



UNIVERSIDAD NACIONAL “SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CONTABILIDAD

LA CONTABILIDAD GERENCIAL EN LA TOMA DE DECISIONES, HOTEL SUIZA PERUANA HUARAZ, PERIODO 2017 - 2018.

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

AUTORES:

Bach. CRUZ LÁZARO VÍCTOR HUGO
Bach. MONGE SABOYA MILUSKA ALMENDRA

ASESOR:

Dr. JORGE ALEXANDER ROJAS VEGA

**HUARAZ - PERU
2019**



FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN, CONDUCENTES A
OPTAR TÍTULOS PROFESIONALES Y GRADOS ACADÉMICOS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

1. Datos del autor:

Apellidos y Nombres: _____

Código de alumno: _____

Teléfono: _____

E-mail: _____

D.N.I. n°: _____

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Tipo de trabajo de investigación:

Tesis

Trabajo de Suficiencia Profesional

Trabajo Académico

Trabajo de Investigación

Tesinas (presentadas antes de la publicación de la Nueva Ley Universitaria 30220 – 2014)

3. Para optar el Título Profesional de:

4. Título del trabajo de investigación:

5. Facultad de: _____

6. Escuela o Carrera: _____

7. Línea de Investigación (*): _____

8. Sub-línea de Investigación (*): _____

() Según resolución de aprobación del proyecto de tesis*

9. Asesor:

Apellidos y nombres _____ D.N.I n°: _____

E-mail: _____ ID ORCID: _____

10. Referencia bibliográfica: _____

11. Tipo de acceso al Documento:

Acceso público* al contenido completo.

Acceso restringido** al contenido completo

Si el autor eligió el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo una licencia no exclusiva, para que se pueda hacer arreglos de forma en la obra y difundirlo en el Repositorio Institucional, respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso de que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:



12. Originalidad del archivo digital

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.



Firma del autor

13. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para las investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia Creative Commons, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica.



El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12º del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Recolector Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".

14. Para ser verificado por la Dirección del Repositorio Institucional

Seleccione la
Fecha de Acto de sustentación:

Huaraz,

Firma:




Varillas William Eduardo
Asistente en Informática y Sistemas
- UNASAM -

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.



**FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN, CONDUCENTES A
OPTAR TÍTULOS PROFESIONALES Y GRADOS ACADÉMICOS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

1. Datos del autor:

Apellidos y Nombres: _____

Código de alumno: _____

Teléfono: _____

E-mail: _____

D.N.I. n°: _____

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Tipo de trabajo de investigación:

Tesis

Trabajo de Suficiencia Profesional

Trabajo Académico

Trabajo de Investigación

Tesinas (presentadas antes de la publicación de la Nueva Ley Universitaria 30220 – 2014)

3. Para optar el Título Profesional de:

4. Título del trabajo de investigación:

5. Facultad de: _____

6. Escuela o Carrera: _____

7. Línea de Investigación (*): _____

8. Sub-línea de Investigación (*): _____

() Según resolución de aprobación del proyecto de tesis*

9. Asesor:

Apellidos y nombres _____ D.N.I n°: _____

E-mail: _____ ID ORCID: _____

10. Referencia bibliográfica: _____

11. Tipo de acceso al Documento:

Acceso público* al contenido completo.

Acceso restringido** al contenido completo

Si el autor eligió el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo una licencia no exclusiva, para que se pueda hacer arreglos de forma en la obra y difundirlo en el Repositorio Institucional, respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso de que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:



12. Originalidad del archivo digital

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.


Firma del autor

13. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para las investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia Creative Commons, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica.



El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12º del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI “Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Recolector Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA”.

14. Para ser verificado por la Dirección del Repositorio Institucional

Seleccione la
Fecha de Acto de sustentación:

Huaraz,

Firma:

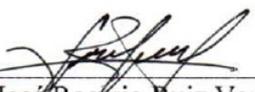



Varillas William Eduardo
Asistente en Informática y Sistemas
- UNASAM -

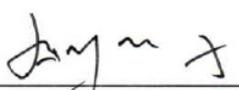
***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

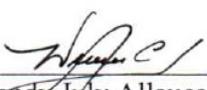
MIEMBROS DEL JURADO



Dr. José Rosario Ruiz Vera
Presidente



Dr. Juan Alejandro Murga Ortiz
Secretario



Dra. Wendy July Allauca Castillo
Vocal

A mis padres y hermanos, por su apoyo moral y económico; gracias a ellos ahora soy profesional.

Víctor

A mis amados padres, hermanos y sobrinos; por su apoyo y motivación constante para lograr mis objetivos.

Miluska

AGRADECIMIENTOS

- A Dios por el don de la vida, por permitirnos alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto y por bendecir nuestro día a día.
- A nuestra alma mater Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo”.
- A los catedráticos de nuestra querida Facultad de Economía y Contabilidad por las enseñanzas impartidas.
- A nuestro asesor Dr. Jorge Alexander Rojas Vega.
- A nuestro jurado, por la exigencia para realizar una investigación de calidad.
- A los ejecutivos del Hotel Suiza Peruana de Huaraz, por la predisposición para realizar la investigación en su empresa.

Víctor y Miluska

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar de qué manera la contabilidad gerencial contribuye en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 – 2018. Con tal propósito 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.

Se contrastó la hipótesis de la investigación y se determinó que la contabilidad gerencial contribuye positivamente en la toma de decisiones del Hotel Suiza Peruana Huaraz, comprobándose 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; 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. Por consiguiente, se recomienda al Gerente General del Hotel Suiza Peruana de Huaraz, formalizar la contabilidad gerencial en la empresa como herramienta fundamental para tomar decisiones basadas en información relevante, clasificada y oportuna, acorde a sus necesidades. Esta información además le permitirá planificar, valorar y controlar sus operaciones financieras y recursos económicos para una mejor gestión, creando así ventajas competitivas que le permitan seguir en actividad en el tiempo conforme a las exigencias del mercado.

Palabra claves: Contabilidad gerencial, toma de decisiones, planeamiento, acciones de control, informes financieros, hoteles.

ABSTRACT

The general objective of this research was to determine how managerial accounting contributes to decision-making, Hotel Suiza Peruana Huaraz, period 2017 - 2018. For this purpose, an investigation with a quantitative approach, of explanatory scope, of non-experimental design was carried out. and longitudinal cut, for which the survey technique was applied and as an instrument the questionnaire, one on managerial accounting and another on decision-making: the surveys were applied to people directly linked to the management and operation of the company.

The research hypothesis was contrasted and it was determined that managerial accounting contributes positively to the decision-making of the Hotel Suiza Peruana Huaraz, verifying a correlation of 0.809 according to the correlation coefficient of the Spearman rho model, validated with the theories related to the variables and study dimensions. From this it is concluded that the degree of correlation of managerial accounting is positive in decision-making through a high correlation coefficient; However, limitations were observed in the absolute scope of the decision-making variable due to the existence of an inadequate prioritization of tasks and minimally evaluated decisions, taken based on the urgent needs of the Hotel Suiza Peruana Huaraz and motivated by insufficient classified and timely information. Therefore, the General Manager of the Hotel Suiza Peruana de Huaraz is recommended to formalize managerial accounting in the company as a fundamental tool to make decisions based on relevant, classified and timely information, according to their needs. This information will also allow you to plan, assess and control your financial operations and economic resources for better management, thus creating competitive advantages that allow you to continue in activity over time according to market demands.

Keywords: Management accounting, decision making, planning, control actions, financial reports, hotels.

ÍNDICE

RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE.....	vii
1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Identificación, formulación y planteamiento del problema.....	9
1.1.1. Formulación del problema.....	15
1.2. Objetivos.....	15
1.3. Justificación.....	16
1.4. Hipótesis.....	17
1.4.1. Hipótesis general.....	17
1.4.2. Hipótesis específicas.....	17
1.5. Variables.....	18
2. MARCO REFERENCIAL.....	19
2.1. Antecedentes.....	19
2.2. Marco teórico.....	25
2.2.1. Contabilidad gerencial.....	25
2.2.2. Toma de decisiones.....	43
2.3. Marco conceptual.....	65
2.4. Marco legal.....	68
3. METODOLOGÍA.....	71
3.1. Diseño de la investigación.....	71
3.1.1. Tipo de investigación.....	71
3.1.2. Diseño de la investigación.....	71
3.2. Población y muestra.....	72
3.2.1. Población.....	72
3.2.2. Muestra.....	73

3.3.	Variables de estudio	74
3.3.1.	Operacionalización de variables	75
3.4.	Formulación de la hipótesis	76
3.5.	Fuentes, instrumentos y técnicas de recopilación de datos	76
3.5.1.	Técnicas	76
3.5.2.	Instrumento	77
3.5.3.	Fuentes de recolección de datos	77
3.6.	Procedimiento de tratamiento de datos.....	77
3.7.	Procesamiento de datos	78
3.8.	Análisis e interpretación de las informaciones	78
4.	RESULTADOS	80
4.1.	Presentación de datos generales	80
4.2.	Presentación y análisis de datos relacionado con cada objetivo de investigación.	117
4.3.	Prueba de hipótesis	121
4.4.	Interpretación y discusión de resultados según cada una de las hipótesis	
	132	
4.4.1.	Hipótesis general:.....	132
4.4.2.	Hipótesis específica 1:.....	134
4.4.3.	Hipótesis específica 2:.....	137
4.4.4.	Hipótesis específica 3:.....	139
5.	CONCLUSIONES	141
6.	RECOMENDACIONES	143
7.	BIBLIOGRAFÍA	145
7.1.	Referido al tema	145
7.2.	Referido a la metodología	149
8.	ANEXOS	150



1. INTRODUCCIÓN

1.1. Identificación, formulación y planteamiento del problema

En un mundo empresarial altamente competitivo en el que los cambios ocurren con mayor rapidez, mantenerse vigente en los mercados es fundamental, y la carrera por conseguir clientes se intensifica. Estas situaciones, entre otras, demandan tomar continuamente correctas y oportunas decisiones. Para ello se ha venido desarrollando valiosas herramientas como la contabilidad gerencial, para ayudar a las gerencias a decidir acertadamente. Las empresas hoteleras, como en cualquier otro tipo de empresas, no son ajenas a esta realidad por lo que requieren de herramientas que garanticen tomar decisiones de manera rápida y eficiente.

Por otro lado, la Organización Mundial del Turismo (OMT) señala que esta actividad se ha convertido en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo, lo cual favorece a las empresas hoteleras de los diferentes países. Para el año 2017, las llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan en un destino) aumentaron en 4,3%; lo cual impactó en los ingresos mundiales generados por el turismo internacional, que alcanzó la cifra de US\$1.425.000 millones de dólares.

Asimismo, el World Economic Forum (WEF), además de reconocer el notable crecimiento del turismo en todo el orbe, señala que este sector se está convirtiendo en un importante propulsor de la prosperidad económica, particularmente en los países en desarrollo, como es el caso peruano (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2018).

Mundialmente se registran cerca de 1 400 millones de llegadas de turistas internacionales, lo que equivale prácticamente a la sexta parte de la población mundial, ello recalca la importancia de una industria considerada global, ya que la actividad generada por los sectores hotelero, agencias de viajes, de transporte de pasajeros, entre otros, consigue atraer además importantes inversiones públicas y privadas (Díaz A., 2019).

Se considera que el número de llegadas de turistas es aproximadamente de 18 por cada 100 habitantes en el mundo, y de ellos, la mitad de las llegadas de turistas internacionales proceden de Europa y una cuarta parte tienen su origen en la región Asia Pacífico. En cuanto a los principales emisores, China es el que más turistas envía fuera de sus fronteras, por delante de Alemania y de Estados Unidos de América, posiciones que se repiten en el apartado sobre gasto turístico en el exterior (Díaz A., 2019).

De acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (OMT) esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso económico (Organización Mundial de Turismo, 2019). Además, este sector es una fuente importante de ingresos de divisas, crea puestos de trabajo y oportunidades para la iniciativa empresarial, contribuyendo así a la reducción de la pobreza. También, se presentan efectos secundarios positivos para la economía, ya que incentiva la conservación del patrimonio natural y cultural de los países, mejora de la infraestructura, lo que contribuye a la sostenibilidad del medio ambiente y el incremento de la competitividad (Foro Económico Mundial, 2019).

América Latina y el Caribe tienen, por su parte, un inmenso potencial turístico basado en sus recursos ambientales, tanto naturales como socioculturales, que pueden ser utilizados en la composición de sus estrategias de desarrollo; sea en forma aislada en cada una de las 46 unidades geopolíticas y países que lo componen. La tendencia global de la demanda turística se acentúa en la banda de los trópicos y en especial en los países bajo el ecuador; siendo una de las zonas de destino de las más procuradas del planeta por su condición bioclimática de confort térmico. Y es precisamente allí donde se encuentran la mayor parte de los países de América, como es el caso del Perú (Zornitta, 2017).

En el Perú, actualmente el turismo genera más de un millón cien mil empleos directos e indirectos y contribuye con el 3.3% al Producto Bruto Interno nacional; las actividades económicas que atienden al turismo son hoteles, restaurantes, servicios financieros, entretenimiento, transportes y agencias de viajes, entre otros. Así, el turismo tiene el potencial de generar riqueza y oportunidades de empleo en diversas industrias dentro y fuera de Lima (Peñaranda, 2019).

Al respecto, el WEF advierte que el Perú es poseedor de un gran potencial de desarrollo del mercado hotelero que atiende a turistas. La gran variedad de paisajes, fauna, cultura e historia se constituyen como sus principales atractivos; pero al mismo tiempo señala como desafío la expansión de la actividad turística y, sobre todo hotelera, bajo estándares de sostenibilidad. El mercado nacional hotelero tiene, gracias al turismo, una ventana de oportunidades, además de ser un vehículo hacia el desarrollo

social y económico (Foro Económico Mundial, 2019).

Ancash, por otro lado, cuenta con riquezas naturales y arqueológicas. De acuerdo a la información de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, la región recibe más de 150 mil turistas por año, y crece a más del 10% anual; cifra muy alentadora para los operadores turísticos locales.

En Huaraz, gracias a sus imponentes nevados y paisajes, esta zona del Perú es considerada como uno de los principales destinos turísticos para la práctica de deportes de aventura y para el turismo histórico, actividades que dinamizan el mercado hotelero. La ciudad de Huaraz es considerada como una “ciudad dormitorio”, y existe una variedad de hoteles que atienden a los visitantes. De esta manera, producto del dinamismo del sector turístico principalmente, se ha desarrollado la planta turística, y ha crecido la oferta hotelera (como es el caso del Hotel Suiza Peruana), lo que ha desarrollado y optimizado al sector; ofreciendo mayores y mejores servicios, generando empleo y contribuyendo con el ingreso de familias ligadas, de manera directa o indirecta, al sector hotelero.

La Empresa de Transportes Turísticos Suiza Peruana S.R.L, es una empresa de capitales huaracinos, que inició sus actividades el 17 de febrero de 2004, con un capital de S/. 20,000.00 soles, siendo los socios fundadores don Félix Cruz Támara y doña Cristina Aurelia Lázaro Fernández; esta empresa se dedicó al servicio de transporte turístico hasta el año 2014. Año en que inició la construcción de un hotel, convirtiéndose en su proyecto más ambicioso, y posteriormente, su actividad económica principal. Desde sus inicios, los socios se propusieron metas de crecimiento y progreso, lo cual se

ha ido consiguiendo paulatinamente, gracias al crecimiento del mercado turístico en parte, pero también al manejo gerencial. El Hotel Suiza Peruana es catalogado como hotel de tres estrellas, desde el mes de noviembre del año 2017, por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Ancash. El hotel se encuentra ubicado en el Jr. Federico Sal y Rosas N° 843, en la ciudad de Huaraz. Tiene un área construida de cerca de 690 metros cuadrados. En el hotel se brindan diversos servicios afines al alojamiento, como alimentación, transporte, lavandería, campamentos, entre otros. El hotel empezó a funcionar desde junio del 2016. Son sus principales competidores los siguientes: Hotel Santa Cruz, el Hotel Ebony, el Hotel Selina Huaraz, el Hotel La Joya y el Hotel Pastoruri, ubicados en la misma ciudad y son catalogados como hoteles de tres estrellas.

Por otro lado, en el camino recorrido se han presentado circunstancias que ameritaban ser resueltas de manera rápida y efectiva, debido a que se han dado situaciones problemáticas. Problemas en el proceso de expansión y crecimiento: se ha tenido que decidir sobre compra de vehículos, inversiones en la ampliación del hotel (compra de un terreno para estacionamiento de autos), inversiones que demandaban arriesgar importantes sumas de dinero, solicitar financiamiento a terceros, compra de mobiliario; en ese sentido, era indispensable optar por una alternativa entre las disponibles y esto requería una correcta toma de decisiones.

Asimismo, se está dando una inadecuada priorización de tareas, decisiones mínimamente evaluadas, tomadas en función a las necesidades urgentes, motivada en gran medida por insuficiente información clasificada y

oportuna; lo cual ha generado que se tomen decisiones de manera precipitada. Además, se ha identificado que las actividades no se encuentran debidamente estructuradas en cada unidad operativa. Así mismo, no elaboran presupuestos, no se establece un sistema de costos, se cometen diversos errores comerciales, como el no invertir en un Plan de Marketing eficiente para fidelizar a los clientes, no cuentan con instrumentos de gestión como un plan estratégico y un manual de organización y funciones oficial. Así mismo, no se ha culminado la estructura diseñada del hotel, pues no se ha concluido el último nivel, este que se pronosticó funcionara como un salón de eventos sociales. Hasta la fecha no se ha logrado habilitarlo. Además, se ha constatado que existen ciertos ambientes que no se están utilizando y otros que se están utilizando a medias de su capacidad instalada (activos ociosos); tal es el caso del comedor, que fue construido con el fin de brindar el servicio de restaurante (actualmente solo brinda el desayuno a los huéspedes del hotel); se construyó un bar, pero hasta la fecha no funciona. Se ha visualizado retrasos en el desarrollo de las labores del personal de limpieza, cuyo rol es sumamente importante en el sector hotelero.

En cuanto al aspecto contable, se ha identificado que el Contador General presenta oportunamente información financiera para el cumplimiento tributario, empero esta información no está detallada con sus respectivas notas a los estados financieros; Así también no se aplican ratios financieras que permitan evaluar los resultados obtenidos por el hotel en los periodos anteriores, por lo cual no se ha realizado un confiable diagnóstico empresarial.

Situaciones como las descritas debilitan la situación económica financiera de la empresa y lo exponen frente a la competencia. Por lo que la presente investigación pretende contribuir a revertir los problemas de toma de decisiones de la empresa en estudio mediante el uso correcto de la contabilidad gerencial. De lo indicado anteriormente se formuló los problemas que a continuación se indican.

1.1.1. Formulación del problema

Problema general

¿De qué manera la contabilidad gerencial contribuye en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018?

Problemas específicos

Pe1= ¿Cómo el planeamiento influye en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018?

Pe2= ¿Cuál es la incidencia de las acciones de control en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018?

Pe3= ¿De qué manera los informes financieros repercuten en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018?

1.2. Objetivos

Objetivo general

Determinar de qué manera la contabilidad gerencial contribuye en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Objetivos específicos

Oe1= Comprobar como el planeamiento influye en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Oe2= Identificar cuál es la incidencia de las acciones de control en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Oe3= Mostrar de qué manera los informes financieros repercuten en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

1.3. Justificación

Justificación práctica.

Los resultados de la presente investigación serán usados como antecedentes en futuras investigaciones que deseen ampliar y/o profundizar en el estudio de las variables contabilidad gerencial y toma de decisiones, además será un aporte científico que añadirá conocimientos al cuerpo de conocimientos existentes sobre la ciencia contable. También contribuirá a la mejora en la toma de decisiones del Hotel Suiza Peruana, basándose en la información que la contabilidad gerencial brinda.

Justificación Social.

Los resultados de la presente investigación ayudarán a mejorar la gestión y control del Gerente General del Hotel Suiza Peruana de Huaraz: realizando mejoras en la dirección de la empresa, tomando decisiones de manera correcta y oportuna con base en la información que deriva la contabilidad gerencial. Una buena gerencia, realizada con eficiencia, eficacia y transparencia, favorece a los trabajadores y a los clientes que recibirán servicios de calidad, lo cual es un requisito para fidelizarlos. Esta acción posicionará mejor a la empresa, que podrá ampliar su mercado, contratar más personal y así mejorar el empleo e ingresos en la población involucrada de manera directa o indirecta.

Justificación metodológica.

Actualmente no existen investigaciones sobre las variables en estudio en el sector hotelero en Huaraz, por lo que se presenta un nuevo abordaje metodológico, que permitirá conocer y validar el grado de correlación entre ambas. Además, para medir las variables se van a elaborar dos instrumentos, que tienen que ser validados y establecidos su confianza por el método Alpha de Cronbach; estos instrumentos pueden ser utilizados en investigaciones futuras sobre las variables investigadas.

Justificación económica.

Una mejor gerencia implica utilizar de manera adecuada las herramientas que la contabilidad moderna provee, con criterios de economía y racionalidad: que permitan alcanzar con facilidad los objetivos organizacionales, que generen empleo e ingresos a la población involucrada en la actividad hotelera, lo cual incrementa la demanda interna y dinamiza la economía local.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

Hi= La contabilidad gerencial contribuye positivamente a la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

1.4.2. Hipótesis específicas

He1= El planeamiento influye positivamente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

He2= Las acciones de control inciden eficazmente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

He3= Los informes financieros repercuten razonablemente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

1.5. Variables

V1: Contabilidad gerencial.

V2: Toma de decisiones.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes

A nivel internacional

Jiménez, S. (2017), en su investigación titulada “El sistema de control interno y la toma de decisiones en los Hoteles, Hostales y Hosterías de primera categoría de la ciudad de Riobamba”, analizó el sistema de control interno y la toma de decisiones que se ejecutaron en los Hoteles, Hostales y Hosterías de primera categoría de la ciudad de Riobamba, planteándose como hipótesis que la ineficiente aplicación de un sistema de control interno adecuado afecta a la toma de decisiones. La investigación fue de enfoque cuantitativo y cualitativo, modalidad básica, nivel exploratorio y descriptivo. La muestra estuvo conformada por 12 empresas de alojamiento de primera categoría, a los que se aplicaron la técnica de la encuesta a través del instrumento del cuestionario. De los resultados obtenidos, se llegó a la conclusión de que, al no existir un adecuado control interno, limita al directorio en la toma de decisiones. Estas falencias se deben, entre otros factores, a la falta de comunicación entre departamentos, lo que perjudica en la operatividad de la empresa. Así también, los diferentes procedimientos que se aplican en las diversas actividades no están acorde a la funcionalidad para la cual fueron creadas.

Traña y Cano (2015), en su investigación titulada “Contabilidad Gerencial: Análisis de la decisión de financiamiento y el estado de situación financiera de la Empresa Gran Hotel Zafiro S. A., de Managua en el periodo finalizado 2014”, analizaron el estado de situación financiera y la decisión

de financiamiento más eficiente que permita ejecutar la decisión de inversión tomada por el Gran Hotel Zafiro S.A., de Managua en el periodo finalizado 2014. La investigación mantiene un enfoque cualitativo, siendo un estudio de caso, para lo cual usaron las técnicas de observación, análisis documental para la recolección de información. De los resultados hallados, llegaron a la siguiente conclusión: a través de la contabilidad gerencial se toma la información de los Estados Financieros para la toma de decisión de Financiamiento, por lo que los activos crecen a través de la estructura de capital y decisiones que se realizan; para todo ello se requiere de la contabilidad gerencial para ser prudentes en la toma de decisiones.

Jiménez, M. (2015), en su investigación titulada “Planificación Financiera y su incidencia en la Toma de Decisiones en la Hostería El Surillal de la ciudad de Salcedo”, tuvo como objetivo determinar la incidencia de la planificación financiera en la toma de decisiones a fin de facilitar el adecuado manejo de los recursos financieros de la Hostería el Surillal de la ciudad de Salcedo, planteándose como hipótesis que la Planificación Financiera incide en la oportuna toma de decisiones de la Hostería el Surillal de la ciudad de Salcedo. La investigación tuvo un enfoque cualitativo-cuantitativo, modalidad de campo y bibliográfico-documental, nivel de investigación exploratorio, descriptivo y asociación de variables, con una población de 23 empleados de la Hostería a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta con el respectivo cuestionario. De los resultados obtenidos se concluyó que no existe un modelo de planificación financiera implementada que contribuya al proceso eficiente de toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo,

enfocados a los objetivos institucionales y la toma de decisiones que se realizan actualmente en la Hostería El Surillal, no resuelve los problemas existentes en cuanto al manejo eficiente de los recursos existentes.

A nivel nacional

Candia y Huaylla (2017), en su tesis titulada “Los sistemas de información contable y su contribución en la eficiente toma de decisiones en la empresa Palma Real S.A.C.” de Madre de Dios, tuvieron como finalidad determinar el grado de influencia de los sistemas de información contable en la toma de decisiones de la empresa Palma Real S.A.C, planteándose como hipótesis que los sistemas de información contable de la empresa Palma Real S.A.C. influyen de manera significativa en la toma de decisiones eficientes. La investigación fue básica, de nivel descriptivo correlacional y se emplearon las técnicas de la encuesta, observación, revisión documentaria y entrevista, con una muestra conformada por 31 colaboradores de la empresa. De los resultados obtenidos se determinó que los sistemas de información contable utilizados por la empresa Palma Real S.A.C. ofrecen un alto grado de información fiable y oportuna que sirve como herramienta básica para la toma de decisiones eficientes, ya que muestra de manera fiel la situación de la empresa, para evaluar los cambios producidos en esta, y en base a ello efectuar el proceso de toma de decisiones. Estos sistemas de información contable permiten al administrador realizar las actividades pilares de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar para alcanzar una eficiente gestión.

Arroyo y Delgado (2015), en su tesis titulada “La contabilidad gerencial y su importancia en la toma de decisiones del Hotel MR. Delta Chiclayo 2015”, tuvieron por finalidad analizar la importancia de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones del Hotel Mr. Delta. El trabajo presentó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, con un nivel correlacional, de acuerdo al estudio de la investigación se plantearon la hipótesis si existe relación significativa en la contabilidad gerencial y su importancia en la toma de decisiones en el Hotel Mr. Delta. Se aplicaron técnicas de encuestas a una población de 7 personas y una entrevista al gerente general de la empresa. Entre las conclusiones y resultados hallados, se afirma que la contabilidad gerencial realiza aportes favorables en la toma de decisiones de la empresa.

Navarro y Quinde (2013), en su tesis titulada “Influencia de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto -periodo 2012”, tuvieron como objetivo general determinar el grado de influencia de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto, haciendo frente al problema formularon la siguiente hipótesis: la contabilidad gerencial tiene un alto grado de influencia positiva en la toma de decisiones de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto. La investigación presentó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de corte trasversal, de nivel explicativo; la población y la muestra de estudio estuvo conformada por 14 empresas hoteleras, para la recolección de datos, el análisis documental, observación y la entrevista. En las conclusiones se afirman que el grado de

influencia de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones es positiva, esto evidenciado en las ratios financieras, estableciéndose así varios objetivos a largo plazo, generando eficacia y eficiencia en las operaciones.

