

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES**  
**Escuela de Ciencias Contables y Financieras**

**CONTROL FINANCIERO EN LAS VENTAS AL CRÉDITO Y SU INFLUENCIA  
EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LAS EMPRESAS RUBRO  
VENTA DE COMBUSTIBLE DEL DISTRITO DE TACNA, 2024**

**TESIS**

Presentada por:

**Bach. JORGE LUIS TIPO CARCASI**

Para optar el Título Profesional de:

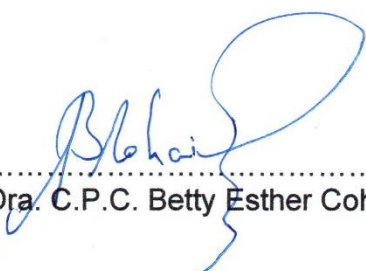
**CONTADOR PÚBLICO**

**TACNA – PERÚ**

**2025**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN****FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES****Escuela de Ciencias Contables y Financieras****TESIS****CONTROL FINANCIERO EN LAS VENTAS AL CRÉDITO Y SU  
INFLUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LAS  
EMPRESAS DEL RUBRO VENTA DE COMBUSTIBLE DEL DISTRITO  
DE TACNA, 2024**

Tesis sustentada y aprobada el 28 de noviembre del 2025; estando el jurado calificador integrado por:

**PRESIDENTE** :   
Dra. C.P.C. Betty Esther Cohaila Calderón

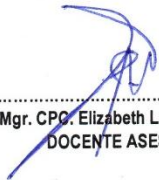
**SECRETARIO** :   
Mgr. C.P.C. José Manuel Begazo Zegovia

**VOCAL** :   
Mgr. C.P.C Elizabeth Luisa Medina Soto


**ASESOR** :   
Mgr. C.P.C. Elizabeth Luisa Medina Soto

## CERTIFICADO DE SIMILITUD

<b>Documento Evaluado:</b>	Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público en la Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras.
<b>Título del Trabajo:</b>	“CONTROL FINANCIERO EN LAS VENTAS AL CRÉDITO Y SU INFLUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LAS EMPRESAS DEL RUBRO VENTA DE COMBUSTIBLE DEL DISTRITO DE TACNA, 2024”.
<b>Autor:</b>	JORGE LUIS TIPO CARCASI
<b>Docente Asesor:</b>	Mgr. CPC. Elizabeth Luisa Medina Soto
<b>Resolución de acreditación del Asesor:</b>	Resolución de Facultad N°12932-2024-FCJE/ UNJBG
<b>Software Utilizado:</b>	Turnitin
<b>Configuración del software detector de similitud:</b>	Para ello se aplicó las reglas de exclusión (R.R. N° 8464-2021-UNJBG) Art 14° a/b/-a/b/ c, (d) del asesor.
<b>Porcentaje de similitud, según informe del software utilizado:</b>	15 % clasificándose como aprobado
<b>Observaciones:</b>	Sin observaciones
<b>Calificación de originalidad:</b>	Similitud baja, cumple criterios de originalidad.
<b>Fecha emisión del certificado</b>	13 de diciembre del 2025

  
 Mgr. CPC. Elizabeth Luisa Medina Soto  
 DOCENTE ASESOR



  
 JORGE LUIS TIPO CARCASI  
 D.N.I. 71193523



## **DEDICATORIA**

La presente tesis se la dedico principalmente a Dios y a mi madre, por todo el apoyo y amor incondicional brindado a lo largo de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi asesora de tesis, Elizabeth Medina Soto, por su invaluable contribución académica como docente de la universidad. Gracias por su compromiso y disposición para compartir y difundir conocimiento de la mejor manera. Reciba mi más sincero reconocimiento.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Página del jurado calificador .....	ii
Certificado de similitud.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras .....	xiii
Resumen.....	xvi
Abstract.....	xvii
Introducción .....	1
Capítulo I: Planteamiento del problema de investigación .....	4
1.1 Descripción del problema.....	4
1.2 Formulación del problema .....	6
1.2.1 Problema general .....	6
1.2.2 Problemas específicos .....	6
1.3 Justificación e importancia .....	7
1.4 Alcances y limitaciones .....	9
1.5 Objetivos de la investigación .....	9
1.5.1 Objetivo general .....	9
1.5.2 Objetivos específicos .....	10
1.6 Hipótesis.....	11
1.6.1 Hipótesis general.....	11
1.6.2 Hipótesis específicas.....	11
Capítulo II: Marco teórico.....	13
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	13

2.1.1	Antecedentes de la investigación a nivel internacional .....	13
2.1.2	Antecedentes de la investigación a nivel nacional.....	21
2.1.3	Antecedentes de la investigación a nivel local.....	24
2.2	Bases teóricas.....	26
2.2.1	Control financiero .....	26
2.2.2	Control financiero en las ventas al crédito .....	31
2.3	Definición de términos básicos .....	77
Capítulo III: Marco metodológico.....		84
3.1	Tipo de investigación .....	84
3.2	Diseño de la investigación .....	84
3.3	Nivel de investigación .....	84
3.4	Población y muestra de estudio.....	85
3.4.1	Población.....	85
3.4.2	Muestra.....	85
3.5	Variables .....	85
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	88
3.6.1	Técnicas .....	88
3.6.2	Instrumentos.....	88
3.7	Procesamiento de la información y métodos estadísticos del análisis de datos.....	88
Capítulo IV: Resultados.....		90
4.1	Análisis descriptivo de las variables e interpretación .....	90
4.2	Variable dependiente: Control financiero en las ventas al crédito ...	90
4.2.1	Dimensión: Control del presupuesto de ventas .....	90
4.2.2	Dimensión: Control del presupuesto de cuentas por cobrar .....	99
4.2.3	Dimensión: Control del presupuesto de gastos de venta .....	105
4.2.4	Dimensión: Control del presupuesto de gastos de administración	115
4.2.5	Dimensión: Control del presupuesto del efectivo.....	124

4.3	Variable Independiente: Decisiones estratégicas.....	133
4.3.1	Dimensión: Toma de decisiones de inversión.....	133
4.3.2	Dimensión: Toma de decisiones de financiamiento.....	156
4.4	Prueba de Normalidad .....	172
4.5	Prueba de hipótesis .....	175
4.5.1	Verificación de la hipótesis general .....	175
4.5.2	Verificación de las Hipótesis Específicas .....	177
	Capítulo V: Análisis y discusión.....	187
	Conclusiones .....	210
	Recomendaciones .....	215
	Referencias bibliográficas .....	218
	Anexos.....	224

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables .....	86
Tabla 2. Control y evaluación periódica de las ventas al crédito .....	91
Tabla 3. Control periódico de la ejecución del presupuesto de ventas..	92
Tabla 4. Estimación de ventas al crédito con datos objetivos .....	94
Tabla 5. Implementación de planes estratégicos .....	95
Tabla 6. Evaluación tendencias y estimación resultados.....	97
Tabla 7. Control en conjunto de activos disponibles, exigibles y realizables.....	98
Tabla 8. Control de la línea de crédito para ventas con facturas.....	100
Tabla 9. Gestión de cobranza de ventas al crédito con facturas .....	101
Tabla 10. Disposición de letras de cambio para la gestión de cobros...	103
Tabla 11. Gestión de cobro de ventas al crédito con letras de cambio .	104
Tabla 12. Admisión en el presupuesto de gastos por publicidad y marketing .....	106
Tabla 13. Admisión en el presupuesto de gastos por promoción .....	107
Tabla 14. Admisión en el presupuesto de gastos por fletes y/o transporte especial.....	109
Tabla 15. Control en el presupuesto de gastos por fletes y/o transporte especial.....	110
Tabla 16. Admisión en el presupuesto de gastos para comisiones por ventas .....	112
Tabla 17. Admisión en el presupuesto de gastos por empaque y embalaje especial.....	113
Tabla 18. Admisión en el presupuesto de gastos por personal administrativo .....	115

Tabla 19. Admisión estratégica en el presupuesto de incentivos para el personal administrativo.....	117
Tabla 20. Admisión razonable en el presupuesto de gastos por suministro .....	118
Tabla 21. Control de los gastos de oficina .....	120
Tabla 22. Control de gastos por mantenimiento preventivo.....	121
Tabla 23. Control de gastos por mantenimiento correctivo.....	123
Tabla 24. Control de entradas de efectivo proyectadas en el presupuesto .....	124
Tabla 25. Gestión de cobro para entradas de efectivo .....	126
Tabla 26. Gestión estratégica de las salidas de efectivo .....	127
Tabla 27. Monitoreo periódico y sistemático de los egresos de efectivo .....	129
Tabla 28. Control de flujo de efectivo para la liquidez y solvencia financiera .....	130
Tabla 29. Ejecución eficiente del presupuesto para garantizar una liquidez mínima .....	132
Tabla 30. Definición de sólidas políticas y estrategias de inversión .....	133
Tabla 31. Ejecución de sólidas políticas y estrategias de inversión .....	135
Tabla 32. Instauración de margen de error frente a riesgos de inversión .....	136
Tabla 33. Definición de políticas de inversión .....	138
Tabla 34. Investigación íntegra de los activos de inversión.....	139
Tabla 35. Diagnóstico sistemático de requerimientos tecnológicos .....	141
Tabla 36. Toma de decisiones para inversión de tecnologías en el área operativa .....	142
Tabla 37. Evaluación costo beneficio por la implementación tecnologías .....	144

Tabla 38. Capacitación al personal en tecnologías objeto de inversión	145
Tabla 39. Monitoreo sistemático del rendimiento de tecnologías implementadas .....	147
Tabla 40. Alternativas de financiamiento ante déficits de efectivo .....	148
Tabla 41. Planteamiento de estrategias de recuperación de deudas....	150
Tabla 42. Evaluación financiera integral para la toma de decisiones de inversión .....	151
Tabla 43. Estructuración estratégica de los proyectos de inversión .....	153
Tabla 44. Diversificación del riesgo de inversión .....	154
Tabla 45. Estrategias para la adecuada selección de fuentes de financiamiento.....	156
Tabla 46. Diversificación de fuentes de financiamiento frente a riesgos	158
Tabla 47. Búsqueda de fuentes de financiamiento de calidad .....	159
Tabla 48. Elección estratégica de términos y condiciones por préstamos .. .....	161
Tabla 49. Estimación del volumen máximo de ventas al crédito .....	162
Tabla 50. Planteamiento estratégico de políticas de financiamiento .....	164
Tabla 51. Formulación estructural de políticas de financiamiento .....	165
Tabla 52. Evaluación del origen y destino del financiamiento .....	167
Tabla 53. Diversificación de fuentes de financiamiento .....	168
Tabla 54. Análisis y evaluación de estándares financieros.....	170
Tabla 55. Prueba de normalidad .....	172
Tabla 56. Prueba de normalidad .....	173
Tabla 57. El control financiero en las ventas al crédito influye directamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.....	176

Tabla 58. El control del presupuesto de ventas influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.....	178
Tabla 59. El control del presupuesto de cuentas por cobrar influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.....	180
Tabla 60. El control del presupuesto de gastos de venta influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.....	182
Tabla 61. El control del presupuesto de gastos de administración influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.....	184
Tabla 62. El control del presupuesto de efectivo influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.....	186

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Control y evaluación periódica de las ventas al crédito .....	91
Figura 2. Control periódico de la ejecución del presupuesto de venta ...	93
Figura 3. Estimación de ventas al crédito con datos objetivos .....	94
Figura 4. Implementación de planes estratégicos .....	96
Figura 5. Evaluación tendencias y estimación resultados.....	97
Figura 6. Control en conjunto de activos disponibles, exigibles y realizables.....	99
Figura 7. Control de la línea de crédito para ventas con facturas.....	100
Figura 8. Gestión de cobro de ventas al crédito con facturas .....	102
Figura 9. Disposición de letras de cambio para la gestión de cobros...	103
Figura 10. Gestión de cobranza de ventas al crédito con letras de cambio .....	105
Figura 11. Gestión de cobranza de ventas al crédito con letras de cambio .....	106
Figura 12. Admisión en el presupuesto de gastos por promoción .....	108
Figura 13. Admisión de gastos por fletes y/o transporte especial en el presupuesto .....	109
Figura 14. Control en el presupuesto de gastos por fletes y/o transporte especial.....	111
Figura 15. Admisión en el presupuesto de gastos para comisiones por ventas .....	112
Figura 16. Admisión en el presupuesto de gastos por empaque y embalaje especial.....	114
Figura 17. Admisión en el presupuesto de gastos por personal administrativo .....	116

Figura 18. Admisión estratégica en el presupuesto de incentivos para el personal administrativo.....	117
Figura 19. Admisión razonable en el presupuesto de gastos por suministros .....	119
Figura 20. Control de los gastos de oficina .....	120
Figura 21. Control de gastos por mantenimiento preventivo.....	122
Figura 22. Control de gastos por mantenimiento correctivo.....	123
Figura 23. Control de entradas de efectivo proyectadas en el presupuesto .....	125
Figura 24. Gestión de cobro para entradas de efectivo .....	126
Figura 25. Gestión estratégica de las salidas de efectivo .....	128
Figura 26. Monitoreo periódico y sistemático de los egresos de efectivo .....	129
Figura 27. Control de flujo de efectivo para la liquidez y solvencia financiera .....	131
Figura 28. Ejecución eficiente del presupuesto para garantizar una liquidez mínima .....	132
Figura 29. Definición de sólidas políticas y estrategias de inversión .....	134
Figura 30. Ejecución de sólidas políticas y estrategias de inversión .....	135
Figura 31. Instauración de margen de error frente a riesgos de inversión .....	137
Figura 32. Definición de políticas de inversión .....	138
Figura 33. Investigación íntegra de los activos de inversión.....	140
Figura 34. Diagnóstico sistemático de requerimientos tecnológicos .....	141
Figura 35. Toma de decisiones para inversión de tecnologías en el área operativa .....	143
Figura 36. Evaluación costo beneficio por la implementación tecnologías .....	144

