores financieros y no financieros. Además, la contabilidad gerencial en Latinoamérica ha tenido que enfrentar desafíos específicos de la región. Uno de ellos es la heterogeneidad en los sistemas contables y normativas tributarias entre los países latinoamericanos. Esto ha llevado a un esfuerzo por armonizar las prácticas contables y promover la adopción de estándares internacionales, como los IFRS - International Financial Reporting Standards o mejor conocidas como NIIF - Normas Internacionales de Información Financiera, con el fin de facilitar la comparabilidad y la transparencia de la información financiera. Durante este proceso también se ha experimentado una evolución hacia la automatización y digitalización de los procesos contables (Salazar, 2021).

La contabilidad gerencial es una herramienta esencial para los gerentes o administradores de una empresa ya que participa en el monitoreo y dirección de la misma. Representa un sistema

de información dirigido hacia el interior de la empresa con el objetivo de mejorar la planeación, organización, dirección y control de unidades económicas. Está enfocada en el desarrollo, interpretación y análisis de la información contable de una manera verídica y confiable para así ayudar a la toma de decisiones, control y planificación. Al igual que facilitar la optimización y desarrollo del ejercicio contable a través de la identificación de patrones e información relevante, lo cual la hace imprescindible en el funcionamiento de una organización. Finalmente, esta herramienta es especialmente útil para asegurar el buen funcionamiento, valoración efectiva y monitor de los procedimientos económicos de una empresa (Reátegui e Hidalgo, 2021).

La contabilidad gerencial es una herramienta de gran utilidad para las empresas y demuestra su importancia en la toma de decisiones, pues esta especialidad contable permite a la organización llevar un control exhaustivo de todas sus transacciones económicas, generando informes y análisis a partir de los asientos contables, ya que estos informes proporcionan a los directivos y usuarios una visión detallada y actualizada de la situación financiera de la empresa, lo cual les permitirá tomar decisiones acertadas y apropiadas para el futuro de la compañía pues facilita una clasificación y una presentación ordenada de los datos contables de forma coherente, permitiendo una comprensión óptima para los usuarios. Siendo una herramienta de gran valor para todos aquellos que deseen obtener un conocimiento profundo y exacto de la realidad funcional de una empresa (Quintero et al., 2019).

La contabilidad gerencial es un proceso fundamental para el funcionamiento en la mayoría de organizaciones, puesto que al ser un proceso de identificación, medición, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de datos, ayuda a los administradores a cumplir con los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta que esta forma de contabilidad difiere de la contabilidad financiera ya que esta última se basa en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) mientras que la contabilidad gerencial puede ser más flexible y variar según los requerimientos de la empresa, pues esta contabilidad proporciona información a nivel interno con objetivos de toma de decisiones comerciales, pues mientras que la contabilidad financiera entrega informes destinados a usuarios externos de la organización, estos documentos proveen datos sobre toda la entidad, y no tienen tanta flexibilidad como la contabilidad gerencial, en ese sentido esta última ofrece informes muy detallados referentes a departamentos, productos, entre



otros, y es de gran relevancia para el registro de los datos contables relevantes para que la gerencia lleve a cabo su trabajo con el mejor conocimiento posible para, por lo tanto, entregar resultados eficientes y eficaces para la empresa (ESAN, 2022).

En el actual contexto de negocios, la contabilidad gerencial es indispensable para la buena gestión y la consecución de los objetivos de la empresa, ya que la eficiencia y el éxito de esta práctica, dependen en gran medida, del nivel de conocimiento financiero y de la comprensión de los conceptos y técnicas que el contador gerencial utiliza, por lo tanto, es de vital importancia para la estabilidad y el futuro de la empresa, el que los gerentes y directivos se familiaricen y utilicen de la contabilidad gerencial como una herramienta de negocios que pretende describir y explicar, por medio de métodos precisos, el proceso de dirección y la realidad empresarial, permitiendo al personal gerencial una mejor comprensión de la situación financiera y la adecuada toma de decisiones (Velásquez, 2019).

La toma de decisiones empresariales es la práctica mediante la cual los líderes de una empresa identifican y definen acciones estratégicas para el futuro de la organización, esto implica planificar, orquestar y monitorear proyectos que ayuden a conseguir las metas de la organización, utilizando métodos como la comparación de opciones, el análisis de costos y beneficios, la evaluación de los pros y los contras, la búsqueda de información confiable, la predicción de resultados y el uso de informes y gráficos para visualizar una situación y los líderes empresariales deben tomar decisiones según sus preguntas, objetivos y metas definidos y, para eso, tienen que analizar críticamente todos los aspectos relacionados con la situación y las posibles alternativas para alcanzar los objetivos. En ese sentido la contabilidad gerencial puede contribuir en el proceso de toma de decisiones, examinando los resultados financieros de diferentes escenarios y proporcionando información analítica útil al momento de decidir la mejor opción y al mismo tiempo preparar informes y evaluar los resultados de la decisión una vez que ha sido tomada (Amaya, 2018).

La toma de decisiones se refiere a la selección de una entre varias posibles alternativas para resolver un problema y esta selección, generalmente, debe apoyarse en el método científico para que sea eficiente y exitosa, siendo esto muy importante debido a que las disciplinas científicas como la economía y la administración dependerán, en gran medida, del resultado de las

decisiones tomadas, además, el proceso de toma de decisiones está íntimamente relacionado con el empleo de los elementos del proceso administrativo que van desde la planeación, organización, hasta la dirección y control, debido a que al aplicar los principios científicos y el análisis de contingencias para el sistema empresarial, se logra que el resultado de la decisión alcance los objetivos establecidos, por lo que la toma de decisiones debe ser llevada a cabo con especial cuidado, ya que depende de esta el cumplimiento de los objetivos finales (Guzmán, 2018).

La empresa ESVA CARGO S.A.C. dedicada al transporte de todo tipo de carga pesada por carretera no está trabajando de manera organizada y la contabilidad que lleva muchas veces sirve sólo para cumplir con las obligaciones tributarias y se descuida el enorme potencial que brinda la contabilidad gerencial, pues los gerentes no siempre reconocen la enorme importancia que este campo tiene para la toma de decisiones y, en algunas ocasiones, deben hacerlo sin tener en cuenta los costos asociados, haciendo más complicado obtener conclusiones precisas a partir del análisis de los datos, lo que lleva a la toma de decisiones equivocadas y, por tanto, reduce el rendimiento y la productividad de la empresa, viendo que las deficiencias contables más comunes tienen que ver con la falta de información y análisis sobre los costos y el rendimiento por cada proyecto o actividad, la interpretación errónea de los resultados obtenidos por el departamento contable, la planificación pobre a largo plazo y la falta de análisis del flujo de efectivo, lo que está llevando a que se tomen decisiones equivocadas que se ven reflejadas en los resultados económicos adversos.

## **1.2. Formulación del problema**

¿De qué forma la contabilidad gerencial aporta a la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios del Perú y de la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima, 2022?

## **1.3. Justificación**

La justificación teórica de esta investigación radica en la escasez de estudios acerca de esta problemática que nace en la gerencia de una organización, muchas veces debido a que las personas que se encuentran en este departamento son los dueños o personas recomendadas que

no cumplen con un perfil adecuado para desempeñarse y así buscar las mejores alternativas para la toma de decisiones. Un enfoque cualitativo permitirá una exploración en profundidad y una comprensión holística de las perspectivas, los procesos y los significados que los estudiantes atribuyen a esta experiencia.

Además, esta investigación tiene una justificación práctica porque proporcionará información valiosa y contextualizada para las empresas, así como su personal, los mismos que estén relacionados con el rubro de la empresa de caso. Los resultados de este estudio podrían contribuir a la identificación de las necesidades y los desafíos específicos desde la gerencia de empresas de sector servicios y del rubro transportes, lo que podría ayudar a diseñar estrategias de apoyo y políticas más efectivas. Asimismo, podría brindar información sobre las mejores prácticas y los recursos necesarios para mejorar la calidad del servicio que se brinda luego de haber tomado las mejores decisiones.

Además, en el ámbito metodológico porque servirá como antecedente para cualquier otro tipo de investigación que se pretenda hacer teniendo en cuenta la similitud con respecto a las variables y unidad de análisis, lo que, a su vez, servirá como una guía metodológica que permitirá apoyar al desarrollo de otra investigación similar.

#### **1.4. Objetivo general**

Determinar el aporte de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios del Perú y de la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima, 2022.

#### **1.5. Objetivos específicos**

1. Describir el aporte de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios del Perú, 2022.
2. Determinar el aporte de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima, 2022.
3. Hacer un análisis comparativo del aporte de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas del sector servicio del Perú y de la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima, 2022.

## **II. Marco Teórico**

### **2.1. Antecedentes**

Se realizó revisiones en diversos artículos científicos, tesis y demás fuentes bibliográficas relacionadas a la administración, contabilidad, economía y otras afines donde se ha tratado el texto de forma genérica:

### **2.2. Antecedentes internacionales**

En esta investigación se entiende por antecedentes internacionales a todo trabajo de investigación realizado en alguna ciudad y país del mundo, menos Perú; sobre aspectos relacionados con la variable, unidades de análisis y el sector económico-productivo de nuestro estudio.

Quintero et al. (2019), en su artículo científico titulado: *“Herramientas de contabilidad gerencial en la toma de decisiones: Un análisis en el sector comercial”*, tuvo como objetivo general: Realizar una descripción de los procesos contables que desarrollan las empresas del sector comercial de la ciudad de Ocaña Colombia. Se basó en un estudio cuantitativo de tipo descriptivo, mediante la utilización de un cuestionario para medir la aplicación de los procesos contables y finalmente se logró identificar fortalezas y debilidades en la contabilización de las transacciones económicas que realizan este tipo de empresas. Como resultados en cuanto a las empresas del sector comercial de la ciudad de Ocaña, en un 64% de los establecimientos de comercio encuestados, realizan estados financieros tales como: el estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, flujo de efectivo y notas a los estados financieros; el 5% los realizan esporádicamente y el 31% nunca los realizan. Se concluye identificando la percepción de los empresarios de los establecimientos de comercio de la ciudad de Ocaña, dentro de los cuales se destacan de manera positiva la elaboración de estados financieros con sus respectivos soportes contables y libros oficiales, y con preocupación se observó que estas empresas en un alto porcentaje no realizan análisis financieros, razón por la cual en oportunidades buscan financiación sin realizar un estudio previo del costo financiero que esto implica, en razón a que no se tiene una visión global, pertinente y oportuna de la información financiera.

Peralta y Barzola (2018), en su tesis titulada: “*La Contabilidad Administrativa y su impacto en la toma de decisiones de las Pymes Comerciales*”, tuvo como objetivo general: Analizar los procedimientos contables administrativos y su incidencia en la toma de decisiones de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) comerciales, a través de una investigación documental. La metodología se basó en la línea documental con un método cualitativo. Los resultados demuestran que la contabilidad administrativa cumple un rol muy importante en la gestión realizada por los administradores de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) comerciales en general, tales decisiones influyen en cierta manera al éxito o fracaso de la misma y con ello el principal problema es la falencia de un análisis adecuado de los procesos administrativos, provocando una mala toma de decisiones por la administración. Se concluyó que la contabilidad administrativa es fundamental para la toma de decisiones oportunas y para el éxito de las empresas comerciales, considerando que el control financiero previo es fundamental para la toma de decisiones oportunas, la distribución de los recursos y un seguimiento adecuado de las operaciones. Adicionalmente, los resultados proporcionados por la contabilidad administrativa motivan el mejoramiento y superación de las estrategias empresariales, lo que ayuda a generar un desarrollo económico y financiero sostenible.

Mora y Cordero (2022), en su artículo científico titulado: “*Contabilidad gerencial y su incidencia en la supervivencia de las Pymes*”, tuvo como objetivo general: Determinar la incidencia de la Contabilidad Gerencial en la supervivencia de las Pymes. La metodología es de tipo descriptivo, diseño documental, la cual se fundamenta en la revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias como lo son artículos científicos sacados de revistas educativas o como si nombre lo indica científicas, también se utilizaron tesis de grado obtenidas desde las fuentes de Google Académico, repositorios, Scielo, entre otros. Los resultados arrojaron que a nivel mundial existen más de 400 millones de Pymes, las cuales representan el 90% del total de las empresas, por otro lado, solo en Latinoamérica el 99,5% son empresas Pymes; a nivel nacional se encuentran más de 5.780.000 empresas Pymes que formarían más del 90% de las empresas. Concluyendo así que muchas de las empresas Pymes no tienen la capacidad para adaptarse a los múltiples cambios del mercado y a los obstáculos que este generan, además otra causas del cierre de los negocios es la falta de información, asesoramiento, falta de administración de los ingresos y recursos y también por la falta de acompañamiento e inversión

del gobierno; por otro lado las Pymes que llegan a sobrevivir son aquellas que se adopta fácilmente, tiene asesoramiento y van de la mano con el uso de las redes sociales y los avances tecnológicos de las comunicaciones.

Molina (2020), en su tesis titulada: “*Contabilidad gerencial para la toma de decisiones en el sector pesquero*”, tuvo como objetivo general: Determinar la forma de como salvaguardar los activos de la empresa usando la contabilidad gerencial en la toma de decisiones. La metodología es de tipo descriptivo, diseño documental, la cual se fundamenta en la revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias considerando los estados financieros de una empresa del sector pesquero. En los resultados se observó la ineficiente administración de políticas internas en el desarrollo de los procesos productivos, y cómo este aspecto originó que la compañía presente pérdidas al cierre de los periodos económicos 2017, 2018 y 2019. Se concluye que para salvaguardar los activos de la empresa resulta indispensable llevar a cabo una exhaustiva evaluación de los procesos administrativos, contables y financieros a fin de obtener las herramientas necesarias para el manejo y control de la empresa. A su vez, se requiere una clara implementación de técnicas de control de los recursos financieros para garantizar su buen funcionamiento, lo cual permitirá maximizar los resultados y reducir costos innecesarios. De esta manera, el gerente tendrá la seguridad de contar con la información óptima para proporcionar una debida toma de decisiones, dejando el camino abierto para prevenir futuras pérdidas financieras, donde el control previo, seguimiento y evaluación son acciones que resultan fundamentales para preservar los activos de la empresa de manera eficaz.

### **2.2.1. Antecedentes nacionales**

En esta investigación se entiende por antecedentes nacionales a todo trabajo de investigación realizada en cualquier ciudad del Perú, menos de la región Lima; sobre aspectos relacionados con la variable, unidades de análisis y el sector económico productivo de nuestro estudio.

Ambrocio (2018) en su tesis titulada: “*Contabilidad gerencial, en la toma de decisiones empresa Inversiones Dos Delfines S.R.L, Nvo. Chimbote 2018*”, cuyo objetivo general fue: Determinar de qué manera la contabilidad gerencial influye en la toma de decisiones en la empresa Inversiones Dos Delfines S.R.L. Las técnicas que se utilizó para la recolección de

información fue la entrevista, con el instrumento de guía de entrevista; donde el tipo de investigación a utilizar fue de tipo descriptivo y básico con el diseño de investigación no experimental de corte transversal. En los resultados de la entrevista realizada se dice que el 50% de los integrantes de la plana administrativa dice que siempre es importante la contabilidad gerencial en los objetivos de la empresa, el otro 33% casi siempre, es decir que no están tan de acuerdo con los objetivos dichos por la contabilidad gerencial, y el otro 17% dice casi nunca es decir que no creen que sean los más apropiados, sin embargo 67% dice que es poco importante el control para la toma de decisiones. Se concluye que la contabilidad gerencial influye positivamente ya que es una herramienta importante para la empresa porque nos permite analizar y percibir los fallos que puede tener y así poder reflejarlos en sus finanzas cotidianas que puede tener la empresa, donde podremos decir que para tener una buena contabilidad hay que realizar un análisis para una buena toma de decisiones.

Cruz y Monge (2019), en su tesis titulada: “*La contabilidad gerencial en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 – 2018*”, tuvo como objetivo general: Determinar de qué manera la contabilidad gerencial contribuye en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 – 2018. Se realizó una investigación de enfoque cuantitativo, de alcance explicativo, de diseño no experimental y de corte longitudinal, para lo cual se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, una sobre la contabilidad gerencial y otra sobre la toma de decisiones: las encuestas fueron aplicadas a personas vinculadas directamente con la gestión y operatividad de la empresa. De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la relación entre la contabilidad gerencial y la toma de decisiones se encontró una correlación de 0,809 según el coeficiente de correlación del modelo rho de Spearman, validado con las teorías vinculadas a las variables y dimensiones de estudio. A partir de esto se concluye que el grado de correlación de la contabilidad gerencial es positiva en la toma de decisiones mediante un coeficiente de correlación alta confirmando que la contabilidad gerencial contribuye positivamente en la toma de decisiones del Hotel Suiza Peruana Huaraz; sin embargo, se observó limitaciones en el alcance absoluto de la variable toma de decisiones por la existencia de una inadecuada priorización de tareas y decisiones mínimamente evaluadas, tomadas en función a las necesidades urgentes del Hotel Suiza Peruana Huaraz y motivadas por insuficiente información clasificada y oportuna, así mismo se verifico un alto nivel de

correlación entre el control y la toma de decisiones.