A nivel regional

Rodríguez (2019), en su investigación titulada “Contabilidad gerencial, en la toma de decisiones, Empresa Inversiones Dos Delfines S.R.L.”, tuvo como objetivo determinar de qué manera la contabilidad gerencial influye en la toma de decisiones en la Empresa Inversiones Dos Delfines S.R.L.; la técnica que se utilizó para la recolección de información fue la entrevista, con un instrumento de guía de entrevista. La investigación fue de tipo descriptivo y básico, de diseño de investigación no experimental, de corte transversal. EN la investigación se concluyó que, mayoritariamente la plana administrativa señala que siempre es importante la contabilidad gerencial para alcanzar los objetivos de la empresa. Se afirma que para tener una buena contabilidad es necesario realizar un análisis para una buena toma de decisiones; los resultados de la entrevista señalan que el 50% considera que una buena contabilidad gerencial favorece la toma de decisiones y ayuda al éxito de la empresa.

De La Cruz y Flores (2017), en su estudio de enfoque mixto denominado “Contabilidad gerencial y su incidencia en las decisiones financieras de las empresas comerciales del régimen general localizadas en la ciudad de Huaraz, período 2016”, tuvieron por objetivo demostrar cómo incide la contabilidad gerencial en las decisiones financieras de las empresas comerciales del régimen general localizadas en la ciudad de Huaraz, período

2016. Esbozando la siguiente hipótesis principal: la contabilidad gerencial incide regularmente en las decisiones financieras de las empresas comerciales del régimen general, localizadas en la ciudad de Huaraz. Fue en una investigación aplicada, de nivel descriptivo y de diseño no experimental. Las técnicas de recolección de información fueron la observación y la entrevista estructurada. La población estuvo formada por 12 directivos y profesionales que laboran en estas empresas. Así, mediante el uso del chi cuadrado de Pearson, se concluyó que existe relación entre las variables contabilidad gerencial y decisiones financieras, en un nivel de confiabilidad de 97%. Se recomienda, a los directivos y profesionales de estas empresas, implementar un sistema de contabilidad gerencial, orientada a un plan estratégico de desarrollo para que las decisiones financieras de inversión, financiamiento y distribución de beneficios, les permitan una sostenibilidad financiera en el tiempo.

Zanabria (2016), en su investigación “La información financiera en la toma de decisiones de las empresas constructoras de la Ciudad de Huaraz, periodo 2015”, tuvo como objetivo determinar de qué manera la información financiera influye en la toma de decisiones de las Empresas Constructoras de la ciudad de Huaraz. El estudio se basó en los estados financieros y ratios como indicadores esenciales de estudio, dando como resultado que la información financiera influye significativamente en la toma de decisiones de las empresas constructoras de la ciudad de Huaraz, incidiendo positivamente en su crecimiento. Sin embargo, se concluye además que el 75% de la población no toma en cuenta el análisis financiero antes de realizar una

inversión; así también, el 100% no adopta decisiones en base a indicadores financieros, y en un 75 %, los contadores contratados por estas empresas no participan en la toma de decisiones que adopte la empresa, ya que mediante los resultados obtenidos se observa que la información financiera generada en un gran porcentaje es usada para fines tributarios más que para fines de análisis e inversión.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Contabilidad gerencial

Es una rama de la Contabilidad que se basa en la información destinada a la valoración, análisis y control de los recursos económicos que se emplean durante el desarrollo de la actividad empresarial de la compañía (Ocampo, s/f).

Cano A. (2017) refiere que “la Contabilidad Gerencial puede ser definida como un sistema de información dirigido hacia el interior de la empresa con el propósito de mejorar la planeación, la dirección y el control de las unidades económicas” (p. 21)

Flores J. (2012) acota sobre el concepto de la contabilidad gerencial como el proceso de identificación, valuación, acumulación, análisis, preparación e interpretación y comunicación de información (financiera y/o operativa) que emplea la gerencia de una empresa para el planeamiento, evaluación y control de una organización, así como para asegurar el uso y responsabilidad de los recursos de la misma.

La contabilidad gerencial es, por tanto, parte integrante del proceso gerencial y se basa en el suministro de información para el

planeamiento y control gerencial.

Los autores mencionados enmarcan la relevancia de la información contable en el proceso de toma de decisiones, basado en la información brindada por la contabilidad financiera. La contabilidad gerencial genera información básica para que la organización pueda controlar y optimizar recursos, planear estrategias, valorar y evaluar desempeño; también, disminuir la subjetividad en la toma de decisiones (Flores, 2012).

Según la Asociación Nacional de Contabilidad (2017) la contabilidad gerencial es el proceso de:

- Identificación: reconocer y evaluar los negocios y otros hechos económicos para una acción contable adecuada.
- Medición: cuantificar, contiene estimaciones de transacciones de negocios y otros hechos económicos acontecidos o que podrían suceder.
- Acumulación: Es el registro y clasificación adecuada de las transacciones de negocios y otros hechos económicos.
- Análisis: especificación de las razones de las actividades realizadas y sus relaciones con otros hechos y circunstancias económicas.
- Preparación e Interpretación: La contabilidad y el planeamiento de datos concuerdan para emitir información necesaria que luego es presentada en un formato lógico y, si se requiere se anexa las conclusiones procedentes de esos datos.

- Comunicación: Son reportes que contienen información concerniente a los directivos y gerentes para usos internos y externos.

2.2.1.1.Objetivos de la contabilidad gerencial

Según Flores J. (2012) los objetivos de la contabilidad gerencial son los siguientes:

2.2.1.1.1. Proveer Información

El contador gerencial elige y emite información imprescindible a todos los niveles gerenciales para:

- Planear, evaluar y controlar las operaciones.
- Asegurar los activos de la organización.
- Comunicarse con terceros interesados externos a la empresa.

Actualmente, la contabilidad gerencial como integrante del proceso gerencial se orienta al uso efectivo de los recursos con los siguientes fines:

- Implantar estrategias combinadas que permitan el soporte de los objetivos organizacionales.
- Desarrollar y mantener las capacidades de la organización, fundamentales en la ejecución de las estrategias; y
- Concordar cambios de estrategias y capacidades vitales para asegurar el éxito y supervivencia de la organización.

“La contabilidad gerencial moderna toma como objeto de interés el uso efectivo de los recursos como procesos donde verbos como: establecer, desarrollar, y concertar son pilares para

tomar diversas decisiones para cumplir con los objetivos de la contabilidad gerencial” (Flores J., 2012, p. 69).

2.2.1.1.2. Participar en el Proceso Gerencial

Los contadores gerenciales están inmersos de manera activa en los niveles adecuados en el proceso de direccionar a la organización, incluyendo la toma de decisiones estratégicas. Además, interviene como parte de la gerencia para garantizar que la organización opere de manera integrada conforme a los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo.

Para Acuña (2015) los objetivos de la Contabilidad Gerencial son brindar información como herramienta fundamental para una correcta y apropiada toma de decisiones que permita a la gerencia lograr metas y objetivos, realizando las correcciones en el momento oportuno, consiguiendo:

- Eficacia: capacidad de conseguir las metas instauradas en la organización.
- Eficiencia: referida a la consecución de las metas con una mínima cantidad de recursos, siendo vital la premisa de reducir los recursos hasta donde sea posible.
- Productividad: fundamentada en la relación producto-insumo en un periodo determinado con el correcto control de la calidad.
- Economicidad: entendido como la consecución de los objetivos al menor costo posible, en beneficio de la utilidad

y la rentabilidad de la organización.

- Responsabilidad social: las organizaciones deben preocuparse en satisfacer de manera justa las necesidades de sus colaboradores, así como a las poblaciones aledañas, salvaguardando los recursos naturales y ambientales, en razón a que la generación de su fortuna radica justamente en el uso de la mano de obra y de la naturaleza.
- Control gerencial: Su fin es asegurar que los recursos sean obtenidos y empleados de manera efectiva y eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Planificación estratégica: viene a ser un conjunto ordenado de programas de acción destinados a asegurar una ventaja sostenible en el largo plazo.

2.2.1.2.La Contabilidad gerencial en la empresa

El ámbito en el que se desarrolla la mayoría de las empresas exige a sus directivos a aumentar la flexibilidad operativa de su organización y adecuarse con prisa a los cambios y paradigmas contables con el propósito de lograr la mayor eficiencia o performance.

En los últimos años se ha experimentado cambios en el mundo empresarial por el incremento de la automatización en las empresas y la gran competencia entre los productos ofertados en los mercados. Esto ha generado efectos en la forma en que los empresarios manejan sus negocios, siendo situaciones de esta

naturaleza las que han impactado profundamente a la contabilidad gerencial.

Tradicionalmente el Contador Público se ocupaba del registro histórico de las operaciones que realizaba una empresa con otros entes económicos y preparaba los Estados Financieros con la finalidad de mostrar la situación financiera a una fecha o período determinado.

En cambio, el contador público gerencial, tiene una gran responsabilidad ya que tiene que llegar a ser considerado como un pilar fundamental en la correcta medición del desempeño empresarial, en la toma de decisiones de la alta gerencia y en el desarrollo de estrategias de la empresa, para contribuir en la generación de ventajas competitivas, en un creciente y cada vez más hostil mundo de negocios de cara a los cambios tecnológicos y a la gran competencia internacional.

Los ejecutivos de las empresas actualmente están abocados en buscar nuevas formas de gestionar y dirigir sus empresas, motivados por los cambios a gran escala y por la rapidez de los mismos.

De hecho, los sistemas de contabilidad gerencial surgieron para proveer información, dar apoyo a la dirección y control de las empresas, y para promover la eficiencia en la organización. Para impulsar la eficiencia en la mano de obra y materiales, se determinaron estándares físicos, tales como el

nivel de mano de obra y materias primas que fácilmente se traducen en costos. Estos costos, unidos a la asignación de costos indirectos, se adicionan para dar un costo total del producto unitario terminado, útil en la fijación de precios.

La contabilidad gerencial, no solo se fija en los costos totales y en los resultados financieros, sino básicamente en el análisis de la actividad operativa empresarial, por ejemplo, la cadena de valor, que viene a ser el conjunto de actividades interrelacionadas, creadoras de valores, el proceso de producción inicia desde la obtención de las materias primas, hasta la obtención del producto terminado a ofertarse al consumidor; por ello se tiene la opción de reforzar actividades que generan un mayor valor agregado y también pueden eliminarse las que no lo generan. Dicho de esta manera, se considera a cada empresa como parte de la cadena de actividades, creadoras de valores.

La contabilidad moderna dejó de ser solo una técnica de registro de hechos económicos que posteriormente serán presentados a los interesados. Actualmente, la contabilidad está dirigida a proporcionar información útil, ordenada y analizada, necesaria para la correcta toma de decisiones gerenciales y también para ser una herramienta de control en la conducción de las operaciones de una empresa pública o privada. El nuevo enfoque de la contabilidad exige un replanteo en sus bases científicas, así como una revisión de sus funciones,

considerando: la planificación, el control presupuestario y el análisis de los costos. El control de gestión se entiende como el análisis de la información contable, desde un enfoque administrativo gerencial, es totalmente imprescindible conocer y analizar la técnica en particular de las actividades; gubernamentales, privadas, industriales, de servicios, entre otros.

La contabilidad es vasta y diversificada, esta permite relacionar los hechos económicos pasados, presentes y futuros (proyección de resultados), en relación directa con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, sobre todo con el principio de Empresa en Marcha que consiste en la noción de que la empresa que se constituye seguirá operando en un futuro previsible.

La contabilidad gerencial, para ser implementada, requiere que la organización se distribuya en diferentes áreas o centros definidos tales como el área de ventas, administrativa o producción; asimismo, la contabilidad gerencial valora y ejerce control en el desarrollo de los planes estratégicos y mide las variaciones o desviaciones; además, recomienda acciones correctivas necesarias, siendo fundamental la comunicación efectiva en los niveles gerenciales, con la finalidad de que las operaciones realizadas para que la consecución de los objetivos establecidos en los planes estratégicos sea consensuada.

Una parte fundamental de la comunicación son los

reportes de contabilidad que la Gerencia emplea en las operaciones de planeamiento y control (Colina, 2006).

2.2.1.3. La Contabilidad gerencial como instrumento de dirección

Álvarez (1996) menciona que las organizaciones a medida que van alcanzando una mayor dimensión requieren descentralizar la toma de decisiones de forma progresiva, logrando con ello que las tareas operativas sean realizadas por quienes están más familiarizados con ellas. Al incentivar mayor autonomía es imprescindible que el actuar de los colaborados corresponda a los objetivos de la organización.

Del mismo modo, el proceso de descentralización puede ocasionar que los directivos cuenten con menos información de primera mano sobre el funcionamiento de las áreas. Esta situación requiere de la implementación de mecanismos que permitan equilibrar la pérdida de información y de control que se genere.

Uno de los sistemas de control formalizado por excelencia es la contabilidad gerencial, puesto que su uso facilita el proceso de control por medio de la elaboración del presupuesto (proceso de planificación), así como del cálculo y análisis de las desviaciones (proceso de evaluación). Para aplicar la contabilidad general es indispensable conocer los resultados de cada área o centro que conforman una empresa.

El trazarse objetivos y el confeccionar presupuestos

direccionan el correcto actuar de los integrantes de la empresa he incentiva el logro de los mismos. Además, al analizar las desviaciones se puede evaluar si el proceder de los miembros de la organización corresponde a los objetivos.

2.2.1.4. Diseño de una contabilidad gerencial dirigida al control

Álvarez (1996) refiere que la contabilidad gerencial de una organización debe ser diseñada acorde a sus características propias, esencialmente, en función de la estructura de control que requiera.

Una estructura de control óptima debe contar con dos aspectos fundamentales: primero, establecer el nivel de responsabilidad de cada área, y segundo, la determinación de indicadores de control que faciliten la evaluación de su comportamiento. El diseño de una estructura de control se realiza de acuerdo a la estrategia empresarial, sobre todo en base a la estructura de la organización. Siendo esta última de suma importancia, debido a que la contabilidad gerencial se adaptará a ella, ya sea estructurada de manera centralizada o descentralizada.

El control puede ejecutarse de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Resultados
- Formalización del comportamiento y mecanismos culturales que incentiven la identificación con los objetivos

establecidos por la empresa.

Analizada la estructura de la organización y los objetivos provenientes de la formulación de la estrategia empresarial es importante ahondar en el diseño de la estructura de control.

Propiamente, la estructura de control para cada centro de responsabilidad que conforme la empresa, facilita el control de manera general e individual de la contribución y actuación de cada uno en referencia a los objetivos específicos y al resultado general de la organización. Por centro de responsabilidad se infiere que una unidad organizativa está dirigida por un responsable a quien se le ha encomendado funciones definidas y también se la ha otorgado cierto nivel de decisión para la consecución de los objetivos propuestos.

Asimismo, es fundamental que se determinen indicadores no financieros, cuantitativos y cualitativos que, sumados a los indicadores financieros, completen el diseño de la estructura de control. Las unidades de medida a ser empleadas deben ser definidas, al fijar los objetivos primigenios como en la evaluación de su comportamiento posterior. Para ello debe identificarse las variables clave de la organización en general y también en cada centro individualmente. Las variables clave son áreas o actividades que, de ejecutarse correctamente, garantizan el éxito de cada unidad. Definidas las variables claves se elegirán, a nivel general y en cada centro de responsabilidad, los

indicadores financieros y no financieros que permiten su monitoreo por medio del cuadro de mando; que viene a ser una herramienta óptima para controlar y seguir la evolución de un negocio.

2.2.1.5. Sistema de Información para la Gestión Gerencial

Colina (2006) menciona que al identificar los errores y objetivos que debe alcanzar un apropiado sistema de información gerencial, es preciso contemplar la posibilidad de instaurar un sistema de gestión que cumpla con los objetivos planteados.

Para lo cual es necesario definir las características de la contabilidad gerencial, estas son:

- **Interna:**

La contabilidad gerencial emite información de interés para el interior de la organización; es decir, los usuarios vienen a ser los gerentes, directivos y/o propietarios de la empresa.

- **Propósito:**

La contabilidad gerencial tiene como propósito brindar información sobre las decisiones tomadas por los gerentes y trabajadores de la organización. También provee retroalimentación y control sobre el desempeño de las operaciones realizadas en las diferentes áreas de la empresa.

- **Oportunidad:**

La oportunidad de la información proporcionada por la contabilidad gerencial en ocasiones es más relevante que la

exactitud de la misma. Es mejor tener un conocimiento más o menos terminado del asunto en el instante preciso que conocer todo detalladamente cuando sea tarde. Lo que indica que la contabilidad gerencial apunta a suministrar información lo más objetiva posible en el momento oportuno a los usuarios de la organización, sobre situaciones que pueden afectar a la empresa. La información contable gerencial se caracteriza por ser periódica, corriente y orientada hacia el futuro.

- **Restricciones:**

En lo referente a la presentación de la información en los reportes contables gerenciales, esta no cuenta con ninguna restricción debido a que no está normada su presentación en cuanto a la forma y contenido.

2.2.1.6. Tipo de Información

Colina (2006) menciona que las características de la información se presentan en términos financieros, así como en medidas operacionales y físicas referidas a proveedores, clientes, competidores, procesos y tecnologías. De lo mencionado anteriormente se desprende que la información contable interna emitida por la contabilidad gerencial no es solo de carácter financiero, sino que la información que muestra también corresponde a diferentes unidades de medida puesto que, una observa o al menos trata de observar todas aquellas situaciones de la organización que son sumamente relevantes para la correcta

toma de decisiones.

Con respecto a la información, hay dos puntos importantes a tener en cuenta:

2.2.1.6.1. Naturaleza de la Información

La información no es objetiva en su totalidad debido a que puede contener ciertos niveles de subjetividad y al mismo tiempo puede contemplar determinados juicios de los responsables que los confeccionan. Pero no hay que perder de vista que la información brindada se destaca por ser relevante, válida, segura y oportuna.

2.2.1.6.2. Alcance

En cuanto al alcance de la información contable interna emitida por la contabilidad gerencial, esta se encuentra supeditada al usuario específico que requiere de la misma.

En un primer momento es desagregada y propiamente objetiva cuando es dirigida al control, pero a medida que la necesidad de información va ascendiendo en cuanto al usuario en la jerarquía de la organización, la misma se va modificando hasta conseguir grandes niveles de agregación y se torna subjetivo en numerosos puntos cuando se orienta al control estratégico y a la dirección de la organización. Al determinar las características primordiales, estamos en condiciones de poder referirnos a las funciones que necesariamente debe cumplir la información contable gerencial en la organización, para lo cual es sumamente importante establecer quiénes serán los usuarios y además

identificar cuál será la salida esperada de la información proveniente del sistema. En efecto, cuando se ha definido todo esto, es más fácil dar inicio a la estructuración en concordancia con las funciones que tiene que cumplir.

2.2.1.7. Planeación Financiera

“Formula el método mediante el cual las metas financieras pueden lograrse y tiene dos dimensiones: un marco temporal y un nivel de agregación” (Ross et al., 2005, p. 45)

La planeación financiera es la “declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas” (Ross [1996], en Balsa, 2013, p. 8).

En la opinión de Guajardo (2014) el propósito principal de la planeación financiera es aumentar el patrimonio de los accionistas, socios o dueños de las fuentes creadoras de riquezas.

Debido a esto, los empresarios abocados a su giro de negocios, van ideando de manera constante las estrategias que les garanticen la sostenibilidad de sus empresas en el tiempo, con la finalidad de maximizar la rentabilidad de la misma; además de fomentar el bienestar en el ámbito personal, así como en los diferentes grupos sociales inmersos, dentro y fuera de la empresa.

Según Ortiz (2015) los pasos para instituir una buena

planificación financiera, son:

1) Definir objetivos:

Si los objetivos no están definidos, todos los esfuerzos por gestionar el dinero correctamente serán inútiles. Debido a ello, es imprescindible determinar todos los aspectos que se desean conseguir y en función a ello establecer las bases que respalden la planificación financiera.

2) Evaluar la realidad financiera actual:

Una vez que se ha determinado claramente el horizonte a donde se quiere llegar; es decir, que ya se haya fijado los objetivos a alcanzar, es fundamental conocer a profundidad con qué se cuenta y también saber qué falta. Es por esto que se recomienda a los empresarios realizar una evaluación exhaustiva acerca de su realidad financiera.

3) Establecer un plan de acción y la estrategia:

Este paso es determinante, puesto que es aquí donde tiene que figurar todas las acciones propuestas que permitirán alcanzar las metas fijadas. En ese sentido, es preponderantemente necesario ser lo más específico posible y lo más detallista en el plan y en la estrategia a utilizar, en función a un presupuesto diseñado, pero que puede ser modificado si es que así se requiere.

4) Ejecutar el plan:

Al planificar lo más importante por sobre todo viene a ser la ejecución del plan; es decir, en esta fase se plasma en la realidad

todo lo que se había planeado, lo que también implica que, generalmente, los empresarios tienden a desfallecer, ya que en un inicio se encuentran animados, impetuosos y perseverantes para conseguir sus metas; pero en el camino pueden presentarse tribulaciones, por lo que en ocasiones desisten en lo propuesto.

Cabe mencionar que, la planificación es un proceso que puede modificarse si así se requiere, debido a que los objetivos son el principio que direccionan los ajustes que pueden realizarse. Esto quiere decir que, de acuerdo al logro o consecución de las metas, se visualiza si el plan se está ejecutando correctamente. En caso contrario, se debe identificar los puntos que necesitan ser modificados para conseguir el exitoso logro de los objetivos.

Es importante considerar que antes de realizar la planificación financiera, es indispensable realizar un análisis externo-interno. Lo que quiere decir, la tipificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa; la misma que se materializa en una Matriz FODA, la que permite idear estrategias para la organización, así como la fijación de metas y objetivos.

2.2.1.8. Acciones de control

Son acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se ejecuten las instrucciones de

la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos (COSO III, 2013).

Cabe mencionar que son las acciones de monitoreo las que permiten detectar errores en la aplicación de procesos o procedimientos. Generalmente, estas se realizan en áreas o centros críticos previamente determinadas, identificando los procedimientos o procesos que pueden estar originando “cuellos de botella” o problemas para la organización, entre otros.

Las acciones de control permiten corregir los errores, o en todo caso, dan una perspectiva de lo que puede acontecer si no se corrigen a tiempo, durante el proceso de producción de los servicios y los procesos administrativos financieros de una empresa. Se recomienda realizar oportuna y adecuadamente las acciones de control necesarias en las áreas que presenten puntos débiles o que tengan situaciones críticas, a fin de detectar los problemas existentes y plantear los planes de contingencia necesarias.

2.2.1.9. Informes financieros

Parati, P. (2016) refiere que, son aquellos informes preparados al cierre de un periodo determinado, bajo la responsabilidad de los administradores del negocio para darles a conocer a los usuarios la situación financiera y la capacidad de generación de fondos favorables.

Arturo, K. (2019) menciona que, son documentos que

muestran de manera estructurada información económica y financiera de una empresa, tal como los bienes y las deudas que tiene, los resultados que ha obtenido, y las entradas y salidas de efectivo que ha tenido.

Los informes financieros son fundamentales en cualquier tipo de empresa, debido a que permiten presentar de forma estructurada la información financiera y económica respectivamente, lo que facilita el análisis y la interpretación de la información brindada, para que, en base a ella, se pueda tomar decisiones que favorezcan a la empresa. Dichos informes son solicitados y usados por los propietarios, accionistas y gerentes de la empresa, para tener conocimiento sobre la manera en la que se administran los activos y pasivos; asimismo, saber si se han obtenido ganancias o pérdidas en el periodo, y el origen y destino del efectivo, es decir, en qué se realizan gastos.

2.2.2. Toma de decisiones

Acuña (2015) sostiene que la toma de decisiones es definida como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diversas alternativas para resolver diferentes situaciones complicadas, en circunstancias en las que tenemos varias alternativas o caminos que elegir. Dichas circunstancias se dan en distintos contextos, por ejemplo, en el ámbito familiar, profesional, laboral, empresarial, entre otros. De esto se desprende que en cualquier instante se toman decisiones, siendo la diferencia entre ellas la forma o el proceso

mediante el cual se arriba a ellas.

La toma de decisiones consiste en optar por una alternativa entre las que se encuentren disponibles, esto con la finalidad de resolver problemas actuales o que podrían presentarse en un futuro. La toma de decisiones es caracterizada por el uso del razonamiento para elegir una opción como respuesta a una situación problemática, si se tiene un problema, se debe tomar decisiones con ese motivo específico (Acuña, 2015).

Es el proceso de elección (basándonos en actitudes o experiencias previas) entre varias alternativas aquella que nos parezca suficientemente racional (Molina J. , 2017). Asimismo, de acuerdo con la Universidad de León (2014) en todos los aspectos de la vida debemos enfrentarnos a diario a numerosas decisiones y a grandes o pequeños problemas que tenemos que solucionar.

Un profesional, al asumir un puesto importante, debe resolver problemas, conflictos y tomar decisiones, lo que representa una gran responsabilidad debido a al grado de dificultad que en algunos casos puede ser alto. Es común que las soluciones de dichos problemas provengan de la reacción a las mismas en el momento que se presentan y no como una anticipación a ellas. Cabe mencionar que los directivos cuentan con poco tiempo para dar solución a los problemas que aparecen en el día a día, y muchas veces por la urgencia, recurren a experiencias pasadas que hayan sido exitosas, pero esta salida no siempre es la correcta.

El trabajo en equipo es indispensable para una correcta toma de decisiones, ya que teniendo más personas que aporten sus visiones y perspectivas se arriba a mejores decisiones; pero para conformar un verdadero equipo es muy importante evaluar las capacidades de los integrantes, así como su responsabilidad y compromiso para asegurar un buen trabajo y tomar decisiones de calidad.

2.2.2.1. Proceso decisional

El proceso de decisión es complejo y depende de las características personales del tomador de decisiones, de la situación en que está involucrado y la forma como percibe la situación (Gore et al, 2016). Este proceso para que sea exitoso requiere de 7 etapas:

- Diagnóstico de la situación.
- Definición del problema.
- Definición del objetivo.
- Alternativas de solución.
- Evaluación de alternativas.
- Selección de alternativas.
- Implementación de la alternativa.

2.2.2.2. Naturaleza de la toma de decisiones

Según Bonilla y Delgado (2018) los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones; esto quiere decir que los asuntos cotidianos o de poca relevancia, pueden ser tratados por medio de protocolos o procedimientos determinados, a la que se

puede llamar “decisiones programadas”, ya que están basadas en reglas, políticas y procedimientos establecidos de manera formal, sea de tipo escrito o verbal, lo que permite una fácil toma de decisiones en aquellas circunstancias habituales porque las alternativas de solución están parametradas; mientras que las “decisiones no programadas” están constituidas por situaciones problemáticas excepcionales que por su naturaleza, la manera de cómo llegar a ellas, no están establecidas.

2.2.2.3. Riesgo en la toma de decisiones

La particularidad de asumir responsabilidades está ligada a la toma de decisiones, las mismas que al ser tomadas poseen cierto grado de subjetividad. De lo referido anteriormente se infiere que por más que se investigue y se trabaje incansablemente en realizar evaluaciones, análisis de las alternativas y de los probables resultados, en el momento en que la decisión sea tomada recién se conocerá el impacto del mismo. Es importante mencionar que no hay garantía de que las decisiones elegidas sigan en el mismo contexto en el que fueron optados, debido al cambio constante al que estamos sometidos. De la misma manera, una decisión que se toma sin ser evaluada previamente, basado solo en lo subjetivo, tiene menos probabilidades de ser exitosa frente a las decisiones que se toman en base a procesos y análisis más especializados.

Al iniciar un proyecto y al ponerlo en marcha, estamos asumiendo un riesgo, porque es necesario identificar dichos

riesgos en cada actividad a desarrollarse, además de tomar las medidas pertinentes y así reducir las dificultades que pudieran presentarse. Comprendamos que el riesgo es innato de la vida. Asumir riesgos es positivo para aprender de los éxitos y de los fracasos a los que tendrá que enfrentarse (Caldas, Gregorio, & Hidalgo, 2019).