Figura 37. Capacitación al personal en tecnologías objeto de inversión	146
Figura 38. Monitoreo sistemático del rendimiento de tecnologías implementada .....	147
Figura 39. Alternativas de financiamiento ante déficits de efectivo .....	149
Figura 40. Planteamiento de estrategias de recuperación de deudas....	150
Figura 41. Evaluación financiera integral para la toma de decisiones de inversión .....	152
Figura 42. Estructuración estratégica de los proyectos de inversión.....	153
Figura 43. Diversificación del riesgo de inversión .....	155
Figura 44. Estrategias para la adecuada selección de fuentes de financiamiento.....	157
Figura 45. Diversificación de fuentes de financiamiento frente a riesgos	158
Figura 46. Búsqueda de fuentes de financiamiento de calidad .....	160
Figura 47. Elección estratégica de términos y condiciones por préstamo....	161
Figura 48. Estimación del volumen máximo de ventas al crédito .....	163
Figura 49. Planteamiento estratégico de políticas de financiamiento .....	164
Figura 50. Formulación estructural de políticas de financiamiento .....	166
Figura 51. Evaluación del origen y destino del financiamiento .....	167
Figura 52. Diversificación de fuentes de financiamiento .....	169
Figura 53. Análisis y evaluación de estándares financieros.....	170

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo, determinar de qué manera el control financiero en las ventas al crédito influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024. Para ello, se empleó el tipo de metodología de la investigación, básica. El diseño de la investigación, no experimental y transversal. El nivel de investigación, relacional. La muestra, censal; y el instrumento, cuestionario.

Entre los resultados se determinó que, el 83,30 % de las empresas reconoce que los presupuestos financieros inciden directamente en las decisiones estratégicas, confirmando que la ausencia de control afecta la liquidez y la capacidad de inversión. Asimismo, el 61,70 % señala deficiencias en la proyección de ventas y en los planes de contingencia, y en relación con las cuentas por cobrar, el 86,70 % indicó que su control asegura liquidez. Mientras que un 58,30 % reconoció una gran falta de diversificación en instrumentos financieros.

El estudio concluyó que el control financiero en las ventas al crédito influye directamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

Palabras clave: control financiero, ventas al crédito, toma de decisiones estratégicas.

## **ABSTRACT**

The present study aimed to determine how financial control in credit sales influences the strategic decision-making of companies in the Fuel Sales sector of the Tacna District, 2024. To this end, the research employed a basic methodology. The research design was non-experimental and cross-sectional. The research level was relational. The sample was census-based, and the instrument used was a questionnaire.

The results showed that 83.30% of the companies recognized that financial budgets directly affect strategic decisions, confirming that the absence of control impacts liquidity and investment capacity. Likewise, 61.70% reported deficiencies in sales forecasting and contingency planning, while regarding accounts receivable, 86.70% indicated that their control ensures liquidity. Meanwhile, 58.30% acknowledged a significant lack of diversification in financial instruments.

The study concluded that financial control in credit sales directly influences the strategic decision-making of companies in the Fuel Sales sector of the Tacna District, 2024.

Keywords: financial control, credit sales, strategic decision-making.

## INTRODUCCIÓN

El control financiero en las ventas al crédito es un pilar esencial para la gestión eficiente de las diversas organizaciones, especialmente en sectores como el de la venta de combustibles, donde la competencia, los márgenes ajustados y los altos volúmenes demandan una administración rigurosa de los flujos de caja y la gestión de riesgos.

La venta de combustibles al crédito permite a las empresas incrementar su clientela y consolidar relaciones comerciales estables, pero también puede generar algunas complicaciones, como, por ejemplo, el aumento de la exposición al riesgo de morosidad, la necesidad de capital de trabajo adicional, y la complejidad de monitorear de forma adecuada el ciclo de cobros y pagos. Por ello, el control financiero en este contexto implica la implementación de políticas, procedimientos y herramientas que permitan evaluar la capacidad de pago de los clientes antes de otorgarles crédito, o establecer de límites de crédito adecuados para cada cliente, el desarrollo del seguimiento y gestión activa de las cuentas por cobrar.

En lo referente a la influencia de la Toma de Decisiones Estratégicas, se determinó que un control financiero eficiente sobre las ventas al crédito influencia directamente en la toma de decisiones estratégicas, puesto que brinda información oportuna y confiable sobre la liquidez de la organización,

y permite la identificación de tendencias en el comportamiento de pago de los clientes, facilitando la segmentación de riesgos y priorización de acciones de cobranza. Del mismo modo, se observó que un control financiero eficiente sobre las ventas al crédito, permite una mejor definición de políticas sobre precios y condiciones comerciales en función del costo financiero asociado al crédito.

Por otro lado, en el sector de ventas de combustibles, donde la volatilidad de los precios y la alta competencia pueden afectar los márgenes de utilidad, se evidencia que el control financiero en las ventas al crédito, configura en un aspecto crucial para sostener y proteger la rentabilidad, es decir, contribuye a que una organización sea sostenible. Del mismo modo, permite anticipar problemas de liquidez, minimizar pérdidas por incobrables y aprovechar oportunidades de crecimiento.

Finalmente, con el propósito de establecer el fundamento que sustenta la consecución de los resultados del objetivo principal, se ha desarrollado la siguiente estructura:

Capítulo I: El problema de la investigación, que incluye la descripción del problema y formulación del problema, así como la justificación e importancia, alcances y limitaciones, objetivos e hipótesis de la investigación vinculados al control financiero en las ventas al crédito y la

toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro Venta de Combustible del Distrito de Tacna.

Capítulo II: Marco teórico, en el que se incluye los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos básicos, vinculados al control financiero en las ventas al crédito y la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro Venta de Combustible del Distrito de Tacna.

Capítulo III: Marco metodológico, en el que se incluye el tipo, diseño y nivel de investigación; así como la población y la muestra de estudio, la presentación de las variables, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, además del procesamiento y análisis de datos, con la finalidad de comprobar las hipótesis.

Capítulo IV: Resultados, el cual presenta los resultados de las variables, a nivel descriptivo; así como, las dimensiones y los indicadores.

Capítulo V: Discusión de resultados, apartado que involucra una breve descripción y análisis de los resultados, los antecedentes y la base teórica.

Finalmente, al trabajo se incorpora las conclusiones, recomendaciones, referencias y los anexos, correspondientes.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Descripción del problema**

En el contexto mundial, las organizaciones requieren maximizar su rentabilidad, para ello, es crucial que optimicen el control financiero que incluye sobre todo el control de las operaciones económicas, como el presupuesto de ventas, presupuesto de cuentas por cobrar, el presupuesto de compras, el presupuesto por pagar, entre otros (Castillo, 2022).

Las organizaciones empresariales no muestran interés por desarrollar un buen control financiero, lo que hace que se vea afectada su situación financiera y económica (Reinoso, 2022).

A nivel nacional, parte de las organizaciones no crecen de manera financiera, debido a que no toman sólidas decisiones estratégicas, debido a que falta mejorar el control financiero en las ventas al crédito que es el proceso de análisis continuo y monitoreo de tales ventas que incluye la evaluación y comparación de resultados financieros reales con sus objetivos y planes de negocio a corto, mediano y largo plazo.

Por ejemplo, es fundamental que las organizaciones empresariales desarrollen un buen control del presupuesto de cuentas por cobrar, a través del análisis permanente, la supervisión y monitoreo del presupuesto de cuentas por cobrar, ya que dicho presupuesto permitirá conocer el capital actual y previsto de una organización. Para comprender mejor el presupuesto de cuentas por cobrar, es importante aclarar que la acción de cobro se refiere al flujo neto de dinero líquido en una empresa, el cual puede originarse de diversas fuentes como ventas, transacciones, aportes de capital, entre otros; sin embargo, algunas empresas no lo priorizan (Quiroz y Herrera, 2023).

Asimismo, se estima que no se ejecuta de manera responsable el control del presupuesto de ventas, a pesar de que permite alcanzar efectivamente, las metas estratégicas planteadas por las empresas. A razón de esto se resalta la importancia de efectuar un control financiero real, en las ventas al crédito de las empresas del rubro Venta de Combustible del Distrito de Tacna, ya que, de no hacerlo, afectará al presupuesto general, la liquidez, la solvencia, y, por tanto, la toma de decisiones estratégicas.

## 1.2 Formulación del problema

### 1.2.1 *Problema general*

¿De qué manera el control financiero en las ventas al crédito influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024?

### 1.2.2 *Problemas específicos*

- a) ¿Cómo el control del presupuesto de ventas influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024?
- b) ¿De qué forma el control del presupuesto de cuentas por cobrar influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024?
- c) ¿De qué manera el control del presupuesto de gastos de venta influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024?
- d) ¿De qué manera el control del presupuesto de gastos de administración influye en la toma de decisiones

estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024?

- e) ¿De qué forma el control del presupuesto de efectivo influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024?

### **1.3 Justificación e importancia**

#### ***1.3.1 Justificación de la investigación***

**Justificación teórica.** El presente trabajo de investigación busca aportar los fundamentos teóricos científicos de las variables: Control financiero en las ventas al crédito y decisiones estratégicas en el contexto del rubro venta de combustible.

**Justificación práctica.** El logro del objetivo del estudio y los resultados de la investigación suman a los conocimientos que existe acerca de las variables: control financiero en las ventas al crédito y decisiones estratégicas en el contexto del rubro venta de combustible.

**Justificación metodológica.** Los aspectos metodológicos y los resultados a encontrar permiten a otros investigadores interesados en analizar temáticas similares de las variables: control financiero en las ventas al crédito y decisiones estratégicas en el contexto del rubro Venta de Combustible, bajo el fundamento teórico del enfoque cuantitativo-correlacional.

### **1.3.2 Importancia**

El estudio es importante, debido a que, al evaluar el control financiero en las ventas, permitirá detectar las falencias de las variables y, de esta manera mejorar el control financiero, así como el desempeño del personal.

Asimismo, cabe indicar que el control financiero de una empresa abarca una serie de prácticas y procesos diseñados para administrar y optimizar sus recursos financieros, y de mejorarse, se optimizará el bienestar de la propia organización y de sus colaboradores. Por lo que definir, metas financieras a corto y largo plazo, permitirá a la organización, tomar mejores

decisiones estratégicas, de financiamiento y de inversión; o una mejor ejecución operativa de los flujos de efectivo.

## **1.4 Alcances y limitaciones**

### **1.4.1 Alcances**

El presente trabajo de investigación abarca solo el control financiero en las ventas al crédito y la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro Venta de Combustible del Distrito de Tacna.

### **1.4.2 Limitaciones de la investigación**

En el presente estudio posiblemente se presentará algunas limitaciones, como la poca predisposición de los sujetos de estudio para responder los ítems del cuestionario. Asimismo, se presenta insuficientes antecedentes de la variable Control financiero en las ventas al crédito.

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar de qué manera el control financiero en las ventas al crédito influye en la toma de decisiones estratégicas

de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

### **1.5.2 *Objetivos específicos***

- a) Evaluar cómo el control del presupuesto de ventas influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.
- b) Analizar de qué forma el control del presupuesto de cuentas por cobrar influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.
- c) Establecer de qué manera el control del presupuesto de gastos de venta influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.
- d) Evaluar de qué manera el control del presupuesto de gastos de administración influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

- e) Analizar de qué forma el control del presupuesto de efectivo influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis general**

El control financiero en las ventas al crédito influye directamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

### **1.6.2 Hipótesis específicas**

- a) El control del presupuesto de ventas influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.
- b) El control del presupuesto de cuentas por cobrar influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

- c) El control del presupuesto de gastos de venta influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.
- d) El control del presupuesto de gastos de administración influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.
- e) El control del presupuesto de efectivo influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

##### ***2.1.1 Antecedentes de la investigación a nivel internacional***

Mogro, Mendoza, y Cantos (2020) elaboraron el artículo científico “El control financiero y su incidencia en los resultados económicos. Periodo 2017–2019. Caso: Jardema S.A.”, Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. El estudio fue de tipo descriptivo.

Los resultados determinaron que el control financiero es una de las principales herramientas que deben aplicar las empresas para realizar un adecuado manejo de sus recursos y disponer de información fiable y oportuna para tomar decisiones que incidirán en los futuros resultados económicos y financieros de la empresa. Se determinó que esta empresa, al ser regulada por los organismos respectivos, aplica como procesos de control financiero la elaboración de estados financieros, situación que ha permitido ejercer un mejor control sobre la actividad económica y tomar decisiones adecuadas,

logrando mantenerse en el mercado y obtener resultados satisfactorios, especialmente durante el periodo 2017–2019.