Gasco y Ramírez (2022), en su tesis titulada: “*Contabilidad Gerencial y Toma de Decisiones del personal de la Cooperativa de Ahorro y Créditos Todos Los Santos, Chota 2021*”, tuvo por objetivo general: Determinar la correlación acaecida entre la contabilidad gerencial y toma de decisiones del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Todos los Santos Chota -2021. El estudio fue de un tipo descriptivo - correlacional, con diseño no experimental - transversal, como población a 50 funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Todos los Santos Chota 2021, y como muestra a la misma cantidad de la población previamente mencionada, como instrumento se hizo uso del cuestionario. Los resultados obtenidos evidenciaron que, el estado actual de la contabilidad gerencial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Todos los Santos Chota - 2021, se observó que dicha variable se encontraba en un nivel satisfactorio con un 74% y finalmente el 26% manifiesta que su nivel es regular y al hacer uso del coeficiente Rho Spearman con lo cual se obtuvo ,807\*\* por lo que la correlación era significativa al nivel 0,01 (bilateral). Se concluyó que, sí existe correlación entre la contabilidad gerencial y toma de decisiones del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Todos los Santos Chota en el año 2021, por lo que se le recomienda mejorar constantemente en la contabilidad gerencial de los funcionarios de dicha institución dado que, se demostró que tiene relación con el desempeño laboral y que aún se consigue mejorar aún más los niveles de dicha variable, además un alto grado de correlación entre los estados financieros y la toma de decisiones demostraron su relevancia, sin embargo las notas no están bien detalladas ni tampoco se aplicaron ratios financieros.

Flores (2021), en su tesis titulada: “*Contabilidad gerencial y toma de decisiones de clientes del estudio contable Guibeth & Asesores, 2021*”, cuyo objetivo general fue: Establecer cómo la contabilidad gerencial se relaciona con la toma de decisiones en las empresas asesoradas del estudio contable Guibeth & Asesores en el año 2021. El tipo de investigación es básica, el nivel de la investigación es descriptivo correlacional y para la recolección de los datos se utilizarán dos instrumentos, siendo el primero de ellos el cuestionario sobre contabilidad gerencial que consta de 12 ítems y el cuestionario sobre toma de decisiones que consta de 12 ítems. Llegando a los resultados obteniendo datos para la prueba del factor de relación Rho Spearman, siendo el



valor de significancia igual a 0,647 por lo que se confirma que hay una relación positiva considerable entre las variables. Se concluye que existe correlación entre la contabilidad gerencial y toma de decisiones en el estudio contable Guibeth & Asesores ubicado en la ciudad de Juliaca y es muy importante la contabilidad gerencial para una empresa ya que establece reglas para recoger una información contable de uso interno, y se aplican de acuerdo a una necesidad de la empresa para así tener una alta productividad y competitividad, teniendo en cuenta que la rentabilidad aumentara al mejorar la productividad.

Anahua (2020), en su tesis titulada: “*Endeudamiento en la toma de decisiones en la empresa Carrocerías Universal, Tacna – 2019*”, cuyo objetivo general fue: Describir la importancia del endeudamiento, ratios de endeudamiento y de las cuentas por cobrar. La metodología aplicada fue de tipo básica y diseño no experimental – transeccional, razón por la que se efectuó una entrevista y se presenta una serie de cálculos financieros basados en la revisión documentaria para la comprensión de la importancia que existe el conocer el nivel de endeudamiento. Llegando a los resultados obtenidos al realizar los ratios de endeudamiento y liquidez se concluye que la empresa Carrocerías Universal, ubicada en Tacna, tuvo pocas deudas, las cuales adquiriere con fines de invertir en grandes proyectos, pues se hicieron análisis de relación con los estados financieros de los últimos dos años para tener control de su endeudamiento, los cuales indicaron una capacidad de pago y una buena liquidez lo que evidencia que el propietario tendría mayores oportunidades de inversión si contara con los análisis de manera mensual.

### **2.2.2. Antecedentes regionales**

En esta investigación se entiende por antecedentes regionales a todo trabajo de investigación realizada en cualquier ciudad de la región Lima, menos algún distrito de Lima metropolitana; sobre aspectos relacionados con la variable, unidades de análisis y el sector económico-productivo de nuestro estudio.

Ramos (2019) en su tesis titulada: “*Sistema de costos y gestión gerencial en las empresas del sector económico primario de las provincias de Huaura y Oyón*”, tuvo como objetivo general: Demostrar que el sistema de costos influye en la gestión gerencial en las empresas del sector económico primario de las provincias de Huaura y Oyón. Es una investigación aplicada, de

diseño no experimental y de corte transversal habiéndose utilizado el enfoque cuantitativo, con una población de 220 personas entre gerentes, funcionarios y empleados de las citadas empresas, mediante el muestreo aleatorio simple se determinó la muestra, la misma estuvo conformada por 140 personas y los materiales y métodos que se emplearon para la recolección de datos fue la técnica de la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario que se aplicó en la muestra correspondiente. Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario confirman que estos son favorables respecto a la influencia significativa que ejerce el sistema de costos contable sobre la gestión gerencial en las empresas del sector económico primario de la provincia de Huaura, por cuanto proporciona información con valor agregado que permite a las gerencias de las mismas utilizarla para efectos de planificar, organizar, ejecutar y controlar sus actividades, así como tomar decisiones oportunas y correctas. Se concluye que el sistema de costos influye de manera significativa en la gestión gerencial en las empresas del sector económico primario de las provincias de Huaura y Oyón, por cuanto proporcionan información de costos con valor agregado que las Gerencias de las mismas la pueden utilizar en el proceso de la planificación, organización, ejecución y control de sus actividades, así como para tomar decisiones oportunas y correctas sean éstas programadas, no programadas y con riesgo empresarial que resuelvan sus problemas y posibiliten el logro de sus objetivos y metas previstos en sus planes, es decir un correcto análisis de costos mejora la rentabilidad.

Caballero (2022), en su tesis titulada: *“El estado de resultado bajo el modelo corriente y no corriente y la toma de decisiones gerenciales, caso: industrias Willy Busch S.A., periodo 2020”*, tuvo como objetivo general: Establecer de qué manera se mejora la toma de decisiones gerenciales sobre los resultados de un periodo: Caso Industrias Willy Busch S.A., periodo 2020. Esta investigación fue de tipo aplicada, de carácter descriptivo, con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y de tipo transversal y se trata de un estudio de caso, de tal forma que lo obtenido no necesariamente pueden inferirse a otras empresas. Como resultado de la investigación se ha determinado que el modelo del Estado de Resultado Corriente y no Corriente ayuda a la gerencia en la toma de decisiones empresariales respecto a los resultados en el corto plazo y largo plazo. En conclusión, en el caso de Industrias Willy Busch S.A. ubicada en el Callao, periodo 2020, el uso de un modelo de estado de resultado corriente y no corriente puede ayudar a mejorar la toma de decisiones tanto a corto como a largo plazo, pues el uso de los

resultados corrientes proporciona información inmediata sobre ingresos, gastos, costos y utilidades, mientras que el uso de los resultados no corrientes ayuda a mantener la viabilidad financiera a largo plazo, siendo que el uso de ambos resultados simplifica los ajustes contables, lo que contribuye a evitar errores en la toma de decisiones.

Robles (2021), en su tesis titulada: *“Los costos de los servicios y la gestión gerencial en las empresas de transporte de pasajeros de la provincia de Huaral”*, tuvo como objetivo general: Demostrar la manera en que los Costos de los Servicios influyen en la Gestión Gerencial en las Empresas de Transporte de Pasajeros de la Provincia de Huaral. El estudio es de tipo aplicada, de un nivel explicativo, diseño no experimental en la variante Causal y con un enfoque cuantitativo, teniendo como población a 50 trabajadores que brindan sus servicios en las entidades referidas, así como la muestra ha sido de 44 trabajadores, lo cual ha sido determinado en merito a la aplicación de las ecuaciones estadísticas, para tal efecto ha sido empleado el instrumento de medición de actitudes de la escala de Likert a través de una serie de interrogantes. Los resultados evidencian que el más grande porcentaje es de 78% entre muchas veces y siempre absueltas por los integrantes encuestados, los cuales estiman que ambas variables tienen influencia en las Empresas de Transporte de Pasajeros de la Provincia de Huaral. De acuerdo a lo evidenciado en los hallazgos se concluye que las variables que han sido sometidas a procesamiento mediante los factores correlacionales han sido aceptadas en su totalidad, debido a que la información que proporcionan los costos de los servicios es muy útil para que las Gerencias de las Empresas de Transporte de Pasajeros de la Provincia de Huaral conozcan no solamente lo que es el costo total y unitario de dichos servicios, sino que también hace posible que la utilicen como insumo fundamental para efectos de planificar, organizar, ejecutar y controlar sus actividades y sobre todo para tomar decisiones oportunas y correctas que permitan lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas especialmente para mantener sus capacidades operativas y para prestar más y mejores servicios a sus usuarios, considerando que se generara rentabilidad necesaria mediante la reducción de costos.

Salazar (2018), en su tesis titulada: *“Análisis financiero y su influencia en la toma de decisiones de las empresas aduaneras del Callao, 2018”*, cuyo objetivo general fue: Determinar la influencia del análisis financiero en la toma de decisiones de las empresas aduaneras del Callao,

2018. La investigación realizada es no experimental de tipo descriptiva y el estudio estuvo constituido por una población de 54 empresas aduaneras del Callao, teniendo como instrumento de medición un cuestionario de 16 preguntas con alternativas en escala de Likert y cuyas respuestas fueron procesadas en el programa estadístico IBM SPSS Statistics 22, el cual nos permitió realizar la prueba estadística de Pearson, la prueba de normalidad y la prueba de Anova. Se obtuvieron resultados significativos que demostraron que el análisis financiero influye en la toma de decisiones de las empresas aduaneras del Callao, 2018. Por lo que se concluye que el análisis financiero es una herramienta útil para ayudar al gerente de una empresa aduanera en el Callao a tomar decisiones estratégicas guiadas por el contexto económico internacional, permitiendo aumentar el conocimiento sobre la información financiera en las organizaciones, lo que conducirá a una mejora en la toma de decisiones, ya que el análisis financiero reflejado en los ratios financieros influye en la toma de decisiones de los gerentes de empresas aduaneras en el Callao, lo cual ayuda a reforzar las decisiones, disminuir el riesgo y mejorar el desempeño financiero de la empresa.

Tarazona y Vega (2021), en su tesis titulada: “*La liquidez y la toma de decisiones en la empresa Caryder S.A.C*”, cuyo objetivo general fue: Demostrar como el manejo de la liquidez perjudica en la toma de decisiones gerenciales. La investigación realizada fue de tipo aplicada, no experimental, descriptiva y longitudinal con método hipotético deductivo y la población de esta investigación está constituida por la información obtenida de la empresa de caso y la muestra elegida para esta investigación fue no probabilística, debido a la accesibilidad de la información, pues se dispuso de los estados financieros de la empresa Caryder S.A.C. Los resultados obtenidos al realizar el análisis vertical y horizontal mostraron variaciones en la cantidad de cuentas por cobrar y efectivo y equivalente de efectivo entre los años 2016 y 2019, reflejadas en los estados financieros, pues en ambos casos se evidencia una reducción. Por lo que se concluye que debido a la falta de liquidez tuvo repercusiones negativas que se pudieron observar a través de los Estados Financieros y los inventarios con baja rotación; concluyendo que no se contaba con los activos suficientes para cubrir el total de pasivos a corto plazo. Esto se debió a un mal control del manejo de recursos con alta, mediana y baja liquidez, afectando así la toma de inventarios.

### 2.2.3. Antecedentes locales

En esta investigación se entiende por antecedentes locales a todo trabajo de investigación realizada en cualquier distrito de Lima metropolitana; sobre aspectos relacionados con la variable, unidades de análisis y el sector económico-productivo de nuestro estudio.

Correa et al. (2021), en su artículo científico titulado: *“Implementación de la contabilidad gerencial para la efectiva toma de decisiones en una microempresa gráfica de Lima Metropolitana”*, cuyo objetivo general fue: Demostrar que la implementación de la contabilidad gerencial efectiviza la toma de decisiones permitiendo tener mayores utilidades. La investigación fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo – explicativo, bajo método inductivo - deductivo y de diseño experimental, teniendo como población a nueve personas, no se aplicó muestreo probabilístico y las técnicas empleadas fueron un cuestionario y análisis documental, siendo los instrumentos usados la encuesta y reportes de gestión. Los resultados obtenidos al medir la percepción sobre la influencia de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones en la microempresa gráfica de Lima Metropolitana, al utilizar la prueba t de Student, se tuvo un nivel de significancia de 0,01; con la comparación de las medidas pre y post test tomados, que describe el antes y después de la implementación de la contabilidad gerencial. Se concluye que la contabilidad gerencial influye directamente en la efectividad de la toma de decisiones en la microempresa gráfica de Lima Metropolitana, por exponer información administrativa y operacional, especialmente, información financiera, con la finalidad de invertir y obtener mayores utilidades; para ello, se comprobó y cercioró, en base a las perspectivas de datos observacionales y análisis estadístico, la amplia ventaja que se obtiene al implementar las herramientas de la contabilidad gerencial como el estado de situación financiera y el estado de resultados analizando los ratios financieros para la toma de decisiones empresariales, reflejando beneficios económicos y sociales, siendo percibidos por los clientes internos y externos de la empresa.

Achulla (2023), en su tesis titulada: *“Aportes de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones en la empresa Milka supermercados E.I.R.L.”*, cuyo objetivo general fue: Determinar la relación entre la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en el sector industrial de Villa El Salvador. El nivel investigativo es correlacional y básica con un diseño no experimental

transversal donde la muestra estuvo compuesta por 35 empleados, utilizándose una encuesta tipo Likert constituida por 40 ítems, 20 para contabilidad gerencial y 20 para la toma de decisiones, obteniéndose un alto nivel de confiabilidad. Los resultados manifestaron que la significancia ,206 es mayor que el nivel de error de 0.05, sin embargo, se encontró relación entre contabilidad gerencial y la dimensión decisiones estratégicas de la toma de decisiones con un coeficiente del Rho Spearman ,404 y un nivel de error 0,05. En conclusión, esta investigación permitió evidenciar la no existencia de relación entre contabilidad gerencial y toma de decisiones en el personal de contabilidad de las empresas del sector industrial de Villa el Salvador en el año 2022, pues el personal no es influenciado por la contabilidad gerencial para tomar las decisiones en sus respectivas empresas, sin embargo, también presentó la existencia de esta relación en la dimensión decisiones estratégicas, además de una estrecha relación entre la contabilidad de costos que permite una mejora de la rentabilidad influenciando en la toma de decisiones empresariales.

Muñoz (2018), en su tesis titulada: “*Inferencia de la contabilidad gerencial en las decisiones financieras efectivas, el caso de las industrias farmacéuticas peruanas*”, cuyo objetivo general fue: Determinar la influencia de la contabilidad gerencial en las decisiones financieras efectivas de las industrias farmacéuticas peruanas. El tipo de investigación fue aplicada, de nivel descriptivo, explicativo inductivo y deductivo con un diseño no experimental. En los resultados la media o valor promedio de la variable independiente contabilidad gerencial es 80.28%; siendo alto y representativo y la media o promedio de la variable dependiente decisiones financieras efectivas es 80.65%, igualmente alto y representativo. Por lo que se concluye que existe un buen promedio para ambas variables, siendo mejor para la variable dependiente, que es la que se busca solucionar, lo cual apoya el modelo de investigación llevado a cabo, por lo que la contabilidad gerencial influye en grado significativo en las decisiones financieras efectivas de las industrias farmacéuticas peruanas; mediante la contabilidad financiera, contabilidad de costos, cuadro de mando integral y valor económico añadido teniendo en cuenta que al manejar una eficiente contabilidad de costos influirá en la mejora de la rentabilidad de las empresas.

Yauri (2021), en su tesis titulada: “*Contabilidad gerencial y toma de decisiones en una empresa del sector de telecomunicaciones, Lima – 2021*”, cuyo objetivo general fue: Determinar la

relación entre la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en una empresa del sector de telecomunicaciones, Lima - 2021. La metodología empleada es de tipo básica, enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal y cuenta con un nivel correlacional, la población estuvo conformada por 32 empleados y la muestra por 30 empleados a quienes se les aplico los dos instrumentos. El resultado para el objetivo general evidencio una correlación de Rho Spearman = 0.764 (76.4%), lo cual significa una correlación positiva considerable y un nivel de significancia bilateral = 0.000 que es menor a la significancia permitida (0.05 = 5%), por tanto, existe una relación significativa entre la contabilidad gerencial y la toma de decisiones. La investigación concluye que la contabilidad gerencial y la provisión de información gerencial oportuna tienen relaciones positivas significativas con la toma de decisiones en una empresa del sector telecomunicaciones, lo que se determinó a partir de la validación estadística, siendo el nivel de correlación positiva considerable para el primero y media para la segunda, además que un buen control permite el uso efectivo de los recursos.

### **2.3. Bases teóricas**

#### **LA CONTABILIDAD GERENCIAL**

##### **CONCEPTO:**

La contabilidad gerencial representa un método para recopilar y comprender la información que los ejecutivos, administradores, propietarios y accionistas requieren para tomar decisiones eficaces que cuenten con el uso eficiente de los recursos de la empresa, a fin de generar más valor. Otros autores también han definido la contabilidad gerencial como la revelación contable informada con el propósito de que la administración tome mejores decisiones o consideran que la contabilidad gerencial es la especialidad contable que proporciona información a los directivos o gerentes de una empresa para estimular toma de decisiones, control y planeación. Asimismo, se resalta que el objetivo básico de la contabilidad gerencial es encontrar métodos para satisfacer las necesidades de la administración para que la empresa desarrolle una ventaja competitiva mediante el costeo, diferenciación y planeación, implicando el análisis de todas las actividades y su interrelación para descubrir áreas de oportunidad para llevar a cabo una estrategia que garantice el éxito. En resumen, la contabilidad gerencial es el aspecto de la

contabilidad relacionado con la recopilación y compresión correcta de información que se convertirá en herramientas esenciales para que las empresas tomen decisiones acertadas que les permitan aprovechar al máximo sus recursos, de esta manera generando más valor (Velásquez, 2019).