Un profesional de calidad está obligado a tomar decisiones constantemente, las mismas que en ocasiones pueden ser intrascendentes o rutinarias y otras, por el contrario, repercuten drásticamente en las operaciones de la organización. Dichas decisiones podrían generar situaciones como: la consecución de objetivos, el cumplimiento de la misión y de las metas de la empresa o el fracaso en las mismas. Resulta interesante no perder de vista que, al tomar decisiones correctas o incorrectas van a generar un aprendizaje, esto significa que, si se comete un error, en vez de lamentar lo ocurrido, los esfuerzos deben concentrarse en aprender de lo sucedido para que en lo posterior no vuelva a ocurrir.

Tomar decisiones implica tener la capacidad de ser creativos, tomar riesgos y explorar alternativas de solución a problemas o sucesos que podrían presentarse en un futuro.

En el ámbito laboral, de alguna manera puede decirse que la experiencia obtenida ciertamente se basa en los errores cometidos y en los aprendizajes ganados a partir de ellos, en

ocasiones a un costo muy alto. El resultado inmediato es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión errónea o, simplemente de una decisión no óptima, será bien recibida y más económica, sea cual sea su coste (Caldas, Gregorio, & Hidalgo, 2019).

Para la toma de decisiones debemos tener en consideración:

- Efectos futuros: Se refiere a la magnitud en que los compromisos derivados de la decisión tomada repercutirán en el futuro. Se puede decir que los efectos de las decisiones se dan en dos niveles: A nivel alto o superior, cuando una decisión repercute a largo plazo; a nivel inferior, cuando una decisión afecta en el corto plazo.
- Reversibilidad: Tiene que ver con la rapidez con la que puede revertirse una decisión y los problemas que se deriven de realizar dichos cambios. Se recomienda que, si una decisión es simple o fácil de revertir, esta puede ser tomada a un nivel inferior o bajo; pero si la decisión es complicada de cambiar, esta debe ser tomada a un nivel superior o alto.
- Impacto: Se entiende como la magnitud en la que la decisión tomada afectará las actividades, áreas o unidades de la empresa. Es recomendable tener en cuenta que, si la decisión impacta únicamente a un área o actividad, puede ser tomada a

nivel bajo; empero, si la decisión afecta a varias actividades o áreas, estas deben ser tomadas a un nivel alto.

- **Calidad:** Esta característica hace referencia a cualidades y comportamientos por los que se rige la organización, tales como: las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo, valores institucionales, ética personal y profesional, disposiciones legales, principios conductuales, entre otros; se recomienda que si una decisión afecta dichos comportamientos esta debe ser tomada a alto nivel; de lo contrario, si son pocos aspectos involucrados las decisiones deben ser tomadas a un nivel inferior.
- **Periodicidad:** Se refiere a la frecuencia con la que una decisión es tomada, es decir, si es constante o rara vez se presenta. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo (Caldas, Gregorio, & Hidalgo, 2019).

2.2.2.4. Tipo de decisiones

Decisión programada: También denominada como intrascendente o rutinaria, se refiere a la magnitud en la que estas pueden repetirse, y en función a ello, ya se haya determinado la forma en la que deben ser tratadas. Cuando la problemática está correctamente definida, el responsable ya sabe cómo actuar y por lo tanto se llegará a la decisión de manera automática.

Decisión no programada: Estas decisiones se caracterizan por ser poco usuales, las cuales, para ser resueltas necesitan planificación y un adecuado proceso. Al tomar una decisión se tiene en cuenta solamente lo que se siente en ese momento y se pasan por altos aspectos que de ser analizados llevarán la decisión a un resultado positivo (Díaz G. , 2017).

2.2.2.5. Proceso decisional

Para un exitoso proceso de toma de decisiones es importante seguir los siguientes procedimientos:

2.2.2.5.1. Identificación del problema

Descubrir problemas u oportunidades puede ser en ocasiones fácil o en su defecto, ser difícil. En gran medida depende de la capacidad que poseamos para predecir dichos acontecimientos en el tiempo; por lo que tenemos los siguientes escenarios: El problema nos encuentra, nos anticipamos al problema o identificamos las oportunidades.

Cuando no nos adelantamos a la aparición de problemas y simplemente dejamos que surjan y nos sorprendan, vamos a estar sujetos a ellos, con todo lo que esto implique; la falta de control genera confusión, lo que conlleva a la desmotivación, disminución del autoestima y estrés. Realmente los problemas se presentan de forma confusa, poco estructurada y siempre están latentes.

Es importante pronosticar los problemas y valorarlos correctamente, como también identificar las oportunidades para aprovecharlas, para ello tiene que desarrollarse cualidades individuales y de grupo, tales como: la observación, curiosidad y visión. La observación califica como habilidad individual y trata de fijarse en nuestro alrededor y notar cambios, entre los individuos o situaciones. La curiosidad se entiende como la exploración, sobre todo de espacios poco conocidos. La visión requiere de observación de directrices y sus respectivos cambios, también necesita de una actividad creativa, donde pueda proyectarse lo que podría pasar. La actitud positiva de querer hacer, se refuerza teniendo en cuenta que:

- Es importante para cada uno notar lo que sucede en nuestro entorno.
- Se puede descubrir situaciones o cosas insospechadas, en contextos inimaginables.
- Al transcurrir el tiempo notas que de haber sido más curioso habrías descubierto más oportunidades importantes que estaban a la mano, pues solo era cuestión de darse cuenta.
- Si por mí mismo no llego a descubrir los posibles problemas que pueden afectar mi trabajo, nadie más lo hará.
- Siempre se puede mejorar, en cualquier aspecto de la vida, ya sea profesional, laboral, entre otros; solo hay que descubrir las oportunidades de mejora.

- Es bueno abrirse al exterior: ver qué se hace en otros sitios, cómo se hace, qué es importante. Esto da una mejor visión general para orientar mejor los objetivos (Díaz G. , 2017).

La materia prima indispensable para la toma de decisiones es la información, mientras que la información sea de una mejor calidad, la toma de decisiones también será de esa misma calidad. Para tomar decisiones hay que realizar un análisis de lo sucedido y buscar un equilibrio entre la experiencia y la percepción de las cosas.

Para tomar decisiones es fundamental evaluar las situaciones detenidamente, tomando experiencias anteriores y así poder realizar proyecciones y predicciones para poder tomar decisiones más convenientes. Para tomar decisiones hay que tener en cuenta que las experiencias anteriores no deben contradecir a las futuras decisiones que podrían tomarse en circunstancias similares.

1) Pasos para identificar el problema

Para iniciar el estudio de un problema es necesario plantearse interrogantes sobre las características de cómo se presenta, de qué manera se llega a su identificación, cómo se registra o mide. En esta fase se recolecta información, para ser procesada y organizada mediante instrumentos como las encuestas, histogramas y otras herramientas que permitan una mejor comprensión. Para delimitar la situación problemática se puede

emplear la técnica de redactar un informe conciso en el que se manifieste el problema de manera precisa y ordenada.

Cuando se ha establecido un primer informe sobre cuál es el problema, el equipo gestor entra en el segundo paso, que consiste en establecer una valoración del mismo (Díaz G. , 2017).

Tabla 1

Identificar la situación problemática. ¿Cuál es el problema?

¿Qué es necesario hacer?	¿Cómo se puede llevar a cabo?
Estudiar el problema	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar información: recoger datos e indicadores del problema. • Comparar con situación similares: en otras instituciones, universidades, departamentos... • Organizar toda la información de la que dispones. • Analizar la información • Sintetizarla • Redactar un informe sintético.

Tabla 2

Valoración del problema y definición de la meta deseada.

¿Qué es necesario hacer?	¿Cómo se puede llevar a cabo?
Tener claro qué queremos conseguir	<ul style="list-style-type: none"> • Definir nuestros objetivos y ver si son coherentes con los de la organización. • Formulación breve de cuál sería la situación ideal después de la intervención.

Es importante especificar la meta a la que queremos llegar, porque brinda una directriz sobre las acciones y estrategias de intervención, las cuales pueden explicarse de diferentes maneras: objetivos generales, una meta valorada, párrafos descriptivos, entre otros. El relato del medio en el que quisiera que quede la organización posterior a la intervención no debe abarcar más de un párrafo.

2) Técnicas para la detección de problemas

➤ Los ojos del cliente

Es una técnica imaginativa que supone sentir y pensar como el cliente, ver por sus ojos que podemos encontrar ya sea debilidades u oportunidades de mejora. El proceso se detalla a continuación:

- Nos ponemos en el lugar del cliente y nos dejamos llevar por las emociones y motivaciones positivas o negativas que guían su comportamiento.
- El cliente realiza comparaciones entre la competencia y nosotros, por ello se observa con detenimiento qué es lo que se le ofrece.
- Después de ponernos en el lugar del cliente y de haber apreciado nuestro servicio por medio de sus ojos, nos preguntamos: ¿qué valoras más?

➤ Delimitación del problema

Es fundamental plantearse diversas preguntas sobre el problema y sobre la ausencia de las mismas en otros contextos (Universidad de León, 2014). Podemos citar ejemplos sobre las cuestiones que se pueden plantear:

Tabla 3
Planteamiento de la situación problema

	¿Dónde existe?	¿Dónde no existe?
Naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué aspectos es visible la situación? • ¿En resultados, en procesos en insumos...? 	¿En qué aspecto no se manifiesta?
Localización	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué áreas geográficas se localiza? • ¿Abarca a toda la provincia, sólo a una escuela o a un conjunto de escuelas? 	¿En qué áreas o subsistemas de la educación provincial no está presente?
Magnitud o Extensión	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A cuántas personas afecta? • ¿Qué características de sexo, edad, formación, contexto social tiene esa población? 	¿A qué poblaciones o actores no afecta esta situación?
Focalización o Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A todos afecta por igual? • ¿Pueden distinguirse grupos o poblaciones que están afectadas diversamente por el problema? • ¿Cuántos son los integrantes de estos grupos? 	¿En qué población no se hace evidente la situación?
Permanencia o Historia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es una situación reciente? • ¿Se viene constatando desde hace mucho o poco tiempo? 	¿En qué momentos no se ha constatado esta situación?

➤ **El análisis FODA**

Son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acróstico es aplicado a cualquier situación, en la cual, se necesite un análisis o estudio (Universidad de León, 2014).

➤ **La reunión de discusión**

Es una técnica muy productiva para encontrar oportunidades, a partir del dialogo, el debate de ideas que permite empezar proyectos. Este método necesita un alto nivel de confianza entre los miembros del equipo, así como una preparación previa a la reunión.

2.2.2.5.2. Explicación del problema

Esta etapa se caracteriza por ahondar en el problema, es decir comprender la situación, identificando señales, las posibles causas directas e indirectas.

Porque no solo se busca identificar el problema para explicarlo, sino que el fin es crear un modelo de intervención que permita señalar variables que guíen el correcto actuar frente al problema.

La definición y delimitación del problema sirve para conocer el origen, el desarrollo y las consecuencias del mismo. En estas circunstancias el equipo encargado de gestionar y solucionar los problemas ya está en condiciones de ahondar en la

identificación del problema, elaborando un esclarecimiento satisfactorio y determinando por qué se originó. Con esto, ya se está en condiciones de fijar un mapa donde se diferencien los puntos fuertes que orientan el establecimiento de estrategias que permitan solucionar los problemas que nos aquejan. La explicación de un problema trasciende los síntomas para indagar las causas (Universidad de León, 2014).

1) Pasos para analizar el problema

➤ Valorar la importancia

Actualmente detectamos que se emplean demasiados medios para dar solución a problemas poco relevantes en comparación con otros que sí lo son. Por ello es importante determinar juicios y criterios que permitan valorar correctamente los problemas y oportunidades que repercutirán de manera positiva o negativa sobre los objetivos de la organización.

➤ Definir los límites

Los problemas se relacionan con los objetivos de la organización y se originan de manera difusa, por ello es trascendental conocer el problema, analizarlo en grupo y determinar sus límites, identificando sus consecuencias inmediatas para que de esta manera se pueda dar una solución.

➤ Conocer las causas y consecuencias

Al emplear las técnicas para limitar el problema, también averiguamos respecto a las causas y esto nos permite realizar una descripción y análisis del mismo; lo que conlleva a conocer relaciones más compactas en el ámbito laboral.

2) Técnicas para el análisis de problema

➤ Clasificación de problemas URIM

Una de las técnicas más fáciles para catalogar problemas y poder ordenarlos de acuerdo a su prioridad tiene que ver con los siguientes criterios: Urgencia e Importancia.

➤ El método de las seis preguntas

¿Cuál es el problema? ¿Cuándo sucede? ¿Cómo sucede?
¿Dónde sucede? ¿Por qué existe? ¿A quiénes afecta?

➤ La lista de 20 causas

Esta técnica consistente en preparar un listado de causas viables que se van analizando y en función a ello se va haciendo una depuración hasta llegar a las veinte causas ordenadas por su relevancia, su objetivo es determinar probables factores que dan origen a los problemas.

➤ El diagrama de espina de pez

Es una de las técnicas más sencillas que mediante la ponderación y organización facilita la identificación de las causas de los problemas, ya que permite entender mejor la situación, simplificando el análisis y llegando a la solución de forma más rápida.

➤ Mapas mentales

Es una técnica gráfica creativa expresada en forma de pensamiento, sirve para generar y anotar ideas asociativas. El concepto principal se ubica en el centro de la hoja de trabajo, las ramificaciones se extienden por múltiples direcciones, generando un modelo de organización de información que facilita su comprensión y contribuye a generar nuevas ideas.

2.2.2.5.3. Idear las estrategias alternativas

En esta etapa el equipo aporta muchas ideas y la creatividad resalta eminentemente por sobre todo con el fin de plantear soluciones.

Al analizar y delimitar el problema ya se ha llegado a la mitad del camino, por consiguiente, corresponde proponer soluciones sobre la base del estímulo de la creatividad empleando técnicas que ayuden a generar ideas, teniendo en cuenta que las ideas que nacen en un proceso grupal son mejores que las ideas que surgen de forma individual (Universidad de León, 2014).

2.2.2.5.4. Decidir la estrategia

Esta fase consiste en tomar la decisión más adecuada entre todas las opciones. Es importante que la decisión tomada se concrete y logre ejecutarse.

El objetivo es optar por la estrategia que resulte más efectiva para solucionar el problema y así superar la dificultad actual, cabe mencionar que no hay una sola estrategia pertinente,

debido a esto, las etapas anteriores tuvieron que ser de calidad. Para poder decidir sobre qué estrategia utilizar es necesario elaborar un cuadro donde se sintetice el contenido de cada alternativa de solución.

En esta fase surgen dos pasos trascendentales: valorar las alternativas de solución y tomar la decisión, así surgen interrogantes tales como: ¿Qué ganamos? ¿Qué probabilidad tenemos de lograr el éxito? ¿La ejecución depende de nosotros o no? ¿Qué recursos necesitamos? ¿Cuánto tiempo tomará la ejecución? ¿Qué dificultades y riesgos corremos?

Puede ser que se suscite un problema trascendente y que al culminar con el proceso de valoración de alternativas no se logre ubicar una que sea suficientemente satisfactoria, esta situación no es motivo para desistir y abandonar lo que se ha venido haciendo. Cuanto más importantes son los problemas, más difícil resulta encontrar soluciones viables y eficaces (Universidad de León, 2014). Si en el proceso de valoración de alternativas no se logra ubicar la indicada, se puede hacer lo siguiente:

- Intentar nuevamente el planteamiento de ideas empleando técnicas adicionales.
- Realizar una revisión a la forma en que se analiza los problemas.
- Buscar apoyo especializado “ojos limpios”.

2.2.2.5.5. Diseño de la Intervención

En esta fase se tiene plena conciencia de las acciones a implementarse. En cuanto a la planificación se tiene que habilitar un calendario y tiene que distribuirse responsabilidades. Para que las alternativas de solución sean puestas en marcha se requiere de la aprobación de personas con mayor jerarquía, situación que requiere que se “venda” las propuestas. Para ello se requiere de dos procedimientos:

1) Planificación de Acciones

El plan de acción viene a ser la formalización de las alternativas propuestas, esta contiene claramente el grado de responsabilidad de cada miembro del equipo, y en general, se especifica las tareas a cumplir y los tiempos en que deben ser ejecutados. La programación detallada de las acciones, recursos, instrumentos, tiempos, técnicas, roles y asesoría indispensables para desarrollar un proceso de mejora se conoce como diseño de intervención. El éxito se alcanzará en la medida que los pasos previos se hayan realizado de forma correcta y que el equipo haya estado involucrado activamente en el proceso, lo cual facilitará que asuman las responsabilidades.

2) Marketing y venta del plan

Hay que tener en cuenta que no en todos los casos el que tiene el poder de decisión o los recursos para ejecutar planes que lo beneficien aprueban su realización; partiendo de esta premisa, es

necesario mencionar que el plan de acción puede requerir de la aprobación de la alta dirección u otras similares que tengan el poder de decisión, por lo que resulta indispensable vender el plan.

Para realizar el marketing adecuado de las ideas o propuestas que tenemos, es fundamental manejar los siguientes principios:

- Identificar y seleccionar correctamente a las personas a las que se les venderá la propuesta. Teniendo en cuenta: Nivel de influencia, grado de poder de decisión, accesibilidad y conocimiento del tema que motivó la presentación del plan de acción.
- Investigar sobre los intereses, motivaciones y preocupaciones de los directivos a los que tendremos que dirigirnos para poder estructurar la presentación hacia ello, poniendo énfasis en los beneficios que se lograrán si llega a ejecutarse el plan.
- Elegir cuidadosamente el momento y el ambiente idóneo donde se realizará la venta del plan.
- Emplear un lenguaje comprensible para el receptor, de modo que la presentación le resulte interesante.
- El discurso debe corresponder a un método determinado.
- Se debe demostrar el dominio de técnicas que destaquen la presentación.

- Es importante elaborar una defensa argumentada por si se presenta algún problema.
- Por último, si la presentación no es exitosa hay que intentarlo nuevamente.

2.2.2.5.6. Desarrollo de la intervención

En la primera etapa se enfatizó en la comprensión del problema en toda su amplitud, se logró diferenciar los indicios y las causas internas-externas. Al analizar el problema y resumirlo, no solo se logra esclarecer la situación, el análisis también el permite la elaboración de un modelo que guía la intervención por medio de la identificación de las variables más sensibles a tratar. El equipo que está a cargo de esta fase debe investigar y la información encontrada debe ser estructurada y analizada para luego ser resumida.

La segunda etapa se centra en plantear alternativas de solución con base en las fortalezas, reducir dificultades y promover consensos. Las capacidades profesionales que se solicitan a los gestores en esta fase están relacionadas con la creatividad, innovación, imaginación y metacognición, ligadas al examen de los propios procesos de razonamiento y expresión (Universidad de León, 2014).

La tercera etapa se orienta a resolver el problema o a diseñar la intervención siendo la fase más relevante. Entiéndase por intervención a la implementación, la cual es más que una

conducta mecanizada destinada a ser cumplida. Para dar inicio a la implementación, las medidas iniciales pueden orientarse al responder las siguientes preguntas:

- Para ejecutar el programa de intervención: ¿cuáles son las cinco alternativas más relevantes a ser elegidas?
- ¿De qué manera deben ser comunicadas dichas alternativas?
- ¿Quién o quiénes de manera indiscutible deben estar comprometidos e impetuosos para ejecutar las alternativas de solución? ¿La plana directiva, operativa, ...?
- ¿Qué situaciones inesperadas podrían acontecer después de dar inicio a la ejecución?
- ¿Qué limitaciones podrían presentarse a mediano y largo plazo?

Los equipos de trabajo conformados tomaran decisiones oportunas y claves según el modelo de gestión a presentar. El acompañamiento, la motivación y el apoyo a los integrantes de los equipos de trabajo que desempeñan los diversos roles, fortalecen el liderazgo en la implementación.

2.2.2.5.7. Evaluación de los logros

Esta etapa es la última de la metodología que se orienta a la resolución de problemas mediante la mejora continua y la transformación del comportamiento en la organización; hay que tener en cuenta que la evaluación ha sido una constante en todo el proceso, pero si ha habido ocasiones específicas en que la

evaluación ha sido más exigente dentro del desarrollo de la intervención. En esta metodología los problemas se toman como oportunidades de mejora y el tiempo dedicado a la evaluación es fundamental.

Para una adecuada evaluación de logros, lo primero que se debe hacer es decidir sobre el tipo de evaluación a realizar, teniendo en cuenta que se evalúa, para que se evalúa y a quienes se evalúa; podría decirse que es una investigación y por ello debe ceñirse a los preceptos científicos con la finalidad de que los resultados sean válidos y confiables.

Lo más importante de la evaluación viene una vez que el informe está listo, para que luego se realice la comunicación, el diálogo y la discusión sobre los resultados (Universidad de León, 2014).

2.3. Marco conceptual

Activos ociosos

López (2014, p. 14) “Es decir, de los activos inactivos o innecesarios para el negocio, que pueda tener la empresa.”

Contabilidad gerencial

Es una rama de la Contabilidad que se basa en la información destinada a la valoración, análisis y control de los recursos económicos que se emplean durante el desarrollo de la actividad empresarial de la compañía (Ocampo, s/f).

Control

“Establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes” (Reyes Ponce, 2014, p. 29).

Cronograma

Es la representación gráfica y ordenada de un conjunto de funciones y tareas que se ejecutan en un tiempo estipulado y cuentan con condiciones que garanticen la optimización del tiempo. Son herramientas básicas de organización; pueden ser usadas en proyectos, como guía de realización de una serie de pasos que permitan culminar las tareas, actividades, la ejecución de gasto, la ejecución presupuestaria, etc. (EAE, 2014).

Deuda

Giraldo (2005, p. 170) “Obligación que se puede hacer cumplir mediante una acción legal para el pago de dinero. En la ley moderna, el término deuda no tiene un significado fijo y puede considerarse en esencia como lo que una persona le debe legalmente a otra”.

Eficiencia

“Generalmente el concepto de eficiencia se entiende como el mejor uso posible de los recursos disponibles, de manera que no se produzca un derroche de los mismos” (Díez, 2007, p. 22).

Estados financieros

“Informe que refleja la situación financiera de una empresa. Son: Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas, Estado de Cambios en el

Patrimonio Neto, Estado de Flujo en Efectivo, Estado de Cambios en el Capital de Trabajo (opcional)” (Giraldo, 2005, p. 196).

Gerencia

“La gerencia, que es el órgano de la sociedad encargada específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado, refleja, como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era. Es una institución indispensable y ello explica porque, una vez engendrada, creció tan rápidamente y con tan poca oposición.” (Drucker, 1954, p. 14).

Información financiera

“Información de carácter periódico sobre la posición financiera de una organización o de alguna de sus actividades, incluyendo la presentación de resultados, actividades desarrolladas, cifras de ventas, etc.” (Giraldo, 2005, p. 253).

Objetivos organizacionales

Son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, esos aspectos son utilidades, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, etc. Son los objetivos que desea lograr, con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

Planeación

“Determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones

necesarios para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización” (Reyes Ponce, 2014, p. 27).

Plan estratégico

“Plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy”, en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés” (Sainz, 2017, p. 63).

Presupuestos

“La rama de la Contabilidad concerniente a la planeación de las actividades de una empresa, así como la comparación entre lo planeado y los resultados obtenidos” (Giraldo, 2005, p. 345).

Ratio

“Relación entre dos magnitudes que puede expresarse como cociente o porcentaje. Existen diferentes ratios: financieros, bursátiles, comerciales, etc.” (Giraldo, 2005, p. 357).

Toma de decisiones

Es el proceso de elección (basándonos en actitudes o experiencias previas) entre varias alternativas aquella que nos parezca suficientemente racional (Molina J. , 2017).

2.4. Marco legal

Legislación Directa

- Decreto Supremo N.º 003-2010-MINCETUR - Reglamento de la Ley N°29408, Ley general de turismo; con el objeto de promover, incentivar y

regular el desarrollo sostenible de la actividad turística. Publicada el 16 de enero de 2010.

- Decreto Supremo N.º 029-2004-MINCETUR, Reglamento de Establecimiento de Hospedaje; establece las disposiciones para la clasificación, categorización, funcionamiento y supervisión de los establecimientos de hospedaje. Publicada el 25 de noviembre de 2004.
- Decreto Supremo N.º 001-2015- MINCETUR, que aprueba el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, actualización de la ley anteriormente presentada, cuyo objetivo fue establecer las disposiciones para la clasificación, categorización, operación y supervisión de los establecimientos de hospedaje. Publicada el 09 de junio de 2015.

Legislación indirecta

- Constitución Política del Perú año 1993. Artículo 59.- Libertad de empresa. Es un derecho constitucional reconocido en el estado peruano a favor de los empresarios, lo cual hace necesario su estudio en esta sede, por tratarse del derecho empresarial, o derecho de los negocios o derecho de la empresa y derecho corporativo; y más específicamente derecho constitucional económico. Publicada el 29 de diciembre de 1993.
- Ley N.º 26887. Ley General de Sociedades. Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada. Publicada el 09 de diciembre de 1997.
- Decreto Supremo N.º 001-98-TR Normas Reglamentarias Relativas a Obligación de los Empleadores de llevar Planillas de Pago. Publicada el 22 de enero de 1998.

- Texto Único Ordenado del Código Tributario D.S. N° 133-2013-EF. Publicada el 21 de junio de 2013.
- Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta D.S. N.º 179-2004-EF. Publicada el 08 de diciembre de 2004.
- Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo D.S. N° 055-99-EF. Publicada el 15 de abril de 1999.
- Ley N.º 28194. Ley para la Lucha contra la Evasión y para la Formalización de la Economía. Publicada el 26 de marzo de 2004.
- Decreto Supremo N° 004-2016-MINCETUR. Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo. Publicada el 10 de junio de 2016.
- Plan Estratégico Nacional de Turismo 2015, elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). Publicada el 09 de diciembre de 2015.
- Resolución Ministerial N.º 073-2011-MINCETUR/DM, el cual presenta el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR). Publicada el 17 marzo de 2011.
- Norma Internacional de Contabilidad 1. Presentación de Estados Financieros.
- Norma Internacional de Información Financiera 15. Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes.

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

3.1.1. Tipo de investigación

Fue una investigación con enfoque cuantitativo, ya que se empleó la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y se usó el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. De acuerdo a la orientación (u objetivo que persiguió), la investigación fue aplicada, conocida también como “investigación práctica o empírica”, se caracterizó porque buscó la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, mientras se adquieren otros después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de la investigación dio como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad (Vargas, 2009).

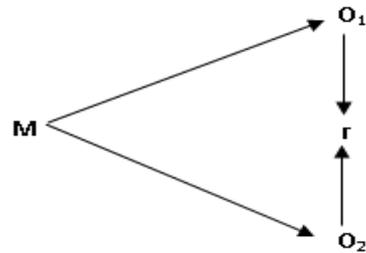
3.1.2. Diseño de la investigación

Por su enfoque cuantitativo y en concordancia con los objetivos propuestos el diseño de investigación fue no experimental, siendo “estudios que se realizaron sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández et al, 2010, p. 149).

Asimismo, fue una investigación de diseño longitudinal, que son “estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución, sus causas y sus efectos” (Hernández et al, 2010, p. 158).

La investigación correspondió al alcance explicativo; ya que pretendió establecer la incidencia de los fenómenos estudiados.