En el Estado de Situación Financiera de la indicada empresa, en el grupo de los activos en la relación del año 2017–2018 presenta una variación del 33.54 % que representa un incremento de \$ 2,741,090.62 y en el activo corriente existe un decremento del 30.16 % mismo que puede originarse porque hubo una disminución del efectivo y equivalente al efectivo en un 71.51 % y un incremento en inventarios del 199.35 %, generando una disminución en la liquidez de la citada empresa. En cuanto a los activos no corrientes se presentó un aumento del 64.53 % ya que la cuenta construcciones en curso y otros activos en tránsito presentaron un incremento considerable de \$ 235,182.59; así también aumentaron las cuentas y documentos por cobrar no corrientes el 210.15 % y las propiedades de inversión en un 135.87 %.

El estudio concluyó que el control financiero ha incidido de forma favorable en la referida organización empresarial y se refleja en los resultados obtenidos en el periodo 2017–2019, además, con el análisis de los principales ratios financieros se puede determinar que, con la aplicación de control en el área

financiera, se presenta la capacidad de hacer frente a sus obligaciones tanto a corto como a largo plazo, y con la administración adecuada de sus costos y gastos, se pueden obtener resultados satisfactorios para la empresa.

Castillo (2022) elaboró la tesis “Control financiero en la comercializadora agrícola Joflosa S.A. de la ciudad de Montalvo, provincia de Los ríos, en el período 2020–2021”, publicado en la Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador. El estudio fue descriptivo y de diseño no experimental.

Los resultados muestran que el índice de liquidez debe encontrarse en un rango de 1.50 a 2.00 para ser considerado viable. Un índice dentro de este rango indica que la organización puede cumplir con sus obligaciones financieras. En cambio, si el índice es menor, la empresa podría enfrentar problemas de liquidez.

Según los datos, en el año 2020, el índice de liquidez de la comercializadora indicada fue de 1.00, lo que significa que, por cada dólar de deuda, la empresa tenía solo \$ 1.00 para cubrirla. En 2021, el índice se mantuvo en 1.00, indicando que, por cada dólar generado en ese período, la empresa solo podía

cubrir su deuda con \$ 1.00. En conclusión, la comercializadora agrícola Joflosa S.A. no se encuentra en el rango aceptable, ya que apenas puede cubrir sus obligaciones a corto plazo, lo que sugiere una falta de solidez en su capacidad de pago.

Crespo (2023) elaboró la tesis “Control financiero de la empresa PRINDEX S.A. del cantón Babahoyo en el periodo 2021–2022” en la Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador. El estudio fue de carácter descriptivo y diseño no experimental; utilizó como instrumento una guía de entrevista.

Se concluyó que hubo una mejora significativa en la liquidez de la empresa en 2022 en comparación con el año 2021, aunque persisten desafíos en la gestión de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Se recomienda a la empresa mantener una política sólida de manejo de efectivo, diversificar sus fuentes de ingresos y aplicar una estricta disciplina en la gestión de costos como medidas clave para fortalecer su salud financiera y prepararse para posibles desafíos futuros.

Reinoso (2022) elaboró la tesis “Propuesta para la implementación de procesos y control financiero en la Cooperativa X en el año 2022” en la Universidad de las

Américas, Ecuador. El estudio fue de diseño no experimental. El presente estudio permitió analizar los procesos financieros para identificar áreas que requieren mejoras o controles. Esto facilitó la normalización y optimización de los procesos, reduciendo tiempos y eliminando actividades innecesarias, con el objetivo de lograr un proceso más eficiente y eficaz para los socios que realizan actividades financieras. La conclusión del estudio fue que los controles financieros permiten a los clientes acceder a su dinero más rápidamente mediante sistemas actualizados, mejorando así los procesos y generando un crecimiento a corto plazo para la institución financiera.

Quiroz y Herrera (2023) realizaron la tesis “Control financiero interno en el saldo de las cuentas pendientes por facturar en la empresa inversiones logísticas S.A. periodo 2019–2022”, en la Universidad Tecnológica Centroamericana, de la ciudad de Tegucigalpa, Honduras. La investigación fue de tipo documental y descriptiva, con un enfoque longitudinal-transversal.

Entre los resultados obtenidos, se destacan los controles insuficientes de la empresa para garantizar la precisión de los saldos de las cuentas, siendo el principal

problema la compensación de los registros contables relacionados con los trámites una vez facturados. La cantidad de registros con más de 30 días de antigüedad ha aumentado con el tiempo, pasando de 20,874.00, en 2019, a 127,390.00, en 2022. Además, los costos financieros que la empresa asume por financiar los saldos pendientes por facturar superiores a 30 días también han aumentado, pasando de 96,789.40 a 108,797.89 entre los años analizados. Para mejorar la situación, se propuso la creación de un perfil de puesto encargado del seguimiento de facturaciones y compensaciones de trámites aduanales, junto con un cronograma de trabajo detallado para las diversas actividades.

El estudio concluyó que la empresa carece de un manejo adecuado del control financiero y enfrenta problemas relacionados con la ausencia de instrumentos y procedimientos contables necesarios para asegurar una adecuada gestión económica. Además, el análisis horizontal de los activos de la empresa muestra que estos representan un 119.00 % más de lo necesario en la situación actual. Por lo tanto, si la organización necesita liquidez urgente, será difícil obtenerla

vendiendo capital de trabajo, lo que dificulta conseguir metas claras y precisas.

Bochkareva, Kurdyuk, Voronenko y Farikova (2023) elaboraron el artículo científico “Impacto de las herramientas y tecnologías digitales en la eficacia del control financiero”, publicado en la revista científica Nexo, Nicaragua. El estudio fue descriptivo y de diseño no experimental.

El estudio concluyó que el control financiero eficaz es un indicador de la calidad de las actividades de gestión, mientras que la digitalización es un factor importante en la transformación de las relaciones jurídicas en el ámbito del control financiero. En este sentido, es importante consolidar un sistema único y coherente de principios de control financiero a nivel estatal. Para lograr este objetivo, se propuso aprobar una ley federal especial sobre los principios generales del control financiero. La digitalización de las actividades fiscales, presupuestarias, bancarias y de liquidación estimula la introducción de herramientas informáticas en el ámbito del control de las contrataciones públicas, la financiación intergubernamental y la administración tributaria, así como la

concesión de subvenciones e inversiones públicas a entidades privadas.

Idrovo Álvarez y Moreno Narváez (2024) elaboraron el artículo científico “Impacto de la contabilidad en la toma de decisiones estratégicas en empresas de seguridad”, publicado en la revista metropolitana de ciencias aplicadas, páginas 134 a 145, Ecuador. El estudio fue de carácter descriptivo y explicativo, utilizando cuestionarios. La muestra fue de 41 empresas, y se adoptó un enfoque metodológico mixto. Los resultados revelaron que la mayoría de los encuestados considera la contabilidad como crucial para la toma de decisiones 60.98 %, y encuentra el sistema contable actual eficiente 39.02 %. Sin embargo, se identificaron áreas que requieren mejoras, especialmente en la precisión de la información contable y en la integración de herramientas tecnológicas.

El estudio concluyó que la contabilidad es fundamental para el éxito y la competitividad de las empresas de seguridad en un entorno empresarial dinámico, debido a que coadyuva a tomar decisiones estratégicas.

### ***2.1.2 Antecedentes de la investigación a nivel nacional***

Guevara (2023) realizó la tesis “Análisis financiero y la toma de decisiones empresariales” en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. El estudio fue de tipo descriptivo. El instrumento fue la ficha bibliográfica. El estudio concluyó que la toma de decisiones empresariales debe desarrollarse de manera prioritaria en toda la organización, estableciendo metas específicas que permitan conseguir acciones con resultados positivos mediante el análisis, evaluación y predicción de acciones para lograr crecimiento y seguridad en el mercado. Además, para aumentar la eficiencia, es indispensable crear oportunidades reales en las que las personas involucradas en este proceso, como empleados, gerentes y accionistas, dependiendo de su nivel, tengan varias alternativas, opciones y factores que sean consistentes o mejores para conseguir los objetivos determinados y exista un adecuado desempeño.

Asimismo, el análisis financiero incide en la toma de decisiones empresariales debido a que, al utilizar los estados financieros y aplicar el cálculo de los indicadores o ratios,

permite conocer la situación financiera y económica en la que se encuentra la organización ya que se basa en la información reconocida en cada estado financiero y, de esta manera, conozca su situación en términos de liquidez, gestión, endeudamiento y rentabilidad, por lo cual la empresa podrá tomar las decisiones acertadas y correctas para su funcionamiento.

Casquino (2024) elaboró la tesis “El sistema de control financiero y su relación con el área económica y financiera de las empresas dedicadas a la producción de alimentos balanceados, Arequipa, 2021” en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. La metodología utilizada fue cuantitativa, descriptiva, explicativa, y no experimental. La muestra consistió en 40 trabajadores, y el instrumento empleado fue un cuestionario.

Se concluyó que la empresa enfrenta dificultades para implementar un control financiero efectivo en las áreas económica y financiera, debido a la falta de identificación de elementos que necesitan control interno y un conocimiento insuficiente de los procesos contables. Las políticas y procedimientos no están consolidados, los controles son

inadecuados y hay una falta de comprensión sobre la relación entre las decisiones financieras y la planificación financiera. El estudio concluyó que no se han identificado oportunamente las transacciones generadoras de estas dificultades. Además, la falta de control regular de cuentas y subcuentas representa un desafío. En este sentido, el control interno es crucial y debe ser implementado de manera exhaustiva.

Díaz (2024) elaboró la tesis “Control financiero para incrementar la rentabilidad de un proyecto de auditoría financiera en una MYPE” en la Universidad Nacional Agraria La Molina. El estudio fue de tipo no experimental, descriptivo y con un enfoque cuantitativo. Los instrumentos fueron la guía de análisis documental y la guía de observación directa. Los resultados indicaron que existieron deficiencias en el control financiero que, en su momento, dificultaron la optimización de la rentabilidad. Sin embargo, al revisar el presupuesto del proyecto, el flujo de caja, la liquidación del proyecto, el control de facturación e impuestos, y la conciliación de ingresos, y al analizar estos resultados junto con los ajustes de control implementados, se logró establecer un margen de utilidad del 17.00 %. En conclusión, la implementación de un

control financiero en el proyecto permitió alcanzar los resultados esperados y recalcó la importancia de un control financiero adecuado.

### **2.1.3 Antecedentes de la investigación a nivel local**

Pacheco (2023) elaboró la tesis “Auditoría financiera para la planeación, toma de decisiones y control en las Medianas Empresas Comerciales de Lima, 2022” en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. El tipo de investigación fue básica. El diseño de investigación fue no experimental y transeccional. La muestra estuvo conformada por 100 trabajadores de las medianas empresas comerciales de Lima. El instrumento fue el cuestionario.

Los resultados respecto a la variable dependiente, revelaron que en sus dimensiones se presentan el mayor porcentaje en la categoría regular, como eficiencia en la planeación empresarial, con un 61.20 %; eficiencia de la toma de decisiones, con un 58.90 %; eficiencia del control empresarial, con un 54.40 %. El estudio concluyó que la auditoría financiera se relaciona de forma significativa con la

eficiencia de la planeación, toma de decisiones y control en las medianas empresas comerciales de Lima.

Zevallos (2023) elaboró la tesis “Control interno en los inventarios y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Neumáticos del Sur S.R.L de la ciudad de Tacna, año 2017” en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. El estudio fue no experimental, con el método descriptivo y de carácter transversal. Se utilizó el cuestionario. El estudio concluyó que existe una relación correlacional lineal fuerte y positiva entre el inventario y la toma de decisiones a nivel gerencial y directores. De esto se infiere que se debe invertir recursos que hagan que el control de inventarios de manera más versátil y asequible.

Arias, Bazán, Huanca, y Quispe (2023) elaboraron el artículo científico “Inteligencia emocional y su relación en la toma de decisiones en los empresarios del sector turístico hotelero”, en la Revista convergencia empresarial. Vol. 12 número 1. Periodo desde enero a junio del 2023. El estudio fue de tipo exploratorio, analítico y transversal. Para la muestra se tomó a las personas relacionadas con este rubro en la ciudad

de Tacna, Perú, registradas hasta el año 2022. Se utilizó el cuestionario. Los resultados hallados demostraron una correlación moderada entre ambas variables. Los resultados revelaron que la inteligencia emocional y la toma de decisiones están relacionadas significativamente. El estudio concluyó que la habilidad asociada con los estudios de mercado es la que no demuestra incidencia significativa, con un nivel de confianza del 95.00 %.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Control financiero**

Según se observa, el control financiero se fundamenta en las siguientes teorías:

**Teoría de la agencia.** La teoría de la agencia, propuesta por Jensen y Meckling en 1976, aborda los conflictos que surgen debido a la separación entre los propietarios y los gerentes de una empresa. Esta teoría se basa en la premisa de que los gerentes o agentes pueden no siempre actuar en el mejor interés de los propietarios o principales, debido a la asimetría de información y los diferentes objetivos. Esta teoría incluye los costos de monitoreo y los incentivos, considerados

necesarios para alinear los intereses de los gerentes con los de los propietarios. La teoría sugiere que una estructura adecuada de incentivos y mecanismos de control puede reducir los conflictos y mejorar la eficiencia organizacional.