### **TEORIA DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL:**

La contabilidad gerencial es una disciplina empresarial que cuenta con el objetivo de preparar, procesar, analizar y presentar información que ayude a los gerentes y administradores a llevar y controlar las operaciones de un negocio, siendo una herramienta que brinda una variedad de ventajas y beneficios para las organizaciones; entre ellas, podemos nombrar una gestión optimizada de los recursos, una asignación de costos real y un análisis detallado de la información contable. Asimismo, se caracteriza por hacer uso de herramientas que ayudan a predecir los rendimientos de la empresa a corto y largo plazo y a mantener un control eficiente del presupuesto y de esta manera, los directivos pueden planificar sus inversiones, reducir gastos e incrementar los ingresos, disminuyendo el impacto del riesgo empresarial (Reátegui e Hidalgo, 2021).

La contabilidad gerencial es una rama de la contabilidad general que se centra en proporcionar información relevante a los gerentes y demás administradores de una entidad para tomar decisiones estratégicas, que se enfoca principalmente en los costos de producción y venta, que incluyen la planeación de nuevos proyectos o servicios, la construcción de instalaciones eficientes y adecuadas a la gestión presupuestal, y la elaboración de informes de producción que incluyan estados de costos de productos fabricados y vendidos para la toma de decisiones. Estos informes son muy valiosos para la comprensión de los resultados de la entidad y proporcionan una representación gráfica para identificar indicadores como niveles de producción, rentabilidad, descuentos, entre otros y por esa razón, la contabilidad gerencial es un elemento indispensable para cualquier organización que busque tener una ventaja competitiva (Fuentes et al., 2020).

### **LOS OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL**

La contabilidad gerencial debe ser una herramienta que cada organización utilice para alcanzar



sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, considerando que la información gerencial entregada debe ser útil y precisa para que los administradores puedan tomar decisiones correctas en momentos oportunos para lograr los objetivos, metas y misiones de su responsabilidad. Por lo que se considera que la contabilidad gerencial puede contribuir a satisfacer los servicios, productos y otros aspectos de interés para la administración; ayudar con la planeación táctica o a corto plazo y estratégica a largo plazo; servir como una herramienta para generar reportes significativos para el sistema de toma de decisiones al enviar información relevante; fomentar el control administrativo como una importante herramienta de retroalimentación; ayudar a evaluar el desempeño de los responsables; y fomentar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Además de información para ayudar con la toma de decisiones, la contabilidad gerencial también servirá para incentivar a los administradores para que trabajen para lograr los objetivos planteados. En conclusión, la contabilidad gerencial debe ser vista como una vital herramienta para la toma de decisiones gerenciales y una poderosa herramienta para contribuir al éxito de las empresas (Velásquez, 2019).

La contabilidad gerencial tiene por objetivo principal el proporcionar información útil a la administración para la toma de decisiones acertadas, con el fin de lograr sus metas y objetivos y pretende mejorar la gestión empresarial a través de la oferta de datos relevantes que permitan diseñar planes estratégicos, diseñar objetivos detallados, y controlar el desempeño de los diferentes responsables de la empresa. Esta disciplina contable ofrece, además, herramientas de gran utilidad para estimular y motivar a la administración para lograr los objetivos organizacionales, permitiendo controlar los resultados obtenidos a lo largo del proceso de desarrollo de la empresa, generando una feedback efectiva de la gestión, a través de reportes precisos y certeros. La contabilidad gerencial ofrece así todas las facilidades para ejecutar con éxito los planes de la administración, mediante el análisis de parámetros clave que permitan calificar el rendimiento de la empresa, siendo esta disciplina contable es clave para hacer que una empresa alcance los objetivos establecidos, optimizando los recursos con los que cuenta para conseguir el éxito (Reátegui e Hidalgo, 2021).

## **CARACTERÍSTICAS DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL**

La contabilidad gerencial es una extremadamente poderosa herramienta para contribuir al éxito

de las empresas, porque proporciona información clave para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, por lo que contribuirá con información relevante para servicios, productos, planeación táctica o estratégica y para el control administrativo. Además, los reportes generados pueden ayudar a evaluar el desempeño de los líderes de la organización y también a incentivar su trabajo para alcanzar el objetivo de la empresa (Velásquez, 2019).

Como parte de la contabilidad gerencial, se incorporan algunas características útiles para los interesados, primeramente, la evaluación de costos de la producción, luego el monitoreo de los resultados de la empresa con el fin de determinar el curso que tomaran los flujos de caja, y finalmente una estimación de los riesgos que se presenten al desarrollar un proyecto. Estas herramientas permiten a los gerentes y accionistas realizar análisis de los resultados obtenidos, considerar presupuestos, optimizar decisiones y prevenir futuras pérdidas innecesarias (Fuentes et al., 2020).

## **FUNCIONES DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL**

La contabilidad gerencial es una herramienta que les provee información valiosa a las empresas, ayudando a identificar las áreas efectivas y los departamentos ineficientes, así como también les proporciona información que les sirve como punto de referencia para la planeación a largo plazo. Esta se basa en una información opcional que no es obligatoria para cumplir normas financieras, dándole más importancia a los datos cualitativos utilizándolos como herramienta de análisis y estimación para predecir el futuro, por lo que contar con una buena contabilidad gerencial es importante ya que se relaciona con el funcionamiento de la empresa, siendo esta herramienta útil para ayudar en el análisis de datos, la búsqueda de tendencias, para formular mejores políticas operativas y para tomar decisiones acertadas que les permitan a las organizaciones llegar a mejores resultados, ofreciéndose como una ventaja considerable para mantener en alto el desarrollo de la empresa. Es una herramienta clave que ayuda a los gerentes y propietarios a tomar decisiones inteligentes y a proyectar un futuro exitoso (Reátegui e Hidalgo, 2021).

En suma, la contabilidad gerencial se ha convertido en un elemento clave para el proceso de toma de decisiones y el buen manejo de la información financiera, siendo una importante estrategia de supervivencia, también permite a los empresarios maximizar los beneficios de sus

proyectos y minimizar las posibles pérdidas, lo que se logra a través de la medición, análisis e interpretación de los elementos e instrumentos financieros, tales como activos, pasivo, patrimonio, ingresos y gastos. Por otro lado, también permite el control de los costos de producción y monitoreo razonable de la actividad realizada, siendo, en definitiva, la contabilidad gerencial una herramienta de valiosa ayuda para el control financiero de cualquier organización (Fuentes et al., 2020).

La contabilidad gerencial es una herramienta fundamental para las organizaciones proporcionando información esencial y precisa para tomar las mejores decisiones, pues brinda una visión completa de todos los aspectos relacionados con los recursos financieros de una empresa; lo que permite controlar y monitorear sus actividades en curso; planear sus estrategias, tácticas y operaciones futuras; optimizar el uso de los recursos; tomar decisiones para la evaluación y medición del desempeño; reduciendo la subjetividad en el proceso de toma de decisiones; e involucrando mejoras en la comunicación interna y externa. La contabilidad gerencial es una herramienta valiosa para las organizaciones, ya que les permite tomar conciencia de los riesgos existentes y proporcionar suficiente información para ejecutar planes eficaces y estratégicos, permitiendo a los responsables tener una visión previa de los procesos que se están llevando a cabo, permitiendo una mayor eficiencia, reduciendo los costos y mejorando el servicio (Flores, 2021).

La contabilidad gerencial contribuye a las decisiones de la empresa, desde el pronóstico, una herramienta para determinar los resultados futuros, hasta el control, enfocado en observar el desempeño de la empresa, lo que se consigue organizando la estructura de la compañía y sus procedimientos, así como definiendo planes, que permitan alcanzar con éxito los objetivos previamente establecidos. La contabilidad gerencial también contribuye en la toma de decisiones, ayudando a coordinar las operaciones y llevar a cabo la mejor estrategia para lograr los objetivos empresariales, por lo que podemos decir que la contabilidad gerencial es una herramienta indispensable para el desarrollo y el éxito de cualquier negocio (Velásquez, 2019).

## **IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL**

La contabilidad gerencial representa una herramienta indispensable para la toma de decisiones

estratégicas de una empresa, en tanto potencia el aprovechamiento de los recursos disponibles y brinda información relevante que contribuye en el establecimiento de un mayor vínculo entre las distintas áreas de la organización. Esta técnica también se utiliza para prevenir, detectar y corregir las anomalías en las finanzas, facilitando la realización de los objetivos simultáneamente en las diferentes secciones de la empresa, garantizando un control adecuado de cada una de las actividades económicas y permitiendo contar con una cimentación contable que apoya a la unión de la organización, consiguiendo que sus procesos sean coherentes y estén bajo un marco de transparencia (Reátegui e Hidalgo, 2021).

## **LA CONTABILIDAD GERENCIAL Y LA CONTABILIDAD FINANCIERA**

La contabilidad financiera se rige por las normas establecidas, las cuales proporcionan una orientación por las operaciones contables y financieras de una empresa, ya que esta contabilidad ofrece una información razonable sobre hechos económicos pasados o proyectar resultados futuros y como tal, la contabilidad financiera abarca el estado de resultados, el estado de la situación financiera, el estado de cambio en el patrimonio, el estado de efectivo, las notas a los estados financieros y demás informes financieros. De forma diferente, la contabilidad gerencial se dedica al manejo de los recursos, las estimaciones de los planes presupuestales, el control de los costos de producción, materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, ya que esta contabilidad emplea herramientas diferentes a las utilizadas por la contabilidad financiera, su uso no es limitado por normas internacionales como la NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera). En síntesis, es posible concluir que hay diferentes marcos para la contabilidad financiera y la contabilidad gerencial, pues mientras la contabilidad financiera parte de datos históricos para proyectar resultados futuros, la contabilidad gerencial se utiliza para el manejo y control de costos, no obstante, algunos informes financieros de la contabilidad financiera son posibles sólo con la ayuda de la contabilidad gerencial (Fuentes et al., 2020).

La contabilidad gerencial se basa en la información presentada por los estados financieros que son producidos por la contabilidad financiera. Ambos sistemas requieren responsabilidades de contabilización por parte de los gerentes y la administración de los bienes, pero la contabilidad financiera se encarga de controlar de manera global, mientras que la Contabilidad Gerencial se

centra en la información de sectores y compuestos específicos del negocio. Además, demanda la proyección de la información del sistema contable, y es en este punto que existe un punto de conexión entre ambos, ya que la contabilidad gerencial toma la misma información de la contabilidad financiera para registrarla y crear estados financieros, tomando los mismos términos y clasificaciones para comprobar cuentas y mantener el control adecuado. Por lo tanto, la contabilidad financiera y la contabilidad gerencial forman un sistema de información integral y están orientadas a garantizar el manejo eficiente de los recursos de la empresa, aunque los principios y normas contables de la contabilidad financiera limiten ciertos movimientos de la gerencia, son necesarios para la generación de otros subsistemas como la contabilidad fiscal y gerencial (Reátegui e Hidalgo, 2021).

### **SEMEJANZAS DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA Y GERENCIAL**

La contabilidad financiera y la contabilidad gerencial comparten el propósito común de conocer las condiciones económicas de una organización, pues mientras que una mira al negocio en su totalidad, la otra se relaciona principalmente con los sistemas de costos. Ambas contabilidades se basan en principios objetivos de verificación, de modo que las conclusiones sean veraces, confiables y ayuden a producir una mayor eficiencia en la gestión de los recursos, pero la contabilidad gerencial también se apoya en estimaciones subjetivas de utilidades, ya sean cualitativas o cuantitativas, en los registros financieros de la organización; estos se transforman entonces en datos relevantes para tomar decisiones estratégicas. En resumen, la contabilidad financiera y la contabilidad gerencial tienen sus diferencias, pero también comparten principios y metodologías para contribuir a mejorar y garantizar la optimización de los recursos de la organización (Fuentes et al., 2020).

### **LA TOMA DE DECISIONES Y LA CONTABILIDAD GERENCIAL**

En la toma de decisiones gerenciales es vital contar con la información generada por la contabilidad, sin embargo, aunque la información contable sea necesaria para cada una de las fases de la toma de decisiones, esto no sustituye la experiencia profesional de los gerentes y directivos, pues los elementos clave a tener en cuenta al momento de tomar una decisión: alternativas de acción, selección de estrategias, desarrollo y puesta en marcha del plan, así como

el seguimiento excesivo de los resultados obtenidos para asegurarse de que las acciones realizadas se ajusten a lo planificado, es decir, antes que surgiera el problema, los gerentes deben ser capaces de detectarlo, anteponiendo medidas proactivas para prevenir este tipo de situaciones y es por esto que la contabilidad gerencial combina la teoría contable con la experiencia y el conocimiento técnico para tomar decisiones informadas, adecuadas para la gestión administradora de la empresa (Reátegui e Hidalgo, 2021).

## **DIMENSIONES DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL**

La contabilidad gerencial está compuesta por 3 principales dimensiones, como lo menciona que se refieren a los estados financieros, ya que en ellos se verá reflejada la situación de la empresa.

Los ratios financieras que son medidas cuantitativas a través de las cuales se analiza la salud financiera de una empresa. Son importantes para evaluar la rentabilidad, liquidez, endeudamiento y eficiencia de la empresa en un vistazo rápido. Ratios de liquidez: miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Ratios de rentabilidad: evalúan la capacidad de la empresa para generar beneficios en relación con sus recursos. Ratios de endeudamiento: analizan el nivel de deuda de la empresa en comparación con su capital propio (Marcilla et al., 2021).

Los estados financieros son informes contables que resumen la situación financiera, los resultados de operación y los flujos de efectivo de una empresa en un período determinado. Estos informes obtuvieron una visión clara y detallada de la posición financiera de la empresa, permitiendo a los propietarios, inversionistas, acreedores y otros interesados evaluar su desempeño y tomar decisiones informadas. Son de vital importancia para la empresa y para la toma de decisiones, evaluación de desempeño, transparencia y rendición de cuentas, respaldan la obtención de financiamiento, y por último para cumplimiento ante la Administración tributaria (SUNAT). Son cuatro: Estado de situación financiera, el cual muestra la situación financiera de una empresa en un momento específico. Presenta los activos (recursos controlados por la empresa), pasivos (obligaciones financieras) y el patrimonio neto (diferencia entre activos y pasivos) de la empresa. Sirve para evaluar la solidez financiera de la empresa, su capacidad para pagar deudas y su nivel de inversión en activos. Luego tenemos al Estado de resultados,

que muestra los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida neta de una empresa un período de tiempo determinado y además sirve para evaluar la eficiencia de la gestión y la capacidad de generar ganancias. También el estado de flujo de efectivo muestra los flujos de efectivo entrantes y destacados de una empresa durante un período de tiempo determinado, el cual sirve para evaluar la liquidez y la capacidad de generar efectivo de la empresa, así como para identificar los cambios en la posición de efectivo. Por último, el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, que muestra los cambios en el patrimonio neto de una empresa durante un período de tiempo determinado, incluyendo las contribuciones de los propietarios, las utilidades retenidas y otros cambios y además sirve para mostrar cómo se han financiado los cambios en el patrimonio neto y cómo ha evolucionado la estructura de propiedad de la empresa (Mondragón, 2022).

Como dimensión final se considera el control que se refiere al proceso de supervisar y evaluar el desempeño y las actividades de la organización con el objetivo de asegurar que se alcancen los objetivos establecidos. Es una función gerencial crucial que se realiza para garantizar que las operaciones y resultados estén en línea con los planos y estándares establecidos. En una empresa es esencial para evaluar el desempeño, identificar desviaciones, mejorar la eficiencia, reducir riesgos y proporcionar información clave para la toma de decisiones estratégicas. Al adoptar un enfoque de control adecuado, una empresa puede mejorar su capacidad de adaptarse a los cambios del entorno y lograr sus metas de manera efectiva. Existen diversos ámbitos donde el control se ejerce, sin embargo, se consideró los más relevantes para esta investigación: Control financiero: Este tipo de control se enfoca en supervisar y evaluar las actividades financieras de la empresa, incluyendo la gestión de ingresos, gastos, flujo de efectivo, presupuestos y análisis financiero. Y el control de gestión el cual se concentra en el monitoreo y la evaluación del desempeño y las actividades operativas de la empresa. Incluye el seguimiento de indicadores clave de rendimiento (KPI), la implementación de sistemas de informe y el establecimiento de metas y estándares de rendimiento. El control de gestión ayuda a garantizar la eficiencia, la calidad y el logro de los objetivos organizacionales (Pacheco et al., 2023).

## **LA TOMA DE DECISIONES**

### **CONCEPTO:**

Según Amaya (2018), la toma de decisiones empresariales es el proceso a través del cual una compañía identifica, evalúa y selecciona entre alternativas de curso de acción, donde el proceso comienza con el reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión seguido de un análisis de los posibles resultados y una evaluación de los pros y los contras de cada opción. Los incentivos desempeñan un papel importante en la toma de decisiones porque es importante entender qué beneficio recibirá la empresa al adoptar un curso de acción en particular.

La contabilidad gerencial juega un papel importante en la correcta toma de decisiones de una empresa. Por ejemplo, los informes contables proporcionan datos relacionados con el capital de trabajo, los costos operativos, la rentabilidad, el patrimonio y los ingresos, siendo esta información clave para entender la situación económica y financiera de la empresa. Por ejemplo, si se observa que los ingresos están disminuyendo, entonces se puede tomar una decisión acerca de la reducción de costos en ciertas áreas específicas (Guzmán, 2018).