La investigación correspondió al siguiente esquema:



Dónde:

- M : Muestra
- O1 : Observación V1
- O2 : Observación V2
- r : Incidencia de la V1 en la V2.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

En la investigación y de acuerdo con las necesidades de información para operacionalizar las variables se consideró como población a los socios, ejecutivos y directivos del Hotel Suiza Peruana de Huaraz distribuido de la siguiente manera:

Población	Grado de instrucción	N°
Socios	Superior no universitaria	2
Ejecutivos	Superior universitaria	6
Asesor legal	Maestría	1
TOTAL		9

Criterios de exclusión: No se consideró como parte de la población de estudio a los trabajadores de menor jerarquía del hotel, ya que no conocen sobre contabilidad gerencial, y por lo general, no se les incluye en el momento de

tomar decisiones trascendentales.

Criterios de inclusión: Se consideró a todos los socios y ejecutivos, por su nivel académico y conocimiento de las variables.

Asimismo, se consideró como población a los documentos de gestión administrativa, de donde se obtuvo información relevante para alcanzar los objetivos de la investigación.

3.2.2. Muestra

Se consideró como muestra para medir las variables a toda la población, teniendo en cuenta que el tamaño de la población es pequeño (9), se trabajó con una muestra censal. Ramírez (2009) señala que la muestra censal es aquella en la que todas las unidades de investigación son consideradas como población y muestra. El muestreo fue no probabilístico, es decir, muestreo por conveniencia a los intereses de la investigación.

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CARGO	GRADO DE INSTRUCCIÓN	
01	Agreda Olaya José Antonio	45378970	Contador General	Superior universitario	
02	Castromonte Medina Karina Rosario	76142526	Administradora	Superior universitario	
03	Cruz Lázaro Felix Rodolfo	45557913	Sub Gerente	Superior universitario	
04	Cruz Lázaro Julio César	43486204	Gerente General	Superior universitario	
05	Cruz Támara Félix	31606065	Socio	Superior universitario	no
06	Jara López Rolando Gusman	45355204	Jefe de Logística	Superior universitario	
07	Lázaro Fernández Cristina Aurelia	31630814	Socio	Superior universitario	no
08	Minaya Lázaro Yoselin	70674274	Jefe de Personal	Superior universitario	
09	Pineda Vega Carmen	45067031	Asesor Legal	Posgrado maestría	-

3.3. Variables de estudio

V1: Contabilidad gerencial: Es una rama de la Contabilidad que se basa en la información destinada a la valoración, análisis y control de los recursos económicos que se emplean durante el desarrollo de la actividad empresarial de la compañía (Ocampo, s/f).

V2: Toma de decisiones: Es el proceso de elección (basándonos en actitudes o experiencias previas) entre varias alternativas aquella que nos parezca suficientemente racional (Molina J., 2017).

3.3.1. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
X= Contabilidad gerencial	Es una rama de la Contabilidad que se basa en la información destinada a la valoración, análisis y control de los recursos económicos que se emplean durante el desarrollo de la actividad empresarial de la compañía (Ocampo, S/f).	X1. Planeamiento	Definición de metas operativas. Disposición de un plan de actividades por unidad operativa. Disposición de cronograma de entrega de reportes de actividades. Revisión de los reportes entregados.	Escala ordinal con alternativas de respuesta tipo Likert, con alternativas de respuesta: Nunca, a veces, regularmente, casi siempre y siempre.
		X2. Acciones de control	Control de materiales, equipos y personal. Control de ingresos. Control del avance en la consecución de metas.	
		X3. Informes financieros	Elaboración oportuna de estados financieros. Estructuración de partidas contables. Presentación oportuna de estados financieros. Se dispone de informe de diagnóstico económico. Se propone alternativas sobre el resultado del diagnóstico y se considera su pertinencia.	
Y= Toma de decisiones.	Es el proceso de elección (basándonos en actitudes o experiencias previas) entre varias alternativas aquella que nos parezca suficientemente racional (Molina J. , 2017).		Analizar el problema Entender el problema Definir el problema con exactitud Buscar orientación o asesorías	Escala ordinal con alternativas de respuesta tipo Likert. con alternativas de respuesta: Nunca, a veces, regularmente, casi siempre y siempre.
			Identificar y evaluar las alternativas Listar las alternativas Evaluar las alternativas Identificar el conjunto de soluciones	
			Instrumentar la decisión Implementar la solución Listar las actividades a realizarse Cronogramar las actividades Controlar su cumplimiento	

3.4. Formulación de la hipótesis

La formalización de las hipótesis representó a través de una función matemática (Ramírez C., 2018); esta es:

H_i= La contabilidad gerencial contribuye positivamente a la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

En el lenguaje de las pruebas de hipótesis se planteó así para todas las muestras seleccionadas:

Hipótesis Nula

$$\mathbf{H_0} = 1 - (\alpha + \beta) = 0 \text{ o } H_0: \psi = 0$$

Hipótesis Alternativa

$$\mathbf{H_1: } 0 < 1 - (\alpha + \beta) < 1 \text{ o } H_1: 0 < \psi < 1$$

Donde $1 - (\alpha + \beta) = \psi$ fue el parámetro esperado de la contribución de las variables de estudio a la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz; se esperó que este parámetro sea positivo y su rango debió de ser $0 < \psi < 1$. La hipótesis nula mostró que ψ no es estadísticamente significativo y la hipótesis alternativa arrojó que el coeficiente ψ fue estadísticamente significativo y mayor que cero, pero menor que uno.

3.5. Fuentes, instrumentos y técnicas de recopilación de datos

3.5.1. Técnicas

Chávez (2007, p. 6) definió como técnica de recolección de datos al “proceso de obtención de información empírica que permita la medición de las variables en las unidades de análisis”.

Para el desarrollo del proyecto de investigación se empleó dos técnicas: la encuesta y para reforzar los resultados el análisis.

3.5.2. Instrumento

Para Arias (2006) los instrumentos de investigación “son los medios materiales que se emplearon para recoger y almacenar información” (p. 25).

En la investigación se utilizó como técnica la encuesta, conformada por dos cuestionarios, además de la técnica del análisis documental, para reforzar las hipótesis planteadas sobre el análisis de los Estados Financieros de la empresa en investigación.

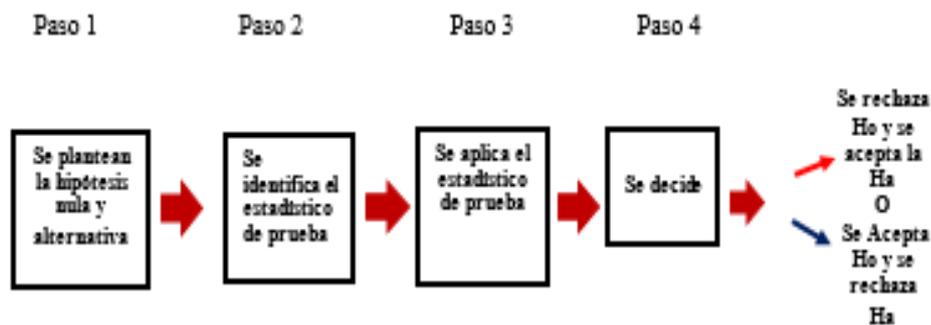
3.5.3. Fuentes de recolección de datos

Para la recolección de la información se recurrió a fuentes primarias, en este caso a la población muestral consignada; además, a la documentación del dominio de las dimensiones de las variables.

3.6. Procedimiento de tratamiento de datos

Luego de recopilados los datos se elaboró una matriz de niveles y puntuaciones, la cual facilitó el análisis estadístico de los datos. Luego se realizó una prueba de asociatividad para medir la relación entre variables mediante un diagrama de dispersión. Previo al análisis estadístico se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk para la muestra seleccionada, esto para determinar la normalidad de la distribución de los datos, donde se identificó que no tienen normalidad: por tanto, se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, con el que se contrastaron las hipótesis.

La prueba de una hipótesis se realizó mediante un procedimiento sistemático de cuatro pasos:



3.7. Procesamiento de datos

La prueba de la hipótesis se realizó mediante el software de la IBM SPSS en su versión 25, con un procedimiento basado en las evidencias de la muestra y la teoría de la probabilidad, usadas para determinar si la hipótesis fue una afirmación razonable de ser aceptada o rechazada. Cabe resaltar que se trabajó con un nivel de confianza del 95%, aceptando un margen de error del 5%.

3.8. Análisis e interpretación de las informaciones

El plan de procesamiento de la información y análisis estadístico estuvo referido al análisis de los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores. Se empleó el MS Excel 2019 para la construcción de cuadros y gráficos y el paquete estadístico SPSS v. 25 para determinar el coeficiente de correlación entre las variables investigadas.

Para la presentación de datos se emplearon:

- **Tablas de frecuencia:** Desagregando la información y presentándola en categorías o frecuencias.
- **Gráficos:** Que ofrecieron una ayuda visual y sencilla para interpretar la información; para esto se emplearon los graficadores de mayor uso; esto permitieron visualizar las características principales de la información.

- **Estadísticos:** Donde se pudo citar las medidas de tendencia central y de correlación que permitieron probar las hipótesis planteadas.

4. RESULTADOS

4.1. Presentación de datos generales

Análisis descriptivo

Tabla 4

Nivel de contabilidad gerencial en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	3	33%
Regular	6	67%
Bueno	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Cuestionario sobre contabilidad gerencial

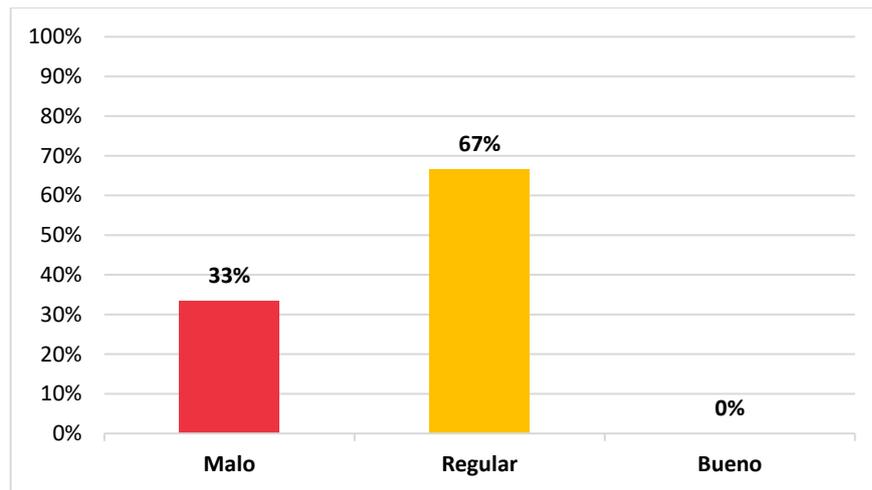


Figura 1: Nivel de contabilidad gerencial en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 -2018

Fuente: Tabla 4

Interpretación:

De acuerdo a la Tabla 4 y a la Figura 1, se puede apreciar que el 67% de la población (6 encuestados), señaló como regular el nivel de contabilidad gerencial en el Hotel Suiza Peruana Huaraz; y el otro 33% (3 encuestados), manifestó un nivel malo.

Tabla 5

Nivel de Planeamiento en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 – 2018

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	4	44%
Regular	5	56%
Bueno	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Cuestionario sobre contabilidad gerencial

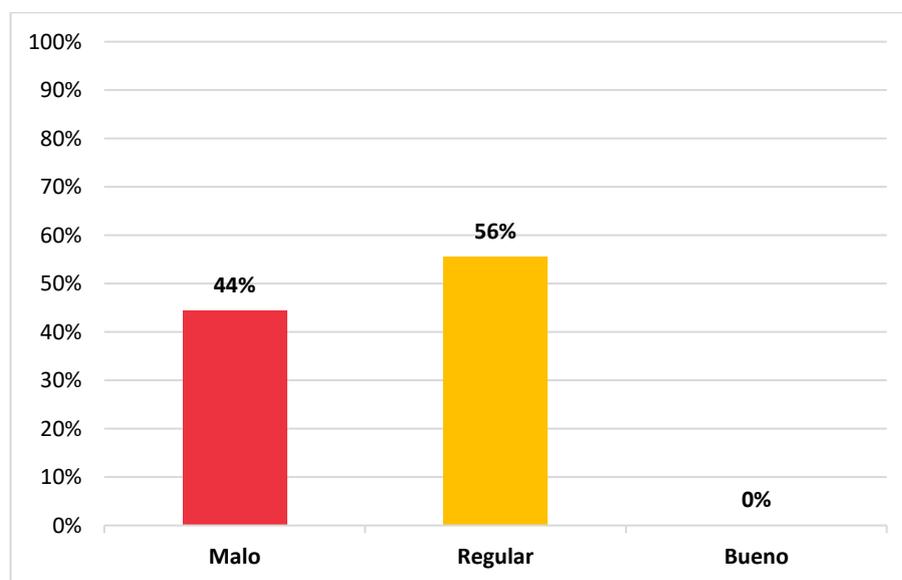


Figura 2: Nivel de Planeamiento Gerencial en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 -2018
Fuente: Tabla 5

Interpretación:

De acuerdo a la Tabla 5 y a la Figura 2, se puede apreciar que el 44% de la población (4 encuestados), señaló como malo el nivel de planeamiento en el Hotel Suiza Peruana Huaraz; y el otro 56% (5 encuestados), manifestó un nivel regular.

Tabla 6

Nivel de Acciones de Control en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 – 2018

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	5	56%
Regular	4	44%
Bueno	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Cuestionario sobre contabilidad gerencial

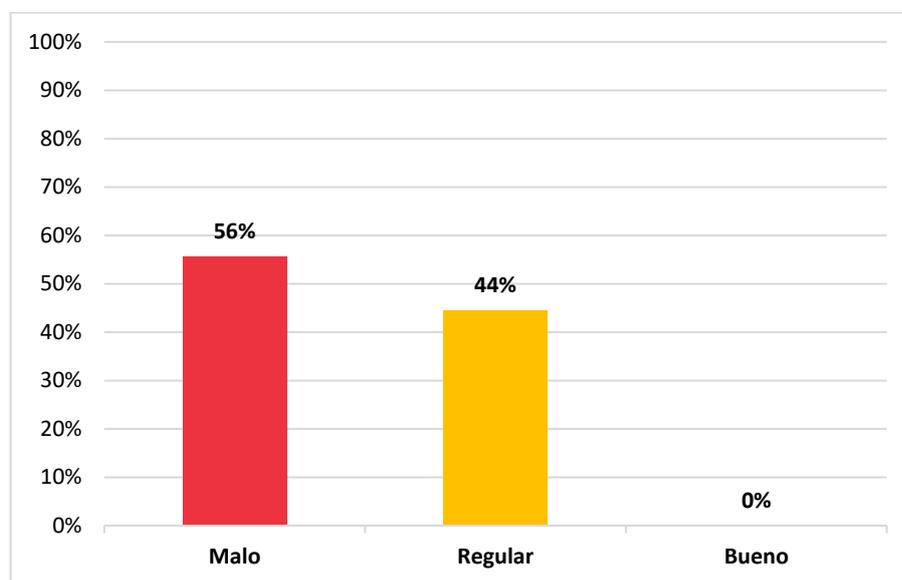


Figura 3: Nivel de Acciones de Control Gerencial en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 -2018

Fuente: Tabla 6

Interpretación:

De acuerdo a la Tabla 6 y a la Figura 3, se puede apreciar que el 44% de la población (4 encuestados), señaló como regular el nivel de acciones de control en el Hotel Suiza Peruana Huaraz; y el otro 56% (5 encuestados), manifestó un nivel malo.

Tabla 7

Nivel de informes financieros en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 – 2018

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	4	44%
Regular	5	56%
Bueno	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Cuestionario sobre contabilidad gerencial

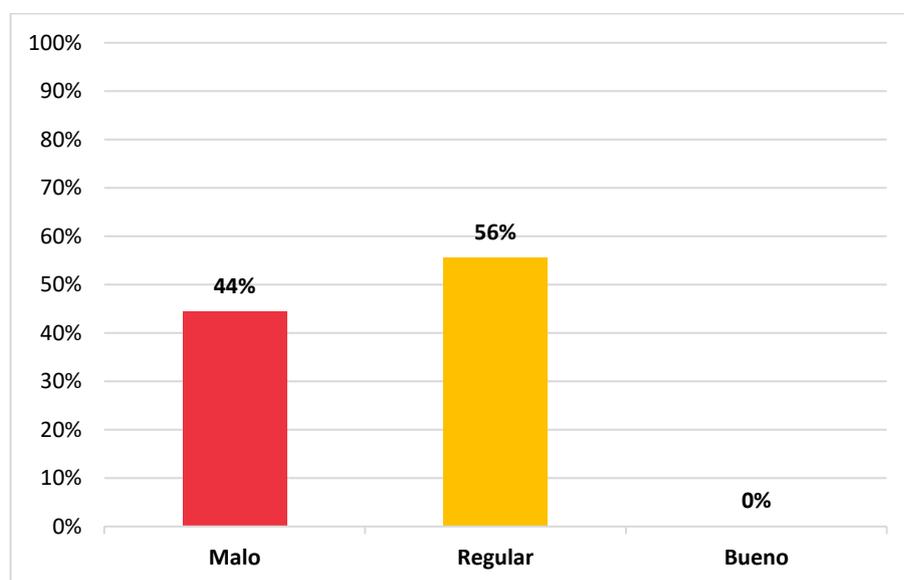


Figura 4: Nivel de informes financieros en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 -2018

Fuente: Tabla 7

Interpretación:

De acuerdo a la Tabla 7 y a la Figura 4, se puede apreciar que el 44% de la población (4 encuestados), señaló como malo el nivel de informes financieros en el Hotel Suiza Peruana Huaraz; y el otro 56% (5 encuestados), manifestó que tiene un nivel regular.

Tabla 8

Nivel toma de decisiones en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 – 2018

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	44%
Medio	5	56%
Alto	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Cuestionario sobre toma de decisiones

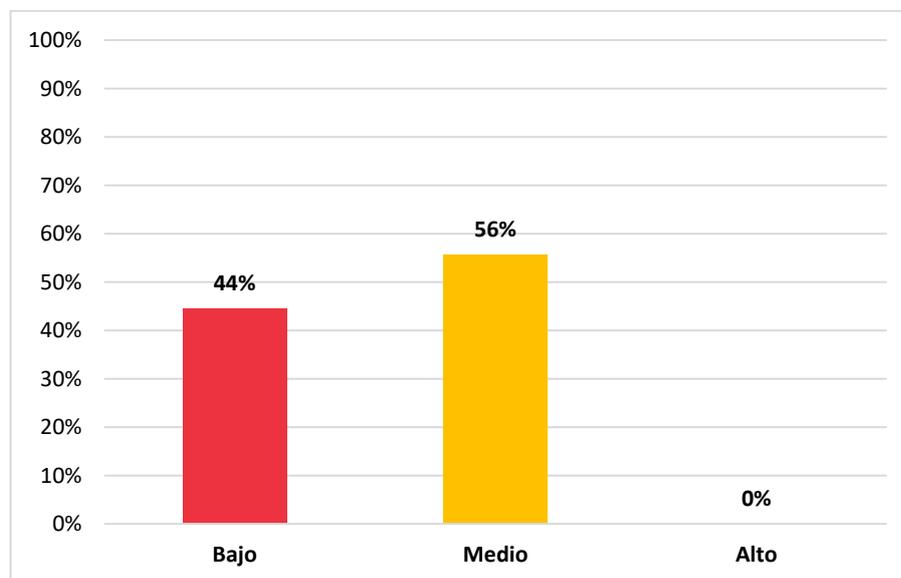


Figura 5: Nivel toma de decisiones en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018

Fuente: Tabla 8

Interpretación:

De acuerdo a la Tabla 8 y a la Figura 5, se puede apreciar que el 56% de la población (4 encuestados), señaló como medio el nivel de toma de decisiones en el Hotel Suiza Peruana Huaraz; y el otro 44% (4 encuestados), manifestó un bajo nivel del mismo.

Tabla 9

Nivel de análisis de problemas en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 – 2018

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	44%
Medio	5	56%
Alto	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Cuestionario sobre toma de decisiones

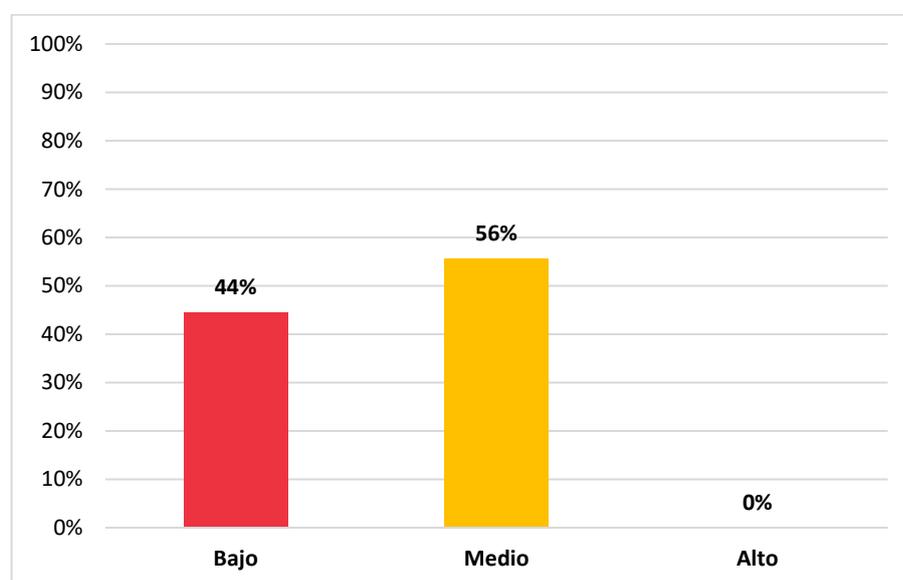


Figura 6: Nivel de análisis de problemas en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018

Fuente: Tabla 9

Interpretación:

De acuerdo a la Tabla 9 y a la Figura 6, se puede apreciar que el 56 % de la población (5 encuestados), señaló como medio el nivel de análisis de problema en el Hotel Suiza Peruana Huaraz; y el otro 44% (4 encuestados), manifestó un nivel bajo.

Tabla 10

Nivel de identificación y evaluación de problemas en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 – 2018

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	56%
Medio	4	44%
Alto	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Cuestionarios sobre toma de decisiones

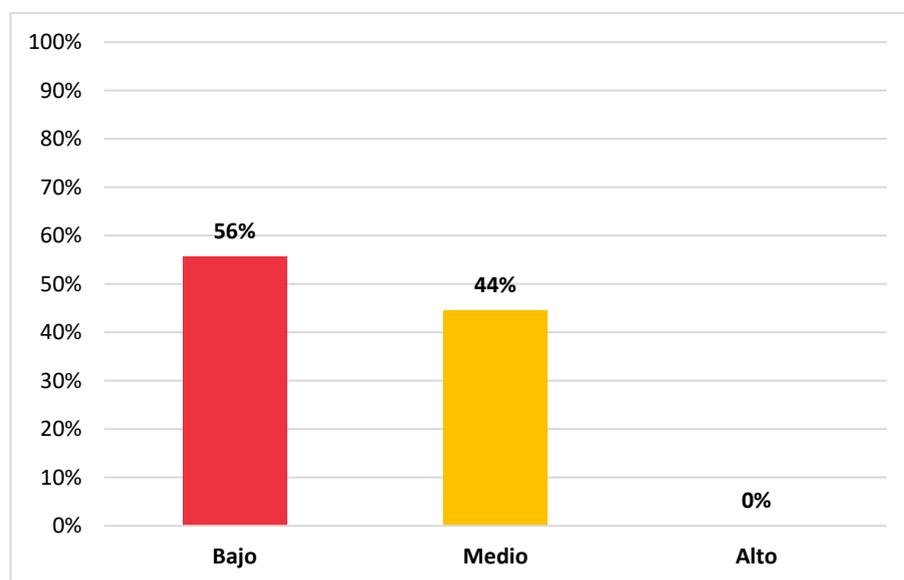


Figura 7: Nivel de identificación y evaluación de problemas en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, Periodo 2017 - 2018
Fuente: Tabla 10

Interpretación:

De acuerdo a la Tabla 10 y a la Figura 7, se puede apreciar que el 44% de la población (4 encuestados), señaló como medio el nivel de identificación y evaluación de problemas en el Hotel Suiza Peruana Huaraz; y el otro 56% (5 encuestados), manifestó un nivel bajo.

Tabla 11

Nivel de instrumentar la decisión de problemas en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	33%
Medio	6	67%
Alto	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Cuestionarios sobre toma de decisiones

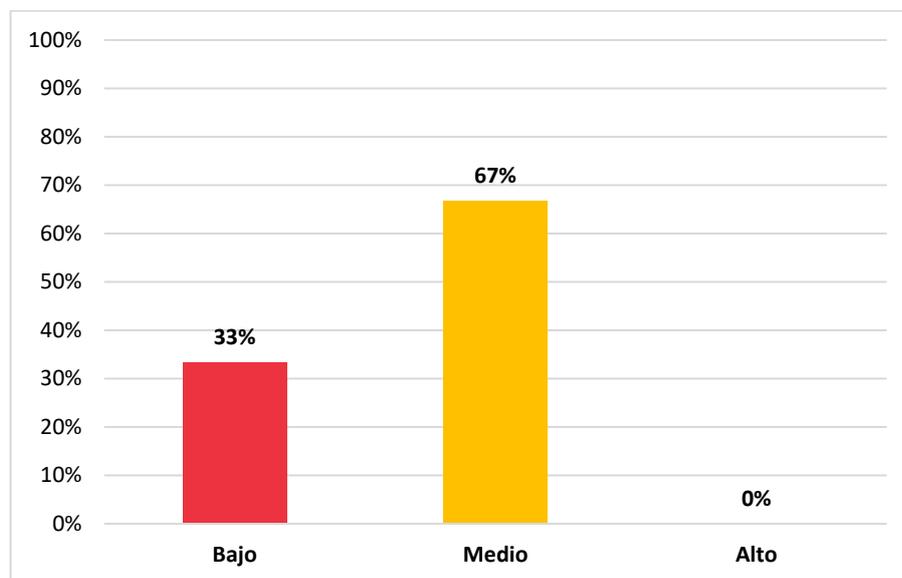


Figura 8: Nivel de instrumentar la decisión de problemas en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018

Fuente: Tabla 11

Interpretación:

De acuerdo a la Tabla 11 y a la Figura 8, se puede apreciar que el 67 % de la población (6 encuestados), señaló como medio el nivel de instrumentar la decisión de problemas en el Hotel Suiza Peruana Huaraz; y el otro 33% (3 encuestados), manifestó un nivel bajo.

Análisis documental de la Variable toma de decisiones.

A continuación, se presenta los Estados Financieros de la Empresa de Transportes Turísticos Suiza Peruana S.R.L. separados según:

Actividad económica principal: Actividades de alojamiento para estancias cortas.