**Teoría del Mercado Eficiente.** La teoría del mercado eficiente, propuesta por Eugene Fama en 1970, establece que, en un mercado eficiente, los precios de los activos financieros incorporan toda la información disponible. Esta teoría distingue tres tipos de eficiencia en el mercado: eficiencia débil, semifuerte y fuerte. La eficiencia débil indica que los precios ya reflejan toda la información histórica; la eficiencia semifuerte sostiene que los precios reflejan toda la información pública disponible; y la eficiencia fuerte afirma que los precios incorporan toda la información, tanto pública como privada. Esta teoría implica que es imposible obtener rendimientos superiores al promedio del mercado sin asumir un mayor riesgo, y subraya la importancia de la transparencia y la divulgación de información financiera precisa y oportuna.

**Teoría del Portafolio.** Harry Markowitz (1952) desarrolló la teoría del portafolio, que introduce el concepto de

diversificación como una estrategia para reducir el riesgo sin sacrificar el rendimiento esperado. La teoría del portafolio se basa en la idea de que los inversores pueden crear una combinación óptima de activos que maximice el rendimiento esperado para un nivel dado de riesgo. Markowitz introdujo el uso de la varianza como medida del riesgo y desarrolló el modelo de media-varianza para la selección de portafolios. Esta teoría es fundamental para el control financiero, ya que proporciona un marco para la toma de decisiones de inversión basadas en el equilibrio entre riesgo y retorno.

#### **Teoría del Costo del Capital Promedio Ponderado.**

Propuesta por Modigliani y Miller (1958), quienes introdujeron el concepto de WACC, que es una medida del costo de financiamiento de una empresa, ponderado por la proporción de cada tipo de financiamiento (deuda y capital). Según esta teoría, en un mercado perfecto y sin impuestos, la estructura de capital no afecta el valor de la empresa. Sin embargo, en la práctica, la existencia de impuestos, costos de quiebra y asimetrías de información hace que la estructura de capital influya en el costo del capital y en el valor de la empresa. El WACC es utilizado para evaluar proyectos de inversión y tomar

decisiones sobre la estructura de capital, ayudando a las empresas a equilibrar el uso de deuda y capital propio de manera eficiente.

**Teoría del Ciclo de Vida del Producto.** Introducida por Raymond Vernon (1966), quien propuso la teoría del ciclo de vida del producto, que describe las etapas que atraviesan los productos desde su desarrollo hasta su declive. Estas etapas incluyen introducción, crecimiento, madurez y declive. En términos de control financiero, esta teoría destaca la necesidad de adaptar las estrategias financieras y de inversión a cada etapa del ciclo de vida del producto. Durante la etapa de introducción, las inversiones pueden ser altas y los retornos bajos, mientras que, en la etapa de madurez, los flujos de efectivo pueden ser más estables y predecibles. La gestión financiera debe ser flexible y adaptarse a los cambios en las demandas del mercado y en la posición del producto en su ciclo de vida.

### **2.2.1.1 Definición**

El control financiero se define como el análisis y evaluación de los resultados reales de una empresa desde diversas perspectivas y en distintos momentos, comparándolos con los objetivos, planes y programas empresariales a corto, mediano y largo plazo (Arrollo, Vásquez y Villanueva, 2020).

Este análisis requiere la implementación de procesos de control y ajustes para verificar y asegurar el cumplimiento de los planes de negocio. En caso de desviaciones, irregularidades o cambios inesperados, se permiten realizar las modificaciones necesarias a través del control financiero, llevado a cabo por el departamento de finanzas, el cual implica monitorear de forma continua variaciones en el estado financiero de la empresa para evitar déficits entre gastos e ingresos (Arrollo, Vásquez y Villanueva, 2020).

Aunque forma parte de la contabilidad financiera de la empresa, el control financiero va más allá al traducir la información financiera en decisiones empresariales estratégicas. Asimismo, el control financiero es una disciplina clave en la gestión empresarial, centrada en la supervisión y

administración de los recursos financieros para asegurar la eficiencia, efectividad y sostenibilidad de una organización (Narváez, 2019).

### **2.2.2 Control financiero en las ventas al crédito**

El control financiero constituye una agrupación de procedimientos orientados a la supervisión o monitoreo de las ventas al crédito. El control financiero es un proceso empresarial que impulsa la venta de bienes o servicios a través de la concesión de créditos a los clientes (Martínez, 2016).

Según Rodes (2020), este control abarca aspectos fundamentales como la definición de los plazos y las condiciones de pago, los descuentos por pronto pago y el establecimiento de normas de crédito. Del mismo modo, el control financiero en las ventas al crédito considera elementos esenciales; tales como, el aumento de las ventas, condiciones de pago atractivas, estimulación de la demanda y evaluación de riesgos. Todo ello orientado a determinar la confiabilidad crediticia de los clientes y reducir el riesgo de impago; gracias a todos los procedimientos formales, indispensables para garantizar una gestión ordenada del crédito.

Según Rodés (2020), este control abarca aspectos como los plazos y las condiciones de pago, los descuentos por pronto pago y las normas de crédito. Asimismo, el control financiero en las ventas al crédito, considera el aumento de ventas y beneficios, el ofrecer condiciones de pago atractivas que incentiven la compra, y por tanto incrementen los beneficios en la empresa. Es importante determinar a quién se le puede conceder crédito de manera fiable para evitar el impago.

Las empresas deben establecer políticas de control crediticio por escrito que definan prácticas claras y efectivas, fomentando una cultura organizacional de disciplina financiera y asegurando el cumplimiento uniforme de las directrices establecidas. Dichas políticas deben incluir normas precisas sobre las condiciones de otorgamiento del crédito, la investigación de clientes, los mecanismos de seguimiento y contacto, los procesos de facturación y la gestión de la morosidad.

En relación a la gestión del riesgo comercial, un buen control del crédito contribuye a prevenir la morosidad y el impago mediante la supervisión, constante, la elaboración de informes y el mantenimiento sistemático de registros

financieros. Así, la gestión del riesgo comercial representa una fase complementaria del control crediticio, enfocada en minimizar las pérdidas derivadas del incumplimiento de obligaciones de pago (Bahillo y Pérez, 2015).

En síntesis, el control financiero en las ventas al crédito abarca el seguimiento de los presupuestos de ventas, de cuentas por cobrar, de gastos de venta, de administración y del presupuesto de efectivo.

### **2.2.2.1 Caracterización**

#### ***2.2.2.1.1 Control del presupuesto de ventas***

Es el proceso de análisis y seguimiento continuo del presupuesto de ventas, que incluye la evaluación y comparación de los resultados financieros reales con los objetivos y planes de negocio a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, el presupuesto de ventas es un documento que proyecta la rentabilidad de una empresa para un período determinado. Basado en registros históricos y en las condiciones del entorno, permite establecer expectativas comerciales fundamentadas (Valls, 2014).

Esta herramienta facilita la estimación de la rentabilidad esperada de un producto o servicio durante un intervalo de tiempo específico. Su objetivo principal es calcular las utilidades proyectadas a partir de la comercialización, así como determinar los recursos necesarios para respaldar las ventas y monitorear el desempeño del equipo comercial (Trujillo y Martínez, 2020).

A medida que se logran conseguir las ventas proyectadas en el presupuesto, es posible evaluar la eficiencia del proceso comercial e identificar áreas susceptibles de mejora. Cuanto mayor sea la ganancia generada por estas ventas, mayor será la rentabilidad y la estabilidad financiera de la empresa (Trujillo y Martínez, 2020).

El propósito de elaborar un presupuesto es contar con un informe detallado que proporcione una visión clara del proyecto financiero y del potencial de ingresos si se ejecuta con éxito. Además, ofrece información relevante que facilita la toma de decisiones para optimizar la gestión financiera de la organización (Brigham y Ehrhardt, 2018).

Cabe señalar que el objetivo del presupuesto de ventas es prever las posibles ganancias derivadas de la comercialización de bienes o servicios, mejorar la gestión de los recursos utilizados en el proceso de ventas, identificar costos o gastos susceptibles de ajuste y perfeccionar las estrategias comerciales (Narvaez, 2019).

Al elaborar un presupuesto de ventas con información suficiente y precisa, la empresa obtiene no solo una herramienta para estimar la rentabilidad, sino también una base para establecer metas claras para el equipo comercial, fortaleciendo su orientación estratégica (Portal, Moreno y Gómez, 2020).

Asimismo, la diferencia entre el presupuesto de ventas y el pronóstico de ventas radica en el momento de su elaboración. Mientras que el presupuesto de ventas se formula al inicio del proceso de planificación y abarca todo el período proyectado, el pronóstico de ventas se desarrolla durante la ejecución del plan, con base en datos reales ya registrados (Brigham y Ehrhardt, 2018).

Ambos instrumentos cumplen funciones distintas. El presupuesto de ventas tiene como objetivo mantener la visibilidad de la rentabilidad esperada de los productos o servicios ofertados, mientras que el pronóstico de ventas busca estimar cuántas de esas ventas se concretarán y en qué período de tiempo (Valls, 2014).

En términos simples, un presupuesto de ventas puede proyectar cuánto esperas ganar en un año vendiendo un producto, mientras que un pronóstico de ventas, después de analizar las ventas de los primeros tres meses, evaluará la probabilidad de alcanzar esas ganancias al final del año (Brigham y Ehrhardt, 2018).

El pronóstico de ventas complementa cualquier plan de ventas y apoya la implementación del presupuesto de ventas. Cuanto mayor sea su precisión, más adecuadas serán las decisiones estratégicas relacionadas con la gestión comercial (Trujillo y Martínez, 2020).

En términos generales, el presupuesto de ventas es un documento que incorpora variables económicas internas y externas para la estimación de los ingresos totales de una

empresa durante un período determinado. Aunque las variables como el volumen de ventas y los precios de los productos pueden parecer evidentes, es necesario tener en cuenta muchos otros factores para crear un presupuesto de ventas efectivo (Brigham y Ehrhardt, 2018).

Los beneficios de elaborar un presupuesto de ventas radican en que proporciona estimaciones detalladas del rendimiento futuro de la organización y ofrece múltiples ventajas, las cuales varían según la naturaleza de la empresa y el sector económico en el que opera (Arrollo, Vásquez y Villanueva, 2020).

**a) Control de la periodicidad.** Es la agrupación de acciones de verificación del período de tiempo que cubre el presupuesto, ya sea mensual, trimestral, semestral o anual (Cabrerizo, 2015).

El presupuesto de ventas constituye una herramienta clave en la planificación financiera de las empresas, pues permite anticipar los ingresos esperados durante un período determinado, generalmente anual. Este presupuesto se

elabora a partir del análisis de datos históricos, tendencias del mercado, capacidad productiva y estrategias de marketing.

**b) Control del pronóstico de ventas.** Es el conjunto de actividades de verificación y análisis del pronóstico de ventas, el cual implica estimar las ventas futuras con base en el historial del negocio y las tendencias del mercado.

En el ámbito estadístico, el pronóstico se define como la estimación de lo que se espera que ocurra respecto a una variable, apoyándose en procedimientos de análisis numérico. De esta manera, constituye una herramienta para anticipar escenarios futuros mediante el uso de métodos matemáticos (Cabrerizo, 2015).

**c) Control del conocimiento del mercado.** Es la agrupación de actividades de verificación e inspección orientadas al conocimiento del mercado, que incluyen la recopilación de información sobre preferencias del consumidor y tendencias de compra.

El control del presupuesto de ventas permite verificar que los ingresos y gastos se ejecutan conforme a lo planificado, comparar datos de períodos anteriores, procesar información

confiable y establecer acciones correctivas. El presupuesto de ventas es la representación cuantitativa de las ventas estimadas de una empresa durante un período determinado (Gómez y Bermejo, 2004).

#### ***2.2.2.1.2 Control del presupuesto de cuentas por cobrar***

Es el proceso de análisis, supervisión y monitoreo permanentes del presupuesto de cuentas por cobrar, también conocido como previsión de cobros. Este presupuesto permite conocer el capital disponible y proyectado de la empresa. Para su comprensión, es necesario señalar que la acción de cobro se refiere al flujo neto de dinero líquido que ingresa a la organización, proveniente de fuentes como ventas, transacciones comerciales y aportes de capital, entre otros (Trujillo y Martínez, 2020).

En términos generales, el presupuesto de cuentas por cobrar corresponde a la estimación del capital que la empresa espera recibir como resultado de sus operaciones financieras o transacciones comerciales. Este instrumento es fundamental para la adecuada gestión del flujo de caja proyectado y para el

financiamiento oportuno de las actividades empresariales (Brigham y Ehrhardt, 2018).

Para asegurar su precisión, es relevante considerar los siguientes aspectos: La unificación de criterios, como tema fundamental para que todos los involucrados utilicen los mismos criterios al elaborar el apartado del informe de cobros. O la definición de plazos de tiempo realistas, como criterio fundamental para establecer la fecha en la que se podrá disponer realmente del efectivo, con el cual gestionar otros compromisos de la empresa. Y los aspectos técnicos, indispensables para elaborar el presupuesto de cuentas por cobrar, el reglamento y las políticas de cobro de las empresas con las que se realizan las ventas. Estos términos dependen del entorno económico en el que operan ambas compañías, teniendo en cuenta factores como el flujo de efectivo, la inflación, impuestos, intereses, entre otros aspectos técnicos (Trujillo y Martínez, 2020).

Eventualmente, pueden presentarse dificultades cuando una empresa que ha vendido bienes o prestado servicios a crédito, pues se enfrentará a retrasos prolongados en los pagos, o incluso la imposibilidad de recuperación de los

mismos. Estas situaciones son conocidas como cuentas incobrables, las cuales pueden requerir la adopción de medidas legales en función de la magnitud de la deuda (Brigham y Ehrhardt, 2018).