### **TEORIA DE TOMA DE DECISIONES:**

Cuando se trata de tomar decisiones en entornos de incertidumbre, en los que la información disponible es limitada, los agentes a menudo se enfrentan a elecciones cuyo resultado solo se puede estimar por motivos subjetivos. Esto involucra que las encargadas de tomar las decisiones deben depender en gran medida de la intuición para tomar una decisión, ya que la intuición les ayuda a completar la información y acceder a patrones que, de otra manera, se perderían en una situación de incertidumbre, considerando que este proceso es no consciente, los factores subjetivos como la afectividad y la actitud juegan un papel crítico en la comprensión y formulación de juicios. La intuición también es útil para realizar tareas complejas de forma rápida y efectiva, permitiendo que los profesionales tomen decisiones en situaciones que de otra forma se mostrarían ambiguas, lo que sucede debido a que la intuición facilita una percepción más clara de los patrones, al tiempo que facilitan la detección de problemas a través de su identificación a través de la asociación de elementos holísticos, pues los mapas cognitivos permiten la interconexión de esta información, lo que contribuye a la toma de decisiones consciente que, en definitiva, es lo que el entorno requiere para superar la incertidumbre. (González et al., 2019)



En conclusión, cuando la información disponible para tomar una decisión es limitada, los tomadores de decisión se ven enfrentados a condiciones de gran incertidumbre y en este contexto, para tomar la mejor decisión, es necesario que los profesionales recurran al uso de la intuición, pues esta contribuye a completar la información, identificar patrones y asociar elementos holísticos, lo que permite que los profesionales consigan el conocimiento necesario para una decisión consciente, pues la intuición juega un papel crítico en estas situaciones, permitiendo un análisis profundo con la máxima rapidez y eficacia y por ello, el uso de la intuición siempre será un recurso importante para superar la incertidumbre en entornos de toma de decisiones (Báez et al., 2020, p. 13).

### **IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones empresariales es un proceso único, que incorpora elementos tales como análisis, decisión y aplicación final y la base de este proceso reside en el origen y calidad de la información con la que contar para asegurar que la decisión resultante es la mejor posible, pero también los elementos humanos siguen siendo una parte integral de este flujo de trabajo, donde el conocimiento y la experiencia profesional son vitales para determinar cuál de las opciones posibles es la mejor. La enseñanza impartida a los profesionales de economía y contabilidad con el fin de comprender la interacción entre la administración y la contabilidad puede ser un estándar teórico a tomar en cuenta, pero la realidad muchas veces se desvía de estas recomendaciones, especialmente al momento de tomar en cuenta la complejidad de los factores de contingencia cada vez más difíciles de prever, ya que en la práctica, muchas veces se cambia la información contable con el único propósito de cumplir con los requisitos de autoridades, a veces evitando de lado la información administrativa con la intención de simplificar el proceso o simplemente descartando la opinión de la figura del contador, sin darle el peso que adecuadamente merecería, siendo estas son las razones por las cuales la contabilidad tiende a quedarse al margen de la toma de decisiones, siendo desaprovechada la valiosa información que proporciona para la planificación, el control y la toma de decisiones (Gómez, 2018).

### **CARACTERISTICAS DE LA TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones es una tarea fundamental para cualquier empresa y en los últimos años

ha sido un tema ampliamente abordado, por lo que se han destacado la existencia de ciertos elementos fundamentales en esta tarea que se refieren a una serie de pasos que permiten y orientan al equipo o al personal encargado de realizar la decisión con éxito, ya que al mismo tiempo, es necesario tener conocimiento de que siempre implica un grado de incertidumbre y con esto se debe tener en cuenta también la información que debe ser recolectada, la experiencia y los conocimientos que el equipo posee. Junto con esto, los diferentes autores mencionados han abogado por distintos procesos para la toma de decisiones, por lo que es posible establecer una estructura jerárquica para la toma de decisiones. Los otros autores, por su parte, han aportado añadiendo una forma de proceso para la toma de decisiones, redefiniendo los elementos principales como etapas, factores o aspectos organizacionales esenciales, siendo estos la información, conocimientos, experiencia, análisis y buen juicio (Barrera y Martin, 2021).

### **DIMENSIONES DE LA TOMA DE DECISIONES**

Respecto a las dimensiones de esta variable, estas fueron estructuradas según el nivel jerárquico de la organización, siendo que las decisiones estratégicas, por un lado, son aquellas de mayor envergadura refiriéndose a los futuros de la organización con plazos más amplios tomadas por los ejecutivos de mayor rango; seguidas por las decisiones tácticas dirigidas a concretar las estratégicas, cortas en temporalización y tomadas normalmente por directivos intermedios; y las decisiones operacionales refiriéndose al desarrollo de operaciones del día a día, tomadas por los ejecutivos inferiores. De esta manera, ser experto en la toma de decisiones empresariales implica contar con la habilidad de diseñar estrategias que sean acordes a los criterios de decisión que necesite la organización en recomendaciones que estén dentro de los tiempos establecidos para su análisis, así como seleccionar la mejor alternativa a partir del análisis del problema; además de ponerla en marcha detallando y monitoreando los resultados obtenidos. Un experto en la toma de decisiones empresariales debería manejar diversas estrategias con el fin de acercarse a la solución ideal de los problemas, tanto de cara a decisiones de gran envergadura con extensos lapsos de tiempo hasta aquellas más tácticas implicando un periodo de corto plazo y de cara a aquellas decisiones operacionales desarrolladas al día a día (Mondragón, 2022).

### **FACTORES DE LA TOMA DE DECISIONES**

Es importante señalar que existen cinco 5 factores cruciales que actúan como parte integrante del proceso característico de cualquier tipo de toma de decisiones empresariales, siendo estos factores son: el impacto futuro esperado, la posibilidad de reversibilidad en la toma de decisiones, el impacto que tendrá sobre la organización, su impacto colateral, la calidad de la decisión tomada, el efecto multidimensional en la organización que afecta el desempeño en todos los niveles y el impacto cíclico de la decisión de liberación. en conclusión, la toma de una decisión empresarial depende de cinco factores básicos determinantes para la consecución de un objetivo o meta planteada (Barrera y Martin, 2021).

## **ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES**

Según los autores Paz et al. (2020), plantean que la toma de decisiones involucra tanto la aplicabilidad de secuencias técnicas inspiradas por la lógica como la compleja y exigente determinación de contenidos. Establece así que las personas que aplican un **estilo directivo**, poseen una baja tolerancia a la ambigüedad y están orientados a la parte técnica de las tareas, cuando deciden son eficaces, prácticos, lógicos y sistemáticos en el momento de solucionar problemas. Sin embargo, esto puede resultar haciendo que el ambiente laboral no sea el mejor, ya que se vuelven autocráticos y generalmente toman decisiones para el corto plazo y al buscar la prontitud en la solución de problemas muchas veces evalúan pocas alternativas.

Además, tenemos el **estilo analítico**, el cual, por el contrario del anterior, toma decisiones siendo más tolerantes a la ambigüedad. La persona que utiliza este método se informa de todas las fuentes posibles y requiere más datos antes de tomar una decisión, es por esto que terminan evaluando más alternativas. Este estilo es caracterizado porque tiene la capacidad de adaptación ante cualquier circunstancia, así como de enfrentarse a cualquier tipo de eventualidad. Estas personas toman decisiones cuidadosas ya que se toman mucho más tiempo para poder tomar una decisión, pero también responden satisfactoriamente a nuevas situaciones o las que son inciertas.

Además, encontramos el **estilo conceptual**, el cual está acompañado de una tolerancia a la ambigüedad, de la propensión a enfocarse en personas y/o aspectos sociales de las situaciones laborales. Las personas que aplican este estilo tienen una perspectiva muy amplia de solución

de problemas y además posibilidades futuras. Ya que tienen miras amplias y buscan más alternativas enfocándose en el largo plazo, lo cual hace que sea más fácil ubicar soluciones creativas a los problemas.

Por último, tenemos el **estilo conductual** donde las personas trabajan bien con otras y disfrutan de las interacciones sociales, intercambiando abiertamente opiniones, son receptivas a las sugerencias, prefieren la información verbal sobre la escrita. Ellos pueden hacer que adopten un enfoque sin personalidad al decidir dificultando el decir no a los demás tomando decisiones difíciles.

Las personas que trabajan bajo este estilo se interesan por el logro de los demás, aceptan sus sugerencias, convocan juntas para comunicarse, aunque tratan de evitar los conflictos; la aceptación de los otros individuos es importante para los de este estilo de toma de decisión. Sin embargo, al definir estos estilos se demuestra que son diferentes unos de otros, casi todos los gerentes poseen características de más de un estilo. Lo acertado es pensar en el estilo dominante de un gerente y el secundario. Algunos gerentes tomaran casi exclusivamente su estilo dominante, pero otros son sensibles y cambian de estilo dependiendo de la situación. Los gerentes deben aceptar que los empleados también tienen su estilo para decidir, algunos trabajadores se toman su tiempo, ponderan cuidadosamente las alternativas calculando cuales son las de mayor riesgo; en tanto otros empleados se preocupan por escuchar las sugerencias de los demás antes de tomar las decisiones (Paz et al., 2021).

## **PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN EL PERÚ**

En Perú, la ley 28015 es una ley que busca mejorar la competitividad, formalizar y promover el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, siendo un esfuerzo conjunto entre el Estado y la empresa para gestionar e incrementar el empleo sostenible, productividad y rentabilidad, desarrollo de mercado interno y exportaciones, impulsando así una mayor recaudación tributaria y es vista como un camino para optimizar los propósitos mencionados de forma consistente y sostenible en el tiempo, buscando el ordenamiento y el espíritu de estas empresas al promover la competitividad, la formalización y el desarrollo, buscando generar condiciones favorables para el desarrollo empresarial, contribuir al crecimiento del Producto Bruto Interno y fortalecer

la generación de empleo y el desarrollo de la capacidad empresarial, por otro lado, la ley busca la ampliación del mercado interno de las empresas y brindarles mayores oportunidades para acceder a los mercados externos, viéndose complementado con la concientización de los empresarios para contribuir al desarrollo de un ambiente de competencia justa y cumplimiento de las obligaciones tributarias (Lpderecho, 2022).

Con el fin de impulsar el desarrollo productivo y empresarial, el Texto Unico Ordenado de la Ley ha sido modificada para contemplar la ubicación de las micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con los niveles de ventas anuales. En particular, las microempresas tendrán ventas anuales inferiores a 150 Unidades Imponibles Tributarias (UIT), mientras que las pequeñas tendrán ventas entre 150 y 1700 UIT; las empresas medianas, por su parte, tendrán ventas anuales entre 1700 y 2300 UIT. En el año 2023, una UIT equivale a 4.950 soles. Con estas modificaciones, el Estado se compromete a acompañar a las empresas para fortalecer su conocimiento de la normatividad, de modo tal que se eviten las sanciones y multas. Para promover de una forma directa el desarrollo empresarial, el Ministerio de la Producción ha recibido autorización para el cofinanciamiento de proyectos emprendedores. Estas iniciativas buscan fomentar el crecimiento empresarial, mejorar la competitividad, así como impulsar el desarrollo productivo, contribuyendo a la generación de nuevas fuentes de trabajo y mejores niveles de ingreso (MEF, 2023).

El reconocimiento de una empresa como PYME en Perú puede brindar beneficios y apoyos específicos, como acceso a programas de capacitación, líneas de preferencia de financiamiento y simplificación de trámites administrativos, entre otros. Esto se realiza con el objetivo de fomentar el desarrollo y la formalización de las empresas de menor tamaño en el país. Cabe señalar, que la definición y los criterios específicos para clasificar una empresa como PYME pueden variar en diferentes países, y cada país puede tener sus propias regulaciones y estándares (Gestión, 2021).

### **SECTOR SERVICIOS:**

El sector servicios en el Perú se refiere a la parte de la economía que engloba las actividades económicas relacionadas con la prestación de servicios en lugar de la producción de bienes

tangibles. Este sector abarca una amplia gama de actividades que incluyen comercio minorista y mayorista, turismo, hotelería, transporte, telecomunicaciones, servicios financieros, servicios profesionales, educación, salud, entretenimiento, servicios públicos, entre otros.

El sector servicios ha experimentado un crecimiento significativo en Perú en las últimas décadas y ha adquirido una importancia cada vez mayor en la economía del país. Según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el sector servicios representa una parte considerable del PBI (Gestión, 2023).

### **EMPRESA ESVA CARGO S.A.C.:**

La empresa ESVA Cargo S.A.C. con RUC 20604465177 es una empresa dedicada al sector servicios específicamente al transporte de carga por carretera, que comenzó sus operaciones el 01 de abril del 2019. Esta empresa al igual que muchas sufrió los estragos de la pandemia, sin embargo, logro recuperarse y salir adelante poco a poco con el compromiso de su personal así como las estrategias que se realizaron para poder sobrellevar la crisis. Como parte de estas estrategias se planteó contar con los directivos y la toma de decisiones desde la perspectiva gerencial apoyada de herramientas que brinda la contabilidad gerencial para poder realizar la mejor gestión. A la fecha no se ha llevado a cabo esta implementación.

### **2.4. Hipótesis**

Esta investigación fue descriptiva, bibliográfica, documental y de caso. La hipótesis es la predicción o explicación provisoria que tiene naturaleza inductiva. Siempre y cuando la investigación sea descriptiva y también cualitativa, no presentará hipótesis ya que el estudio descriptivo cualitativo es el método que se puede elegir cuando se deseen descripciones rigurosas de los fenómenos. Tal estudio es especialmente útil para investigadores que busquen saber el quién, qué y dónde de los eventos. En las investigaciones con un enfoque cualitativo, no es relevante la cuantificación de la realidad, sino entender y revelar lo más profundo de las estructuras sociales; es decir, los aspectos subjetivos de las personas como sus motivaciones y actitudes, para de esta forma explicar su comportamiento en la realidad (Escudero y Cortez, 2018).

### III. Metodología

#### 3.1. Nivel, Tipo y Diseño de Investigación

- ✓ **Nivel de investigación:** El nivel de esta investigación fue descriptiva, en este estudio se observa, describe y fundamentan varios aspectos del fenómeno, no existe la manipulación de las variables, tampoco la búsqueda de causa efecto porque se limita solo a describir las variables del estudio.

Según Arias et al. (2022) los estudios descriptivos pueden permitir la posibilidad de predecir un evento, aunque sean de forma rudimentaria; sin embargo, se debe tener la base teórica correcta, además de antecedentes que muestren un panorama claro de lo que puede pasar, solamente de esta forma Diseño y metodología de la investigación se podrían plantear hipótesis. No se pueden plantear hipótesis si la base teórica es limitada o escasa.

- ✓ **Tipo de la investigación:** El tipo de esta investigación fue cualitativa, es aquella que recoge los discursos existentes en torno al tema y realiza luego una interpretación rigurosa. No requiere de procedimientos numéricos, estadísticos o matemáticos, sino que obtiene datos descriptivos a través de una diversidad posible de métodos de la pequeña empresa ESVA Cargo S.A.C., Lima, 2022.

- ✓ **Diseño de la investigación.**

El diseño de la investigación fue: No experimental, bibliográfico, documental y de caso. En este diseño no hay estímulos o condiciones experimentales a las que se sometan las variables de estudio, los sujetos del estudio son evaluados en su contexto natural sin alterar ninguna situación; así mismo, no se manipulan las variables de estudio (Arias et al., 2022).

- Bibliográfico y documental, porque se tomó información de referencia de libros y tesis.

- De caso, porque se basó en el análisis de una sola empresa.

### **3.2. Población y Muestra**

#### **Población:**

La población estuvo conformada por las pequeñas y medianas empresas del sector servicios del Perú. La población es un conjunto infinito o finito de sujetos con características similares o comunes entre sí (Arias et al., 2022).

#### **Muestra:**

La muestra estuvo conformada por la empresa ESVVA Cargo S.A.C. ubicada en Lima, la muestra es un subgrupo considerado como una parte representativa de la población o el universo, los datos recolectados serán obtenidos de la muestra y la población se perfila desde la situación problemática de la investigación (Arias et al., 2022).