Hotel Suiza Peruana

Estado de Situación Financiera - 2017

EMPRESA DE TRANSPORTES TURÍSTICOS SUIZA PERUANA S.R.L.
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO PARA ESTANCIAS CORTAS.
R.U.C.: 20530784356

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Al 31 de Diciembre del 2017

(Expresado en Soles)

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
Caja y Bancos	670,415.00	PASIVO	
Inversiones a Valor Razonab y Disp Venta	0.00	Sobregiros bancarios	0.00
Cuentas Cobrar Comerciales - Terceros	0.00	Tributos por Pagar	1,750.00
Cuentas Cobrar Comerciales - Relacionado	0.00	Remuneraciones y Participac. por Pagar	0.00
Cuentas Cobrar Person, Accionistas Geren	0.00	Cuentas Pagar Comerciales - Terceros	0.00
Cuentas Cobrar Diversas - Terceros	0.00	Cuentas Pagar Comerciales - Relacionados	0.00
Cuentas Cobrar Diversas - Relacionados	0.00	Cuentas Pagar Accionist Direct y Gerente	0.00
Servicios y Otros Contratados Anticipad	0.00	Cuentas por Pagar Diversas - Terceros	0.00
Estimación Cuentas Cobranza Dudosa	0.00	Cuentas Pagar Diversas - Relacionados	0.00
Mercaderias	0.00	Obligaciones Financieras	933,600.00
Productos Terminados	0.00	Provisiones	0.00
Sub Productos, Desechos y Desperdicios	0.00	Pasivo Diferido	0.00
Productos en Proceso	0.00	TOTAL PASIVO	933,350.00
Materias Primas	0.00		
Materiales Aux. Suministros y Repuestos	13,500.00	PATRIMONIO	
Envases y Embalajes	0.00	Capital	1,413,000.00
Existencias Por Recibir	0.00	Acciones de Inversión	0.00
Desvalorización de Existencias	0.00	Capital Adicional	0.00
Activos No Corriente Mantenido para Venta	0.00	Resultados No Realizados	0.00
Otros Activos Corrientes	0.00	Excedente de Revaluación	0.00
Inversiones Mobiliarias	0.00	Reservas	0.00
Inversiones Inmobiliarias (1)	0.00	Resultados Acumulados Positivo	74,585.00
Activos Adq. Arrendamient Financiero (2)	0.00	Resultados Acumulados Negativo	0.00
Inmuebles, Maquinarias y Equipos	1,800,724.00	Utilidad del Ejercicio	40,124.00
Depreciación de 1 y 2 e IME Acumulado	-75,250.00	Pérdida del Ejercicio	0.00
Intangibles	0.00	TOTAL PATRIMONIO	1,527,709.00
Activos Biológicos	0.00		
Deprec Activo Biol Amort y Agot Acumulad	0.00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,463,059.00
Desvalorización de Activo Inmovilizado	0.00		
Activo Diferido	53,670.00		
Otros Activos No Corrientes	0.00		
TOTAL ACTIVO NETO	2,463,059.00		

Generado automáticamente por SISTEMA EXPERTO CONTABLE PLUS 20.04 - NewContaSis

Hotel Suiza Peruana

Estado de Resultados - 2017

EMPRESA DE TRANSPORTES TURÍSTICOS SUIZA PERUANA S.R.L.
OTRAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE POR VÍA TERRESTRE.
R.U.C.: 20530784356

ESTADO DE RESULTADOS
Al 31 de Diciembre del 2017
(Expresado en Soles)

Ventas Netas o Ingresos por Servicios	363,500.00
(-) Dctos Rebajas y Bonif. Concedidas	0.00
Ventas Netas	363,500.00
(-) Costo de Ventas	-260,490.00
Resultado Bruto	103,010.00
(-) Gastos de Ventas	0.00
(-) Gastos de Administración	-16,116.00
Resultado de Operación	86,894.00
Gastos Financieros	-49,250.00
Ingresos Financieros Gravados	1,934.00
Otros Ingresos Gravados	546.00
Otros Ingresos No Gravados	0.00
Enajenación de Valores y Bienes del A.F	0.00
Costo Enajenación de Valores y B. A. F.	0.00
Gastos Diversos	0.00
REI del Ejercicio	0.00
Resultados antes de Participaciones	40,124.00
(-) Distribución Legal de la Renta	0.00
Resultado antes del impuesto	40,124.00
(-) Impuesto a la Renta	0.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	40,124.00

Generado automáticamente por SISTEMA EXPERTO CONTABLE PLUS 20.04 - NewContaSis

Hotel Suiza Peruana

Estado de Situación Financiera - 2018

EMPRESA DE TRANSPORTES TURISTICOS SUIZA PERUANA S.R.L.
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO PARA ESTANCIAS CORTAS.
R.U.C.: 20530784356

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA Al 31 de Diciembre del 2018 (Expresado en Soles)

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
Caja y Bancos	500,742.00	PASIVO	
Inversiones a Valor Razonab y Disp Venta	0.00	Sobregiros bancarios	0.00
Cuentas Cobrar Comerciales - Terceros	0.00	Tributos por Pagar	746.00
Cuentas Cobrar Comerciales - Relacionado	0.00	Remuneraciones y Participac. por Pagar	0.00
Cuentas Cobrar Person, Accionistas Geren	0.00	Cuentas Pagar Comerciales - Terceros	0.00
Cuentas Cobrar Diversas - Terceros	0.00	Cuentas Pagar Comerciales - Relacionados	0.00
Cuentas Cobrar Diversas - Relacionados	0.00	Cuentas Pagar Accionist Direct y Gerente	0.00
Servicios y Otros Contratados Anticipad	0.00	Cuentas por Pagar Diversas - Terceros	0.00
Estimación Cuentas Cobranza Dudosa	0.00	Cuentas Pagar Diversas - Relacionados	0.00
Mercaderías	0.00	Obligaciones Financieras	1,086,850.00
Productos Terminados	0.00	Provisiones	0.00
Sub Productos, Desechos y Desperdicios	0.00	Pasivo Diferido	0.00
Productos en Proceso	0.00	TOTAL PASIVO	1,087,596.00
Materias Primas	0.00		
Materiales Aux. Suministros y Repuestos	17,250.00	PATRIMONIO	
Envases y Embalajes	0.00	Capital	1,413,000.00
Existencias Por Recibir	0.00	Acciones de Inversión	0.00
Desvalorización de Existencias	0.00	Capital Adicional	0.00
Activos No Corriente Mantenido para Venta	0.00	Resultados No Realizados	0.00
Otros Activos Corrientes	0.00	Excedente de Revaluación	0.00
Inversiones Mobiliarias	0.00	Reservas	0.00
Inversiones Inmobiliarias (1)	0.00	Resultados Acumulados Positivo	106,000.00
Activos Adq. Arrendamient Financiero (2)	0.00	Resultados Acumulados Negativo	0.00
Inmuebles, Maquinarias y Equipos	1,955,724.00	Utilidad del Ejercicio	-167,522.00
Depreciación de 1 y 2 e IME Acumulado	-115,250.00	Pérdida del Ejercicio	0.00
Intangibles	0.00	TOTAL PATRIMONIO	1,351,478.00
Activos Biológicos	0.00		
Deprec Activo Biol Amort y Agot Acumulad	0.00		
Desvalorización de Activo Inmovilizado	0.00		
Activo Diferido	80,608.00		
Otros Activos No Corrientes	0.00		
TOTAL ACTIVO NETO	<u>2,439,074.00</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>2,439,074.00</u>

Generado automáticamente por SISTEMA EXPERTO CONTABLE PLUS 20.04 - NewContaSis

Hotel Suiza Peruana

Estado de Resultados - 2018

EMPRESA DE TRANSPORTES TURÍSTICOS SUIZA PERUANA S.R.L.
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO PARA ESTANCIAS CORTAS.
R.U.C.: 20530784356

ESTADO DE RESULTADOS
Al 31 de Diciembre del 2018
(Expresado en Soles)

Ventas Netas o Ingresos por Servicios	340,500.00
(-) Dscptos Rebajas y Bonif. Concedidas	0.00
Ventas Netas	340,500.00
(-) Costo de Ventas	-145,000.00
Resultado Bruto	195,500.00
(-) Gastos de Ventas	-82,000.00
(-) Gastos de Administración	-100,004.00
Resultado de Operación	13,496.00
Gastos Financieros	-185,500.00
Ingresos Financieros Gravados	0.00
Otros Ingresos Gravados	4,482.00
Otros Ingresos No Gravados	0.00
Enajenación de Valores y Bienes del A.F	0.00
Costo Enajenación de Valores y B. A. F.	0.00
Gastos Diversos	0.00
REI del Ejercicio	0.00
Resultados antes de Participaciones	-167,522.00
(-) Distribución Legal de la Renta	0.00
Resultado antes del impuesto	-167,522.00
(-) Impuesto a la Renta	0.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	-167,522.00

Generado automáticamente por SISTEMA EXPERTO CONTABLE PLUS 20.04 - NewContaSis

Actividad Económica Secundaria: Otras actividades de transporte por vía terrestre.

Transporte Turístico Suiza Peruana

Estado de Situación Financiera - 2017

EMPRESA DE TRANSPORTES TURÍSTICOS SUIZA PERUANA S.R.L.
OTRAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE POR VÍA TERRESTRE
R.U.C.: 20530784356

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Al 31 de Diciembre del 2017
(Expresado en Soles)

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
Caja y Bancos	494,236.00	PASIVO	
Inversiones a Valor Razonab y Disp Venta	0.00	Sobregiros bancarios	0.00
Cuentas Cobrar Comerciales - Terceros	0.00	Tributos por Pagar	1,421.00
Cuentas Cobrar Comerciales - Relacionado	0.00	Remuneraciones y Participac. por Pagar	0.00
Cuentas Cobrar Person, Accionistas Geren	0.00	Cuentas Pagar Comerciales - Terceros	0.00
Cuentas Cobrar Diversas - Terceros	0.00	Cuentas Pagar Comerciales - Relacionados	0.00
Cuentas Cobrar Diversas - Relacionados	0.00	Cuentas Pagar Accionist Direct y Gerente	0.00
Servicios y Otros Contratados Anticipad	3,670.00	Cuentas por Pagar Diversas - Terceros	0.00
Estimación Cuentas Cobranza Dudosa	0.00	Cuentas Pagar Diversas - Relacionados	0.00
Mercaderías	0.00	Obligaciones Financieras	437,058.00
Productos Terminados	0.00	Provisiones	0.00
Sub Productos, Desechos y Desperdicios	0.00	Pasivo Diferido	0.00
Productos en Proceso	0.00	TOTAL PASIVO	438,479.00
Materias Primas	0.00		
Materiales Aux. Suministros y Repuestos	10,500.00	PATRIMONIO	
Envases y Embalajes	0.00	Capital	700,503.00
Existencias Por Recibir	0.00	Acciones de Inversión	0.00
Desvalorización de Existencias	0.00	Capital Adicional	0.00
Activos No Corriente Mantenido para Venta	0.00	Resultados No Realizados	0.00
Otros Activos Corrientes	0.00	Excedente de Revaluación	0.00
Inversiones Mobiliarias	0.00	Reservas	0.00
Inversiones Inmobiliarias (1)	0.00	Resultados Acumulados Positivo	196,780.00
Activos Adq. Arrendamient Financiero (2)	193,704.00	Resultados Acumulados Negativo	0.00
Inmuebles, Maquinarias y Equipos	1,167,618.00	Utilidad del Ejercicio	14,075.00
Depreciación de 1 y 2 e IME Acumulado	-605,408.00	Pérdida del Ejercicio	0.00
Intangibles	0.00	TOTAL PATRIMONIO	911,358.00
Activos Biológicos	0.00		
Deprec Activo Biol Amort y Agot Acumulad	0.00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,349,837.00
Desvalorización de Activo Inmovilizado	0.00		
Activo Diferido	85,517.00		
Otros Activos No Corrientes	0.00		
TOTAL ACTIVO NETO	1,349,837.00		

Generado automáticamente por SISTEMA EXPERTO CONTABLE PLUS 20.04 - NewContaSis

Transporte Turístico Suiza Peruana

Estado de Resultados - 2017

EMPRESA DE TRANSPORTES TURÍSTICOS SUIZA PERUANA S.R.L.
OTRAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE POR VÍA TERRESTRE.
R.U.C.: 20530784356

ESTADO DE RESULTADOS

Al 31 de Diciembre del 2017

(Expresado en Soles)

Ventas Netas o Ingresos por Servicios	283,911.00
(-) Dcstos Rebajas y Bonif. Concedidas	0.00
Ventas Netas	283,911.00
(-) Costo de Ventas	-212,538.00
Resultado Bruto	71,373.00
(-) Gastos de Ventas	0.00
(-) Gastos de Administración	-13,185.00
Resultado de Operación	58,188.00
Gastos Financieros	-44,113.00
Ingresos Financieros Gravados	0.00
Otros Ingresos Gravados	0.00
Otros Ingresos No Gravados	0.00
Enajenación de Valores y Bienes del A.F	0.00
Costo Enajenación de Valores y B. A. F.	0.00
Gastos Diversos	0.00
REI del Ejercicio	0.00
Resultados antes de Participaciones	14,075.00
(-) Distribución Legal de la Renta	0.00
Resultado antes del impuesto	14,075.00
(-) Impuesto a la Renta	0.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	14,075.00

Generado automáticamente por SISTEMA EXPERTO CONTABLE PLUS 20.04 - NewContaSis

Transporte Turístico Suiza Peruana

Estado de Situación Financiera - 2018

EMPRESA DE TRANSPORTES TURÍSTICOS SUIZA PERUANA S.R.L.
OTRAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE POR VÍA TERRESTRE
R.U.C.: 20530784356

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Al 31 de Diciembre del 2018

(Expresado en Soles)

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
Caja y Bancos	413,909.00	PASIVO	
Inversiones a Valor Razonab y Disp Venta	0.00	Sobregiros bancarios	0.00
Cuentas Cobrar Comerciales - Terceros	0.00	Tributos por Pagar	288.00
Cuentas Cobrar Comerciales - Relacionado	0.00	Remuneraciones y Participac. por Pagar	0.00
Cuentas Cobrar Person, Accionistas Geren	0.00	Cuentas Pagar Comerciales - Terceros	0.00
Cuentas Cobrar Diversas - Terceros	0.00	Cuentas Pagar Comerciales - Relacionados	0.00
Cuentas Cobrar Diversas - Relacionados	0.00	Cuentas Pagar Accionist Direct y Gerente	0.00
Servicios y Otros Contratados Anticipad	0.00	Cuentas por Pagar Diversas - Terceros	0.00
Estimación Cuentas Cobranza Dudosa	0.00	Cuentas Pagar Diversas - Relacionados	0.00
Mercaderías	0.00	Obligaciones Financieras	229,555.00
Productos Terminados	0.00	Provisiones	0.00
Sub Productos, Desechos y Desperdicios	0.00	Pasivo Diferido	0.00
Productos en Proceso	0.00	TOTAL PASIVO	229,843.00
Materias Primas	0.00		
Materiales Aux. Suministros y Repuestos	6,750.00	PATRIMONIO	
Envases y Embalajes	0.00	Capital	700,503.00
Existencias Por Recibir	0.00	Acciones de Inversión	0.00
Desvalorización de Existencias	0.00	Capital Adicional	0.00
Activos No Corriente Mantenid para Venta	0.00	Resultados No Realizados	0.00
Otros Activos Corrientes	0.00	Excedente de Revaluación	0.00
Inversiones Mobiliarias	0.00	Reservas	0.00
Inversiones Inmobiliarias (1)	0.00	Resultados Acumulados Positivo	213,700.00
Activos Adq. Arrendamient Financiero (2)	193,704.00	Resultados Acumulados Negativo	0.00
Inmuebles, Maquinarias y Equipos	1,013,697.00	Utilidad del Ejercicio	2,903.00
Depreciación de 1 y 2 e IME Acumulado	-801,638.00	Pérdida del Ejercicio	0.00
Intangibles	0.00	TOTAL PATRIMONIO	917,106.00
Activos Biológicos	0.00		
Deprec Activo Biol Amort y Agot Acumulad	0.00		
Desvalorización de Activo Inmovilizado	0.00		
Activo Diferido	320,527.00		
Otros Activos No Corrientes	0.00		
TOTAL ACTIVO NETO	1,146,949.00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,146,949.00

Generado automáticamente por SISTEMA EXPERTO CONTABLE PLUS 20.04 - NewContaSis

Transporte Turístico Suiza Peruana

Estado de Resultados - 2018

EMPRESA DE TRANSPORTES TURÍSTICOS SUIZA PERUANA S.R.L.
OTRAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE POR VÍA TERRESTRE.
R.U.C.: 20530784356

ESTADO DE RESULTADOS
Al 31 de Diciembre del 2018
(Expresado en Soles)

Ventas Netas o Ingresos por Servicios	271,507.00
(-) Dscptos Rebajas y Bonif. Concedidas	0.00
Ventas Netas	271,507.00
(-) Costo de Ventas	-119,699.00
Resultado Bruto	151,808.00
(-) Gastos de Ventas	-14,420.00
(-) Gastos de Administración	-69,662.00
Resultado de Operación	67,726.00
Gastos Financieros	-64,823.00
Ingresos Financieros Gravados	0.00
Otros Ingresos Gravados	0.00
Otros Ingresos No Gravados	0.00
Enajenación de Valores y Bienes del A.F	0.00
Costo Enajenación de Valores y B. A. F.	0.00
Gastos Diversos	0.00
REI del Ejercicio	0.00
Resultados antes de Participaciones	2,903.00
(-) Distribución Legal de la Renta	0.00
Resultado antes del impuesto	2,903.00
(-) Impuesto a la Renta	0.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	2,903.00

Generado automáticamente por SISTEMA EXPERTO CONTABLE PLUS 20.04 - NewContaSis

ESTADOS FINANCIEROS INTEGRALES

Estado de Situación Financiera Integral - 2017

SUNAT DECLARACIÓN PAGO 706	DECLARACIÓN PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA TERCERA CATEGORIA Ejercicio gravable 2017	
	RUC	20530784356
	RAZON SOCIAL	EMP DE TRANS TURIST SUIZA PERUANA SRL
1.- ESTADOS FINANCIEROS		
I.-Balance General		
ACTIVO	Valor Histórico Al 31 Dic. de 2017	
Caja y Bancos	359	2,691,541
Inv. valor razonab. y disp. P venta	360	
Cuentas por cobrar com.- terceros	361	
Ctas por cobrar com - relacionadas	362	
Ctas p cob per, acc, soc, dir y ger	363	
Cuentas por cobrar div. - terceros	364	
Ctas por cobrar div. - relacionadas	365	
Serv. y otros contratad. p anticip.	366	3,670
Estimación de ctas cobranza dudosa	367	
Mercaderias	368	
Productos terminados	369	
Subproductos, desechos y desperdic.	370	
Productos en proceso	371	
Materias primas	372	
Mat. Auxiliar., sumin. y repuestos	373	24,000
Envases y embalajes	374	
Existencias por recibir	375	
Desvalorización de existencias	376	
Activos no ctes manten. p la venta	377	
Otros activos corrientes	378	
Inversiones mobiliarias	379	
Inversiones inmobiliarias	380	
Activ. adq. en arrendamiento finan.	381	193,704
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	1,441,452
Dep Inm, activ arren fin. e IME acum.	383	(680,658)
Intangibles	384	
Activos biológicos	385	
Deprec. act. biol. amort y agota acum.	386	
Desvalorización de activo inmoviliz	387	
Activo diferido	388	139,187
Otros activos no corrientes	389	
TOTAL ACTIVO NETO	390	3,812,896

PASIVO		V.Histórico 31 Dic 2017
Sobregiros bancarios	401	
Trib y apor sis pen y salud p pagar	402	3,171
Remuneraciones y participaciones por pagar	403	
Ctas p pagar comercial - terceros	404	
Ctas p pagar comer - relacionadas	405	
Ctas p pag acc, directrs y gerentes	406	
Ctas por pagar diversas - terceros	407	
Ctas p pagar divers - relacionadas	408	
Obligaciones financieras	409	2,370,658
Provisiones	410	
Pasivo diferido	411	
TOTAL PASIVO	412	2,373,829
PATRIMONIO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2017
Capital	414	1,113,503
Acciones de Inversión	415	
Capital adicional positivo	416	
Capital adicional negativo	417	
Resultados no realizados	418	
Excedente de revaluación	419	
Reservas	420	
Resultados acumulados positivo	421	271,365
Resultados acumulados negativo	422	
Utilidad de ejercicio	423	54,199
Pérdida del ejercicio	424	
TOTAL PATRIMONIO	425	1,439,067
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	3,812,896

Estado de Resultados Integrales - 2017

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos			
		Importe	
		Al 31 Dic. de 2017	
Ventas Netas o ingresos por servicios		461	647,411
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas		462	0
Ventas Netas		463	647,411
(-) Costo de Ventas		464	(473,028)
Resultado Bruto	Utilidad	466	174,383
	Pérdida	467	0
(-) Gastos de venta		468	0
(-) Gastos de administración		469	(29,301)
Resultado de operación	Utilidad	470	145,082
	Pérdida	471	0
(-) Gastos financieros		472	(93,363)
(+) Ingresos financieros gravados		473	1,934
(+) Otros ingresos gravados		475	546
(+) Otros ingresos no gravados		476	0
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo		477	
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo		478	
(-) Gastos diversos		480	
REI Positivo		481	
REI Negativo		483	
Resultado antes de participaciones	Utilidad	484	54,199
	Pérdida	485	0
(-) Distribución legal de la renta		486	
Resultado antes del impuesto	Utilidad	487	54,199
	Pérdida	489	0
(-) Impuesto a la Renta		490	0
Resultado del ejercicio	Utilidad	492	54,199
	Pérdida	493	0

Estado de Situación Financiera Integral - 2018

Número de RUC: 20530784356	Razón Social: EMPRESA DE TRANSPORTES TURÍSTICOS SUIZA PERUANA S.R.L
Periodo Tributario: 201813	
Número de Formulario: 708	

Balance General (Valor Histórico al 31 de Dic. 2018)					
ACTIVO			PASIVO		
Caja y bancos	359	914651	Sobregiros bancarios	401	0
Inv. valor razonable y disp. para la vta.	360	0	Trib. y aport. sist. pens. y salud por pagar	402	1034
Ctas. por cobrar comerciales - terc.	361	0	Remuneraciones y particip. por pagar	403	0
Ctas. por cobrar comerciales - relac.	362	0	Ctas por pagar comerciales - terceros	404	0
Ctas. por cobrar per., acc., soc., dir. y ger.	363	0	Ctas por pagar comerciales -relac.	405	0
Ctas. por cobrar diversas - terceros	364	0	Ctas por pagar acción, directores y ger.	406	0
Ctas. por cobrar diversas - relacionados	365	0	Ctas por pagar diversas - terceros	407	0
Serv. y otros contratados por anticipado	366	0	Ctas por pagar diversas - relacionadas	408	0
Estimación ctas de cobranza dudosa	367	0	Obligaciones financieras	409	1316405
Mercaderías	368	0	Provisiones	410	0
Productos terminados	369	0	Pasivo diferido	411	0
Subproductos, desechos y desperdicios	370	0	TOTAL PASIVO	412	1317439
Productos en proceso	371	0	PATRIMONIO		
Materias primas	372	0			
Materiales aux., suministros y repuestos	373	24000			
Envases y embalajes	374	0			
Existencias por recibir	375	0	Capital	414	2113503
Desvalorización de existencias	376	0	Acciones de inversión	415	0
Activos no ctes. mantenidos para la vta.	377	0	Capital adicional positivo	416	0
Otros activos corrientes	378	0	Capital adicional negativo	417	0
Inversiones mobiliarias	379	0	Resultados no realizados	418	0
Inversiones inmobiliarias (1)	380	0	Excedente de revaluación	419	0
Activ adq. en arrendamiento finan. (2)	381	193704	Reservas	420	0
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	2969421	Resultados acumulados positivos	421	319700
Depreciación de 1, 2 e IME acumulad.	383	916888	Resultados acumulados negativos	422	0
Intangibles	384	0	Utilidad del ejercicio	423	0
Activos biológicos	385	0	Pérdida del ejercicio	424	164619
Deprec. act. biol., amort. y agota. acum.	386	0	TOTAL PATRIMONIO	425	2268584
Desvalorización de activo inmovilizado	387	0	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	3586023
Activo diferido	388	401135			
Otros activos no corrientes	389	0			
TOTAL ACTIVO NETO	390	3586023			

Estado de Resultados Integral - 2018

Estado de Ganancias y Pérdidas Del 01/01 al 31/12 del 2018		
Ventas netas o Ing. por servicios	461	612007
Desc., rebajas y bonif. Concedidas	462	0
Ventas netas	463	612007
Costo de ventas	464	264699
Resultado bruto Utilidad	466	347308
Resultado bruto Pérdida	467	0
Gastos de ventas	468	96420
Gastos de administración	469	169666
Resultado de operación utilidad	470	81222
Resultado de operación pérdida	471	0
Gastos financieros	472	250323
Ingresos financieros gravados	473	0
Otros ingresos gravados	475	4482
Otros ingresos no gravados	476	0
Enajen. de val. y bienes del act. F.	477	0
Costo enajen, de val. y bienes a. f.	478	0
Gastos diversos	480	0
REI del ejercicio positivo	481	0
REI del ejercicio negativo	483	0
Resultado antes de part. Utilidad	484	0
Resultado antes de part. Pérdida	485	164619
Distribución legal de la renta	486	0
Resultado antes del Imp. - Utilidad	487	0
Resultado antes del Imp. - Pérdida	489	164619
Impuesto a la renta	490	0
Resultado del ejercicio - Utilidad	492	0
Resultado del ejercicio - Pérdida	493	164619

Aplicación de ratios financieras del hotel:

1) Ratios de Situación de Activo:

- **Ratio de inmovilizado:**

$$\frac{\text{Activo fijo (o inmovilizado)}}{\text{Activo Total}}$$

Año	Fórmula	Razón de inmovilizado
2017	$\frac{1\ 725\ 474.00}{2\ 463\ 059.00}$	0.70
2018	$\frac{1\ 840\ 474.00}{2\ 439\ 074.00}$	0.75

Fuente: EE. FF. Hotel Suiza Peruana

Interpretación:

El hotel en estudio muestra equilibrio debido a que el activo fijo en el año 2017 representó el 70% del activo total y para el año 2018 se incrementó en 5% con respecto al año anterior, lo cual indica un aumento en el valor del activo inmovilizado y este aumento está dentro del rango promedio en el sector hotelero (75% - 85%).

- **Ratio de activo circulante:**

$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Activo Total}}$$

Año	Fórmula	Razón de activo circulante
2017	$\frac{670\ 415.00 + 13\ 500.00}{2\ 463\ 059.00}$	0.28
2018	$\frac{500\ 742.00 + 17\ 250.00}{2\ 439\ 074.00}$	0.21

Fuente: EE. FF. Hotel Suiza Peruana

Interpretación:

El hotel en estudio, el año 2017 mantenía un equilibrio con las inversiones a corto plazo, pues está representado por el 28% del activo total y para el año 2018 disminuyó al 21%, lo cual representa un buen nivel del activo circulante; además, se encuentra dentro del rango promedio del sector (15% - 25%).

- **Ratio de existencias:**

$$\frac{\text{Valor de las existencias}}{\text{Activo Total}}$$

Año	Fórmula	Razón de existencias
2017	$\frac{13\,500.00}{2\,463\,059.00}$	0.01
2018	$\frac{17\,250.00}{2\,439\,074.00}$	0.01

Fuente: EE. FF. Hotel Suiza Peruana

Interpretación:

El hotel en estudio muestra que las existencias representan el 1% del activo total en ambos años; este resultado se debe a que el hotel solo ofrece el servicio de hospedaje y no el de restaurante.

- **Ratio del disponible:**

$$\frac{\text{Valor del disponible}}{\text{Activo total}}$$

Año	Fórmula	Razón de activo circulante
2017	$\frac{670\,415.00}{2\,463\,059.00}$	0.27
2018	$\frac{500\,742.00}{2\,439\,074.00}$	0.21

Fuente: EE. FF. Hotel Suiza Peruana

Interpretación:

El hotel en estudio muestra que en el año 2017 sus activos líquidos constituían el 27% del activo total, mientras que para el año 2018 hubo una disminución del 6% con respecto al año anterior; cifras que están por encima del promedio del sector hotelero (5%), lo cual refleja un exceso de liquidez.