**a) Control de las facturas por cobrar.** Es el conjunto de procesos orientados a la verificación y seguimiento de las facturas emitidas por la venta de bienes o servicios. Este control resulta esencial para la estabilidad financiera de la empresa, ya que permite gestionar eficientemente los ingresos pendientes de cobro formalizados mediante documentos contables.

Según De Pablo y De Pablo (2014), el control de facturas por cobrar es importante, por las siguientes razones:

- Estabilidad financiera: Permite mantener un flujo de caja saludable, esencial para la operación y crecimiento del negocio.
- Identificación de clientes: Facilita la identificación de clientes que pagan puntualmente y aquellos que se retrasan, permitiendo la creación de estrategias de cobranza más efectivas.

- Optimización de estrategias de cobranza: Ayuda a identificar desafíos y debilidades en el proceso de cobranza, permitiendo el desarrollo de estrategias enfocadas en cada segmento de clientes.
- Envío oportuno de facturas y recordatorios: Asegura que los clientes reciban las facturas y recordatorios de pago a tiempo, minimizando retrasos y mejorando la comunicación.

**b) Control de las letras por cobrar.** El control de las letras por cobrar consiste en el registro y seguimiento sistemático de las letras aceptadas por terceros como respaldo de operaciones de venta o prestación de servicios.

Este proceso permite monitorear fechas de vencimiento, montos adeudados y niveles de cumplimiento, proporcionando información precisa sobre la liquidez y el nivel de endeudamiento de la empresa (Gómez y Bermejo, 2004).

#### ***2.2.2.1.3 Control del Presupuesto de gastos de venta***

Es el proceso de análisis continuo, que comprende la supervisión y monitoreo del presupuesto de gastos de venta.

Los gastos de venta son aquellos necesarios para que el bien que se venda pueda llegar hasta su cliente. En estos egresos están considerando los gastos relacionados con la difusión, distribución y comercialización del producto o servicio que se va a vender.

Los gastos de venta abarcan los costos vinculados con el marketing, la logística y todas las actividades necesarias para asegurar que el producto o servicio lleguen al mercado y a los clientes (Portal, Moreno y Gómez, 2020).

El presupuesto de gastos de venta es una estimación de los egresos asociados con el proceso de venta de un producto o servicio. Para elaborarlo de manera efectiva, es útil considerar los tres momentos principales del proceso de comercialización; la prevención, que se realiza antes de la venta; la venta, que comprende toda la transacción; y la post venta (Brigham y Ehrhardt, 2018).

**a) Control del presupuesto en promoción de productos.** El control de la promoción de productos implica el seguimiento permanente durante el desarrollo de la campaña y su evaluación al finalizar, con el propósito de corregir

desviaciones, garantizar resultados y obtener información para futuras acciones promocionales. Este control se sustenta en criterios cualitativos y cuantitativos, vinculados a los objetivos propuestos.

Los criterios cualitativos se refieren a aspectos que se presentan durante la promoción, tales como la organización del tiempo y del trabajo, el análisis del mercado, la calidad de las relaciones con los clientes, el nivel de contacto, el grado de aceptación de la promoción por parte de clientes y empleados, así como la medición de la comprensión, influencia del mensaje y los cambios de conducta generados (Cabrerizo, 2015).

Los criterios cuantitativos se centran en la evaluación directa de la promoción y en la participación de la fuerza de ventas. Incluyen el control de datos por períodos, el análisis por mercados y distribuidores, el número de vales de descuento distribuidos, degustaciones realizadas, cobertura de eventos, respuesta a campañas de marketing directo e indicadores digitales como visitas al sitio web, tiempo de permanencia y páginas vistas. Asimismo, se evalúan indicadores como volumen de ventas, cumplimiento de cuotas, participación en el

mercado, margen bruto, captación de nuevos clientes, número de visitas realizadas, ratio de pedidos, clientes perdidos y ratio de gastos (Cabrerizo, 2015).

El control de las promociones permite a las empresas fabricantes y distribuidoras incrementar el volumen de ventas y fidelizar cuentas clave. La falta de visibilidad interna sobre las promociones implementadas puede ocasionar una disminución en el margen de venta del producto (Villanueva y Del Toro, 2020).

Asimismo, de acuerdo a Villanueva y Del Toro (2020), indica que, para mejorar el control de las promociones, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Comunicación: Mejorar la comunicación entre los departamentos involucrados (marketing, ventas y finanzas) registrando la promoción en el sistema de la empresa y comunicándola al equipo de ventas.
- Visibilidad de datos: Facilitar el monitoreo constante de la implementación de la promoción a través de herramientas de fácil acceso, permitiendo la toma de decisiones estratégicas.

- Control de resultados: Conocer el impacto final de la promoción en la rentabilidad y eficiencia de la venta, para revisar y ajustar las estrategias implementadas.

**b) Control del presupuesto en distribución de productos.** El control del presupuesto en la distribución de productos implica la gestión, la recopilación de datos y el monitoreo de los movimientos del área de ventas de una empresa.

El control debe construirse en torno a las áreas de responsabilidad y los objetivos de los gastos (Villanueva y Del Toro, 2020).

Para un control efectivo de la función de distribución, se necesitan informes periódicos de resultados por responsabilidades que abarquen todas las actividades realizadas (Villanueva y Del Toro, 2020).

Según Vélez (2015), con respecto a la planificación de los gastos de distribución, considera lo siguiente:

- Los gastos de distribución se dividen en dos categorías principales: gastos de oficina matriz y gastos incurridos en el campo.
- El ejecutivo de comercialización de más alto nivel tiene la responsabilidad global de desarrollar los planes o presupuestos de gastos de distribución.
- Se debe desarrollar un plan de gastos de distribución separado para cada área de responsabilidad en la función de distribución.

Asimismo, al gerente de cada área se le asigna la responsabilidad directa sobre la ejecución y control del presupuesto correspondiente a su departamento.

**c) Control del presupuesto de la entrega de productos.** El control del presupuesto en la entrega de productos es fundamental para asegurar la eficiencia operativa y la estabilidad financiera de la empresa.

Este proceso comprende la planificación, ejecución y seguimiento de los gastos relacionados con la adquisición y entrega de bienes (Carrasco, 2013).

El control presupuestario resulta indispensable porque permite comparar las transacciones de compra con los presupuestos disponibles, asegurando que las órdenes y recepciones se ajusten a lo planificado. O porque coadyuva a la identificación de desviaciones o discrepancias entre los gastos reales y los presupuestados, lo que permite tomar decisiones informadas para corregir el rumbo. Además, permite la optimización de recursos, facilitando la identificación de costos innecesarios y promueve estrategias de ahorro, lo que es crucial para mantener la rentabilidad (Gómez y Bermejo, 2004).

Según Cabrerizo (2015), los pasos para un Control Presupuestario Efectivo, se considera lo siguiente:

- Elaboración del Presupuesto: Analizar datos históricos para establecer un presupuesto realista. Definir objetivos claros y medibles a corto plazo.
- Monitoreo Continuo: Realizar un seguimiento regular de los gastos para identificar cambios inesperados.
- Utilizar software de gestión que centralice la información y facilite el control.

- Automatización: Implementar tecnologías que agilicen el flujo de información y minimicen errores en la recopilación y procesamiento de datos.
- Automatizar tareas como la facturación y el seguimiento del inventario para mejorar la eficiencia.
- Revisión y Ajuste: Establecer revisiones periódicas del presupuesto para ajustar las proyecciones según sea necesario. Involucrar a todos los departamentos en el proceso para asegurar que cada área cumpla con sus metas presupuestarias.

#### ***2.2.2.1.4 Control del Presupuesto de gastos de administración***

Es el proceso de inspección, supervisión y monitoreo del presupuesto de gastos de administración, los cuales corresponden a los costos asociados con la gestión y el mantenimiento general de la empresa u organización. Estos gastos incluyen aquellos vinculados a la administración de recursos humanos, contabilidad, servicios legales, gestión de proveedores, tecnología de la información, servicios generales,

entre otros rubros necesarios para el funcionamiento interno de la empresa (Brigham y Ehrhardt, 2018).

**a) Control de gastos de sueldos del personal administrativo.** El control de los gastos salariales del personal administrativo es fundamental para la salud financiera y la eficiencia operativa de una organización.

Estos gastos comprenden sueldos, beneficios sociales, bonificaciones y costos de capacitación, los cuales representan una parte significativa de los costos operativos y ejercen una influencia directa en la rentabilidad empresarial.

De acuerdo a Gómez y Bermejo (2004), para gestionar de forma eficaz estos gastos, considere las siguientes estrategias:

- Uso de herramientas tecnológicas: La implementación de sistemas digitales permite automatizar los procesos de control salarial, reducir errores administrativos y centralizar la información relacionada con la nómina del personal (Gómez y Bermejo, 2004).

- Seguimiento detallado: Es indispensable mantener un registro preciso de los gastos de personal dentro del presupuesto administrativo, ya que constituyen uno de los principales componentes del gasto organizacional (Gómez y Bermejo, 2004).
- Elaboración presupuestaria: La formulación de un presupuesto específico de gastos administrativos facilita la planificación financiera, la optimización de recursos y la identificación anticipada de desviaciones (Gómez y Bermejo, 2004).
- Revisión y ajuste periódicos: Realizar evaluaciones continuas del presupuesto permite detectar sobrecostos y efectuar correcciones oportunas para mantener la estabilidad financiera (Gómez y Bermejo, 2004).
- Definición de necesidades y objetivos: Resulta necesario establecer prioridades presupuestarias acordes con los planes organizacionales, considerando posibles inversiones en capacitación,

equipamiento o ampliación de personal (Gómez y Bermejo, 2004).

- Mantenimiento de registros: Es importante conservar expedientes actualizados del personal, que incluyan información profesional, personal y académica relevante para una gestión administrativa eficiente (Gómez y Bermejo, 2004).

Al implementar estos consejos prácticos, las empresas pueden establecer un sistema eficaz para controlar los gastos salariales, lo que conduce a una mejor gestión financiera y estabilidad a largo plazo (Gómez y Bermejo, 2004).

**b) Control del presupuesto de gastos de suministros de oficina.** El control del presupuesto de gastos de suministros de oficina requiere un enfoque estructurado que abarque desde la planificación inicial hasta el monitoreo permanente del uso de recursos.

Para elaborar y controlar este presupuesto se consideran los siguientes pasos:

- Identificación de necesidades y objetivos: Se establecen las prioridades del período presupuestal, determinando posibles adquisiciones adicionales, tales como equipos o materiales administrativos. Esto te ayudará a asignar los recursos de acuerdo con las metas de la organización continuo (Fernández-Villarán y Ageitos, 2021).
- Identificación de todos los gastos administrativos: Identifica de manera exhaustiva todos los gastos relacionados con la administración del negocio y diferéncialos de otro tipo de desembolsos. Esta recopilación inicial es esencial para asegurar que ningún gasto relevante quede sin registrar en el presupuesto. Los gastos de oficina incluyen papelería, lápices, carpetas y otros materiales esenciales para el día a día administrativo continuo (Fernández-Villarán y Ageitos, 2021).

- Creación del presupuesto total: Suma los montos correspondientes a los costos estimados de cada categoría para obtener el presupuesto total de gastos administrativos. Este presupuesto debe reflejar de manera completa y detallada los costos necesarios para la administración del negocio durante el periodo establecido. Además, debe ser presentado ante los tomadores de decisiones para su aprobación o ajuste continuo (Fernández-Villarán y Ageitos, 2021).
- Implementación y ajustes periódicos: Comienza la implementación una vez aprobada el presupuesto. Es crucial revisar y ajustar el presupuesto regularmente, comparando los costos reales con los estimados para detectar posibles desviaciones. Este control permitirá asegurar que los gastos se mantengan alineados con lo presupuestado, realizar ajustes tempranos y evitar problemas financieros a lo largo del periodo continuo (Fernández-Villarán y Ageitos, 2021).
- Monitoreo regular de los costos: El monitoreo regular de costos permitirá detectar cualquier cambio

inesperado en los gastos. Esto te dará la oportunidad de identificar y corregir problemas antes de que se conviertan en algo mayor continuo (Fernández-Villarán y Ageitos, 2021).

**c) Control del presupuesto de gastos de mantenimiento.** Carrasco (2013), indica que el control del presupuesto de gastos de mantenimiento es crucial para asegurar que los costos no se excedan. Para llevar un control efectivo, se pueden implementar varias medidas y considerar diversos factores.

Según Cabrerizo (2015), las medidas para desarrollar un control del presupuesto:

- Seguimiento e informes periódicos: Realizar un análisis de las variaciones entre el presupuesto y el gasto real.
- Seguimiento de presupuestos de proveedores: Monitorear los presupuestos de los proveedores de servicios de mantenimiento.
- Establecer responsabilidades: Definir claramente las responsabilidades y los requisitos de desempeño.

- Monitorear el desempeño: Comparar el desempeño con los puntos de referencia y los requisitos de las políticas establecidas.
- Gestionar variaciones y contingencias: Administrar las variaciones y contingencias que surjan, y monitorear los efectos del mantenimiento diferido cuando sea necesario.
- Integrar fondos adicionales: Incorporar al presupuesto fondos adicionales para nuevas prioridades, como la reducción del trabajo atrasado o el mantenimiento diferido.