### 3.3. Variables, Definición y Operacionalización

VARIABLES	DEFINICION OPERATIVA	DEFINICIÓN OPERACIONAL			
		DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
1. CONTABILIDAD GERENCIAL	Se operacionalizó a través de la entrevista y también de un análisis documental de estados financieros, los cuales estuvieron aplicados a la empresa de caso: ESVA Cargo SAC para la buena toma de decisiones.	Estados Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de Situación Financiera</li> <li>• Estado de Resultados</li> <li>• Estado de cambios en el patrimonio</li> <li>• Estado de flujo de efectivo</li> </ul>	1.1. ¿Se realiza el análisis e interpretación del estado de situación financiera para tomar decisiones? 1.2. ¿Se realiza el análisis vertical y horizontal del estado de resultados para tomar decisiones? 1.3. ¿Los ingresos y salidas de dinero se registran a través de la contabilidad gerencial? 1.4. ¿La empresa en estudio posee un sistema y flujo contable eficaz?	NOMINAL : • Si • No
		Ratio s	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez</li> <li>• Endeudamiento</li> <li>• Rentabilidad</li> </ul>	1.5. ¿La empresa evalúa el activo y pasivo corriente para tomar decisiones? 1.6. ¿La empresa evalúa sus deudas respecto a sus fondos propios para tomar decisiones? 1.7. ¿Se consideran los cálculos del ROA y el ROE para la toma de decisiones?	NOMINAL : • Si • No

		Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control previo</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Evaluación diagnóstico</li> </ul>	<p>1.8. ¿La empresa realiza un control previo de manera permanente?</p> <p>1.9. ¿Se realiza un seguimiento de las operaciones en la empresa?</p> <p>1.10. ¿La empresa cuenta con un área dedicada a la evaluación y diagnóstico de las operaciones?</p>	<p>NOMINAL</p> <p>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> <li>• No</li> </ul>
2. TOMA DE DECISIONES	Se operacionalizó a través de la entrevista y del análisis documental de los estados financieros el cual será aplicado a la empresa de caso ESVA Cargo SAC para resolver problemas gerenciales.	Decisiones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones de la junta general de accionistas</li> <li>• Decisiones del directorio</li> <li>• Decisiones de la gerencia general</li> </ul>	<p>2.1. ¿La junta general de accionistas tiene en cuenta la contabilidad gerencial para la toma de decisiones?</p> <p>2.2. ¿El Directorio administra la sociedad adecuadamente valiéndose de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones?</p> <p>2.3. ¿Las decisiones de la gerencia general están basadas en los resultados que muestra la contabilidad gerencial?</p>	<p>NOMINAL</p> <p>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> <li>• No</li> </ul>
		Decisiones tácticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones de talento humano</li> <li>• Decisiones de administración</li> <li>• Decisiones de gestión contable</li> </ul>	<p>2.4. ¿Se utiliza procedimiento para la selección de un nuevo trabajador?</p> <p>2.5. ¿Se cuenta con políticas estables para la administración de recursos?</p> <p>2.6. ¿Se genera información contable con aplicación de las NIIF para PYMES?</p>	<p>NOMINAL</p> <p>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> <li>• No</li> </ul>

		Decisiones operativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones de ventas</li> <li>• Decisiones de compras</li> <li>• Decisiones de logística</li> </ul>	<p>2.7. ¿Se aplican programas o políticas promocionales para incrementar sus ventas?</p> <p>2.8. ¿Se evalúan las proformas para elegir el mejor proveedor de mercaderías?</p> <p>2.9. ¿Se lleva un adecuado control de inventario de mercaderías?</p>	<p>NOMINAL</p> <p>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> <li>• No</li> </ul>
--	--	-----------------------	--	---	--

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

**Técnicas:** Las técnicas que se utilizaron fueron las siguientes:

Para el objetivo específico 1, revisión bibliográfica. Para el objetivo específico 2, encuesta, Para el objetivo específico 3, el análisis comparativo entre el objetivo específico 1 y objetivo específico 2.

**Instrumento:** Los instrumentos que se utilizaron para el recojo de información fueron:

Para el objetivo específico 1, fichas bibliográficas. Para el objetivo específico 2, un cuestionario elaborado de preguntas cerradas. Para el objetivo específico 3, las tablas de resultados de los objetivos específicos 1 y 2.

### **3.5. Método de análisis de datos**

Para lograr los objetivos específicos planteados en el estudio de investigación, se procedió de la siguiente manera:

- **Para dar respuesta al objetivo específico N° 01**, se hizo un recojo de información de los antecedentes nacionales, regionales, locales y la documentación bibliográfica.

- **Para dar respuesta al objetivo específico N° 02**, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario el cual fue aplicado a la empresa (al responsable de la gerencia).

- **Para dar respuesta al objetivo específico N° 03**, se utilizó la técnica del análisis comparativo, donde se describió y explico las coincidencias y no coincidencias de los resultados teniendo como base la teoría, las técnicas e instrumentos utilizados para la obtención de los resultados.

### **3.6. Aspectos Éticos**

Según Uladech (2023), en el Reglamento de Integridad Científica en la Investigación V001 nos dice que los principios éticos “Tiene por objeto proporcionar lineamientos para establecer las normas de conducta de los investigadores (estudiantes, egresados, docentes, formas de colaboración docente y no docentes o personas jurídicas) que realice investigación científica, desarrollo tecnológico y/o innovación tecnológica en la ULADECH Católica, promoviendo la adopción de buenas prácticas y la integridad de las actividades, asegurando que las investigaciones se lleven con las máximas exigencias de rigor, honestidad e integridad por parte de los investigadores” (p.3).

El presente trabajo de investigación ha sido realizado teniendo en cuenta los principios éticos establecidos en el Reglamento de Integridad Científica en la Investigación V001 de la ULADECH Católica, los cuales menciono a continuación:

Respeto y protección de los derechos de los intervinientes. La persona en toda investigación es el fin y no el medio, por ello necesita cierto grado de protección, el cual se determinará de acuerdo al riesgo en que incurran y la probabilidad de que obtengan un beneficio. Protección a la libertad de elección y respeto de la autonomía de cada participante. Cuidado del medio ambiente. Libre participación y por propia voluntad y a estar informado de los propósitos y finalidades de la investigación en la que participan. - Las personas que desarrollan actividades de investigación tienen el derecho a estar bien informados sobre los propósitos y finalidades de la investigación que desarrollan, o en la que participan; así como tienen la libertad de participar en ella, por voluntad propia.

Beneficencia no maleficencia. - Se debe asegurar el bienestar de las personas que participan en las investigaciones. En ese sentido, la conducta del investigador debe responder a las siguientes reglas generales: no causar daño, disminuir los posibles efectos adversos y maximizar los beneficios.

Difusión con veracidad y Justicia. - El investigador debe ejercer un juicio razonable, ponderable y tomar las precauciones necesarias para asegurar que sus sesgos, y las limitaciones de sus capacidades y conocimiento, no den lugar o toleren prácticas injustas. Se reconoce que la equidad y la justicia otorgan a todas las personas que participan en la investigación derecho a acceder a sus resultados.

Respeto y cumplimiento de normativa nacional e internacional, además del Rigor científico e integridad.

Integridad científica. - La integridad o rectitud deben regir no sólo la actividad científica de un investigador, sino que debe extenderse a sus actividades de enseñanza y a su ejercicio profesional. La integridad del investigador resulta especialmente relevante cuando, en función de las normas deontológicas de su profesión, se evalúan y declaran daños, riesgos y beneficios potenciales que puedan afectar a quienes participan en una investigación.

Por último, Justicia a través de un juicio razonable y ponderable que permita la toma de precauciones y limite los sesgos.

## IV. Resultados y Discusión

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1 Respecto al objetivo específico 1:

Describir el aporte de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios del Perú, 2022.

**Tabla 1**

#### *Resultados del objetivo específico 1*

AUTOR (ES)	RESULTADOS
<b>Quintero et al. (2019)</b>	Señala que los comerciantes del sector comercio en un 64% realizan los estados financieros: Estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, flujo de efectivo y notas a los estados financieros pero no realizan un análisis financiero adecuado, razón por la que solicitan un financiamiento sin tener en cuenta el costo financiero que esto implica.
<b>Peralta y Barzola (2018)</b>	Consideran que un oportuno control financiero previo es fundamental para la toma de decisiones oportunas.
<b>Mora y Cordero (2022)</b>	Manifiesta que una de las causas del cierre de los negocios es la falta de administración de los ingresos y recursos no realizando un análisis al estado de cambios en el patrimonio.
<b>Molina (2020)</b>	Menciona que para salvaguardar los activos de la empresa resulta indispensable llevar a cabo técnicas de control financiero, donde ese realice un control previo, seguimiento y evaluación.
<b>Ambrocio (2018)</b>	Señala que en su empresa de caso el 67% dice que es poco importante el control para la toma de decisiones, no considerándola relevante.

<b>Cruz y Monge (2019)</b>	Señala que se verifico un alto nivel de correlación entre el control y la toma de decisiones, demostrando la importancia de un efectivo control para una mejor toma de decisiones.
<b>Gasco y Ramírez (2022)</b>	Señala un alto grado de correlación entre los estados financieros y la toma de decisiones demostrando su relevancia, sin embargo, las notas no están bien detalladas ni tampoco se aplicaron ratios financieros.
<b>Flores (2021)</b>	Menciona que la empresa de caso logra tener una alta productividad y competitividad, teniendo en cuenta que la rentabilidad aumentara al mejorar la productividad.
<b>Anahua(2020)</b>	Señala que la empresa de caso tuvo pocas deudas, pues se hicieron análisis de los estados financieros de los últimos dos años para tener control de su endeudamiento, los cuales indicaron una capacidad de pago y una buena liquidez.
<b>Ramos (2019)</b>	Determina que el sistema de costos influye de manera significativa en la gestión gerencial en las empresas, es decir un correcto análisis de costos mejora la rentabilidad.
<b>Caballero (2022)</b>	Manifiesta que el modelo del estado de resultado corriente y no corriente ayuda a la gerencia en la toma de decisiones empresariales respecto a los resultados en el corto y largo plazo.
<b>Robles (2021)</b>	Menciona que en la empresa de caso se generara la rentabilidad necesaria mediante la reducción de costos.
<b>Salazar (2018)</b>	Señala que el análisis financiero reflejado en los ratios financieros influye en la toma de decisiones de los gerentes de empresas aduaneras en el Callao.
<b>Tarazona y Vega (2021)</b>	Señala que la falta de liquidez tuvo repercusiones negativas que se pudieron observar a través de los estados financieros no teniendo para cubrir el total de pasivos a corto plazo.

<b>Correa et al. (2021)</b>	Manifiesta la amplia ventaja que se obtiene al implementar las herramientas de la contabilidad gerencial como el estado de situación financiera y el estado de resultados analizando los ratios financieros para la toma de decisiones.
<b>Achulla (2023)</b>	Determina que no existe relación entre la contabilidad gerencial y la toma de decisiones, pero que si hay una estrecha relación entre la contabilidad de costos que permite una mejora de la rentabilidad influenciando en la toma de decisiones empresariales.
<b>Muñoz (2018)</b>	Señala que teniendo en cuenta manejar una eficiente contabilidad de costos influirá en la mejora de la rentabilidad de las empresas.
<b>Yauri (2021)</b>	Señala que se verifico que un buen control permite una mejor toma de decisiones para el uso efectivo de los recursos.

**Fuente:** Elaboración a través de los antecedentes Internacionales, Nacionales, Regionales y Locales.

#### **4.1.2 Respecto al objetivo específico 2**

Determinar el aporte de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima, 2022.

**Tabla 2**

#### **Resultados del objetivo específico 2**

NRO.	PREGUNTAS	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Se realiza el análisis e interpretación del estado de situación financiera para tomar decisiones?	X	
2	¿Se realiza el análisis vertical y horizontal del estado de resultados para tomar decisiones?	X	
3	¿Los ingresos y salidas de dinero se registran a través de la contabilidad gerencial?	X	
4	¿La empresa en estudio posee un sistema y flujo contable eficaz?	X	



5	¿La empresa evalúa el activo y pasivo corriente para tomar decisiones?		X
6	¿La empresa evalúa sus deudas respecto a sus fondos propios para tomar decisiones?		X
7	¿Se consideran los cálculos del ROA y el ROE para la toma de decisiones?		X
8	¿La empresa realiza un control previo de manera permanente?		X
9	¿Se realiza un seguimiento de las operaciones en la empresa?		X
10	¿La empresa cuenta con un área dedicada a la evaluación y diagnóstico de las operaciones?		X
11	¿La junta general de accionistas tiene en cuenta la contabilidad gerencial para la toma de decisiones?	X	
12	¿El Directorio administra la sociedad adecuadamente valiéndose de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones?	X	
13	¿Las decisiones de la gerencia general están basadas en los resultados que muestra la contabilidad gerencial?	X	
14	¿Se utiliza procedimiento para la selección de un nuevo trabajador?	X	
15	¿Se cuenta con políticas estables para la administración de recursos?	X	
16	¿Se genera información contable con aplicación de las NIIF para PYMES?	X	
17	¿Se aplican programas o políticas promocionales para incrementar sus ventas?		X
18	¿Se evalúan las proformas para elegir el mejor proveedor de mercaderías?		X
19	¿Se lleva un adecuado control de inventario de mercaderías?		X

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al Gerente general de la empresa ESVA CARGO S.A.C.

### 4.1.3 Respecto al objetivo específico 3

Hacer un análisis comparativo del aporte de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas del sector servicio del Perú y de la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima, 2022.

**Tabla 3**

#### *Resultados del objetivo específico 3*

<b>Elemento de comparación</b>	<b>Resultados del Objetivo específico 1</b>	<b>Resultados del Objetivo específico 2</b>	<b>Análisis y/o explicación</b>
ESTADOS FINANCIEROS	<p>Quinteros et al. (2019), Gasco y Ramírez (2019) y Correa et al. (2021) manifiestan la amplia ventaja que se obtiene al implementar herramientas de la contabilidad gerencial como: Estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, flujo de efectivo y notas para la toma de decisiones.</p> <p>Caballero (2022) indica que el modelo del estado de resultado corriente y no corriente ayuda a la gerencia en la toma de decisiones empresariales respecto a los resultados en el corto y largo plazo.</p> <p>Mora y Cordero (2022) consideran que una de las causas del cierre de los negocios es la falta de administración de los ingresos y recursos no realizando un análisis al estado de cambios en el patrimonio.</p>	<p>La empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima cumple con elaborar sus estados financieros: Estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, flujo de efectivo y las respectivas notas usándolas como una guía para la mejor toma de decisiones (preguntas 1, 2, 3 y 4).</p>	<p>Coinciden con elaborar y hacer uso de los estados financieros que les proporcionan información sobre la distribución de los activos, así como los pasivos y patrimonio, resultados financieros de la empresa, indicando la eficiencia operativa, el costo y el desempeño financiero de la empresa, que al ser tomada en cuenta habilita a los directivos para tomar mejores decisiones.</p>

<p style="text-align: center;">RATIOS</p>	<p>Salazar (2018) y Correa et al. (2021) señalan que el análisis financiero reflejado en los ratios financieros influye en la toma de decisiones de los gerentes.</p> <p>Anahua (2020) señala que la empresa de caso tuvo pocas deudas, demostrando una capacidad de pago y una buena liquidez. Sin embargo, Tarazona y Vega (2021) indican que la falta de liquidez tuvo repercusiones negativas no teniendo para cubrir el total de pasivos a corto plazo.</p> <p>Flores (2021), Ramos (2019), Robles (2021), Achulla (2023) y Muñoz (2018) señalan que teniendo en cuenta manejar una eficiente contabilidad de costos influirá en la mejora de la rentabilidad de las empresas. Contrariamente Quintero et al. (2019) manifiesta que no realizan un análisis financiero adecuado, razón por la que solicitan un financiamiento sin tener en cuenta el costo financiero que esto implica.</p>	<p>La empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima no evalúa el ratio de liquidez (Pregunta 5).</p> <p>La empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima no evalúa el ratio de endeudamiento (Pregunta 6).</p> <p>La empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima no evalúa el ratio de rentabilidad (Pregunta 7).</p>	<p>No coinciden, pues la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima no usa los ratios financieros para la toma de decisiones, por lo que no tendrá una comprensión clara y precisa de la situación de la empresa en relación con los resultados de la empresa y el desempeño de la misma.</p>
<p style="text-align: center;">CONTROL</p>	<p>Molina (2020) y Yauri (2021) mencionan que para salvaguardar los activos de la empresa resulta indispensable llevar a cabo técnicas de control financiero, donde ese realice un control previo, seguimiento y evaluación. Sin embargo, Ambrocio (2018) Señala que en su empresa de caso el 67% dice que es poco importante el control para la toma de decisiones, no considerándola relevante.</p>	<p>La empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima no realiza un control previo permanente (Pregunta 8).</p> <p>La empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima no realiza un seguimiento de las operaciones del negocio (Pregunta 9).</p> <p>La empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima no cuenta con una área encargada de evaluación y</p>	<p>No coinciden, porque la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima no lleva a cabo un control previo, seguimiento y evaluación, por lo que carecería de información precisa y actualizada para tomar las mejores decisiones, lo que podría conducir a tomar decisiones erradas que llevarían a la empresa hacia resultados no deseados.</p>

	Peralta y Barzola (2018) y Cruz y Monge (2019) consideran que un oportuno control financiero previo es fundamental para la toma de decisiones oportunas.	diagnóstico de las operaciones del negocio (Pregunta 10).	
TOMA DE DECISIONES	Quinteros et al. (2019), Gasco y Ramírez (2019), Correa et al. (2021), Caballero (2022), Mora y Codero (2022), Salazar (2018), Anahua (2020), Tarazona y Vega (2021), Flores (2021), Ramos (2019), Cruz y Monge (2019), Muñoz (2018), Molina (2020), Ambrocio (2018), Peralta y Barzola (2018), Yauri (2021) y Robles (2021) sostienen que si existe un aporte de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones empresariales. Sin embargo.	La empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima considera que la contabilidad gerencial es una herramienta clave utilizada para ayudar a los gerentes a tomar mejores decisiones empresariales, brindando una gran cantidad de información útil a los gerentes para ejecutar proyectos de forma más precisa, ya que les proporciona una visión más clara de la situación financiera de la empresa.	Coinciden porque en ambos casos se considera que la contabilidad gerencial permite a los gerentes monitorear los costos, calcular los precios de los productos y servicios, así como evaluar el rendimiento de la empresa en relación con sus objetivos y metas permitiéndole tomar decisiones informadas y eficientes para lograr los objetivos de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados comparables de los objetivos específicos 1 y 2.

## **4.2 Discusión de los Resultados**

### ***4.2.1 Respecto al Objetivo específico 1***

Describir el aporte de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios del Perú, 2022.

Quinteros et al. (2019), Gasco y Ramírez (2019) y Correa et al. (2021) manifiestan la amplia ventaja que se obtiene al implementar herramientas de la contabilidad gerencial como: Estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, flujo de efectivo y notas para la toma de decisiones. Caballero (2022) indica que el modelo del estado de resultado corriente y no corriente ayuda a la gerencia en la toma de decisiones empresariales respecto a los resultados en el corto y largo plazo. Mora y Codero (2022) consideran que una de las causas del cierre de los negocios es la falta de administración de los ingresos y recursos no realizando un análisis al estado de cambios en el patrimonio, esto coincide con Reategui e Hidalgo (2021) quienes consideran que los estados financieros tienen un gran impacto en las decisiones financieras porque proporcionan datos que ayudan a la dirección a identificar debilidades y fortalezas de una empresa, como también permiten comprobar si el análisis financiero llega a los resultados esperados, sirviendo para justificar la rentabilidad.