2) Ratios de Situación de Pasivo:

- **Ratio de recursos propios:**

$$\frac{\text{Recursos propios}}{\text{Pasivo total}}$$

Año	Fórmula	Razón de recursos propios
2017	$\frac{1\,527\,709.00}{2\,463\,059.00}$	0.62
2018	$\frac{1\,351\,478.00}{2\,439\,074.00}$	0.55

Fuente: EE. FF. Hotel Suiza Peruana

Interpretación:

El hotel en estudio muestra que para el año 2017 sus recursos propios representaban el 62% del pasivo total, porcentaje que se acercaba al rango promedio del sector (65%-75%); pero para el año 2018 los recursos propios disminuyeron al 55% debido a que se recurrió a un préstamo bancario.

- **Ratio de endeudamiento total:**

$$\frac{\text{Recursos ajenos}}{\text{Pasivo Total}}$$

Año	Fórmula	Razón de endeudamiento total
2017	$\frac{935\,350.00}{2\,463\,059.00}$	0.38
2018	$\frac{1\,087\,596.00}{2\,439\,074.00}$	0.45

Fuente: EE. FF. Hotel Suiza

Interpretación:

En el año 2017 se obtuvo una razón de endeudamiento total de 38%, resultado que se acercaba al promedio del sector (30% - 35%); mientras que en el año 2018 la razón de endeudamiento aumentó al 45%, lo que significa que la empresa recurrió a un préstamo bancario (fondos ajenos).

- **Ratio de endeudamiento a largo plazo:**

$$\frac{\text{Endeudamiento a largo plazo}}{\text{Pasivo Total}}$$

Año	Fórmula	Razón de endeudamiento a largo plazo
2017	$\frac{933\ 600.00}{2\ 463\ 059.00}$	0.38
2018	$\frac{1\ 086\ 850.00}{2\ 439\ 074.00}$	0.45

Fuente: EE. FF. Hotel Suiza Peruana

Interpretación:

En el año 2017, el endeudamiento a largo plazo representó el 38% del pasivo total y en el año 2018 este se incrementó en 7% más, lo que refleja que la empresa se encuentra fuertemente apalancada, ya que el rango promedio de la ratio en el sector hotelero oscila entre el 1% y 2%.

- **Ratio de la proporción de la deuda:**

$$\frac{\text{Endeudamiento a largo plazo}}{\text{Endeudamiento total}}$$

Año	Fórmula	Razón de la proporción de la deuda
2017	$\frac{933\ 600.00}{935\ 350.00}$	1.00
2018	$\frac{1\ 086\ 850.00}{1\ 087\ 596.00}$	1.00

Fuente: EE. FF. Hotel Suiza

Interpretación:

La empresa en estudio muestra que el endeudamiento a largo plazo (préstamos bancarios) de los años 2017 y 2018 representa casi al 100% del endeudamiento total, mientras que el rango promedio del sector debe ser del 35%.

3) Ratios de Liquidez:

- **Liquidez total:**

$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Año	Fórmula	Razón de liquidez total
2017	$\frac{683\,915.00}{1\,750.00}$	390.81
2018	$\frac{517\,992.00}{746.00}$	694.36

Fuente: EE. FF. Hotel Suiza Peruana

Interpretación:

La empresa en estudio, en el año 2017 mantenía un buen grado de cobertura para el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo en razón de S/. 391.00 por cada unidad de deuda. Y para el año 2018 se incrementó a S/. 694.00; indicadores que están por encima del promedio del sector.

- **Ratio de tesorería:**

$$\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Año	Fórmula	Razón de tesorería
2017	$\frac{670\,415.00}{1\,750.00}$	383.09
2018	$\frac{500\,742.00}{746.00}$	671.24

Fuente: EE. FF. Hotel Suiza Peruana

Interpretación:

La empresa en estudio, en el año 2017 contaba con S/. 383.09 en efectivo por cada unidad de deuda a corto plazo y para el año 2018 se incrementó a S/. 671.24; indicadores que están por encima del promedio del sector.

4) Ratios de Solvencia:

- **Ratio de solvencia:**

$$\frac{\text{Activo real}}{\text{Pasivo exigible}}$$

Año	Fórmula	Razón de solvencia
2017	$\frac{2\,463\,059.00}{935\,350.00}$	2.63
2018	$\frac{2\,439\,074.00}{1\,087\,596.00}$	2.24

Fuente: EE. FF. Hotel Suiza Peruana

Interpretación:

La empresa en estudio muestra una buena solvencia financiera: para el año 2017 obtuvo una razón de 2.63; y para el año 2018 disminuyó a 2.24, resultados superiores al promedio del sector (1.5 y 1.7). Esto indica que la empresa puede devolver la financiación de terceros sin problemas.

- **Ratio de cobertura de los fondos propios:**

$$\frac{\text{Fondos propios}}{\text{Inmovilizado neto}}$$

Año	Fórmula	Razón de cobertura de fondos propios
2017	$\frac{1\,527\,709.00}{1\,725\,474.00}$	0.89
2018	$\frac{1\,351\,478.00}{1\,840\,474.00}$	0.73

Fuente: EE. FF. Hotel Suiza Peruana

Interpretación:

La empresa en estudio muestra que en el año 2017 sus activos fijos estuvieron financiados por fondos propios en un 89%; para el año 2018 sus activos fijos disminuyeron a 73%, debido a que se recurrió a un préstamo bancario. Los resultados se encuentran dentro del promedio del sector (75% - 90%).

- **Ratio de cobertura del exigible a largo plazo:**

$$\frac{\text{Exigible a largo plazo}}{\text{Inmovilizado neto}}$$

Año	Fórmula	Razón de cobertura del exigible a largo plazo
2017	$\frac{933\ 600.00}{1\ 725\ 474.00}$	0.54
2018	$\frac{1\ 086\ 850.00}{1\ 840\ 474.00}$	0.59

Fuente: EE. FF. Hotel Suiza Peruana

Interpretación:

La empresa en estudio muestra que en el año 2017 el activo inmovilizado estuvo financiado en 54% por préstamos bancarios y para el año 2018 este activo inmovilizado financiado aumentó a 59%, por lo que la empresa se encuentra altamente apalancada ya que el promedio del sector es de 15%.

- **Ratio de relación entre el fondo de rotación y el activo circulante:**

$$\frac{\text{Fondo de rotación}}{\text{Activo circulante}}$$

Año	Fórmula	Razón de relación entre el F.R. y el activo circulante
2017	$\frac{682\ 165.00}{683\ 915.00}$	1.00
2018	$\frac{517\ 246.00}{517\ 992.00}$	1.00

Fuente: EE. FF. Hotel Suiza Peruana

Interpretación:

La empresa en estudio muestra que la relación entre el fondo de rotación y el activo circulante es de 1, tanto para el año 2017 y para el año 2018, cifra superior al promedio del sector que es de 0.25.

- **Ratio de relación entre fondos propios y fondo de rotación:**

$$\frac{\text{Fondos propios}}{\text{Fondos de rotación}}$$

Año	Fórmula	Razón de relación entre fondos propios y fondos de rotación
2017	$\frac{1\,527\,709.00}{682\,165.00}$	2.24
2018	$\frac{1\,351\,478.00}{517\,246.00}$	2.61

Fuente: EE. FF. Hotel Suiza Peruana

Interpretación:

La empresa en estudio muestra que la relación entre los fondos propios y el fondo de rotación para el año 2017 fue a razón de 2.24 y para el año 2018 fue de 2.61, cifra inferior al promedio del sector que oscila entre el 8.5 y 10.

5) Ratio de rotación

- **Rotación del activo neto total medio:**

$$\frac{\text{Ingresos anuales de la explotación}}{\text{Activo de explotación neto total medio}}$$

Año	Fórmula	Razón del activo neto total medio
2017-2018	$\frac{352\,000.00}{2\,451\,067.00}$	0.14

Fuente: EE. FF. Hotel Suiza Peruana

Interpretación:

La empresa en estudio muestra que el activo neto ha rotado 0.14 veces para generar ingresos. Esta cifra es inferior al promedio del sector que oscila entre el 0.75 y 1.

6) Análisis de rentabilidad

- **Rentabilidad económica:**

$$\frac{BAII}{Activo}$$

Año	Fórmula	Rentabilidad económica
2017	$\frac{86\,894.00}{2\,463\,059.00} \times 100$	3.53%
2018	$\frac{13\,496.00}{2\,439\,074.00} \times 100$	0.55%

Fuente: EE. FF. Hotel Suiza Peruana

Interpretación:

En el año 2017, el hotel en estudio obtuvo una rentabilidad económica de 3.53% (una cifra relativamente baja pero comprensible debido al corto tiempo de funcionamiento del mismo). En el año 2018 la rentabilidad disminuyó a 0.55% debido a la disminución en las ventas y el aumento considerable de los gastos de administración y ventas.

- **Rentabilidad financiera:**

$$\frac{Beneficio\ neto}{Recursos\ propios}$$

Año	Fórmula	Rentabilidad financiera
2017	$\frac{40\,124.00}{1\,527\,709.00} \times 100$	2.63%
2018	$\frac{-167\,522.00}{1\,351\,478.00} \times 100$	-12.40%

Fuente: EE. FF. Hotel Suiza Peruana

Interpretación:

En el año 2017, la empresa en estudio obtuvo una rentabilidad financiera de 2.63%, mientras que en el año 2018 tuvo pérdidas generadas por el fuerte aumento de los gastos financieros (se recurrió a un préstamo bancario para adquirir un terreno para garaje).

7) Análisis de la producción

TIPO DE HABITACIONES	CANTIDAD	PRECIO S/.	N° DE OCUPACIONES	
			2017	2018
Habitaciones simples	10	95.00	114	139
Habitaciones dobles o matrimoniales	13	130.00	133	112
Habitaciones triples	4	170.00	29	18
Habitaciones cuádruples	3	210.00	17	11
TOTAL	30		293	280

Fuente: Registro de huéspedes del Hotel Suiza Peruana - Huaraz

• Porcentaje de ocupación habitaciones:

$$\frac{\text{Habitaciones ocupadas}}{\text{Habitaciones disponibles}} \times 100$$

- Porcentaje de ocupación de habitaciones simples al 31/12/2017:

$$\frac{114}{10 \times 365} \times 100 = 3.12\%$$

- Porcentaje de ocupación de habitaciones dobles al 31/12/2017:

$$\frac{133}{13 \times 365} \times 100 = 2.80\%$$

- Porcentaje de ocupación de habitaciones triples al 31/12/2017:

$$\frac{29}{4 \times 365} \times 100 = 1.99\%$$

- Porcentaje de ocupación de habitaciones cuádruples al 31/12/2017:

$$\frac{17}{3 \times 365} \times 100 = 1.55\%$$

Porcentaje de ocupación total al 31/12/2017

$$\frac{114 + 133 + 29 + 17}{(10 \times 365) + (13 \times 365) + (4 \times 365) + (3 \times 365)} \times 100 = \mathbf{2.68\%}$$

- Porcentaje de ocupación de habitaciones simples al 31/12/2018:

$$\frac{139}{10 \times 365} \times 100 = 3.81\%$$

- Porcentaje de ocupación de habitaciones dobles al 31/12/2018:

$$\frac{112}{13 \times 365} \times 100 = 2.36\%$$

- Porcentaje de ocupación de habitaciones triples al 31/12/2018:

$$\frac{18}{4 \times 365} \times 100 = 1.23\%$$

- Porcentaje de ocupación de habitaciones cuádruples al 31/12/2018:

$$\frac{11}{3 \times 365} \times 100 = 1.00\%$$

Porcentaje de ocupación total al 31/12/2018

$$\frac{139 + 112 + 18 + 11}{(10 \times 365) + (13 \times 365) + (4 \times 365) + (3 \times 365)} \times 100 = \mathbf{2.56\%}$$

Interpretación:

En el año 2017, las habitaciones ocupadas del hotel en estudio representaron un 2.68% de su capacidad instalada; mientras que, en el año 2018, el porcentaje obtenido fue de 2.56%, notando una disminución de 0.12% con respecto al año anterior. Las cifras son relativamente bajas, pero se tiene que tomar en cuenta que el hotel empezó a funcionar en el año 2016.

- **Porcentaje de ocupación de plazas:**

$$\frac{\text{Plazas ocupadas}}{\text{Plazas disponibles}} \times 100$$

- Ocupación de plazas al 31/12/2017

$$\frac{(17 \times 4) + (29 \times 3) + (133 \times 2) + 114}{(3 \times 4 \times 365) + (4 \times 3 \times 365) + (13 \times 2 \times 365) + (10 \times 365)} \times 100 = \mathbf{2.44\%}$$

- Ocupación de plazas al 31/12/2018

$$\frac{(11 \times 4) + (18 \times 3) + (112 \times 2) + 139}{(3 \times 4 \times 365) + (4 \times 3 \times 365) + (13 \times 2 \times 365) + (10 \times 365)} \times 100 = \mathbf{2.11\%}$$

Interpretación:

En el año 2017, el hotel en estudio tuvo una ocupación de plazas del 2.44%, y en el año 2018 obtuvo un 2.11%, lo que muestra una disminución del 0.33%. Este indicador revela que la ocupación de plazas (huéspedes por tipo de habitación) es mínima con respecto al total de la capacidad instalada.

- **Porcentaje total de producción monetaria del departamento de habitaciones:**

$$\frac{\text{Unidades monetarias producidas}}{\text{Unitarias de producción posible}} \times 100$$

- Porcentaje total de producción monetaria del departamento de habitaciones al 31/12/2017:

$$\frac{363,500.00}{(95 \times 10 \times 365) + (130 \times 13 \times 365) + (170 \times 4 \times 365) + (210 \times 3 \times 365)} \times 100 = \mathbf{25.21\%}$$

- Porcentaje total de producción monetaria del departamento de habitaciones al 31/12/2018:

$$\frac{340,500.00}{(95 \times 10 \times 365) + (130 \times 13 \times 365) + (170 \times 4 \times 365) + (210 \times 3 \times 365)} \times 100 = \mathbf{23.62\%}$$

Interpretación:

En el año 2017, la empresa en estudio obtuvo el 25.21% de producción monetaria y en el año 2018 llegó al 23.62%. Se puede apreciar una disminución de 1.59% en producción monetaria. Este indicador revela que el hotel solo está percibiendo aproximadamente el 24.42% de lo que podría producir si lograra una mayor venta del servicio.

- **Ingreso medio por habitación:**

$$\frac{\textit{Producción de habitaciones}}{\textit{N.º de habitaciones ocupadas}}$$

- Ingreso medio por habitación al 31/12/2017:

$$\frac{363,500.00}{114 + 133 + 29 + 17} = \text{S/. } \mathbf{1,240.61}$$

- Ingreso medio por habitación al 31/12/2018:

$$\frac{340,500.00}{139 + 112 + 18 + 11} = \text{S/. } \mathbf{1,216.07}$$

Interpretación:

En el año 2017, el ingreso promedio que se obtuvo por habitación fue de S/. 1,240.00 soles, mientras que, en el año 2018 fue de S/. 1,216.00 soles; se experimentó una disminución de S/. 24.00 soles de un año a otro. Estos resultados corresponden a los datos porcentuales determinados en las ratios anteriores.

- **Ingreso medio por estancia:**

$$\frac{\textit{Producción de habitaciones}}{\textit{N.º de estancias}}$$

- Ingreso medio por estancia al 31/12/2017:

$$\frac{363,500.00}{(17 \times 4) + (29 \times 3) + (133 \times 2) + 114} = \text{S/. } \mathbf{679.00}$$

- Ingreso medio por estancia al 31/12/2018:

$$\frac{340,500.00}{(17 \times 4) + (29 \times 3) + (133 \times 2) + 114} = \text{S/. } \mathbf{636.00}$$

Interpretación:

La empresa en estudio ha obtenido, en el año 2017, un ingreso promedio por estancia de S/ 679.00 soles, mientras que, en el año 2018 se obtuvo S/. 636.00 soles. Así se constata una disminución de S/. 43.00 soles de ingreso promedio por estancia.

• **Tasa de variación de las habitaciones vendidas:**

$$\frac{N.^{\circ} \text{ habitaciones vendidas año } n - N.^{\circ} \text{ de habitaciones vendidas año } n - 1}{N.^{\circ} \text{ de habitaciones vendidas año } n - 1} \times 100$$

- Tasa de variación de habitaciones vendidas entre los 2017 y 2018:

$$\frac{(139 + 112 + 18 + 11) - (114 + 133 + 29 + 17)}{(114 + 133 + 29 + 17)} \times 100 = \mathbf{-4.44\%}$$

Interpretación:

El hotel en estudio, entre los años 2017 y 2018, ha experimentado una variación de -4.44% en la renta de habitaciones, lo que significa que tuvo menos ocupaciones de habitaciones en el año 2018.

• **Tasa de variación de las estancias:**

$$\frac{N.^{\circ} \text{ de estancias del año } n - N.^{\circ} \text{ de estancias año } n - 1}{N.^{\circ} \text{ de estancias año } n - 1} \times 100$$

- Tasa de variación de las estancias entre los años 2017 y 2018:

$$\frac{(139 + (112 \times 2) + (29 \times 3) + (17 \times 4)) - (139 + (112 \times 2) + (18 \times 3) + (11 \times 4))}{(139 + (112 \times 2) + (18 \times 3) + (11 \times 4))} \times 100 = \mathbf{-13.83\%}$$

Interpretación:

El hotel en estudio ha experimentado una variación de -13.83% con respecto a las estancias entre los años 2017 y 2018, debido a que hubo menor venta del servicio el año 2018.

- **Tasa de variación de la producción de habitaciones:**

$$\frac{u.m. \text{ producidas por habitación año } n - u.m. \text{ producidas por habitación año } n - 1}{u.m. \text{ producidas por habitación año } n - 1} \times 100 -$$

- Tasa de variación de la producción entre los años 2017 y 2018:

$$\frac{340,500.00 - 363,500.00}{363,500.00} \times 100 = -6.33\%$$

Interpretación:

El hotel en estudio ha mostrado una variación de -6.33% en la producción de habitaciones entre los años 2017 y 2018, lo que evidencia que la disminución en las rentas ha tenido una repercusión negativa en los ingresos obtenidos el año 2018.

Análisis de la relación entre las dos variables cuantitativas

Previo al análisis estadístico, es necesario verificar la existencia de una relación entre las variables de estudio contabilidad gerencial y la toma de decisiones.

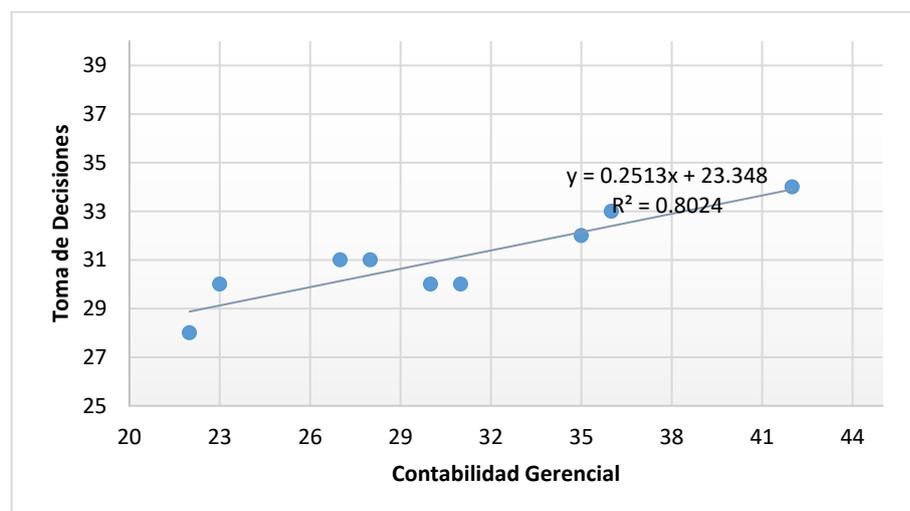


Figura 9 Contabilidad gerencial vs toma de decisiones
Fuente: Base de datos de estudio

Con relación a la Figura 9. el grafico de dispersión, se puede observar que hay una relación entre la contabilidad gerencial y la toma de decisiones.

De la misma manera, al obtener la covarianza (S_{xy}) verificamos de qué manera es la relación:

$$S_{xy} = \frac{\sum x_i \cdot y_i}{n} - \bar{x} \cdot \bar{y}$$

$S_{xy} > 0$ La relación es directa

$S_{xy} < 0$ La relación es inversa

$S_{xy} = 0$ No existe relación

Donde se obtuvo un valor de: Covarianza (S_{xy}) = 9,222; a partir de este dato se concluye que es una relación directamente proporcional.

Luego de corroborar la asociación como el tipo de relación, se pasó a realizar la prueba de normalidad de datos. En ese sentido se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk, ya que se tuvo una muestra menor a 50.

Tabla 12

Prueba de normalidad de los puntajes obtenidos en las diferentes dimensiones de la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en socios, ejecutivos y directivos del Hotel Suiza Peruana de Huaraz

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.
Planeamiento	,655	9	,000
Acciones de control	,655	9	,000
Informes financieros	,655	9	,000
Contabilidad gerencial	,617	9	,000
Analizar el problema	,655	9	,000
Identificar y evaluar alternativas	,655	9	,000
Instrumentar la decisión	,617	9	,000
Toma de decisiones	,655	9	,000

Fuente: Base de datos de estudio

Interpretación:

De acuerdo a la Tabla 12, se observa que los valores obtenidos en la significancia son iguales a ,000 los cuales son menor a ,05. De esto se obtiene que la distribución

de las variables no tiene normalidad, indicando que para la contrastación de la hipótesis tanto general como específicas es necesario aplicar la prueba no paramétrica de rho de Spearman.

4.2. Presentación y análisis de datos relacionado con cada objetivo de investigación.

Con relación al objetivo general: Determinar de qué manera la contabilidad gerencial contribuye en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Tabla 13

Contabilidad gerencial y toma de decisiones en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018

			Toma de decisiones		
			Baja	Media	Total
Contabilidad gerencial	Mala	Recuento	2	1	3
		Recuento esperado	1,3	1,7	3,0
		% del total	22%	11%	33%
	Regular	Recuento	2	4	6
		Recuento esperado	2,7	3,3	6,0
		% del total	22%	45%	67%
Total	Recuento	4	5	9	
	Recuento esperado	4,0	5,0	9,0	
	% del total	44%	56%	100%	

Fuente: Base de datos de estudio

Interpretación:

De la Tabla 13 se aprecia que, del total de los socios, ejecutivos y directivos, seis (6), que representan al 67% del total, calificaron como regular a la contabilidad gerencial del Hotel Suiza Peruana; de estos, cuatro (4) que representan al 45%, expresaron que percibieron una toma de decisiones nivel medio; sin embargo, dos (2), que representan al 22%, expresaron que percibieron una toma de decisiones baja. De igual manera, tres (3) de los

socios, ejecutivos y directivos que representan el 33% de la muestra, calificaron como malo el nivel contabilidad gerencial en el hotel, de estos uno (1), que representaban el 11%, expresó que la toma de decisiones en el hotel es de nivel medio, mientras que, los otros dos (2) que representan al 22%, expresaron que la toma de decisiones en el Hotel Suiza Peruana Huaraz es de nivel malo.

De acuerdo al objetivo específico 1: Comprobar como el planeamiento influye en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Tabla 14

Planeamiento y toma de decisiones en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018

			Toma de decisiones		
			Baja	Media	Total
Planeamiento	Mala	Recuento	4	0	4
		Recuento esperado	1,8	2,2	4,0
		% del total	44%	0%	44%
	Regular	Recuento	0	5	5
		Recuento esperado	2,2	2,8	5,0
		% del total	0%	56%	56%
Total	Recuento	4	5	9	
	Recuento esperado	4,0	5,0	9,0	
	% del total	44%	56%	100%	

Fuente: Base de datos de estudio

Interpretación:

De la Tabla 14 se aprecia que, del total de los socios, ejecutivos y directivos, cinco (5), que representan al 56% del total, calificaron como regular al planeamiento del Hotel Suiza Peruana; los mismos que percibieron una toma de decisiones de nivel media. De igual manera cuatro (4) de los socios, ejecutivos y directivos, que representan al 44% de la muestra, calificaron

como malo el nivel de planeamiento del hotel, los mismos que expresaron que la toma de decisiones en el hotel es de bajo nivel.

Con relación al objetivo específico 2: Identificar cuál es la incidencia de las acciones de control en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Tabla 15

Acciones de control y toma de decisiones en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018

			Toma de decisiones		
			Baja	Media	Total
Acciones de control	Mala	Recuento	4	1	5
		Recuento esperado	2,2	2,8	5,0
		% del total	45%	11%	56%
	Regular	Recuento	0	4	4
		Recuento esperado	1,8	2,2	4,0
		% del total	0%	44%	44%
Total	Recuento		4	5	9
	Recuento esperado		4,0	5,0	9,0
	% del total		44%	56%	100%

Fuente: Base de datos de estudio

Interpretación:

De la Tabla 15 se aprecia que, del total de los socios, ejecutivos y directivos, cuatro (4), que representan al 44% del total, calificaron como regular el nivel de acciones de control del Hotel Suiza Peruana; los mismos que calificaron como media el nivel de toma de decisiones. De igual manera cinco (5) de los socios, ejecutivos y directivos, que representan al 56% de la muestra, calificaron como malo el nivel “acciones de control en el hotel”; de estos, uno (1), que representaban el 11%, expresó que la toma de decisiones en el hotel es de nivel medio, mientras que, los otros cuatro (4), que representan al 45%,

expresaron que la toma de decisiones en el Hotel Suiza Peruana Huaraz es de nivel malo.

Con relación al objetivo específico 3: Mostrar de qué manera los informes financieros repercuten en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Tabla 16

Informes financieros y toma de decisiones en el Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018

		Toma de decisiones			
		Baja	Media	Total	
Informes financieros	Mala	Recuento	2	2	4
		Recuento esperado	1,8	2,2	4,0
		% del total	22%	22%	44%
	Regular	Recuento	2	3	5
		Recuento esperado	2,2	2,8	5,0
		% del total	22%	34%	56%
Total		Recuento	4	5	9
		Recuento esperado	4,0	5,0	9,0
		% del total	44%	56%	100%

Fuente: Base de datos de estudio

Interpretación:

De la Tabla 16 se aprecia que, del total de los socios, ejecutivos y directivos, cinco (5) que representan al 56% del total, calificaron como regular a los informes financieros del Hotel Suiza Peruana; de estos, tres (3), que representan al 34%, expresaron que percibieron una toma de decisiones nivel medio; sin embargo, dos (2), que representan el 22%, percibieron una toma de decisiones baja. De igual manera, cuatro (4) de los socios, ejecutivos y directivos, que representan al 44% de la muestra, calificaron como malo el nivel de informes financieros en el hotel; de estos, dos (2), que representaban

el 22%, expresaron que la toma de decisiones en el hotel es de nivel medio, mientras que, los otros dos (2), que representan al 22%, expresaron que la toma de decisiones en el Hotel Suiza Peruana Huaraz es de nivel malo.

4.3. Prueba de hipótesis

La contrastación de las hipótesis general e hipótesis específicas se realizó mediante el coeficiente de correlación de rho de Spearman, en razón de que ambas variables y sus dimensiones no cumplen el supuesto de normalidad en los puntajes obtenidos, es decir que la distribución de los datos es no paramétrica; siendo necesario definir:

Nivel de significación: El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

Función de prueba: Se realizó por medio del coeficiente de correlación de rho de Spearman, ya que las variables no presentaron normalidad en los datos.

Regla de decisión:

- Rechazar H_0 cuando la significación observada “p” es menor que α .
- No rechazar H_0 cuando la significación observada “p” es mayor que α .