#### ***2.2.2.1.5 Control del presupuesto de efectivo***

Es un conjunto de actividades de inspección, supervisión y monitoreo del presupuesto de efectivo. Todas las empresas, en su constante búsqueda de estabilidad interna, suelen mantener un flujo de efectivo para poder operar, ya sea para saldar deudas o para invertir en materia prima o mercaderías. Por esta razón, se utiliza el presupuesto de efectivo, también conocido como flujo de caja. Este documento se encarga de prever las entradas y salidas de dinero mediante

la gestión del efectivo durante un período específico. Aunque la intención es anticipar situaciones financieras, es importante tener en cuenta que los registros contables pueden variar mensualmente, lo que puede afectar la precisión de las previsiones (Trujillo y Martínez, 2020).

Los presupuestos de efectivo proporcionan una proyección futura basada en un análisis y una planificación financiera interna y externa de las entradas y salidas de dinero, lo que facilita la mejora en la contabilidad.

Asignar el dinero a los diferentes departamentos, reconociendo que cada área requiere un presupuesto específico (Brigham y Ehrhardt, 2018).

Los presupuestos de efectivo brindan una visión clara del estado financiero de las empresas. Es necesario detectar posibles déficits o excedentes de efectivo y la evaluación de la situación actual del flujo de caja.

**a) Control del presupuesto de entradas de efectivo.**

Es la agrupación de acciones de verificación de las entradas de efectivo, que son las fuentes de ingresos que la empresa espera recibir. Estas incluyen a las ventas al contado, cuentas

por cobrar y los ingresos por ventas de activos no utilizados o dividendos de inversiones (Martínez, 2016).

Cabe indicar que el presupuesto de efectivo, también conocido como flujo de caja proyectado, es una herramienta crucial en la planificación financiera de una empresa. Este documento permite anticipar las entradas y salidas de efectivo durante un período específico, facilitando la toma de decisiones informadas sobre la gestión de recursos financieros (Flores y Torobeo, 2019).

**b) Control del presupuesto de salidas de efectivo.**

Es el conjunto de actividades de inspección de las salidas de efectivo, que son los desembolsos que la empresa anticipa; tales como, compras al contado, pagos a proveedores, gastos operativos por sueldos, servicios básicos, entre otros (Martínez, 2016).

El control del presupuesto de salidas de efectivo es un proceso administrativo fundamental para las empresas, ya que supervisa y gestiona detalladamente las salidas de dinero, facilitando la toma de decisiones estratégicas. Este control implica un conjunto de medidas y prácticas administrativas

diseñadas para administrar correctamente el dinero que sale de la empresa, permitiendo un seguimiento de los resultados en tiempo real. Las salidas de efectivo requieren un análisis y supervisión exhaustivos, ya que comprenden todos los gastos empresariales diarios. Es crucial identificar, verificar y controlar cada movimiento para realizar un balance contable y asegurar que no excedan las entradas, lo cual podría generar graves problemas financieros para la empresa (Rodes, 2020).

**c) Control del flujo de efectivo neto.** Se calcula restando las salidas de efectivo de las entradas, lo que permite determinar si hay un superávit o déficit en el flujo de caja (Martínez, 2016).

Este control constituye un elemento central de la gestión financiera empresarial, ya que permite supervisar y analizar, durante un período determinado, la capacidad de la empresa para generar liquidez y cumplir con sus compromisos financieros. Cabe indicar que el flujo de efectivo neto es la cantidad total de efectivo que entra y sale de una empresa.

Este se calcula restando las salidas de efectivo, comúnmente gastos y desembolsos, de las entradas de

efectivo, como ingresos y cobros; durante un tiempo determinado. Un flujo de efectivo neto positivo indica que la empresa está generando más efectivo del que gasta, lo cual es crucial para su sostenibilidad y crecimiento (Flores y Torobeo, 2019).

### **2.2.3 Toma de decisiones estratégicas**

La toma de decisiones estratégicas se fundamenta en diversas teorías y enfoques que ofrecen perspectivas y herramientas esenciales para comprender y enfrentar los desafíos organizacionales. Desde la Teoría de la Elección Racional hasta la Teoría Prospectiva y la Teoría de Juegos, cada marco teórico aporta conceptos y métodos específicos para analizar distintos aspectos de la toma de decisiones en las organizaciones (Arrollo, Vásquez y Villanueva, 2020).

Este conjunto de enfoques, que incluye también la Teoría de la Agencia, permite una comprensión más profunda de las dinámicas decisionales, contribuyendo a la mitigación de riesgos, al incremento de la eficiencia organizacional y a la optimización de resultados en un entorno empresarial complejo. El análisis de incentivos, la gestión de conflictos de

interés y la evaluación de escenarios estratégicos constituyen elementos centrales de estas teorías, las cuales conforman un marco robusto para enfrentar los retos decisionales en organizaciones de distintos sectores y tamaños (Arrollo, Vásquez y Villanueva, 2020).

**La Teoría de la Elección Racional.** Sostiene que los individuos actúan de manera racional y poseen la capacidad de seleccionar la mejor alternativa entre diversas opciones disponibles. Este enfoque, fundamental en la economía, facilita la predicción del comportamiento humano y sirve como base para la formulación de políticas públicas, describiendo al individuo como el “homo economicus”. Además, ha sido adoptada en campos como la sociología, psicología, historia, derecho, teoría de la decisión y ciencias políticas por su aplicabilidad en el análisis de decisiones (Fortún, 2019).

**La Teoría de la Decisión Bayesiana.** Constituye una herramienta eficaz para enfrentar procesos decisionales bajo condiciones de incertidumbre. Integra conceptos de utilidad, probabilidad y estadística para calcular decisiones óptimas a partir de la información disponible, permitiendo una actualización constante de creencias conforme se incorporan

nuevos datos al sistema de análisis. La consistencia metodológica de este enfoque contribuye a evitar sesgos cognitivos y decisiones irracionales, favoreciendo una adaptación eficiente al entorno cambiante en el que operan las organizaciones (Abril y Abril, 2023).

**La Teoría de Juegos.** Se presenta como una herramienta estratégica para la planificación empresarial y la toma de decisiones organizacionales. Este enfoque analítico, fundamentado en principios matemáticos, estudia las interacciones estratégicas entre distintos actores, considerando las posibles acciones de cada participante y sus efectos sobre los resultados colectivos.

Este enfoque permite a las organizaciones tomar decisiones óptimas al considerar las acciones de los diversos actores involucrados. En el ámbito empresarial, la teoría de juegos ofrece una visión más clara para las negociaciones, la competencia en el mercado y la gestión empresarial. Los beneficios estratégicos que aporta son significativos: facilita la maximización de resultados en situaciones estratégicas y mejora la planificación al anticipar las acciones de los competidores (Arrollo, Vásquez, y Villanueva, 2020).

Además, ayuda en la gestión de conflictos, promoviendo una resolución más eficaz de las tensiones existentes. En la toma de decisiones, proporciona un marco para analizar las posibles consecuencias de distintos escenarios, contribuyendo a una toma de decisiones más informada y efectiva en el entorno empresarial (Tinajero et al., 2022).

**La Teoría de la Agencia.** En este caso juega un papel crucial en la gestión de las relaciones complejas entre gerentes y organizaciones. Enfocada en la resolución de conflictos de interés inherentes, esta teoría busca mejorar la eficiencia y reducir los riesgos en la toma de decisiones organizativas. Su importancia radica en su capacidad para diseñar mecanismos de incentivos y controles que mitigan los problemas inherentes, contribuyendo así a una mayor eficiencia operativa y reducción de riesgos (Duque et al., 2023).

**La Teoría Prospectiva.** Que fue desarrollada por Kahneman y Tversky, aporta una perspectiva conductual que explica cómo las personas toman decisiones en contextos de riesgo, especialmente frente a posibles pérdidas y ganancias. Este enfoque destaca que las decisiones no siempre

responden a principios racionales, sino que están influenciadas por percepciones subjetivas y sesgos cognitivos. Su aplicación permite diseñar estrategias más efectivas, comprender el comportamiento decisional de los agentes económicos e identificar distorsiones cognitivas que afectan la evaluación de alternativas, mejorando la calidad de los resultados organizacionales (Pérez, 2021).

Estas teorías están estrechamente relacionadas con la contabilidad a través de varios aspectos y aplicaciones.

La Teoría de la Elección Racional, en los casos en que se aplica en la ciencia contable, implica el análisis de decisiones financieras, como la evaluación de inversiones, la gestión de riesgos y la asignación de recursos. Los principios de la elección racional ayudan a los contadores a comprender cómo toman decisiones económicas tanto los individuos como las organizaciones (Portal, Moreno, Gómez, 2020).

La Teoría de la Decisión Bayesiana, desde la perspectiva de la contabilidad, se utiliza para la evaluación de riesgos y la toma de decisiones basada en información probabilística. Por ejemplo, en la valoración de activos o en la

estimación de pérdidas potenciales, los contadores pueden usar la teoría bayesiana para actualizar continuamente sus creencias sobre los resultados financieros futuros conforme se obtiene nueva información (Arrollo, Vásquez, y Villanueva, 2020).

La Teoría de Juegos, desde la perspectiva de la contabilidad, se aplica para el análisis de estrategias; tanto competitivas, como cooperativas entre empresas. Por ejemplo, en la fijación de precios, la negociación de contratos o en la toma de decisiones de inversión, los contadores pueden emplear modelos de teoría de juegos para comprender cómo las acciones de una empresa impactan a otras en el mercado Portal, A.; Moreno, F.; Gómez, P. (2020).

La Teoría de la Agencia, desde la perspectiva de la contabilidad, se aplica para el análisis de las relaciones entre los gerentes, los propietarios y otros grupos de interés. Los contadores pueden utilizar los principios de esta teoría para diseñar sistemas de control interno y estructuras de incentivos que alineen los intereses de los diferentes grupos y mitiguen los conflictos de intereses.

La Teoría Prospectiva, en el ámbito contable, se emplea para analizar decisiones financieras y gestionar riesgos. Los contadores pueden aplicar los principios de esta teoría para comprender cómo las personas valoran y eligen entre diversas opciones, lo cual impacta en la información financiera y en las políticas contables.

En este contexto, las heurísticas y los sesgos de decisión son fundamentales para mejorar la calidad de las decisiones, facilitando la toma de decisiones rápidas y precisas y reduciendo los errores que podrían influir en los resultados. Esto se refiere a métodos de resolución, invención, investigación y descubrimiento, destacando la relevancia de las personas en las organizaciones para emitir juicios, tomar decisiones y resolver problemas de manera eficaz.

La correcta gestión de heurísticas y sesgos en el entorno empresarial ofrece beneficios notables, como una mayor rentabilidad, eficiencia operativa y una mejor distribución de los recursos (Moya & Madrazo, 2023).

### **2.2.3.1 Definición**

La toma de decisiones estratégicas es un proceso fundamental en la gestión empresarial que implica la selección de las mejores opciones entre distintas opciones para conseguir los objetivos a largo plazo de una organización. Este proceso es crucial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa, ya que define su rumbo y posicionamiento en el mercado (Martínez, 2016).

De acuerdo con Pérez (2021), las decisiones empresariales pueden tener un impacto crucial en el desempeño y la competitividad dentro de un entorno empresarial en constante cambio, afectando tanto el éxito como la sostenibilidad de una organización. En diferentes áreas, esto se refleja en:

- Producción: decisiones relativas a la producción, manejo de inventarios, planificación de capacidad y control de calidad.
- Ventas: estrategias de precios, segmentación del mercado, canales de distribución, promoción y publicidad.

- Servicios: diseño de servicios, gestión de la experiencia del cliente, atención al cliente e innovación en los servicios.

- Inversiones: decisiones de inversión, financiación, gestión del riesgo y retorno, así como evaluación del desempeño.

### **2.2.3.2 Caracterización**

#### ***2.2.3.2.1 Toma de decisiones de inversión***

Este tipo de decisiones implica modificaciones en la parte derecha del balance general. Es decir, involucra cambios en los diferentes activos; disponibles, realizables e inmovilizados, de la organización empresarial, ya que emplea fondos en bienes y derechos (Brigham, y Ehrhardt, 2018).

Decisiones sobre el volumen de los activos, plazos crediticios, volúmenes de inventarios, crecimiento del ente económico, combinaciones de activos fijos y corrientes, son un claro ejemplo en este tipo de decisiones.

Las inversiones se clasifican en activos fijos y activos circulantes, en función de su horizonte temporal y de su capacidad para convertirse en recursos líquidos. De este modo, pueden distinguirse inversiones de corto plazo, también denominadas de explotación, y de largo plazo, determinadas por la vida útil de los activos inmovilizados (Narvaez, 2019).

En este sentido, las decisiones de inversión se orientan a la asignación de recursos a lo largo del tiempo, ya sea mediante la evaluación y ejecución de proyectos de inversión o a través de la adquisición de activos, con el objetivo de generar beneficios futuros para la organización (Coronel, Maco y Rodríguez, 2020).

#### ✓ **Políticas de inversión**

Una política de inversión describe los parámetros para invertir los fondos del gobierno e identifica los objetivos de inversión, las preferencias o la tolerancia al riesgo, las limitaciones de la cartera de inversiones y cómo se gestionará y supervisará el programa de inversiones (Cabrerizo, 2015).