Salazar (2018) y Correa et al. (2021) señalan que el análisis financiero reflejado en los ratios financieros influye en la toma de decisiones de los gerentes, esto coincide con Velásquez (2019) quien indica que los ratios son una herramienta esencial para los ejecutivos, contadores y empleados económicos de cualquier empresa porque les permite relacionar los elementos de los estados contables y que se relacionan entre sí, de forma directa o indirecta, y así ver el desempeño de alguna actividad.

Molina (2020) y Yauri (2021) mencionan que para salvaguardar los activos de la empresa resulta indispensable llevar a cabo técnicas de control financiero, donde ese realice un control previo, seguimiento y evaluación. Sin embargo, Ambrocio (2018) señala que en su empresa de caso el 67% dice que es poco importante el control para la toma de decisiones, no considerándola relevante. Peralta y Barzola (2018) y Cruz y Monge (2019) consideran que un oportuno control financiero previo es fundamental para la toma de decisiones oportunas, esto coincide con Velásquez (2019) quien sostiene que

actualmente, las empresas requieren poder gestionar de manera eficiente su actividad y, de forma más concreta, observar los resultados obtenidos y para ello, es necesaria la implementación de un sistema de control de gestión que les permita evaluar, valorar y comunicar el éxito de los objetivos establecidos, además de predecir posibles evoluciones futuras para guiar a los correspondientes responsables en la gestión de estos objetivos.

Quinteros et al. (2019), Gasco y Ramírez (2019), Correa et al. (2021), Caballero (2022), Mora y Codero (2022), Salazar (2018), Anahua (2020), Tarazona y Vega (2021), Flores (2021), Ramos (2019), Cruz y Monge (2019), Muñoz (2018), Molina (2020), Ambrocio (2018), Peralta y Barzola (2018), Yauri (2021) y Robles (2021) sostienen que, si existe un aporte de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones empresariales, esto coincide con Quintero et al. (2019) quienes sostienen que la Contabilidad Gerencial es una disciplina que proporciona herramientas a los gerentes para tomar decisiones empresariales incluyendo informes financieros permitiendo a los gerentes evaluar el rendimiento de la empresa a través de la comparación de los resultados de ejercicios anteriores con los resultados recientes.

Sin embargo, una posición contraria se puede reflejar en Achulla (2023) quien determina que no existe relación entre la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en la empresa Milka Supermercados E.I.R.L.

#### ***4.2.2 Respecto al Objetivo específico 2***

Determinar el aporte de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima, 2022.

Los resultados obtenidos en la encuesta de la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima manifiesta que, si cumple con elaborar sus estados financieros, siendo el estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, flujo de efectivo y las respectivas notas usándolas como una guía para la mejor toma de decisiones. Sin embargo, no se utilizan los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad para la toma de decisiones. Además, no lleva a cabo un control previo, seguimiento y evaluación en las operaciones que desarrolla la empresa, pero si se considera que la contabilidad gerencial es una herramienta clave utilizada para ayudar a

los gerentes a tomar mejores decisiones empresariales. Estos resultados coinciden con Gasco y Ramírez (2022) quien señala que existe una gran influencia de los estados financieros para una adecuada toma de decisiones demostrando su relevancia, sin embargo, no aplicaron ratios financieras.

#### ***4.2.3 Respecto al Objetivo específico 3***

Hacer un análisis comparativo del aporte de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas del sector servicio del Perú y de la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima, 2022.

#### **Respecto a los estados financieros:**

Quinteros et al. (2019), Gasco y Ramírez (2019) y Correa et al. (2021) coinciden con la empresa de caso, pues manifiestan la importancia de elaborar y hacer uso de los estados financieros que les proporcionan información sobre la distribución de los activos, así como los pasivos y patrimonio, resultados financieros de la empresa, indicando la eficiencia operativa, el costo y el desempeño financiero de la empresa, que al ser tomada en cuenta habilita a los directivos para tomar mejores decisiones.

#### **Respecto a los ratios:**

Salazar (2018) y Correa et al. (2021) señalan que el análisis financiero reflejado en los ratios financieros influyen en la toma de decisiones de los gerentes, pero esta afirmación no coincide, pues la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima no usa los ratios financieros para la toma de decisiones, por lo que no tendrá una comprensión clara y precisa de la situación de la empresa en relación con los resultados de la empresa y el desempeño de la misma.

#### **Respecto al control:**

Salazar (2018) y Correa et al. (2021) señalan que el análisis financiero reflejado en los ratios financieros influyen en la toma de decisiones de los gerentes, siendo así que no coinciden, porque la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima no lleva a cabo un control previo, seguimiento y evaluación, por lo que carecería de información precisa y actualizada para tomar las mejores decisiones.

### **Respecto a la toma de decisiones:**

Los autores Quinteros et al. (2019), Gasco y Ramírez (2019), Correa et al. (2021), Caballero (2022), Mora y Codero (2022), Salazar (2018), Anahua (2020), Tarazona y Vega (2021), Flores (2021), Ramos (2019), Cruz y Monge (2019), Muñoz (2018), Molina (2020), Ambrocio (2018), Peralta y Barzola (2018), Yauri (2021) y Robles (2021) sostienen que, si existe un aporte de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones empresariales, coincidiendo con la empresa de caso.

## **V. Conclusiones**

### ***5.1 Respecto al objetivo específico N°1:***

Se concluye según los autores revisados, que los aportes de la contabilidad gerencial a la toma de decisiones están definidos por el estado de situación financiera que muestra la posición financiera de una empresa y proporciona una imagen de sus activos, pasivos y patrimonio. El estado de resultados que muestra la rentabilidad de la empresa durante el periodo de presentación. El estado de cambios en el patrimonio que refleja los efectos de los ingresos, gastos y otros cambios patrimoniales. El estado de flujo de efectivo que informa sobre los flujos de caja disponibles. Los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad que permiten evaluar la solidez financiera de la empresa y el control de operaciones permite verificar los estados financieros y verificar la operación de la compañía a través de su registro contable.

### ***5.2 Respecto al objetivo específico N°2:***

Se concluye de la encuesta aplicada a la empresa ESVA CARGO S.A.C que los aportes de la contabilidad gerencial a la toma de decisiones están orientada al uso correcto de herramientas como los estados financieros, siendo el estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, flujo de efectivo y las respectivas notas usándolas como una guía para la mejor toma de decisiones. Sin embargo, no se utilizan los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad para la toma de decisiones. Además, no lleva a cabo un control previo, seguimiento y evaluación en



las operaciones que desarrolla la empresa, pero si se considera que la contabilidad gerencial es una herramienta clave utilizada para ayudar a los gerentes a tomar mejores decisiones empresariales.

### ***5.3 Respecto al objetivo específico N°3:***

Se concluye que revisando los antecedentes pertinentes y la aplicación del cuestionario que se realizó al gerente general de la empresa ESVA CARGO S.A.C., se logró realizar el análisis comparativo donde se determinó que si coinciden con elaborar y hacer uso de los estados financieros que les proporcionan información sobre la distribución de los activos, así como los pasivos y patrimonio, resultados financieros de la empresa, indicando la eficiencia operativa, el costo y el desempeño financiero de la empresa, que al ser tomada en cuenta habilita a los directivos para tomar mejores decisiones. También coinciden al determinar que la contabilidad gerencial permite a los gerentes monitorear los costos, calcular los precios de los productos y servicios, así como evaluar el rendimiento de la empresa en relación con sus objetivos y metas permitiéndole tomar decisiones informadas y eficientes para lograr los objetivos de la empresa.

### **En cuanto al objetivo general**

La contabilidad gerencial como aporte es una herramienta indispensable para apoyar a las pequeñas y medianas empresas del sector servicios del Perú en la toma de decisiones estratégicas, ya que proporciona al ejecutivo información vital para analizar, evaluar, planear y controlar la gestión de recursos humanos, financieros y materiales, así como para optimizar el uso de los mismos, ayudando a los directivos de empresas a actuar con mayor celeridad frente a los cambios bruscos del entorno y a tomar decisiones acertadas en los distintos aspectos empresariales.

En este sentido, la contabilidad gerencial es de gran ayuda para la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima, 2022, pues como herramienta permitiría a la empresa obtener datos relevantes sobre el desempeño de su negocio en el corto, mediano y largo plazo, así como ayudaría a los ejecutivos a tomar decisiones estratégicas basadas en información confiable. Además, la contabilidad gerencial también permitiría a la empresa contar con mayor certeza en lo que respecta a la implementación de los recursos existentes, lo que

les permitiría establecer mejores estrategias comerciales y procesos de operación, y con ello, aumentar los ingresos y el desempeño total de la compañía.

## VI. Recomendaciones

Se propone que las pequeñas y medianas empresas del sector servicios del Perú, mejoren en la toma de decisiones considerando los aportes de la contabilidad gerencial bajo el siguiente flujo:

### ESTADOS FINANCIEROS

Propongo que las pequeñas y medianas empresas cuenten con un contador gerencial y así dar más enfoque a la realización y revisión del estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, flujo de efectivo y las respectivas notas usándolas como una guía para la mejor toma de decisiones, ya que al analizar los estados financieros se pueden detectar problemas financieros potenciales, como disminuciones de ingresos, aumento de gastos, deficiencias en los controles internos, etc. facilitando la identificación de riesgos y oportunidades comerciales, lo que ayuda en la toma de decisiones empresariales.

### RATIOS

Propongo que el área gerencial recopile y analice los datos financieros relacionados con la empresa, tales como ingresos, flujos de caja, pagos de intereses, etc. y estos datos sean actualizados y verificados frecuentemente para que los ratios financieros sean precisos y así se pueda determinar si la empresa se está posicionando de forma favorable respecto al resto del mercado y si las decisiones existentes están siendo exitosas, para poder identificar cualquier área de mejora con respecto a la gestión y toma de decisiones.

## CONTROL

Propongo que la gerencia implemente un sistema de control eficiente que pueda proporcionar a los directivos la información necesaria para tomar decisiones informadas y estratégicas, pues mediante auditorías periódicas, se pueden evaluar los procesos internos de la empresa para identificar los puntos débiles y potenciarlos identificando los tipos de errores contables e informar rápidamente de los controles fallidos.

## TOMA DE DECISIONES

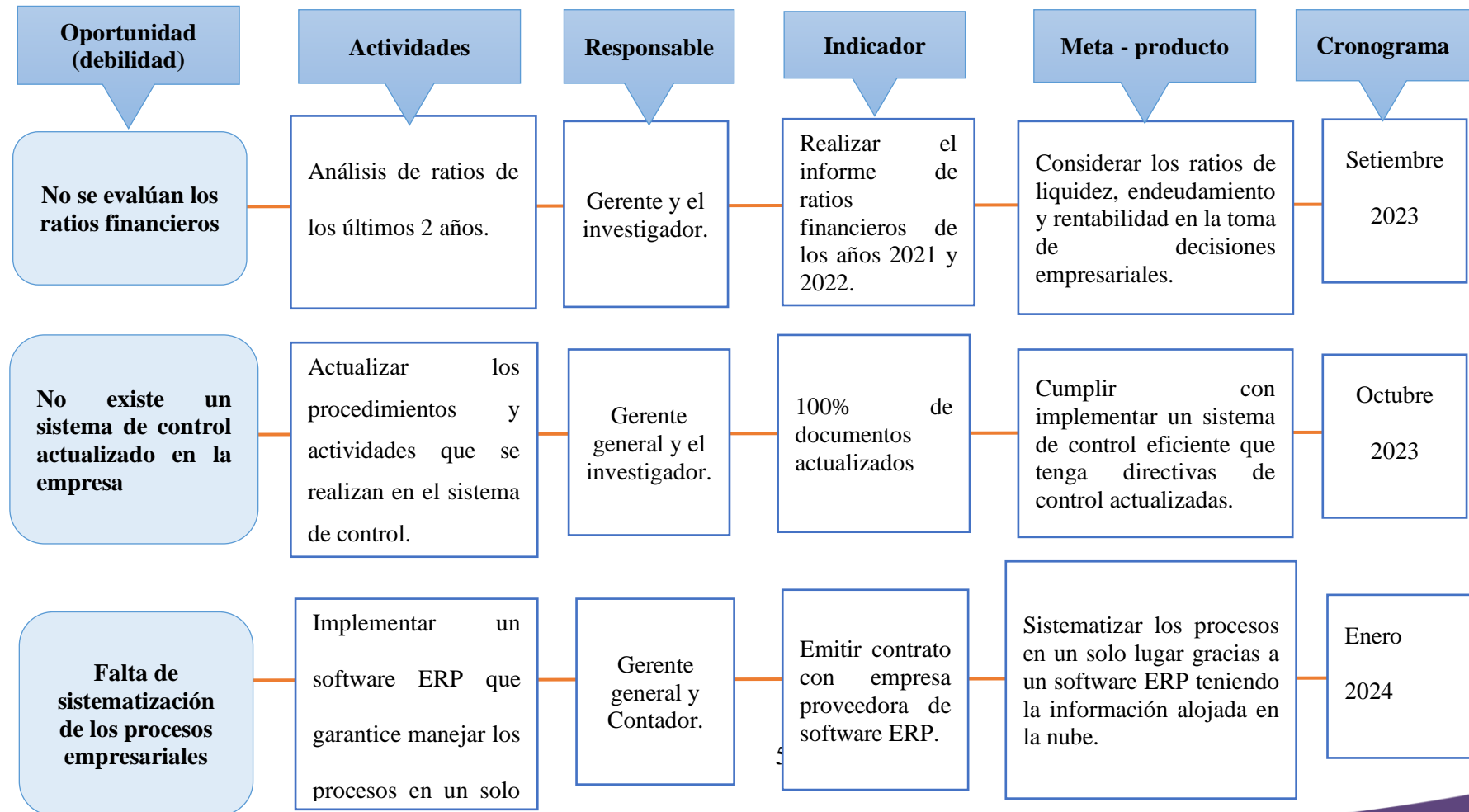
Propongo que las empresas implementen un software ERP como Defontana, Soluflex, Integrator, etc. que son una solución completa que les permite a las compañías coordinar todos sus procesos en un único lugar, aumentando la velocidad en la ejecución de los procesos que realizan y al tener la información necesaria siempre disponible y en tiempo real, el error en los cálculos contables se verá reducido y se podrán generar los informes precisos para tomar las mejores decisiones.

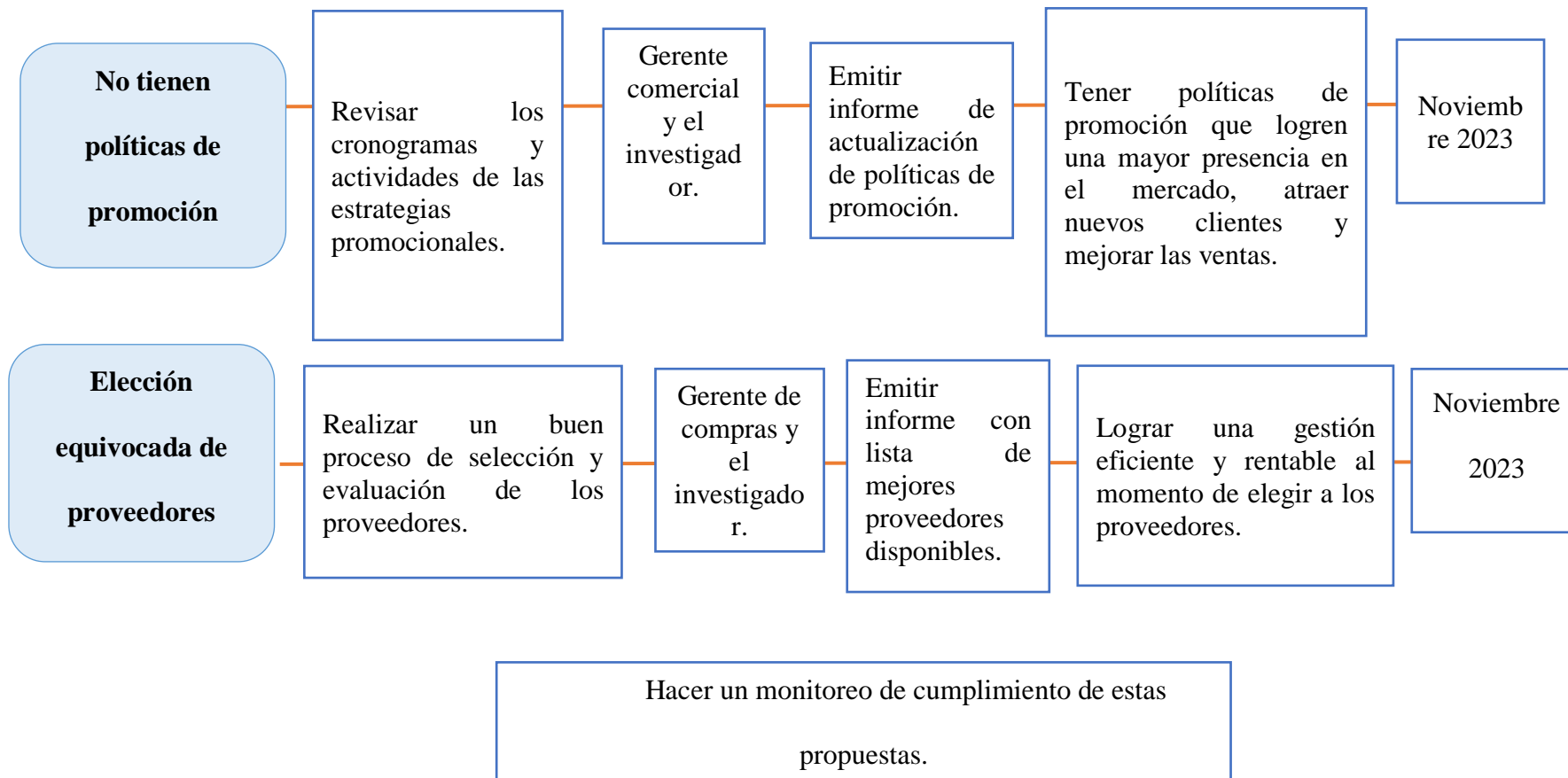
## PROPUESTA DE MEJORA

Se propone que ESVA CARGO S.A.C., mejore la toma de decisiones con los aportes de la contabilidad gerencial bajo el siguiente flujo:

**Figura 1**

*Diagrama de flujo*





## Referencias bibliográficas

- Abril, J. y Barrera, H. M. (2018). La Contabilidad de Gestión: una Herramienta para la Toma de Decisiones Empresariales. *Revista Científica Hallazgos* 21, 3(3), 338-351. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>
- Achulla, R. (2023). *Aportes de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones en la empresa Milka supermercados E.I.R.L.* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio institucional Universidad Peruana de las Américas. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3595/1%20TESIS%20ACHULLA%20HUARACA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Amaya, J. (2018). Toma de decisiones gerenciales. Eco ediciones. <https://n9.cl/vylxc>
- Ambrocio, R. (2018). *Contabilidad gerencial, en la toma de decisiones empresa Inversiones Dos Delfines S.R.L, Nvo. Chimbote 2018* [Tesis de pregrado, Universidad San Pedro]. Repositorio institucional Universidad San Pedro. [http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/10429/Tesis\\_59677.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/10429/Tesis_59677.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Anahua, G. (2020). *Endeudamiento en la toma de decisiones en la empresa Carrocerías Universal, Tacna – 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio institucional Universidad Peruana Unión. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/3583>
- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T. y Vásquez, M. (2022). Metodología de la investigación: El método ARIAS para realizar un proyecto de tesis. Editorial Inudi Perú S.A.C. <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/view/22/16/32>
- Baez, D., Olazabal, M. y Romero, J. (2020). Toma de decisiones empresariales a través de la media ordenada ponderada. *Revista Inquietud Empresarial*, 19(2), 11–23. <https://doi.org/10.19053/01211048.9843>
- Barrera, J. y Martin, M. (2021). El papel de la toma de decisiones en el liderazgo organizacional.