De acuerdo a la hipótesis general: La contabilidad gerencial contribuye positivamente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Formulación de la hipótesis estadística

H_0 : La contabilidad gerencial no contribuye positivamente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

H_1 : La contabilidad gerencial contribuye positivamente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Tabla 17

Correlación rho de Spearman entre Contabilidad Gerencial y toma de decisiones de los socios, ejecutivos y directivos del Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018

			Contabilidad gerencial	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Contabilidad gerencial	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,809 *
		N	9	9
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,809 *	1,000
		N	9	9

* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Base de datos de estudio

Interpretación:

Según la Tabla 17, se obtuvo un valor de 0,809, estableciendo una correlación alta; de igual manera, se usó un coeficiente de confianza de 95% con un margen de error de 5% (0.05), además, la significación asintótica (bilateral) es $0.01 < 0.05$.

Análisis de regresión entre contabilidad gerencial y toma de decisiones:

Tabla 18

Resumen del modelo entre contabilidad gerencial y toma de decisiones.

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,962 ^a	,926	,916	,523

a. Predictores: (constante), contabilidad gerencial.

Se apreció un coeficiente de determinación (R^2) de 0,926, lo cual indicó que el 92,6% de la variación de la toma de decisiones se encuentra explicada por la contabilidad gerencial.

Tabla 19*Anova entre la contabilidad gerencial y toma de decisiones.*

ANOVA ^a					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	24,083	1	24,083	87,957	,000 ^b
Residuo	1,917	7	,274		
Total	26,000	8			

a. Variable dependiente: toma de decisiones.

b. Predictores: (constante), contabilidad gerencial.

Se observó una significancia o p-valor de 0,000, menor a la significancia teórica $\alpha = 0.05$, lo cual indicó que las variables están linealmente relacionadas, por lo que fue posible la construcción de un modelo de regresión lineal.

Construcción del Modelo de regresión linealModelo general: $y = a + bx$ **Tabla 20***Ecuación de regresión de la toma de decisiones a partir de la contabilidad gerencial.*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
	B	Desv. Error	Beta	t	
1 (Constante)	15,889	1,621		9,804	,000
Contabilidad gerencial	,472	,050	,962	9,379	,000

a. Variable dependiente: toma de decisiones

$$y = 15,889 + 0,472x$$

$$\text{Estimación del efecto en la TOMA DE DECISIONES} = 15,889 + 0,472 \text{ CONTABILIDAD GERENCIAL}$$

Se determinó que la contabilidad gerencial contribuye significativamente a la toma de decisiones, por lo que se aceptó la hipótesis general y se afirmó que: La contabilidad gerencial contribuye positivamente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Asimismo, se apreció que la correlación de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de la empresa investigada no es absoluta o perfecta, por las siguientes causas: Inadecuada priorización de tareas y decisiones mínimamente evaluadas, tomadas en función a las necesidades urgentes, motivadas por insuficiente información clasificada y oportuna.

De acuerdo a la hipótesis específica 1: El planeamiento influye positivamente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018

Formulación de la hipótesis estadística

H₀: El planeamiento no influye positivamente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018

H₁: El planeamiento influye positivamente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Tabla 21

Correlación rho de Spearman entre planeamiento y toma de decisiones de los socios, ejecutivos y directivos del Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 – 2018

			Planeamiento	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Planeamiento	Coefficiente de correlación	1,000	,929*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	9	9
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,929*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	9	9

* La correlación es significativa en el nivel 0,00 (bilateral).

Fuente: Base de datos de estudio

Interpretación:

Según la Tabla 21, se obtuvo un coeficiente de correlación con un valor de 0,929 estableciendo una correlación alta; de igual manera se usó un coeficiente de confianza de 95%, con un margen de error de 5% (0.05); además, la significación asintótica (bilateral) es $0.00 < 0.05$.

Análisis de regresión entre el planeamiento y toma de decisiones:

Tabla 22

Resumen del modelo del planeamiento y toma de decisiones.

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,880 ^a	,774	,742	,916

a. Predictores: (constante), Planeamiento

Se apreció un coeficiente de determinación (R^2) de 0,774, el cual indicó que el 77,4% de la variación de la toma de decisiones se encuentra explicada por el Planeamiento.

Tabla 23*Anova del planeamiento y toma de decisiones.*

ANOVA ^a					
Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	20,126	1	20,126	23,983	,002 ^b
Residuo	5,874	7	,839		
Total	26,000	8			

a. Variable dependiente: toma de decisiones.

b. Predictores: (constante), planeamiento.

Se observó una significancia o p-valor de 0,002, menor a la significancia teórica $\alpha = 0.05$, la cual indicó que las variables están linealmente relacionadas, por lo que fue posible la construcción de un modelo de regresión lineal.

Construcción del Modelo de regresión lineal.Modelo general: $y = a + bx$ **Tabla 24***Ecuación de regresión de la toma de decisiones a partir del planeamiento*

Modelo	Coeficientes ^a				
	Coeficientes no estandarizados	Desv. Error	Coeficientes estandarizados	t	Sig.
1 (Constante)	23,960	1,470		16,304	,000
Planeamiento	,745	,152	,880	4,897	,002

a. Variable dependiente: toma de decisiones.

$$y = 23,960 + 0,745x$$

Estimación del efecto en la TOMA DE DECISIONES = 23,960 + 0,745 PLANEAMIENTO

Se determinó que el planeamiento influye de forma lineal y significativa a la toma de decisiones, por lo que se aceptó la hipótesis específica y se afirmó que:

El planeamiento influye positivamente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Asimismo, se apreció que la correlación entre planeamiento y toma de decisiones de los socios, ejecutivos y directivos del Hotel Suiza Peruana Huaraz, no es absoluta o perfecta, por las siguientes causas: no elaborar presupuestos y no contar con instrumentos de gestión oficiales tales como planes estratégicos, manual de organización y funciones, entre otros.

De acuerdo a la hipótesis específica 2: Las acciones de control inciden eficazmente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Formulación de la hipótesis estadística

H₀: Las acciones de control no inciden eficazmente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

H₁: Las acciones de control inciden eficazmente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Tabla 25

Correlación rho de Spearman entre acciones de control y toma de decisiones de los socios, ejecutivos y directivos del Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

			Acciones de control	Toma de decisiones
rho de Spearman	Acciones de control	Coeficiente de correlación	1,000	,801*
		Sig. (bilateral)	.	,009
		N	9	9
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	,801*	1,000
		Sig. (bilateral)	,009	.
		N	9	9

* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Base de datos de estudio

Interpretación:

Según la Tabla 25, se obtuvo un valor de 0,801 estableciendo una correlación alta; de igual manera, se usó un coeficiente de confianza de 95%, con un margen de error de 5% (0.05); además, la significación asintótica (bilateral) es $0.01 < 0.05$.

Análisis de regresión entre las acciones de control y toma de decisiones:

Tabla 26

Resumen del modelo de las acciones de control y toma de decisiones.

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,789 ^a	,623	,569	1,183

a. Predictores: (constante), acciones de control

Se apreció un coeficiente de determinación (R^2) de 0,623, el cual indicó que el 62,3% de la variación de la toma de decisiones se encuentra explicada por las acciones de control.

Tabla 27

Anova de las Acciones de control y toma de decisiones.

ANOVA ^a					
Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	16,200	1	16,200	11,571	,011 ^b
Residuo	9,800	7	1,400		
Total	26,000	8			

a. Variable dependiente: toma de Decisiones

b. Predictores: (constante), Acciones de control

Se observó una significancia o p-valor de 0,011, menor a la significancia teórica $\alpha = 0.05$, lo cual indicó que las variables están linealmente relacionadas, por lo fue posible la construcción de un modelo de regresión lineal.

Construcción del Modelo de regresión lineal.

Modelo general: $y = a + bx$

Tabla 28

Ecuación de regresión de la toma de decisiones a partir de las acciones de control

Modelo	Coeficientes ^a				
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
	B	Desv. Error	Beta	t	
1 (Constante)	5,500	7,507		,733	,488
Acciones de control	2,700	,794	,789	3,402	,011

a. Variable dependiente: toma de decisiones

$$y = 5,5 + 2,7x$$

Estimación del efecto en la TOMA DE DECISIONES

$$= 5,5 + 2,7$$

ACCIONES DE CONTROL

Se determinó que las acciones de control inciden de forma lineal y significativa a la toma de decisiones, por lo que se aceptó la hipótesis específica y se afirmó que:

Las acciones de control inciden eficazmente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Asimismo, se aprecia que la correlación entre acciones de control y toma de decisiones de los socios, ejecutivos y directivos del Hotel Suiza Peruana Huaraz, no es absoluta o perfecta; esto por las siguientes causas: existencia de activos ociosos y las dificultades que generan los retrasos en el desarrollo de las labores asignadas al personal de limpieza.

De acuerdo a la hipótesis específica 3: Los informes financieros repercuten razonablemente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Formulación de la hipótesis estadística

H₀: Los informes financieros no repercuten razonablemente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

H₁: Los informes financieros repercuten razonablemente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Tabla 29

Correlación rho de Spearman entre informes financieros y toma de decisiones de los socios, ejecutivos y directivos del Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

			Informes financieros	Toma de decisiones
rho de Spearman	Informes financieros	Coefficiente de correlación	1,000	,793*
		Sig. (bilateral)	.	,011
		N	9	9
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,793*	1,000
		Sig. (bilateral)	,011	.
		N	9	9

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Base de datos de estudio

Interpretación:

Según la Tabla 29, se obtuvo un valor de 0,793, estableciendo una correlación alta; de igual manera, se usó un coeficiente de confianza de 95%, con un margen de error de 5% (0.05); además, la significación asintótica (bilateral) es $0.01 < 0.05$.

Análisis de regresión entre los informes financieros y toma de decisiones:

Tabla 30*Resumen del modelo de los informes financieros y toma de decisiones.*

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,898 ^a	,807	,780	,846

a. Predictores: (constante), informes financieros

Se apreció un coeficiente de determinación (R^2) de 0,807, el cual indicó que el 80,7% de la variación de la toma de decisiones se encuentra explicada por los informes financieros.

Tabla 31*Anova de los informes financieros y toma de decisiones.*

ANOVA^a					
Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	20,984	1	20,984	29,287	,001 ^b
Residuo	5,016	7	,717		
Total	26,000	8			

a. Variable dependiente: toma de decisiones.

b. Predictores: (constante), informes financieros.

Se observó una significancia o p-valor de 0,001, menor a la significancia teórica $\alpha = 0.05$, la que indicó que las variables están linealmente relacionadas, por lo que fue posible la construcción de un modelo de regresión lineal.

Construcción del Modelo de regresión linealModelo general: $y = a + bx$

Tabla 32

Ecuación de regresión de la toma de decisiones a partir de los informes financieros

Modelo	Coeficientes ^a		Beta	t	Sig.
	Coeficientes no estandarizados	Coeficientes estandarizados			
	B	Desv. Error			
1 (Constante)	21,829	1,718		12,706	,000
Informes financieros	,699	,129	,898	5,412	,001

a. Variable dependiente: toma de decisiones.

$$y = 21,829 + 0,699x$$

$$\begin{array}{l} \textit{Estimación del efecto en la} \\ \textit{TOMA DE DECISIONES} \end{array} = 21,829 + 0,699 \begin{array}{l} \textit{TOMA DE} \\ \textit{DECISIONES} \end{array}$$

Se determinó que los informes financieros repercuten de forma lineal y significativa en la toma de decisiones, por lo que se aceptó la hipótesis específica y se afirmó que:

Los informes financieros repercuten razonablemente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Asimismo, se apreció que la correlación entre los informes financieros y la toma de decisiones de los socios, ejecutivos y directivos del Hotel Suiza Peruana Huaraz, no es absoluta o perfecta por las siguientes causas: la información financiera no está detallada con sus respectivas notas a los estados financieros y no se aplican ratios financieras que permitan evaluar los resultados obtenidos por el hotel en los periodos anteriores.

4.4. Interpretación y discusión de resultados según cada una de las hipótesis

4.4.1. Hipótesis general:

H₁: La contabilidad gerencial contribuye positivamente a la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

H₀: La contabilidad gerencial no contribuye positivamente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Prueba de hipótesis:

Según la Tabla 17, se determinó un nivel de correlación alta de 0,809 de acuerdo al modelo de rho de Spearman, con un nivel de confianza de 95%, con un margen de error de 5% (0.05); además, la significación asintótica (bilateral) es $0.01 < 0.05$. Asimismo, se verificó, mediante el análisis de regresión, que la contabilidad gerencial contribuye significativamente en la toma de decisiones, contrastándose así la hipótesis de la investigación.

Resultados que son concordantes en parte con lo que sostiene Flores J. (2012), quien afirma que la contabilidad gerencial es definida como el proceso de identificación, valuación, acumulación, análisis, preparación e interpretación y comunicación de información (financiera y/o operativa) que utiliza la gerencia para el planeamiento, evaluación y control de una organización, así como para asegurar el uso y responsabilidad de los recursos de la misma; esta información se complementa con lo que sostiene Acuña (2015), quien define la toma de decisiones como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diversas alternativas para resolver diferentes

situaciones complicadas en circunstancias en las que tenemos varias alternativas o caminos que elegir.

Asimismo, se apreció que la correlación de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de la empresa investigada no es absoluta o perfecta, por las siguientes causas: inadecuada priorización de tareas y decisiones mínimamente evaluadas, tomadas en función a las necesidades urgentes, motivadas por insuficiente información clasificada y oportuna.

COMPARACIÓN:

Los resultados de la presente investigación, concuerda en parte, con lo que sostiene, De La Cruz y Flores (2017), quienes afirman que existe una relación significativa entre la contabilidad gerencial y las decisiones financieras de las empresas comerciales del régimen general localizadas en la ciudad de Huaraz, mediante el estadístico Chi cuadrada, con un 97% de confianza, y el p-valor de 0.03, menor al nivel de significancia de 0.05. Por otro lado, los autores identificaron el inadecuado uso de herramientas del planeamiento operativo y financiero, lo que conllevó a tomar decisiones deficientes de inversión y financiamiento. Sin embargo, en la presente investigación se hace mención de la inadecuada priorización de tareas y decisiones mínimamente evaluadas, tomadas en función a las necesidades urgentes, motivadas por insuficiente información clasificada y oportuna, como causas de que la correlación no sea perfecta.

4.4.2. Hipótesis específica 1:

H₁: El planeamiento influye positivamente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

H₀: El planeamiento no influye positivamente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018

Prueba de hipótesis:

Según la Tabla 21, se determinó un nivel de correlación alta de 0,929 de acuerdo al modelo de rho de Spearman, con un nivel de confianza de 95%, con un margen de error de 5% (0.05); además la significación asintótica (bilateral) es $0.00 < 0.05$. Asimismo, se complementó mediante el análisis de regresión que el Planeamiento influye significativamente a la toma de decisiones, aceptando la hipótesis específica.

Resultados estos que son concordantes en parte con lo que sostiene Balsa (2013), que afirma que el planeamiento viene a ser, la declaración de lo planeado para el futuro, y que debe tenerse en cuenta el crecimiento esperado, las interacciones entre financiación e inversión, opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios, la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas; información complementada por Acuña (2015), quien señala que la toma de decisiones es caracterizada por el uso del razonamiento para elegir una opción como respuesta a una situación problemática: si se tiene un problema, se debe tomar decisiones con ese motivo específico.

Asimismo, se apreció que la correlación entre planeamiento y toma de decisiones de los socios, ejecutivos y directivos del Hotel Suiza Peruana Huaraz, no es absoluta o perfecta, por las siguientes causas: no elaborar presupuestos y no contar con instrumentos de gestión oficiales tales como: planes estratégicos, manual de organización y funciones, entre otros.

COMPARACIÓN:

Los resultados de la presente investigación, concuerdan en parte con lo que sostiene Jiménez, M. (2015), quien menciona que la planificación financiera incide en la toma de decisiones de la Hostería “El Surillal” de la ciudad de Salcedo, mediante el estadístico Chi cuadrada, con un 95% de confianza, nivel de error de 5%, y nivel de significancia de 5%. La autora usó como base los estados financieros anteriores para realizar una planificación financiera a través de la cual pretendió facilitar el correcto manejo contable y económico de la empresa a fin de propender la oportuna toma de decisiones. Por otro lado, la autora identificó que no existe un modelo de planificación financiera implementado que contribuya al proceso eficiente de toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo enfocados a los objetivos institucionales; además, no tienen definidos objetivos institucionales, por lo que cada empleado trata de hacer mejor su trabajo de forma individual. Sin embargo, en la presente investigación, menciona que el no elaborar presupuestos y no contar con instrumentos de gestión oficiales tales como planes estratégicos, manual de organización y

funciones, entre otros, ha provocado dificultades en la toma de decisiones eficientes y oportunas, situaciones que han impedido que la correlación entre planeamiento y toma de decisiones sea absoluta.

4.4.3. Hipótesis específica 2:

H₁: Las acciones de control inciden eficazmente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

H₀: Las acciones de control no inciden eficazmente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Prueba de hipótesis:

Según la Tabla 25, se determinó un nivel de correlación alta, 0,801 de acuerdo al modelo de rho de Spearman con un nivel de confianza de 95%, con un margen de error de 5% (0.05); además, la significación asintótica(bilateral) es $0.01 < 0.05$. Asimismo, se complementó mediante el análisis de regresión que las acciones de control inciden significativamente en la toma de decisiones, por lo que se aceptó la hipótesis específica.

Resultados que son concordantes en parte con lo que sostiene COSO III (2013), donde se menciona que las acciones de control vienen a ser acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se ejecuten las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos; información que se complementa con lo señalado por Molina (2017), quien menciona que la toma de decisiones viene a ser el proceso de elección (basándonos en actitudes

o experiencias previas) entre varias alternativas; aquella que nos parezcan suficientemente racionales.

Asimismo, se apreció que la correlación entre acciones de control y toma de decisiones de los socios, ejecutivos y directivos del Hotel Suiza Peruana Huaraz, no es absoluta o perfecta, por las siguientes causas: existencia de activos ociosos y las dificultades que generan los retrasos en el desarrollo de las labores asignadas al personal de limpieza.

COMPARACIÓN:

Los resultados de la presente investigación, concuerda en parte, con lo que sostiene Jiménez, S. (2017), quien menciona que la ineficiente aplicación de un sistema de control interno adecuado afecta la toma de decisiones en los hoteles, hostales y hosterías de primera categoría de la ciudad de Riobamba, mediante el estadístico de prueba de t-student. El autor identificó que, al no existir un adecuado control interno, limita al directorio en la toma de decisiones, estas falencias se deben a la falta de comunicación entre departamentos, perjudicando la operatividad de la empresa, así los diferentes procedimientos que se aplican en las diversas actividades no están acorde con la funcionalidad para la cual fueron creadas. Sin embargo, en la presente investigación se señala que la existencia de activos ociosos y las dificultades que generan los retrasos en el desarrollo de las labores asignadas al personal de limpieza ha generado que la correlación entre acciones de control y toma de decisiones no sea perfecta.

4.4.4. Hipótesis específica 3:

H₁: Los informes financieros repercuten razonablemente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

H₀: Los informes financieros no repercuten razonablemente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.

Prueba de hipótesis:

Según la Tabla 29, se determinó un nivel de correlación alta de 0,793 de acuerdo al modelo de rho de Spearman, con un nivel de confianza de 95%, con un margen de error de 5% (0.05); además, la significación asintótica (bilateral) es $0.01 < 0.05$. Asimismo, mediante el análisis de regresión se demostró que los informes financieros repercuten significativamente en la toma de decisiones, por lo que se aceptó la hipótesis específica.

Resultados que son concordantes en parte con lo que sostiene Parati (2016) quien menciona que, los informes financieros son aquellos informes preparados al cierre de un periodo determinado, bajo la responsabilidad de los administradores del negocio para informar a los usuarios la situación financiera y la capacidad de generación de fondos favorables; información que se complementa con lo señalado por la Universidad de León (2014), donde lo más importante de la evaluación para la correcta toma de decisiones viene

una vez que el informe está listo, para que luego se realice la comunicación, el diálogo y la discusión sobre los resultados.

Asimismo, se apreció que la correlación entre los informes financieros y toma de decisiones de los socios, ejecutivos y directivos del Hotel Suiza Peruana Huaraz, no es absoluta o perfecta por las siguientes causas: la información financiera no está detallada con sus respectivas notas a los estados financieros y no se aplican ratios financieras que permitan evaluar los resultados obtenidos por el hotel en los periodos anteriores.

COMPARACIÓN:

Los resultados de la presente investigación, concuerdan en parte, con lo que sostienen, Candia y Huaylla (2017), quienes mencionan que los sistemas de información contables de la empresa Palma Real S.A.C. influye de manera significativa en la toma de decisiones eficientes. Las autoras identificaron que algunos de los procedimientos contables no están actualizados como el manejo de folios y que no todos los trabajadores cumplen con el proceso de desarrollo del “Aula Virtual”. Sin embargo, en la presenta investigación se indica que la información financiera no está detallada con sus respectivas notas en los estados financieros y que no se aplican ratios financieras que permitan evaluar los resultados obtenidos por el hotel en los periodos anteriores, consideradas como causas por las cuales la correlación no sea absoluta.

5. CONCLUSIONES

- 1.- Se determinó que el grado de correlación de la contabilidad gerencial es positiva en la toma de decisiones del Hotel Suiza Peruana Huaraz, con un coeficiente de correlación de rho de Spearman de 0.809; además se demostró que la contabilidad gerencial contribuye significativamente con la toma de decisiones, todo esto validado con las teorías asociadas al estudio, 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, motivadas por insuficiente información clasificada y oportuna.
- 2.- Se comprobó que el grado de correlación del planeamiento es positiva en la toma de decisiones del Hotel Suiza Peruana Huaraz, según el modelo de rho de Spearman con un coeficiente de 0.929 y con una influencia significativa validada con las teorías asociadas; sin embargo, se observó limitaciones en la toma de decisiones debido a la no elaboración de presupuestos y a no contar con instrumentos de gestión oficiales, tales como planes estratégicos, manual de organización y funciones, entre otros.
- 3.- Se identificó que el grado de correlación de las acciones de control es positiva en la toma de decisiones del Hotel Suiza Peruana Huaraz según el modelo de rho de Spearman y con un coeficiente de 0.801; asimismo, las acciones de control inciden significativamente en la toma de decisiones, todo esto validado con las teorías asociadas; sin embargo, se observó limitaciones en la toma de decisiones por las siguientes causas: existencia

de activos ociosos y las dificultades que generan los retrasos en el desarrollo de las labores asignadas al personal de limpieza.

- 4.- Se mostró que, el grado de correlación de los informes financieros es positivo en la toma de decisiones del Hotel Suiza Peruana Huaraz, según el modelo de rho de Spearman, con un coeficiente de 0.793; además, los informes financieros repercuten significativamente en la toma de decisiones, todo esto validado con las teorías asociadas. Sin embargo, se observó limitaciones en la toma de decisiones, ocasionadas por información no detallada en las respectivas notas a los estados financieros y la no aplicación de ratios financieras que permitan evaluar los resultados obtenidos por el hotel en los periodos anteriores.

6. RECOMENDACIONES

- 1.- Se recomienda al Gerente General del Hotel Suiza Peruana de Huaraz la formalización de la contabilidad gerencial en la empresa; pues esta es herramienta fundamental para tomar decisiones basadas en información relevante, clasificada y oportuna acorde a sus necesidades; además la contabilidad general le permitirá planificar, valorar y controlar sus operaciones financieras y recursos económicos para una mejor gestión, creando así ventajas competitivas que le permitan seguir en actividad en el tiempo conforme a las exigencias del mercado.
- 2.- Se recomienda al Gerente General del Hotel Suiza Peruana, establecer los planes estratégicos que den soporte a los objetivos ya determinados por la organización para su logro; asimismo, se recomienda elaborar los documentos de gestión; tales como el organigrama, manual de organización y funciones, entre otros. Además, delegar al Contador General la confección del presupuesto de gastos y proyección de ingresos que les permita ejercer un mejor control sobre los recursos financieros que posee la empresa, para una mejor toma de decisiones.
- 3.- Se recomienda al Gerente General del Hotel Suiza Peruana, disponer el funcionamiento integral de los activos fijos de la empresa (infraestructura), ofreciendo los servicios de restaurante y bar; también realizar evaluaciones sobre el desempeño del personal, mediante supervisiones y encuestas de satisfacción aplicados a los clientes sobre el servicio recibido. En coordinación con el Contador General, se recomienda efectuar la comparación de resultados obtenidos con lo presupuestado mediante el

cálculo de las variaciones o desviaciones de manera periódica, a fin de ejercer un mejor control.

- 4.- Se recomienda al Contador General del Hotel Suiza Peruana, tomar conocimiento de los resultados obtenidos al aplicar las ratios financieras propios del sector hotelero a los estados financieros de los años 2017 y 2018 a fin de realizar un mejor diagnóstico de la actividad empresarial del hotel que permita optimizar los recursos y realizar ajustes pertinentes. Además, se debe elaborar el estado de flujo de efectivo, para el mejor entendimiento del origen y aplicación del dinero obtenido durante las operaciones cotidianas de la empresa.

7. BIBLIOGRAFÍA

7.1. Referido al tema

- Acuña, H. (2015). *Compilado de contabilidad gerencial*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/compilado-de-contabilidad-gerencial/>.
- Álvarez, J. (1996). *La contabilidad de gestión en los noventa: 50 Artículos Divulgados*.
- Arroyo, M., & Delgado, G. (2015). *La Contabilidad Gerencial y su importancia en la Toma de Decisiones del Hotel MR. Delta Chiclayo 2015*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
- Arturo, K., (2019). *¿Qué son los estados financieros? . Revista "Crece Negocios"*, Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/estados-financieros/>
- Asociación Nacional de Contabilidad. (2017). *Contabilidad Gerencial*. Lima-Perú: Asociación Nacional de Contabilidad.
- Balsa, M. (2013). *Efectos de la planificación financiera en los presupuestos de las empresas inmobiliarias de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Bonilla, M., & Delgado, G. (2018). *La contabilidad gerencial para la toma de decisiones gerenciales en las empresas de servicios del distrito de Chaupimarca, Pasco-2018*. Cerro de Pasco: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Caldas, M., Gregorio, A., & Hidalgo, M. (2019). *Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial*. México DF: Editex.
- Candia, F., & Huaylla, M. (2015). *Los sistemas de información contable y su contribución en la eficiente Toma de Decisiones en la Empresa Palma Real S.A.C*. Perú: Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

- Cano, A. (2017). *Contabilidad Gerencial y Presupuestaria* (2.^a ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2018). *El futuro del turismo*. Lima: CEPLAN.
- Colina, J. (2006). *La contabilidad gerencial en la organización empresarial*.
- COSO III. (2013). *Actividades de Control según COSO III*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- De La Cruz, Y., & Flores, P. (2017). *Contabilidad gerencial y su incidencia en las decisiones financieras de las empresas comerciales del régimen general localizadas en la ciudad de Huaraz, período 2016*. Huaraz: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- Díaz, A. (2 de noviembre de 2019). *Statista*. Obtenido de El turismo en el mundo: <https://es.statista.com/temas/3612/el-turismo-en-el-mundo/>
- Díaz, G. (2017). *Toma de decisiones*. California: American International College.
- Díez, F. (2007). *Análisis de eficiencia de los departamentos universistarios. El caso de la Universidad de Sevilla*. Madrid: DYKINSON S.I.
- Drucker, P. (1954). *La Gerencia de empresas*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- EAE. (11 de Septiembre de 2014). *Cronograma de actividades y dinámica de proyecto*. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/el-cronograma-de-actividades-y-la-dinamica-del-proyecto/>
- Flores, J. (2012). *Gerencia estratégica: Teoría y práctica*. Lima: CECOF Asesores.