#### **d) Inversión en tecnología**

La inversión en tecnología es fundamental para el crecimiento a largo plazo de las empresas, impulsando la innovación, mejorando la eficiencia operativa y manteniendo la competitividad. Sin embargo, muchas empresas en América Latina no invierten en tecnología de manera adecuada, lo que destaca la importancia de transformar la cultura empresarial y elegir la tecnología y el financiamiento más convenientes (Martínez, 2016).

Según Rodes (2020), los aspectos a considerar para invertir en tecnología:

- Estrategia clara y estructurada: Es crucial tener una estrategia bien definida que guíe las decisiones de inversión.

- Evaluación de la tecnología existente: Identificar áreas que necesitan mejoras y actualizar sistemas obsoletos.

- Definición de objetivos: Establecer objetivos medibles, específicos y alcanzables a través de la inversión en tecnología.

- Identificación de tecnologías apropiadas: Determinar las tecnologías más adecuadas para los objetivos y

necesidades de la empresa, consultando a expertos e investigando el mercado.

- Planificación de la implementación: Definir plazos, asignar recursos, definir responsabilidades y realizar pruebas.

### ✓ **Riesgo de inversión**

El riesgo de inversión se refiere a la posibilidad de que una inversión no genere el rendimiento esperado o incluso resulte en pérdidas. Es un concepto fundamental en el ámbito financiero, ya que todas las inversiones conllevan algún nivel de riesgo. A continuación, se describen los principales tipos de riesgos asociados a la inversión (Bahillo y Pérez, 2015).

Entre los tipos de riesgos de inversión, tenemos:

- Riesgo de Mercado: Este riesgo se relaciona con las fluctuaciones en el precio de los activos debido a factores económicos y políticos. Los activos de renta variable son más volátiles y, por lo tanto, presentan un mayor riesgo en comparación con los activos de renta fija.

- Riesgo de Crédito: Ocurre cuando un emisor de un activo no cumple con sus obligaciones de pago, lo que puede afectar negativamente la rentabilidad del inversor.

- Riesgo de Liquidez: Este riesgo se presenta cuando un inversor no puede vender un activo rápidamente sin incurrir en pérdidas significativas. Generalmente afecta a activos con bajo volumen de negociación.

- Riesgo de Tipo de Interés: Las variaciones en los tipos de interés pueden impactar especialmente a los activos de renta fija, afectando su valor y rentabilidad.

#### ***2.2.3.2.2 Toma de decisiones de financiamiento***

Estas decisiones son el complemento de las decisiones de inversión debido a que corresponden al lado izquierdo del balance general, en otras palabras, pasivo y patrimonio y recoge los recursos financieros aplicados a los activos (Bahillo y Pérez, 2015).

En cuanto a la toma de decisiones de financiamiento, estos recursos financieros se dividen en dos grupos de acuerdo a su procedencia y propiedad:

- Recursos propios: Este tipo de recurso responde a las aportaciones otorgadas por los socios o accionistas a la organización, así como por los resultados no distribuidos. Estos capitales tienen carácter indisoluble y se remuneran por medio de dividendos.

- Recursos ajenos: Son aquellas aportaciones dadas por personas ajenas a la empresa y que, a diferencia de los recursos propios, la retribución de ellas es mediante el interés pues presentan su carácter de devolución en un determinado periodo de tiempo.

Mientras que las decisiones financieras presentan ciclos que está en función de su capacidad de generación de liquidez, los ciclos de las decisiones financieras son determinados según su exigibilidad (Narvaez, 2019).

Se puede afirmar que en un enfoque tradicional las empresas suelen apalancarse mediante su estructura de capital con el propósito de generar rendimientos; no obstante, esto puede ocasionar una disminución en su costo de capital y un incremento en su deuda (Coronel, Maco y Rodríguez, 2020).

### ✓ Selección de la fuente de financiamiento

La selección de la fuente de financiamiento es un proceso crucial para empresas y emprendedores, ya que influye directamente en la viabilidad y el éxito de sus proyectos. A continuación, se presentan los criterios y factores clave a considerar al momento de elegir una alternativa de financiamiento (Bahillo y Pérez, 2015).

Según Martínez (2016), los criterios para elegir una Fuente de Financiamiento, se considera lo siguiente:

- Costo del Financiamiento: Es fundamental evaluar la tasa efectiva anual o TEA y el costo real del financiamiento, conocido como Tasa de Costo Efectivo Anual o TCEA. Este aspecto determina cuánto se pagará realmente por el dinero prestado.

- Liquidez: Debe asegurarse que el crédito solicitado cubra las necesidades de flujo de efectivo. Es importante que los pagos se alineen con los ingresos y gastos esperados para evitar incumplimientos. Por ejemplo, un ingreso fijo puede beneficiarse de un cronograma de pagos con cuotas iguales,

mientras que un ingreso variable podría necesitar un plan más flexible.

- Disponibilidad: En ocasiones, la urgencia puede limitar las opciones disponibles. La elección puede depender de la rapidez con que se pueda acceder a los fondos o productos necesarios.

- Rapidez en la Aprobación: La velocidad con la que se aprueba el financiamiento puede ser un factor decisivo, especialmente en situaciones donde el tiempo es crítico.

- Garantías y Requisitos: Considerar las garantías requeridas y otros documentos necesarios para obtener el financiamiento es crucial, ya que estos pueden afectar la decisión final.

En cuanto a los tipos comunes de fuentes de financiamiento:

- Préstamos Bancarios: Tradicionalmente utilizados por empresas, requieren buena salud financiera y pueden tener condiciones estrictas.

- **Financiamiento Gubernamental:** Programas destinados a fomentar el desarrollo empresarial, generalmente con condiciones favorables, pero requisitos específicos.

- **Capital Riesgo:** Inversiones realizadas por entidades o individuos en empresas emergentes con alto potencial de crecimiento, a cambio de participación accionaria.

- **Emisión de Bonos o Acciones:** Alternativas para obtener capital sin incurrir en deuda tradicional, aunque implican compartir propiedad o pagar intereses.

La selección adecuada de la fuente de financiamiento está en función de las condiciones actuales del mercado, sino también del perfil financiero y estratégico del negocio. Es recomendable consultar con expertos en finanzas para evaluar todas las opciones disponibles antes de tomar una decisión final.

#### ✓ **Políticas de financiamiento**

Las políticas de financiamiento son los lineamientos que permiten a una entidad obtener fondos o recursos financieros para llevar a cabo sus metas de crecimiento y progreso. Estas

políticas son esenciales para el crecimiento de una empresa, y en materia tributaria, pueden apoyar su expansión (Bahillo y Pérez, 2015).

Las políticas financieras a largo plazo involucran aspectos sobre la inversión, la estructura financiera, y la retención y reparto de utilidades, mientras que las de corto plazo consideran aspectos sobre el capital de trabajo, el financiamiento corriente y la gestión del efectivo. Una política financiera a corto plazo flexible mantiene una razón relativamente alta de activo circulante sobre ventas (Martínez, 2016).

## **2.3 Definición de términos básicos**

### **A. Ventas al crédito**

Las ventas al crédito son operaciones mercantiles en las que el vendedor entrega bienes o servicios sin recibir el pago inmediato, concediendo al comprador un plazo determinado para cancelarlo (Flores, 2016).

Las ventas al crédito constituyen un mecanismo comercial destinado a incrementar las ventas mediante la concesión de plazos

de pago, generando derechos de cobro para la empresa (Burbano, 2015).

## **B. Diagnóstico**

Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas (Bermejo y Bermejo, 2021).

## **C. Eficiencia**

Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados (Martínez, 2019).

La eficacia consiste en seleccionar objetivos adecuados y alcanzarlos de manera satisfactoria, respondiendo a las demandas del entorno organizacional (Chiavenato y Sapiro, 2015).

## **D. Eficacia**

Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos (Martínez, 2019).

#### **E. Entorno**

Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente (Bermejo y Bermejo, 2021).

#### **F. Estudio de mercado**

Un estudio de mercado es el conjunto de acciones que realiza una organización para conocer la demanda y la oferta existente en el mercado. Es decir, cuáles son las necesidades del público objetivo y cómo son satisfechas por parte de nuestra competencia (Gómez y Bermejo, 2004).

#### **G. Financiamiento**

Es el proceso a través del cual una persona o empresa (también gobierno) capta fondos para utilizarlos en la adquisición de bienes o para desarrollar alguna inversión (Greco, 2008).

**H. Inversionista**

Es la persona o empresa que destina dinero para colocarlo en el mercado financiero (Portal, Moreno, Gómez, 2020).

**I. Meta**

Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado (Valls, 2014).

**J. Presupuesto de ventas**

El presupuesto de ventas se define como un plan financiero que estima la rentabilidad de una compañía para un período determinado. Es una herramienta útil para establecer metas y objetivos de ventas y también para controlar su cumplimiento (Gómez y Bermejo, 2004).

Se describe como un plan financiero que proyecta la rentabilidad de una empresa durante un período específico. Esta herramienta es valiosa para definir metas y objetivos de ventas, así

como para supervisar el grado de cumplimiento de los mismos (Greco, 2008).

#### **K. Presupuesto de inversión**

Es un documento que muestra todas las inversiones realizadas por una empresa para operar adecuadamente, abarcando todos los bienes y servicios que la empresa necesita adquirir (Trujillo, y Martínez, 2020).

#### **L. Planeación táctica**

La planeación táctica, o también llamada operativa, se enfoca en la elección de los métodos y recursos necesarios para lograr objetivos específicos a corto plazo, como los que se establecen para un período de un año (Portal, Moreno y Gómez, 2020).

#### **M. Políticas**

Las políticas se definen como directrices generales de naturaleza filosófica, doctrinal, axiológica y práctica que orientan las acciones hacia la consecución de los objetivos establecidos. En otras

palabras, las políticas representan una forma de guiar las acciones para alcanzar las metas propuestas (Greco, 2008).

#### **N. Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es el nivel de producción y ventas en el que los ingresos totales cubren exactamente los costos totales, que incluyen tanto los costos fijos como los variables. Este concepto se puede representar de manera gráfica o matemática para ilustrar el nivel de apalancamiento (Trujillo, y Martínez, 2020).

#### **O. Presupuesto de gastos**

Un presupuesto es un plan que gestiona cobros y pagos y recoge toda operación realizada y recursos disponibles durante un tiempo (Gómez y Bermejo, 2004).

#### **P. Políticas de crédito**

Son los lineamientos técnicos de los que dispone el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La política de crédito de una empresa

da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de este (Cabrerizo, 2015).

**Q. Pronóstico de ventas (o estimación de ventas)**

Consiste en calcular tus ventas en un período futuro teniendo en cuenta las condiciones actuales del mercado, la estacionalidad, el comportamiento del cliente, el desempeño de los vendedores, entre otros, o sus posibles cambios (Gómez y Bermejo, 2004).

**R. Sueldo del personal**

Es la retribución que recibe el trabajador por su trabajo, y es el medio que le permite satisfacer sus necesidades básicas y mejorar su calidad de vida (Cervera, 2020).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo de investigación**

El presente trabajo de investigación es de tipo básica que se desarrolla sin fines prácticos inmediatos, sino con el propósito de que se aumente el conocimiento de los principios fundamentales de la naturaleza o de la realidad (Lerma, 2022).

#### **3.2 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es no experimental y transversal. Es no experimental, debido a que no se manipula la variable independiente, solo se limita a desarrollar el análisis de las variables de estudio, y es transversal porque evalúa el fenómeno de estudio un tiempo definido (Lerma, 2022).

#### **3.3 Nivel de investigación**

La investigación correlacional se trata de una forma de estudio no experimental que indaga cómo se relacionan dos variables. Todo ello, haciendo uso del análisis estadístico (Martínez, 2018).

### **3.4 Población y muestra de estudio**

#### **3.4.1 Población**

En el presente estudio estuvo conformada por los asistentes contables de las empresas dedicadas a la venta de combustible del distrito de Tacna, siendo un total de 31 participantes.

#### **3.4.2 Muestra**

Para el presente estudio se determinó la muestra censal, en otras palabras, es toda la población.

### **3.5 Variables**

#### **3.5.1 Identificación de variables**

**Variable Independiente:** Control financiero en las ventas al crédito.

**Variable dependiente:** Decisiones estratégicas.

### 3.5.2 Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables.*

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Nivel De Medición
Control financiero en las ventas al crédito	El control financiero es una agrupación de procedimientos que implica la supervisión y monitoreo de las ventas al crédito. El control financiero es un proceso empresarial que impulsa la venta de bienes o servicios a través de la concesión de créditos a los clientes (Martínez, 2016).	El control financiero se evalúa mediante el control del presupuesto de ventas, control del presupuesto de cuentas por cobrar, y el control del presupuesto de gastos de venta; así como el presupuesto de gastos de administración.	1. Control del presupuesto de ventas.  2. Control del presupuesto de cuentas por cobrar.  3. Control del Presupuesto de gastos de venta.  4. Control del presupuesto de gastos de administración.	1.1 Control de la periodicidad. 1.2 Control del pronóstico de ventas. 1.3 Control del conocimiento del mercado.  2.1 Control de las facturas por cobrar 2.2 Control de las letras por cobrar.  3.1 Control del presupuesto en promoción de productos. 3.2 Control del presupuesto en distribución de productos. 3.3 Control del presupuesto de la entrega de productos.  4.1 Control de gastos de sueldos del personal administrativos 4.2 Control del presupuesto de gastos de suministros de oficina	Ordinal

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Nivel De Medición
				4.3 Control del presupuesto de gastos de mantenimiento	
			5. Control del presupuesto de efectivo.	5.1 Control del presupuesto de entradas de efectivo 5.2 Control del presupuesto de salidas de efectivo 5.3 Control del flujo de efectivo neto	
Toma de decisiones estratégicas.	La toma de decisiones estratégicas es un proceso fundamental en la gestión empresarial que implica la selección de las mejores opciones entre distintas opciones para conseguir los objetivos a largo plazo de una organización. Este proceso es crucial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa, ya que define su rumbo y posicionamiento en el mercado (Martínez, 2016).	La toma de decisiones estratégicas hace referencia a la toma de decisiones de inversión y de decisiones.	6. Toma de decisiones de inversión.  7. Toma de decisiones de financiamiento.	6.1 Políticas de inversión Inversión en tecnología 6.2 Riesgo de inversión  7.1 Selección de la fuente de financiamiento 7.2 Políticas de financiamiento	Ordinal

### **3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1 Técnicas**

##### **Encuesta**

Se aplicó la técnica de la encuesta para evaluar el control financiero en las ventas al crédito y las decisiones estratégicas de las empresas dedicadas a la venta de combustible del distrito de Tacna.