[https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia\\_libre/article/view/9480/8478](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/9480/8478)

Caballero, R. (2022). *El estado de resultado bajo el modelo corriente y no corriente y la toma de decisiones gerenciales, caso: industrias Willy Busch S.A., periodo 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Callao]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional del Callao. [http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/6754/IF\\_CABALLERO\\_FCC\\_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/6754/IF_CABALLERO_FCC_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Correa, L., Quiroz, P. y Allcca, J. (2021). Implementación de la contabilidad gerencial para la efectiva toma de decisiones en una microempresa gráfica de Lima Metropolitana. *Revista Natura@economía*, 6(1), 43-59. <https://revistas.lamolina.edu.pe/index.php/ne/article/view/1730/2275>

Cruz, V. y Monge, M. (2019). *La contabilidad gerencial en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 – 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. [http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/4958/T033\\_47290691\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/4958/T033_47290691_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

ESAN (2022). Contabilidad gerencial: ¿Cuál es su importancia dentro de las organizaciones? <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/contabilidad-gerencial-cual-es-su-importancia-dentro-de-las-organizaciones>

Escudero, C. y Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica (1era edición en español)*. [Publicación digital]. Machala – Ecuador: Editorial UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14209/1/Cap.3-Dise%C3%B1o%20de%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa.pdf>

Flores, B. (2021). *Contabilidad gerencial y toma de decisiones de clientes del estudio contable Guibeth & Asesores, 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/82554>



- Fuentes, D., García, H. y Toscano, A. (2020). *Contabilidad Gerencial enfoque administrativo y financiero*. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/7219>
- Gasco, I. y Ramírez, E. (2022). *Contabilidad Gerencial y Toma de Decisiones del personal de la Cooperativa de Ahorro y Créditos Todos Los Santos, Chota 2021 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9810/Gasco%20Z%C3%A1rate%20Ilda%20&%20Ramirez%20Ortiz%20Elmer.pdf?sequence=1>
- Gestión (2023). B2B: oportunidades y retos para las pymes en el Perú este 2023. <https://gestion.pe/publireportaje/empresas-negocios-y-financiamiento-comercio-b2b-oportunidades-y-retos-para-las-pymes-en-el-peru-este-2023-esan-prioridades-de-inversion-noticia/>
- Gestión, (2021). El potencial de las pymes. <https://gestion.pe/blog/mision-verde/2021/08/el-potencial-de-las-pymes.html/>
- Gestión, (2023). Sector servicios crecerá 2.3% este año : oportunidades de expandir la oferta al extranjero. <https://gestion.pe/economia/sector-servicios-peruano-los-rubros-que-mira-el-mercado-internacional-barreras-y-oportunidades-economia-naranja-noticia/>
- Gómez, G. (2018). *Contabilidad Gerencial* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana]. Repositorio institucional Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. <http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/5693>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 21(1), 242 - 267. <https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- Guzmán, M. (2018). *Toma de decisiones en la gestión financiera*. Grupo Compas. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/271/1/LIBRO%20LISTO-ilovepdf-compressed-2.pdf>

- Lpderecho (2022). *Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa (Ley 28015) [actualizada 2022]*. <https://lpderecho.pe/ley-promocion-formalizacion-micro-pequena-empresa-ley-28015/#:~:text=La%20presente%20Ley%20tiene%20por,y%20su%20contribuci%C3%B3n%20a%20la>
- Marcilla, C., Aguilar, C. & Gutiérrez, N. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. 593 Digital Publisher CEIT, 6(3), 87-106. [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/544](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/544)
- MEF (2023). *Poder Ejecutivo promulga ley para facilitar inversión e impulsar desarrollo productivo*. [https://www.mef.gob.pe/es/?id=3262%&I=&option=com\\_content&language=es-ES&view=article&lang=es-ES](https://www.mef.gob.pe/es/?id=3262%&I=&option=com_content&language=es-ES&view=article&lang=es-ES)
- Molina, D. E. y Sánchez, A. M. (2016). Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica. Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica. <http://201.159.222.49/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/download/275/9>
- Molina, T. (2020). *Contabilidad gerencial para la toma de decisiones en el sector pesquero* [Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio institucional de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5798/1/UPSE-TCA-2021-0021.pdf>
- Mondragón, L. (2022). *Contabilidad Gerencial y la Toma de Decisiones en la Empresa Estación de Servicios New Mejía E.I.R.L., Cutervo 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/84920>
- Mora, L. y Cordero, M. (2022). Contabilidad gerencial y su incidencia en la supervivencia de las Pymes, Reflexiones contables (Cucuta), 5 (2), 17-29. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/RC/article/view/3601/4320>
- Muñoz, J. (2018). Inferencia de la contabilidad gerencial en las decisiones financieras efectivas,

el caso de las industrias farmacéuticas peruanas [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio institucional de la Universidad Federico Villarreal. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/2269>

Pacheco, T., Señalín, L., & Moreno, C. (2023). El control interno y su incidencia en la gestión financiera y contable de las asociaciones de banano del cantón Pasaje. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 5801-5814. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6586>

Paz, A., García, J., Suarez, H. & Pinto, E. (2020). Toma de decisiones gerenciales en Pymes de construcción del distrito especial turístico y cultural de Riohacha. *Revista Espacios*. 41 (21) 322 – 333. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n21/a20v41n21p25.pdf>

Peralta, F. y Barzola, M. (2018). *La Contabilidad Administrativa y su impacto en la toma de decisiones de las Pymes Comerciales* [Tesis de pregrado, Universidad Estatal de Milagro]. Repositorio institucional de la Universidad Estatal de Milagro. <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4261/1/LA%20CONTABILIDAD%20ADMINISTRATIVA%20Y%20SU%20IMPACTO%20EN%20LA%20TOMA%20DE%20DECISIONES%20DE%20LAS%20PYMES%20COMERCIALES.pdf>

Pérez, C. A. (2019). Comparación internacional del aporte de las MIPYMES a la economía. <https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2019/09/Comparacion-Internacional-del-aporte-de-las-MIPYMES-a-la-Economia-DT-2019-03.pdf>

PQS (2022). Solo una de cada cinco pymes cree que la situación económica del Perú mejorará en 2023. <https://n9.cl/pqs2022>

Quintero, W., Navarro, G. y Arévalo, J. (2019). Herramientas de contabilidad gerencial en la toma de decisiones: Un análisis en el sector comercial. *Revista Espacios*, 40(10), 27. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n10/a19v40n10p27.pdf>

Ramos, R. (2019). *Sistema de costos y gestión gerencial en las empresas del sector económico primario de las provincias de Huaura y Oyón* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional

José Faustino Sánchez Carrión.  
<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/2926/RAMOS%20RAMIREZ%20RAUL%20DANIEL.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Reátegui, M. e Hidalgo, R. (2021). Contabilidad Gerencial enfoque teórico y práctico. Tarapoto, San Martín – Perú.  
<https://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/11458/4100/1/LIBRO%20CONTABILIDAD%20GERENCIAL.pdf>

Robles, C. (2021). *Los costos de los servicios y la gestión gerencial en las empresas de transporte de pasajeros de la provincia de Huaral* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.  
[https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/7166/tesis\\_compressed.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/7166/tesis_compressed.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Romero, R., Cárdenas, C., Rengifo, M., Santos, A., Mora, J. y Colan, B. (2022) Managerial accounting tools for the optimization of decision-making: Analysis of the Peruvian commercial sector. *Res Militaris*, 12 (3), 1792-1802. <https://resmilitaris.net/menu-script/index.php/resmilitaris/article/view/1256/1037>

Salazar, R. (2018). *Análisis financiero y su influencia en la toma de decisiones de las empresas aduaneras del Callao, 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/31178>

Salazar, E. (2021). Tendencias en la Investigación Contable Latinoamericana: Caracterización de los Efectos de la Adopción de las NIIF. Universidad Nacional de Colombia.  
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/80321/80058828.2021.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Tarazona y Vega (2021). *La liquidez y la toma de decisiones en la empresa Caryder S.A.C* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Callao]. Repositorio institucional UNAC.  
<http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/6952/Tesis%20->

[https://www.uladech.edu.pe/la-liquidez-y-la-toma-de-decisiones-en-la-empr...  
esa%20Caryder%20S.A.C.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.uladech.edu.pe/la-liquidez-y-la-toma-de-decisiones-en-la-empr...)

Uladech (2023). Reglamento de Integridad Científica en la Investigación. Versión 001.

<https://www.uladech.edu.pe/la-universidad/transparencia/?search=integridad&lang=1&id=23&id=4>

Velásquez, N. (2019). Contabilidad Gerencial. ULADECH.

<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/14789>

Yauri, B. (2021). *Contabilidad gerencial y toma de decisiones en una empresa del sector de telecomunicaciones, Lima – 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo].

Repositorio institucional Universidad Cesar Vallejo.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/78574>

Yuseff, N., Alvarado, E., García, H., Cardona, J., López, A., Garzón, J. (2020). Gestión de inventarios - Gestión del conocimiento - Gestión de mantenimiento. Editorial Universidad Icesi.

[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/86477/1/yuseff\\_gestion\\_inventario\\_conocimiento\\_mantenimiento.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/86477/1/yuseff_gestion_inventario_conocimiento_mantenimiento.pdf)

## Anexos

### Anexo 01. Matriz de Consistencia

LA CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL PERÚ, SECTOR SERVICIOS CASO: ESVA CARGO S.A.C. LIMA – 2022.

Título	Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
LA CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL PERÚ, SECTOR SERVICIOS CASO: ESVA CARGO S.A.C. LIMA – 2022.	¿De qué forma la contabilidad gerencial aporta a la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios del Perú y de la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima, 2022?	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar el aporte de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios del Perú y de la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima, 2022.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describir el aporte de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios del Perú, 2022.</li> <li>2. Determinar el aporte de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima, 2022.</li> <li>3. Hacer un análisis comparativo del aporte de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas del sector servicio del Perú y de la empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima, 2022.</li> </ol>	Esta investigación no conto con hipótesis ya que es descriptiva, bibliográfica, documental y de caso. Siempre y cuando la investigación sea descriptiva y también cualitativa, no presentará hipótesis ya que el estudio descriptivo cualitativo es el método que se puede elegir cuando se deseen descripciones rigurosas de los fenómenos. (Escudero y Cortez, 2018)	<p><b>Variable 1</b> Contabilidad gerencial</p> <p><b>Variable 2</b> Toma de decisiones</p>	<p><b>Tipo:</b> Cualitativa <b>Nivel:</b> Descriptivo</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental, bibliográfico, documental y de caso.</p> <p><b>Población:</b> Las pequeñas y medianas empresas del sector servicios del Perú.</p> <p><b>Muestra:</b> ESVA CARGO S.A.C</p> <p><b>Técnicas:</b> Revisión bibliográfica y encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Fichas bibliográficas y cuestionario</p>

## Anexo 02. Instrumento de recolección de información



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**Cuestionario aplicado al administrador de la Pyme del sector servicios ESVA Cargo S.A.C. de Lima – 2022.**

El siguiente cuestionario se elaboró para la recolección de la información pertinente acerca de la pyme en estudio, a partir de la cual se desarrollará la investigación denominada: LA CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL PERÚ, SECTOR SERVICIOS CASO: ESVA CARGO S.A.C. LIMA – 2022.

La información brindada en este cuestionario será exclusivamente usada con fines académicos e investigación, agradeciendo de antemano su disposición y aporte a la presente investigación.

**Instrucciones:** Marcar dentro del paréntesis con un aspa (X) la respuesta que considera correcta.

1) ¿Se realiza el análisis e interpretación del estado de situación financiera para tomar decisiones?

Si ( )      No ( )

- 2) ¿Se realiza el análisis vertical y horizontal del estado de resultados para tomar decisiones?  
Si ( ) No ( )
- 3) ¿Los ingresos y salidas de dinero se registran a través de la contabilidad gerencial?  
Si ( ) No ( )
- 4) ¿La empresa en estudio posee un sistema y flujo contable eficaz?  
Si ( ) No ( )
- 5) ¿La empresa evalúa el activo y pasivo corriente para tomar decisiones?  
Si ( ) No ( )
- 6) ¿La empresa evalúa sus deudas respecto a sus fondos propios para tomar decisiones?  
Si ( ) No ( )
- 7) ¿Se consideran los cálculos del ROA y el ROE para la toma de decisiones?
- 8) ¿La empresa realiza un control previo de manera permanente?  
Si ( ) No ( )
- 9) ¿Se realiza un seguimiento de las operaciones en la empresa?  
Si ( ) No ( )
- 10) ¿La empresa cuenta con un área dedicada a la evaluación y diagnóstico de las operaciones?  
Si ( ) No ( )
- 11) ¿La junta general de accionistas tiene en cuenta la contabilidad gerencial para la toma de decisiones?



Si ( )      No ( )

12) ¿El Directorio administra la sociedad adecuadamente valiéndose de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones?

Si ( )      No ( )

13) ¿Las decisiones de la gerencia general están basadas en los resultados que muestra la contabilidad gerencial?

Si ( )      No ( )

14) ¿Se utiliza procedimiento para la selección de un nuevo trabajador?

Si ( )      No ( )

15) ¿Se cuenta con políticas estables para la administración de recursos?

Si ( )      No ( )

16) ¿Se genera información contable con aplicación de las NIIF para PYMES?

Si ( )      No ( )

17) ¿Se aplican programas o políticas promocionales para incrementar sus ventas?

Si ( )      No ( )

18) ¿Se evalúan las proformas para elegir el mejor proveedor de mercaderías?

Si ( )      No ( )

19) ¿Se lleva un adecuado control de inventario de mercaderías?

Si ( )      No ( )

### Anexo 03. Validez del instrumento:

FICHA DE VALIDACIÓN								
TÍTULO: La contabilidad gerencial para la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas del Perú, sector servicios, caso: ESYA - empresa S.A.C. Lima, 2022								
Variable GERENCIAL	1:CONTABILIDAD	Relevancia		Pertinencia		Claridad		Observaciones
		Cumpl	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	
	Dimensión 1: Estados Financieros							
1	¿Se realiza el análisis e interpretación del estado de situación financiera para tomar decisiones?	X		X		X		
2	¿Se realiza el análisis vertical y horizontal del estado de resultados para tomar decisiones?	X		X		X		
3	¿Los ingresos y salidas de dinero se registran a través de la contabilidad gerencial?	X		X		X		
4	¿La empresa en estudio posee un sistema y flujo contable eficaz?	X		X		X		
	Dimensión 2: Ratios							
5	¿La empresa evalúa el activo y pasivo corriente para tomar decisiones?	X		X		X		
6	¿La empresa evalúa sus deudas respecto a sus fondos propios para tomar decisiones?	X		X		X		
7	¿Se consideran los cálculos del ROA y el ROE para la toma de decisiones?	X		X		X		
	Dimensión 3: Control							
8	¿La empresa realiza un control previo de manera permanente?	X		X		X		
9	¿Se realiza un seguimiento de las operaciones en la empresa?	X		X		X		
10	¿La empresa cuenta con un área dedicada a la evaluación y diagnóstico de las operaciones?	X		X		X		
	<b>Variable 2: TOMA DE DECISIONES</b>							
	Dimensión 1: Decisiones estratégicas							
1	¿La junta general de accionistas tiene en cuenta la contabilidad gerencial para la toma de decisiones?	X		X		X		
2	¿El Directorio administra la sociedad adecuadamente valiéndose de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones?	X		X		X		
3	¿Las decisiones de la gerencia general están basadas en los resultados que muestra la contabilidad gerencial?	X		X		X		
	Dimensión 2: Decisiones tácticas							

4	¿Se utiliza procedimiento para la selección de un nuevo trabajador?	X		X		X		
5	¿Se cuenta con políticas estables para la administración de recursos?	X		X		X		
6	¿Se genera información contable con aplicación de las NIIF para PYMES?	X		X		X		
	Dimensión 3: Decisiones operativas							
7	¿Se aplican programas o políticas promocionales para incrementar sus ventas?	X		X		X		
8	¿Se evalúan las proformas para elegir el mejor proveedor de mercaderías?	X		X		X		
9	¿Se lleva un adecuado control de inventario de mercaderías?	X		X		X		

Recomendaciones:

.....