- Foro Económico Mundial. (2019). *Las ciudades que más turistas atrajeron en 2018*. Cologny: WEF.
- Giraldo, D. (2005). *Diccionario para contadores*. Lima, Perú: Editora FECAT.
- Gore, J., Banks, A., Millward, L., & Kyriakidou, O. (2016). *Naturalistic decision making and organizations: Reviewing pragmatic science*. New York: Organization Studies.
- Guajardo, G. (2014). *Contabilidad Financiera*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Jiménez, M. (2015). *Planificación Financiera y su incidencia en la Toma de Decisiones en la Hostería El Surillal de la ciudad de Salcedo*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Jiménez, S. (2017). *El sistema de control interno y la toma de decisiones en los hoteles, hostales y hosterías de primera categoría de la ciudad de Riobamba*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México DF: Mc Graw Hill.
- López, F. (2014). *Valoración de Empresas: Una introducción práctica*. Barcelona: DC PLUS, Serveis editorials, scp.
- Molina, J. (2017). *Aportes de la Contabilidad Gerencial y la Toma de Decisiones en una mediana empresa del Sector industrial en V.M.T*. Lima: Universidad Autónoma del Perú.
- Navarro, J., & Quinde, I. (2013). *Influencia de la Contabilidad Gerencial en la Toma de Decisiones de las Empresas Hoteleras del Distrito de Tarapoto - Periodo 2012*. Tarapoto: Universidad Nacional de San Martín.
- Ocampo, N. (S/f). *Contabilidad Gerencial*. México DF: Tecnológico Nacional de México.

- Organización Mundial de Turismo. (2019). *Resultados del Turismo Internacional 2018 y perspectivas 2019*. Madrid: UNWTO.
- Ortiz, J. (2015). *La Importancia de la Planeación Financiera*.
- Parati, P. (2016). *Estados Financieros Teoría Contable*. "Slideshare". Obtenido de <https://es.slideshare.net/pazparati/estados-financieros-teoria-contable-61274698>
- Peñaranda, C. (2019). *Informe económico. Sector Turismo*. Lima: Cámara de Comercio de Lima.
- Reyes Ponce, A. (2014). *Administración moderna*. México DF: LIMUSA.
- Rodriguez, G. (2019). *Contabilidad gerencial, en la toma de decisiones empresa Inversiones Dos Delfines S.R.L.* Chimbote: Universidad San Pedro.
- Ross, S., Westerfield, R, & Jaffe, J (2005). *Finanzas Corporativas* (7.^a ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (5.^a ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Traña, F., & Cano, J. (2015). *Contabilidad Gerencial: Análisis de la Decisión de Financiamiento y el Estado de Situación Financiera de la Empresa Gran Hotel Zafiro S.A., de Managua en el periodo finalizado 2014*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Universidad de León. (2014). *Toma de Decisiones y Solución de Problemas*. León, España: Universidad de León.
- Zanabria M. (2016). *"La información financiera en la toma de decisiones de las empresas constructoras de la ciudad de Huaraz, período 2015"*. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.

Zornitta, J. (2017). *Turismo en América Latina, políticas de desarrollo económico*.

Murcia: Secretaría de Estado de turismo.

7.2. Referido a la metodología

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.

Chavez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo: Gráfica González.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

Ramírez, C. (26 de Julio de 2018). *Perspectiva*. Obtenido de Tesis, ensayos:
<http://elblogdecharitodr.blogspot.com/2012/05/hipotesis-formulacion-y-caracterizacion.html>

Ramírez, T. (2009). *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.

Vargas, Z. (2009). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

8. ANEXOS

Anexo 1: LA CONTABILIDAD GERENCIAL EN LA TOMA DE DECISIONES, HOTEL SUIZA PERUANA HUARAZ, PERIODOS 2017 - 2018

Definición del problema	Objetivos	Formulación de Hipótesis	Variables Definición Conceptual/Operacional	Metodología	Población, Muestra	Técnica e instrumento
<p>Problema general: ¿De qué manera la contabilidad gerencial contribuye en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018?</p> <p>Problemas específicos: Pe1= ¿Cómo el planeamiento influye en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana, periodo 2017 - 2018? Pe2= ¿Cuál es la incidencia de las acciones de control en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana, periodo 2017 - 2018? Pe3= ¿De qué manera los informes financieros repercuten en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana, periodo 2017 - 2018?</p>	<p>Objetivo General: Determinar de qué manera la contabilidad gerencial contribuye en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.</p> <p>Objetivos específicos: Oe1. Comprobar como el planeamiento influye en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018. Oe2. Identificar cuál es la incidencia de las acciones de control en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana, periodo 2017 - 2018. Oe3. Mostrar de qué manera los informes financieros repercuten en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana, periodo 2017 - 2018</p>	<p>Hipótesis General HI= La contabilidad gerencial contribuye positivamente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana Huaraz, periodo 2017 - 2018.</p> <p>Hipótesis Específicas He1= El planeamiento influye positivamente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana, periodo 2017 - 2018. He2= Las acciones de control inciden eficazmente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana, periodo 2017 - 2018. H3= Los informes financieros repercuten razonablemente en la toma de decisiones, Hotel Suiza Peruana, periodo 2017 - 2018.</p>	<p>Contabilidad gerencial: Es una rama de la Contabilidad que se basa en la información destinada a la valoración, análisis y control de los recursos económicos que se emplean durante el desarrollo de la actividad empresarial de la compañía (Ocampo, S/f).</p> <p>Toma de decisiones: Es el proceso de elección (basándonos en actitudes o experiencias previas) entre varias alternativas aquella que nos parezca suficientemente racional (Molina J. , 2017).</p> <p>Definición operacional de las variables a) Contabilidad gerencial. Se mide mediante las respuestas obtenidas al aplicar un cuestionario sobre contabilidad gerencial, a los socios y ejecutivos en los niveles Bueno, regular y malo. b) Toma de decisiones Se mide mediante las respuestas obtenidas al aplicar un cuestionario sobre toma de decisiones a los trabajadores del Hotel Suiza Peruana, en los niveles: bueno, regular y malo.</p>	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Diseño: No experimental de corte longitudinal y de alcance explicativo.</p>	<p>Población: 9 socios y ejecutivos del Hotel Suiza Peruana.</p> <p>Muestra Muestra censal, ya que se considerará a toda la población por ser pequeña (Ramírez T. , 2009).</p>	<p>Técnica Encuesta Análisis documental</p> <p>Instrumento Cuestionarios Matriz de contenidos</p>

Anexo 2: CUESTIONARIO SOBRE CONTABILIDAD GERENCIAL



ENCUESTA A LOS SOCIOS Y EJECUTIVOS DEL HOTEL SUIZA PERUANA HUARAZ

Fecha:

I. INSTRUCCIONES:

Código:

Coloque un aspa (x) sobre el recuadro correspondiente a su respuesta para enunciados propuestos.

Se le agradece que responda con la mayor veracidad de acuerdo a su percepción, no existen respuestas correctas o incorrectas, responda de acuerdo a su percepción en este momento sobre el enunciado propuesto, se deben responder todos los enunciados.

II. ÍTEMS:

N.º	ÍTEMS	Nunca	A veces	Regularmente	Casi siempre	Siempre
VARIABLE: CONTABILIDAD GERENCIAL						
DIMENSIÓN 1: PLANEAMIENTO						
1	Se tienen metas operativas bien definidas.					
2	Se dispone de un plan de actividades por cada unidad operativa.					
3	Se tiene un cronograma de entrega de reportes de actividades.					
4	Se realizan oportunas revisiones de los reportes entregados.					
DIMENSIÓN 2: ACCIONES DE CONTROL						
5	Se realiza el control de infraestructura, equipos y materiales.					
6	Se realiza el control del desempeño laboral.					
7	Se realiza control y seguimiento de ingresos y gastos reportados.					
8	Se realiza el control de avance en la consecución de las metas planteadas.					
DIMENSIÓN 3: INFORMES FINANCIEROS						
9	Se elabora oportunamente los estados financieros.					
10	Se presenta oportunamente los estados financieros.					
11	Se adjunta un informe sobre el diagnóstico económico.					
12	Se propone diversas alternativas sobre el resultado del diagnóstico.					
13	Se consideran pertinentes las alternativas contenidas en los informes financieros.					

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 3: CUESTIONARIO SOBRE TOMA DE DECISIONES



ENCUESTA A LOS SOCIOS Y EJECUTIVOS DEL HOTEL SUIZA PERUANA - HUARAZ

Fecha:

I. INSTRUCCIONES:

Código:

Coloque un aspa (x) sobre el recuadro correspondiente a su respuesta para enunciados propuestos.

Se le agradece que responda con la mayor veracidad de acuerdo a su percepción, no existen respuestas correctas o incorrectas, responda de acuerdo a su percepción en este momento sobre el enunciado propuesto, se deben responder todos los enunciados.

II. ÍTEMS:

N°	ÍTEMS	Nunca	A veces	Regularmente	Casi siempre	Siempre
VARIABLE: TOMA DE DECISIONES						
DIMENSIÓN 1: ANALIZAR EL PROBLEMA						
1	Se discute para comprender el problema en todas sus implicancias					
2	Se define el problema con exactitud					
3	Se sigue adelante solo si el problema se ha entendido en su integridad y sus implicancias					
4	Se recurre a asesorías u orientación profesional para analizar el problema					
DIMENSIÓN 2: IDENTIFICAR Y EVALUAR ALTERNATIVAS						
5	Se hace un listado de todas las alternativas para solucionar el problema					
6	Se realiza evaluaciones de cada alternativa en todas sus implicancias					
7	Se hace un listado de las posibles soluciones					
8	Se identifica el conjunto de soluciones					
DIMENSIÓN 3: INSTRUMENTAR LA DECISIÓN						
9	Se implementa la solución escogida de inmediato					
10	Se hace un listado de las actividades a realizarse					
11	Se nombran responsables para las actividades					
12	Se realiza un cronograma de las actividades					
13	Se evalúa el cumplimiento de las actividades cronogramadas					

¡Muchas gracias por su colaboración!



Anexo 4: MATRIZ FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>(F1) Nueva infraestructura.</p> <p>(F2) Instalaciones acogedoras.</p> <p>(F3) Ubicación del hotel (centro de la ciudad).</p> <p>(F4) Variedad de servicios (hospedaje, alimentación, transporte turístico, entre otros).</p> <p>(F5) Experiencia en el sector turístico</p> <p>(F6) Personal calificado para atención al cliente.</p>	<p>(O1) Operar en el mercado turístico.</p> <p>(O2) Atractivos turísticos naturales y culturales de la zona.</p> <p>(O3) Incremento de la demanda turística a nivel nacional e internacional.</p> <p>(O4) Dinamización de actividades económicas en la ciudad.</p> <p>(O5) Alianzas estratégicas con empresas hoteleras más grandes.</p> <p>(O6) Expansión del servicio en otras ciudades.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>(D1) Inadecuada priorización de tareas.</p> <p>(D2) Activos ociosos.</p> <p>(D3) Ineficiente plan de marketing.</p> <p>(D4) No cuenta con un sistema de costos.</p> <p>(D5) No elabora presupuestos de ingresos y gastos.</p> <p>(D6) Problemas de financiamiento.</p>	<p>(A1) Desastres naturales.</p> <p>(A2) Desastres artificiales.</p> <p>(A3) Inseguridad ciudadana.</p> <p>(A4) Inestabilidad política, social y económica en el Perú.</p> <p>(A5) Políticas ambientales más restrictivas.</p> <p>(A6) Competencia que ofrezca los mismos servicios a precios más bajos.</p>

Anexo 5: FICHA DE REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTE

5/1/2020

Datos de Ficha RUC- CIR(Constancia de Información Registrada)



FICHA RUC : 20530784356 EMPRESA DE TRANSPORTES TURISTICOS SUIZA PERUANA S.R.L

Número de Transacción : 42490612

CIR - Constancia de Información Registrada

Información General del Contribuyente

Apellidos y Nombres ó Razón Social : EMPRESA DE TRANSPORTES TURISTICOS SUIZA PERUANA S.R.L
Tipo de Contribuyente : 28-SOC.COM.RESPONS. LTDA
Fecha de Inscripción : 23/02/2004
Fecha de Inicio de Actividades : 01/03/2004
Estado del Contribuyente : ACTIVO
Dependencia SUNAT : 0233 - O.Z.HUARAZ-MEPECO
Condición del Domicilio Fiscal : HABIDO
Emisor electrónico desde : 01/11/2018
Comprobantes electrónicos : FACTURA (desde 01/11/2018),BOLETA (desde 01/11/2018)

Datos del Contribuyente

Nombre Comercial : VIAJES Y TRANSP SUIZA PERUANA
Tipo de Representación : -
Actividad Económica Principal : 5510 - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO PARA ESTANCIAS CORTAS
Actividad Económica Secundaria 1 : 4922 - OTRAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE POR VÍA TERRESTRE
Actividad Económica Secundaria 2 : 7911 - ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES
Sistema Emisión Comprobantes de Pago : MANUAL
Sistema de Contabilidad : MANUAL
Código de Profesión / Oficio : -
Actividad de Comercio Exterior : SIN ACTIVIDAD
Número Fax : -
Teléfono Fijo 1 : 43 - 428149
Teléfono Fijo 2 : 43 - 425263
Teléfono Móvil 1 : - - 943958138
Teléfono Móvil 2 : -
Correo Electrónico 1 : vicross225@hotmail.es
Correo Electrónico 2 : ett_suizaperuana@hotmail.com

Domicilio Fiscal

Actividad Economica : 5510 - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO PARA ESTANCIAS CORTAS
Departamento : ANCASH
Provincia : HUARAZ
Distrito : INDEPENDENCIA
Tipo y Nombre Zona : ---- BARR. CENTENARIO OESTE
Tipo y Nombre Vía : JR. LOS LIBERTADORES
Nro : 225
Km : -
Mz : -
Lote : -
Dpto : -
Interior : -
Otras Referencias : FRENTE A TIENDA DE PINTURAS
Condición del inmueble declarado como Domicilio Fiscal : PROPIO

Datos de la Empresa

Fecha Inscripción RR.PP : 19/02/2004
Número de Partida Registral : 11023515
Tomo/Ficha : 2024
Folio : S.N
Asiento : A0001
Origen del Capital : NACIONAL
País de Origen del Capital : -

Registro de Tributos Afectos

<https://e-menu.sunat.gob.pe/cl-ti-itmenu/MenuInternet.htm?pestanas=&agrupacion=>

1/2

5/1/2020

Datos de Ficha RUC- CIR(Constancia de Información Registrada)

Tributo	Afecto desde	Exoneración		
		Marca de Exoneración	Desde	Hasta
IGV - OPER. INT. - CTA. PROPIA	01/03/2004	-	-	-
RENTA 4TA. CATEG. RETENCIONES	01/07/2015	-	-	-
RENTA 5TA. CATEG. RETENCIONES	15/12/2005	-	-	-
RENTA - REGIMEN MYPE TRIBUTARIO	01/01/2017	-	-	-
ESSALUD SEG REGULAR TRABAJADOR	01/08/2005	-	-	-
SNP - LEY 19990	01/08/2005	-	-	-

Representantes Legales					
Tipo y Número de Documento	Apellidos y Nombres	Cargo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Nro. Orden de Representación
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD	CRUZ LAZARO FELIX RODOLFO	SUB GERENTE	18/02/1989	01/03/2019	-
-45557913	Dirección JR. LOS LIBERTADORES 225	Ubigeo ANCASH HUARAZ INDEPENDENCIA	Teléfono 02 - -	Correo -	
Tipo y Número de Documento	Apellidos y Nombres	Cargo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Nro. Orden de Representación
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD	CRUZ LAZARO JULIO CESAR	GERENTE GENERAL	27/11/1985	01/03/2019	-
-43486204	Dirección JR. LOS LIBERTADORES 225	Ubigeo ANCASH HUARAZ INDEPENDENCIA	Teléfono 02 - 723347	Correo -	

Establecimientos Anexos						
Código	Tipo	Denominación	Ubigeo	Domicilio	Otras Referencias	Cond.Legal
0001	SUCURSAL	-	ANCASH HUARAZ HUARAZ	---- BR BELEN JR. FEDERICO SAL Y ROSAS 843	FRETE AL HOTEL	PROPIO

Importante

La SUNAT se reserva el derecho de verificar el domicilio fiscal declarado por el contribuyente en cualquier momento.

Documento emitido a través de SOL - SUNAT Operaciones en Línea, que tiene validez para realizar trámites Administrativos, Judiciales y demás

DEPENDENCIA SUNAT
Fecha:05/01/2020
Hora:12:06

Anexo 6: FILOSOFÍA DEL HOTEL SUIZA PERUANA HUARAZ

NUESTRA FILOSOFÍA:

“Experiencias que perduran en el tiempo, recuerdos que satisfacen la memoria, todo aquel que visite la Suiza peruana experimenta la grata sensación de estar en un paraíso natural”.

Nuestro sello: Trato amable, cordial y personalizado, buscamos el bienestar de nuestros huéspedes.

Nuestra distinción: Juntamos lo artesanal y lo moderno en cada detalle incomparable, contamos con ambientes cálidos y cómodos. Fácil acceso, un lugar diferente en la ciudad.

Nos enfocamos en la constante formación de nuestros colaboradores, incentivando el trabajo en equipo y la vocación de servicio en beneficio de nuestros clientes.

Teniendo en cuenta que un cliente satisfecho es nuestra mejor carta de presentación.

MISIÓN:

Somos una empresa huaracina comprometida con el desarrollo turístico sostenible de nuestra región, brindando a nuestros huéspedes un servicio de excelencia y a la vanguardia.

VISIÓN:

Para el año 2021 deseamos catalogarnos como el mejor hotel de la región Ancash, destacando por impulsar el sector turismo con responsabilidad ambiental y social, prestando servicios diferenciados y completos, logrando que nuestros clientes se sientan especiales, encontrando todo lo que necesitan y más para su satisfacción.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Crear relaciones profundas que perduren en el tiempo con nuestros clientes.
- Ofrecer paquetes turísticos completos (hospedaje, alimentación y transporte a lugares turísticos) a nuestros clientes.
- Promover el crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores.
- Fomentar la preservación de nuestro patrimonio cultural y natural.
- Impulsar el crecimiento socio-económico de nuestra región.
- Expandirnos como una cadena hotelera en las diferentes provincias de nuestra región.
- Mantener un nivel alto de rentabilidad.

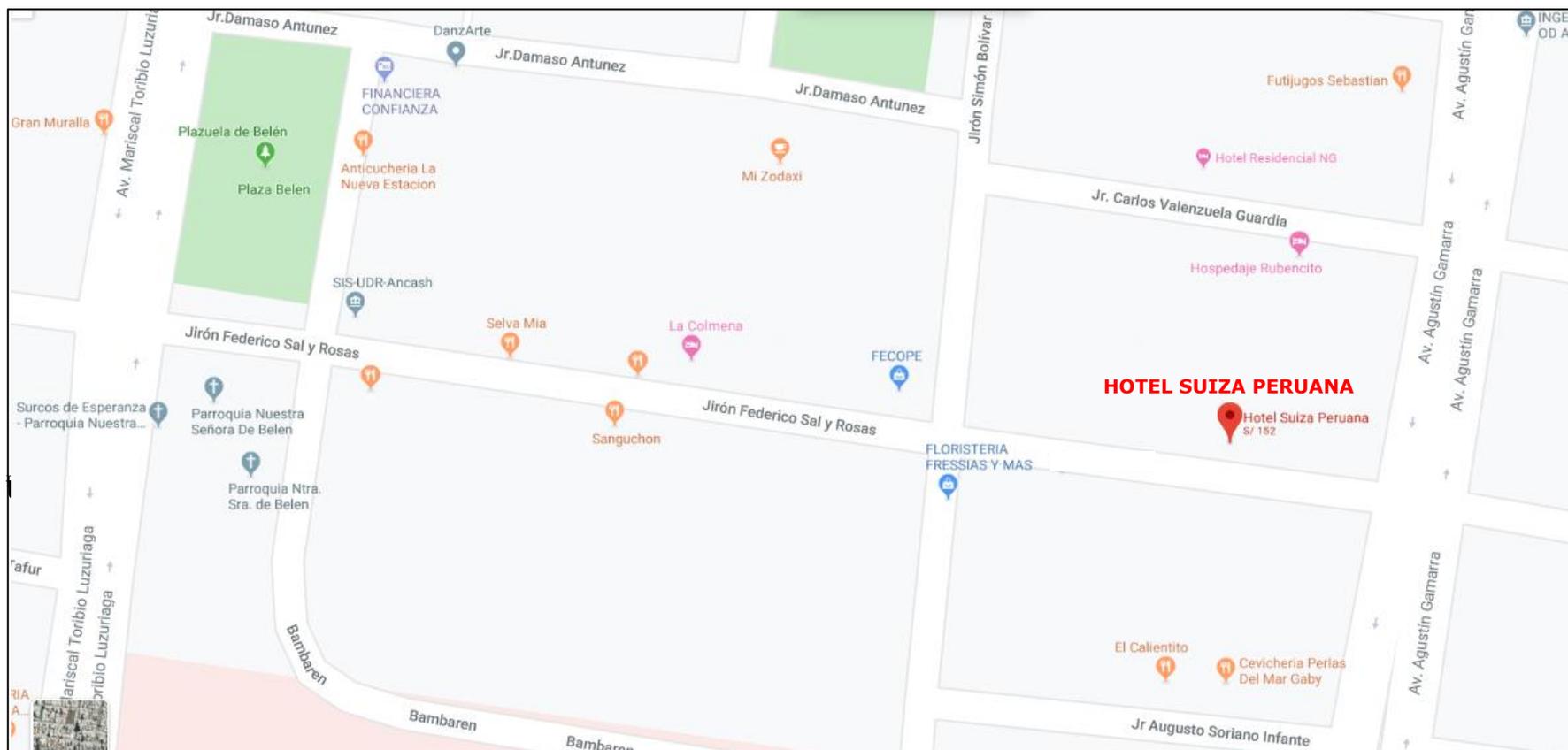
VALORES:

Los principales valores que guían el accionar del equipo que conforman el Hotel

Suiza Peruana - Huaraz son:

- Respeto
- Honestidad
- Honradez
- Responsabilidad
- Seguridad
- Amabilidad
- Innovación

Anexo 7: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA: HOTEL SUIZA PERUANA



Anexo 8:

ÍTEMS	RESUMEN EJECUTIVO GERENCIAL	
	2017	2018
Misión de la organización	Somos una empresa huaracina comprometida con el desarrollo turístico sostenible de nuestra región, brindando a nuestros huéspedes un servicio de excelencia y a la vanguardia.	Somos una empresa huaracina comprometida con el desarrollo turístico sostenible de nuestra región, brindando a nuestros huéspedes un servicio de excelencia y a la vanguardia.
Fuentes principales de ingresos	Los ingresos provienen principalmente los servicios brindados en el hotel. Luego por ventas del servicio de transporte turístico.	Los ingresos provienen principalmente los servicios brindados en el hotel. Luego, por ventas del servicio de transporte turístico.
Rentabilidad del negocio	La rentabilidad fue aceptable.	La rentabilidad mostró signos negativos, por incurrir en excesivos gastos financieros.
Situación de la empresa	Medianamente estable, se han realizado inversiones al parecer apresuradas.	Medianamente estable, pero con inversiones no rentables y se está incrementando los gastos.
Causas del problema	No se dispone de información oportuna y pertinente para tomar buenas decisiones en lo referente al destino de las inversiones.	Subsiste el problema y se siguen tomando malas decisiones en lo referente al destino de las inversiones, que se reflejan en el incremento de los costos, y en capacidad instalada ociosa.
Resumen de tareas pendientes	Se debe emplear herramientas como la contabilidad gerencial para disponer de información pertinente y oportuna para tomar mejores decisiones, especialmente sobre inversiones y pagos al personal.	Se debe implementar decididamente la contabilidad gerencial y capacitar al personal en su manejo e interpretación de la información proporcionada.

Anexo 9: LISTA DE HOTELES TRES ESTRELLAS (COMPETENCIAS)

RUC	Razón Social	Nombre Comercial	Vía	Rubro
10402523005	Jiraldo Gamarra Ricardo Ernesto	Ebony Hotel	Jr. José de Sucre Nro. 742	Hospedajes tres estrellas
20449365420	San Sebastian E.I.R.L.	Selina Huaraz	Jr. Italia Nro. 1124	Hospedajes tres estrellas
20530819834	Santa Cruz Company S.A.C.	Scs S.A.C.	Gabino Uribe Nro. 255	Hospedajes tres estrellas
20488387074	Hotel La Joya	Hotel La Joya	Jr. San Martín Nro. 1187	Hospedajes tres estrellas
20504550177	Ineisa E.I.R.L.	Pastoruri Hotel	Jr. Corongo Nro. 145	Hospedajes tres estrellas

Fuente: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Ancash.

Anexo 10: IMÁGENES DE LOS TESISISTAS EN CAMPO



Frontis del Hotel Suiza Peruana - Jr. Federico Sal y Rosas N.º 843



**Entrevista con el Gerente General del Hotel Suiza Peruana
Lic. Julio César Cruz Lázaro**



**Entrevista con el Contador General del Hotel Suiza Peruana
C.P.C. José Antonio Agreda Olaya**



**Administradora del Hotel Suiza Peruana
Lic. Karina Rosario Castromonte Miranda**



**Aplicando la encuesta al Gerente General
Lic. Julio César Cruz Lázaro**



**Aplicando la encuesta al Contador General
C.P.C. José Antonio Agreda Olaya**

QUIEN SUSCRIBE, DOCENTE DE LA ESPECIALIDAD DE LENGUA Y LITERATURA POR LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO Y CORRECTOR DE ESTILO DE LA EDITORIAL PAKARINA EDICIONES SAC, DEJA

CONSTANCIA

De que se ha revisado la ortografía, redacción y ajuste de las citas y referencias al Estilo APA, séptima edición, del informe final de la tesis

LA CONTABILIDAD GERENCIAL EN LA TOMA DE DECISIONES, HOTEL SUIZA PERUANA HUARAZ, PERIODO 2017 - 2018.

Autores:

Bach. CRUZ LÁZARO, Víctor Hugo,

Bach. MONGE SABOYA, Miluska Almendra.

En tal virtud, se considera que cumple con las exigencias normativas del español y estilo APA para este tipo y nivel de trabajo.

En honor a la verdad, se expide la presente para los fines consiguientes.

Huaraz, 11 de octubre de 2021.



Daniel Roger Gonzales Rosales

Corrector de estilo

Esp. Lengua y Literatura

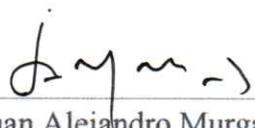


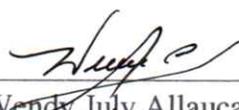
AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

Los miembros del jurado evaluador de la Tesis: ***“LA CONTABILIDAD GERENCIAL EN LA TOMA DE DECISIONES, HOTEL SUIZA PERUANA HUARAZ, PERIODO 2017 - 2018”***, presentado por los bachilleres ***CRUZ LÁZARO VÍCTOR HUGO*** y ***MONGE SABOYA MILUSKA ALMENDRA***, el cual observa las características y esquemas establecidos por la Facultad de Economía y Contabilidad de la UNASAM, por lo que se encuentra en condiciones para proceder al EMPASTADO correspondiente.

Huaraz, 06 de Agosto del 2021


Dr. José Rosario Ruiz Vera
Presidente


Dr. Juan Alejandro Murga Ortiz
Secretario


Dra. Wendy July Allauca Castillo
Vocal