Opinión de experto:   Aplicable ( X )           Aplicable después de modificar (   )

No aplicable (   )

Nombres y Apellidos de experto: Mgtr. Floriano Rodríguez, Ronald.

DNI: 10224497



*Floriano*

Mg. Ronald Floriano Rodríguez  
Contador Público Colegiado  
Matrícula N° 02-11270

Huella



## Anexo 04: Confiabilidad del instrumento

### Ficha de Identificación del Experto para proceso de validación

Nombres y Apellidos:

Ronald Floriano Rodríguez

DNI N°: 10224497

Edad: 47 años.

Teléfono / celular: 921693181      Email: rflorianor@hotmail.com

---

Título Profesional: Contador Público    Grado Académico: Licenciado en Contabilidad

Maestría: ...X.... Doctorado: ..... Especialidad: Maestría en Gestión Pública

Institución donde labora: Estudio contable independiente.

---

Identificación del Proyecto de Investigación o Tesis:

Título:

La contabilidad gerencial para la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas del Perú, sector servicios caso: ESVA cargo S.A.C. Lima – 2022.

Autora: María Vásquez Vásquez.

Programa académico: Contabilidad.



*Floriano*  
Mg. Ronald Floriano Rodríguez  
Contador Público Colegiado  
Matrícula N° 02-11270



**Huella digital**

## Anexo 05: Formato de consentimiento informado

### CONSENTIMIENTO INFORMADO



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE  
CHIMBOTE

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por María del Carmen Vásquez Vásquez, estudiante de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. El objetivo de este estudio es Determinar el aporte de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones en las pymes del Perú: caso empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima, 2022.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá completar una encuesta. Esto tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro, fuera de los propósitos de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas del cuestionario le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

-----  
Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por María del Carmen Vásquez Vásquez, estudiante de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. He sido informado (a) de que el objetivo de este estudio es: Determinar el aporte de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones en las pymes del Perú: caso empresa ESVA CARGO S.A.C. de Lima, 2022. Me han indicado también que tendré que responder un cuestionario de preguntas en una encuesta, lo cual tomará aproximadamente 15 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro, fuera de los propósitos de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al celular 954140252.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al celular 954140252 anteriormente mencionado.



-----  
ESCALANTE RODOLFO MORALES  
ESVA CARGO S.A.C.

ESVA CARGO S.A.C.

12 / 06 / 2023  
-----  
FECHA

## Anexo 06: Documento de aprobación de institución para la recolección de información



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE  
CHIMBOTE

### ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

Carta N° 01 – 2023 - ULADECH CATÓLICA

Sr.  
ESCALANTE MALONE ARTURO JORGE  
Representante legal de la empresa ESVA CARGO S.A.C

Presente. -

De mi consideración:

Es un placer dirigirme a usted para expresar mi cordial saludo e informarle que soy estudiante de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. El motivo de la presente tiene por finalidad presentarme, VÁSQUEZ VÁSQUEZ, MARÍA DEL CARMEN, con código de matrícula N° 1903111004, de la Carrera Profesional de Contabilidad, egresada, quién solicita autorización para ejecutar el informe de investigación titulado: "LA CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL PERÚ, SECTOR SERVICIOS CASO: ESVA CARGO S.A.C. LIMA – 2022, durante los meses de mayo, junio, julio y agosto del presente año.

Por este motivo, mucho agradeceré me brinde el acceso y las facilidades a fin de ejecutar satisfactoriamente mi investigación la misma que redundará en beneficio de su Institución. En espera de su amable atención, quedo de usted.

Atentamente,

MARÍA DEL CARMEN VÁSQUEZ VÁSQUEZ

DNI N° 45763326

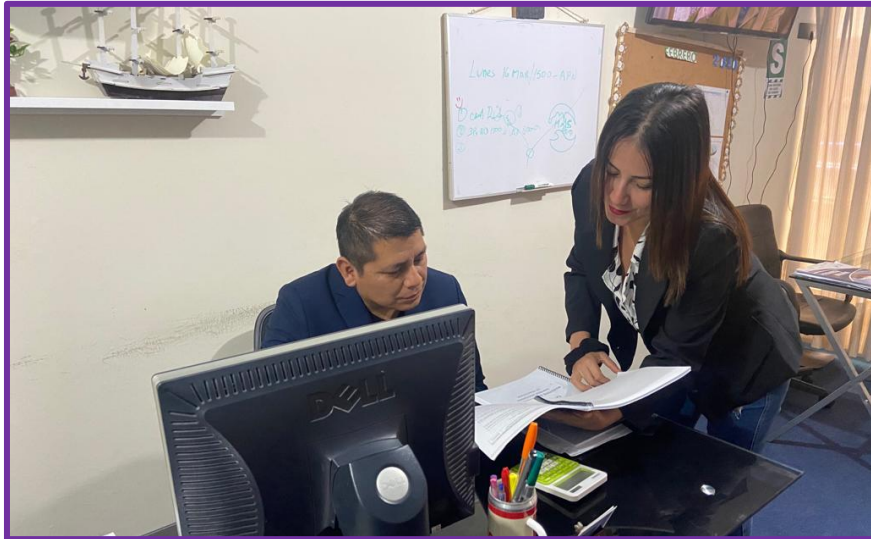


## Anexo 07: Evidencias de ejecución

Aplicación de instrumento al gerente de la empresa ESVA Cargo SAC

### Figura 2

Foto 1



### Figura 3

Foto 2



## Anexo 08: Fichas Bibliográficas

<p><b>Autores:</b> Wilder Quintero, Genny Navarro y Jose Arévalo.</p> <p><b>Título:</b> Herramientas de contabilidad gerencial en la toma de decisiones: Un análisis en el sector comercial.</p> <p><b>Año:</b> 2019</p>	<p><b>Ciudad, País:</b> Ocaña, Colombia</p>
<p><b>Tema: Herramientas de contabilidad gerencial en la toma de decisiones en Colombia</b></p> <p>El trabajo de investigación tuvo como objetivo general: Realizar una descripción de los procesos contables que desarrollan las empresas del sector comercial de la ciudad de Ocaña Colombia. Se basó en un estudio cuantitativo de tipo descriptivo, mediante la utilización de un cuestionario para medir la aplicación de los procesos contables y finalmente se logró identificar fortalezas y debilidades en la contabilización de las transacciones económicas que realizan este tipo de empresas. Como resultados en cuanto a las empresas del sector comercial de la ciudad de Ocaña, en un 64% de los establecimientos de comercio encuestados, realizan estados financieros tales como: el estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, flujo de efectivo y notas a los estados financieros; el 5% los realizan esporádicamente y el 31% nunca los realizan. Se concluye identificando la percepción de los empresarios de los establecimientos de comercio de la ciudad de Ocaña, dentro de los cuales se destacan de manera positiva la elaboración de estados financieros con sus respectivos soportes contables y libros oficiales, y con preocupación se observó que estas empresas en un alto porcentaje no realizan análisis financieros, razón por la cual en oportunidades buscan financiación sin realizar un estudio previo del costo financiero que esto implica, en razón a que no se tiene una visión global, pertinente y oportuna de la información financiera.</p>	
<p><b>Referencia Bibliográfica</b></p> <p>Quintero, W., Navarro, G. y Arévalo, J. (2019). Herramientas de contabilidad gerencial en la toma de decisiones: Un análisis en el sector comercial. Revista Espacios, 40(10), 27.</p> <p><a href="https://www.revistaespacios.com/a19v40n10/a19v40n10p27.pdf">https://www.revistaespacios.com/a19v40n10/a19v40n10p27.pdf</a></p>	<p><i>Ficha N°1</i></p>

<p><b>Autores:</b> Ilda Gasco y Elmer Ramírez.</p> <p><b>Título:</b> Contabilidad Gerencial y Toma de Decisiones del personal de la Cooperativa de Ahorro y Créditos Todos Los Santos, Chota 2021</p> <p><b>Año:</b> 2022</p>	<p><b>Ciudad, País:</b> Cajamarca, Perú</p>
<p><b>Tema: Contabilidad Gerencial y Toma de Decisiones en una cooperativa de ahorro y crédito.</b></p> <p>El trabajo de investigación tiene como objetivo general: Determinar la correlación acaecida entre la contabilidad gerencial y toma de decisiones del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Todos los Santos Chota -2021. El estudio fue de un tipo descriptivo - correlacional, con diseño no experimental - transversal, como población a 50 funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Todos los Santos Chota 2021, y como muestra a la misma cantidad de la población previamente mencionada, como instrumento se hizo uso del cuestionario. Los resultados obtenidos evidenciaron que, el estado actual de la contabilidad gerencial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Todos los Santos Chota - 2021, se observó que dicha variable se encontraba en un nivel satisfactorio con un 74% y finalmente el 26% manifiesta que su nivel es</p>	



regular y al hacer uso del coeficiente Rho Spearman con lo cual se obtuvo ,807\*\* por lo que la correlación era significativa al nivel 0,01 (bilateral). Se concluyó que, sí existe correlación entre la contabilidad gerencial y toma de decisiones del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Todos los Santos Chota en el año 2021, por lo que se le recomienda mejorar constantemente en la contabilidad gerencial de los funcionarios de dicha institución dado que, se demostró que tiene relación con el desempeño laboral y que aún se consigue mejorar aún más los niveles de dicha variable, además un alto grado de correlación entre los estados financieros y la toma de decisiones demostraron su relevancia, sin embargo las notas no están bien detalladas ni tampoco se aplicaron ratios financieros.

<p><b>Referencia Bibliográfica</b></p> <p>Gasco, I. y Ramírez, E. (2022). Contabilidad Gerencial y Toma de Decisiones del personal de la Cooperativa de Ahorro y Créditos Todos Los Santos, Chota 2021 2018 [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipan]. Repositorio institucional Universidad Señor de Sipan. <a href="https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9810/Gasco%20%20C3%A1rate%20Ilda%20&amp;%20Ramirez%20Ortiz%20Elmer.pdf?sequence=1">https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9810/Gasco%20%20C3%A1rate%20Ilda%20&amp;%20Ramirez%20Ortiz%20Elmer.pdf?sequence=1</a></p>	<p><b>Ficha N°2</b></p>
--	-------------------------

<p><b>Autor:</b> Raul Caballero</p> <p><b>Título:</b> El estado de resultado bajo el modelo corriente y no corriente y la toma de decisiones gerenciales, caso: industrias Willy Busch S.A., periodo 2020.</p> <p><b>Año:</b> 2021</p>	<p><b>Ciudad, País:</b> Callao, Perú</p>
<p><b>Tema: El estado de resultado y la toma de decisiones gerenciales.</b></p> <p>El trabajo de investigación tiene como objetivo general: Establecer de qué manera se mejora la toma de decisiones gerenciales sobre los resultados de un periodo: Caso Industrias Willy Busch S.A., periodo 2020. Esta investigación fue de tipo aplicada, de carácter descriptivo, con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y de tipo transversal y se trata de un estudio de caso, de tal forma que lo obtenido no necesariamente pueden inferirse a otras empresas. Como resultado de la investigación se ha determinado que el modelo del Estado de Resultado Corriente y no Corriente ayuda a la gerencia en la toma de decisiones empresariales respecto a los resultados en el corto plazo y largo plazo. En conclusión, en el caso de Industrias Willy Busch S.A. ubicada en el Callao, periodo 2020, el uso de un modelo de estado de resultado corriente y no corriente puede ayudar a mejorar la toma de decisiones tanto a corto como a largo plazo, pues el uso de los resultados corrientes proporciona información inmediata sobre ingresos, gastos, costos y utilidades, mientras que el uso de los resultados no corrientes ayuda a mantener la viabilidad financiera a largo plazo, siendo que el uso de ambos resultados simplifica los ajustes contables, lo que contribuye a evitar errores en la toma de decisiones.</p>	
<p><b>Referencia Bibliográfica</b></p> <p>Caballero, R. (2022). El estado de resultado bajo el modelo corriente y no corriente y la toma de decisiones gerenciales, caso: industrias Willy Busch S.A., periodo 2020 [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Callao]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional del Callao. <a href="http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/6754/IF_CABALERO_FCC_2022.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/6754/IF_CABALERO_FCC_2022.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a></p>	<p><b>Ficha N°3</b></p>

<p><b>Autor:</b> Rusvelt Achulla  <b>Título:</b> Aportes de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones en la empresa Milka supermercados E.I.R.L.  <b>Año:</b> 2023</p>	<p><b>Ciudad,</b>  <b>País:</b>  Lima,  Perú</p>
<p><b>Tema: Aportes de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones en un supermercado</b></p> <p>Determinar la relación entre la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en el sector industrial de Villa El Salvador. El nivel investigativo es correlacional y básica con un diseño no experimental transversal donde la muestra estuvo compuesta por 35 empleados, utilizándose una encuesta tipo Likert constituida por 40 ítems, 20 para contabilidad gerencial y 20 para la toma de decisiones, obteniéndose un alto nivel de confiabilidad. Los resultados manifestaron que la significancia ,206 es mayor que el nivel de error de 0.05, sin embargo, se encontró relación entre contabilidad gerencial y la dimensión decisiones estratégicas de la toma de decisiones con un coeficiente del Rho Spearman ,404 y un nivel de error 0,05. En conclusión, esta investigación permitió evidenciar la no existencia de relación entre contabilidad gerencial y toma de decisiones en el personal de contabilidad de las empresas del sector industrial de Villa el Salvador en el año 2022, pues el personal no es influenciado por la contabilidad gerencial para tomar las decisiones en sus respectivas empresas, sin embargo, también presentó la existencia de esta relación en la dimensión decisiones estratégicas, además de una estrecha relación entre la contabilidad de costos que permite una mejora de la rentabilidad influenciando en la toma de decisiones empresariales.</p>	
<p><b>Referencia Bibliográfica</b></p> <p>Achulla, R. (2023). Aportes de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones en la empresa Milka supermercados E.I.R.L. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio institucional Universidad Peruana de las Américas.  <a href="http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3595/1/%20TESIS%20ACHULLA%20HUARACA.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3595/1/%20TESIS%20ACHULLA%20HUARACA.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a></p>	<p><b>Ficha</b>  <b>N°4</b></p>

## Anexo 10: Estados Financieros 2022 – ESVA CARGO SAC

### ESVA CARGO SAC

20604465177

Estado de Resultados al 31-12-2022

Ingresos de Actividades Ordinarias		2,055,490
Costo de Ventas		<u>(241,550)</u>
<b>Ganancia bruta</b>		<b>1,813,940</b>
Gastos de Ventas y Distribucion		(985,472)
Gastos Administrativos		(647,632)
Otros Ingresos Operacionales		<u>0</u>
<b>Ganancia por actividades de operacion</b>		<b>180,836</b>
Ingresos Financieros		0
Gastos Financieros		<u>-</u>
<b>Resultado antes de Impuesto a las Ganancias</b>		<b><u>180,836</u></b>
Impuesto a la renta	29.50%	(53,347)
		-
		<u>-</u>
<b>Ganancia Neta del Ejercicio</b>		<b><u>127,489</u></b>
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias		180,836
		-
		<u>-</u>
Renta Neta Imponible		<b><u>180,836</u></b>

**ESVA CARGO SAC**  
Al 31 de Diciembre del 2022

<b>Activos</b>	2022
<b>Activos Corrientes</b>	
Caja y Bancos	1,065,815
Cuentas por Cobrar Comerciales	454,896
Cuentas por cobrar diversas - Terceros	15,007
Mercaderia	-
Productos Terminados	-
Materias Primas	-
Materiales Auxiliares, suministros y repuestos	-
Envases y Embalajes	-
Otros activos corrientes	-
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>1,535,718</b>
<b>Activos No Corrientes</b>	
Intangibles	-
Propiedades, Planta y Equipo	565,000
Depreciación acumulada	-22,772
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>542,229</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>2,077,947</b>

<b>Pasivos y Patrimonio</b>	2022
<b>Pasivo</b>	
Tributos por pagar	90,000
Remuneraciones por pagar	-
Cuentas por Pagar Comerciales	296,481
Cuentas por pagar diversas	15,007
Cuentas por pagar diversas - Entidades relacionadas	-
Obligaciones Financieras	250,000
<b>Total Pasivos</b>	<b>651,488</b>
<b>Patrimonio</b>	
Capital	1,000,000
Acciones de Inversion	-
Reserva	-
Resultados Acumulados	308,629
Resultado del Ejercicio	117,829
<b>Total Patrimonio</b>	<b>1,426,458</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,077,946</b>

-1

-1

## Anexo 11: Ratios Financieros 2022 – ESVA CARGO SAC