#### **3.6.2 Instrumentos**

##### **Cuestionario**

Se aplicó el cuestionario para evaluar el control financiero en las ventas al crédito y la toma de decisiones estratégicas de las empresas dedicadas a la venta de combustible del distrito de Tacna.

### **3.7 Procesamiento de la información y métodos estadísticos del análisis de datos**

Es fundamental analizó los datos obtenidos con el software IBM SPSS Statistics 24.0, por lo que se iniciará y buscando alcanzar los niveles para cada una de las variables de estudio, clasificados de

acuerdo a diferentes categorías. Se procesó la información para conseguir los objetivos del estudio, para ello se utilizará el Excel para evaluar el comportamiento de las variables, dimensiones e indicadores, posteriormente se utilizó la prueba de correlación de Pearson para medir para la contratación de las hipótesis.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis descriptivo de las variables e interpretación**

La sección de presentación de resultados en una tesis es fundamental, ya que permite exponer los principales hallazgos de la investigación de modo claro, objetivo y estructurado. La introducción de esta sección debe contextualizar al lector sobre lo que se presentará, explicando el enfoque, la organización y la relevancia de los resultados que serán expuestos.

En primer lugar, se desarrollará la variable de control financiero en las ventas al crédito; y, en segundo lugar, su influencia en la toma de decisiones estratégicas.

#### **4.2 Variable dependiente: Control financiero en las ventas al crédito**

##### ***4.2.1 Dimensión: Control del presupuesto de ventas***

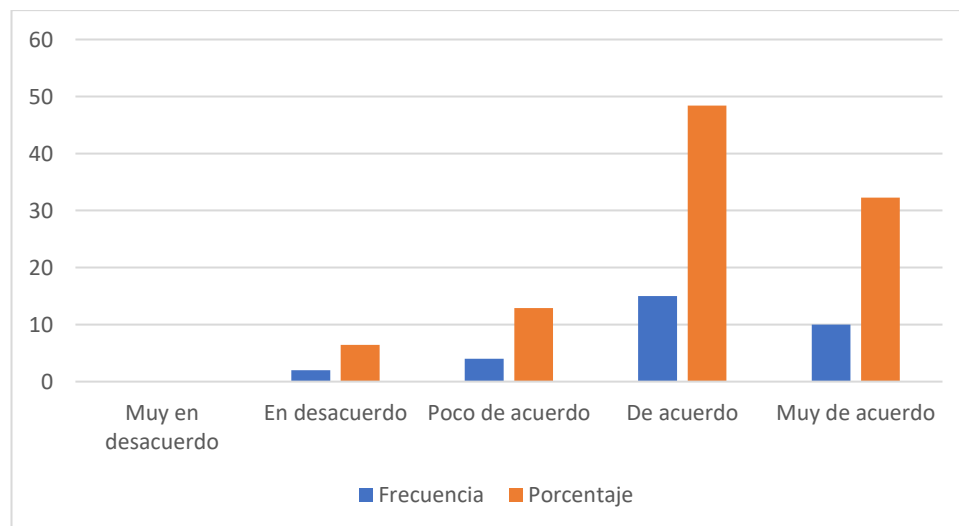
**Indicador:** Control de la periodicidad.

**Ítem 1.** En la empresa, se realiza periódicamente un control y evaluación por la ejecución del presupuesto en las ventas al crédito, tomando en consideración los plazos de vencimiento y los cobros realizados, a fin de evitar riesgos de incobrabilidad e insuficiencia de liquidez.

**Tabla 2***Control y evaluación periódica de las ventas al crédito.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	2	6.45	6.45
Poco de acuerdo	4	12.90	19.35
De acuerdo	15	48.39	67.74
Muy de acuerdo	10	32.26	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 1***Control y evaluación periódica de las ventas al crédito.*

*Nota.* Resultados según Tabla 2.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 1, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %); en desacuerdo (6,45 %); poco de acuerdo (12,90 %); de acuerdo (48,39 %) y muy de acuerdo (32,26 %), lo que da a entender que, en la empresa, en su mayoría realiza un control y evaluación periódica en la ejecución del presupuesto de las ventas al crédito, tomando en consideración los plazos de vencimiento y los cobros realizados, a fin de evitar riesgos de incobrabilidad e insuficiencia de liquidez.

**Ítem 2.** En la empresa, se controla de la ejecución periódica del presupuesto de ventas proyectado, con motivo de mejorar y mantener altos índices de eficiencia de conversión de efectivo de las cuentas por cobrar.

**Tabla 3**

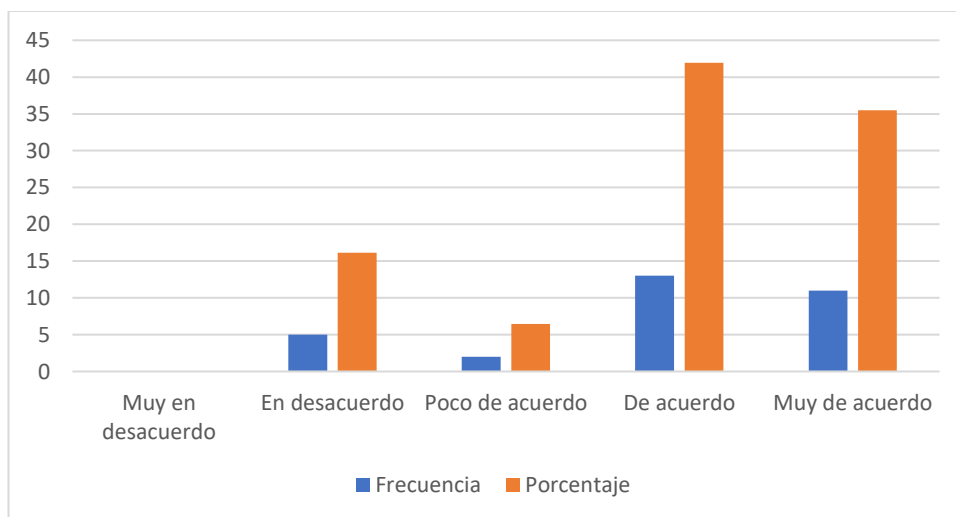
*Control periódico de la ejecución del presupuesto de ventas.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	5	16.13	16.13
Poco de acuerdo	2	6.45	22.58
De acuerdo	13	41.94	64.52
Muy de acuerdo	11	35.48	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 2**

*Control periódico de la ejecución del presupuesto de ventas.*



*Nota.* Resultados según Tabla 3.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 2, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %); en desacuerdo (16,13 %); poco de acuerdo (6,45 %); de acuerdo (41,94 %) y muy de acuerdo (35,48 %); por consiguiente, en la empresa, en su mayoría se controla de la ejecución periódica del presupuesto de ventas proyectado, con motivo de mejorar y mantener altos índices de eficiencia de conversión de efectivo, en relación de las cuentas por cobrar, provenientes de ventas al crédito.

**Indicador:** Control del pronóstico de ventas.

**Ítem 3.** En la empresa, se estima en el presupuesto ventas al crédito futuras utilizando datos objetivos.

**Tabla 4**

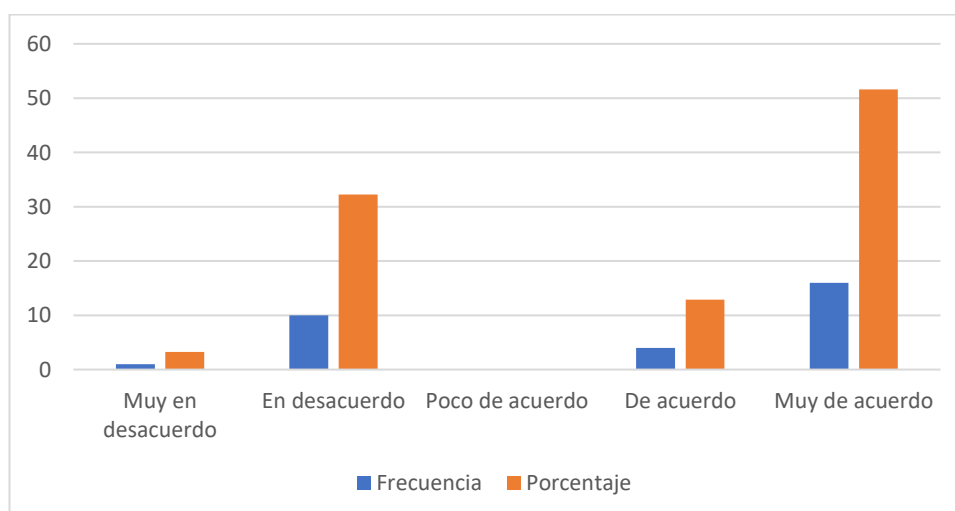
*Estimación de ventas al crédito con datos objetivos.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.23	3.23
En desacuerdo	10	32.26	35.48
Poco de acuerdo	0	0.00	35.48
De acuerdo	4	12.90	48.39
Muy de acuerdo	16	51.61	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 3**

*Estimación de ventas al crédito con datos objetivos.*



*Nota.* Resultados según Tabla 4.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 3, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (3,23 %); en desacuerdo (32,26 %); poco de acuerdo (0,00 %); de acuerdo (12,90 %) y muy de acuerdo (51,61 %). De lo expuesto, se concluye que en las empresas se opera bajo dos escenarios, en uno no se estima las ventas al crédito futuras en el presupuesto, utilizando datos objetivos y en otro si; esto dependerá de diversos factores políticos y financieros, internos y externos.

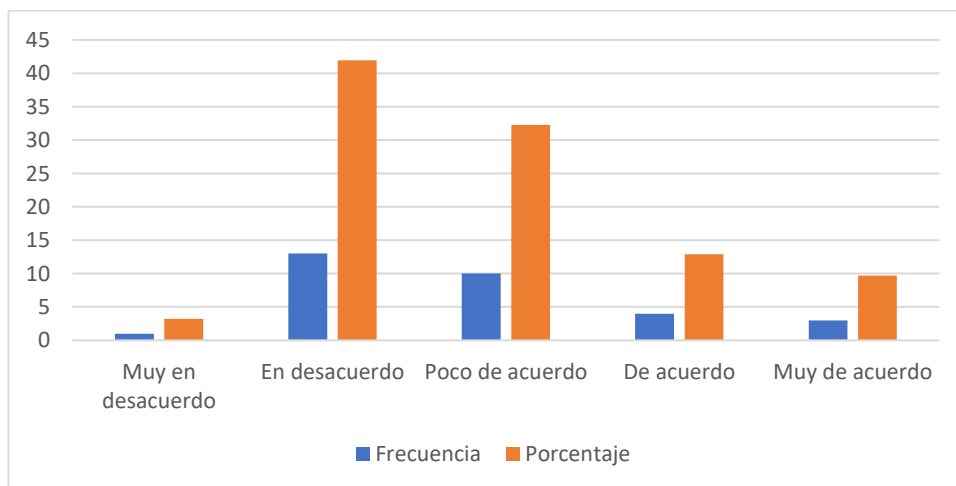
**Ítem 4.** En la empresa, se implementa una planificación estratégica robusta, que incluye diversos planes de contingencia orientados a prevenir o mitigar pérdidas financieras significativas, que podrían afectar la rentabilidad, liquidez o sostenibilidad operativa.

**Tabla 5**

*Implementación de planes estratégicos.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.23	3.23
En desacuerdo	13	41.94	45.16
Poco de acuerdo	10	32.26	77.42
De acuerdo	4	12.90	90.32
Muy de acuerdo	3	9.68	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 4***Implementación de planes estratégicos.*

*Nota.* Resultados según Tabla 5.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 4, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (3,23 %); en desacuerdo (41,94 %); poco de acuerdo (32,26 %); de acuerdo (12,90 %) y muy de acuerdo (9,68 %). Se concluye, que la gran mayoría de empresas no se realiza una planificación estratégica, que incluya planes de contingencia que prevengan o mitiguen pérdidas financieras significativas, que podrían afectar la rentabilidad, liquidez o sostenibilidad operativa.

**Indicador:** Control del conocimiento del mercado.

**Ítem 5.** En la empresa, se toma en cuenta para la elaboración del presupuesto de ventas, las tendencias del alza o baja de los precios regulados por el mercado de proveedores y consumidores, con el fin optimizar márgenes financieros derivados de las ventas al crédito.

**Tabla 6**

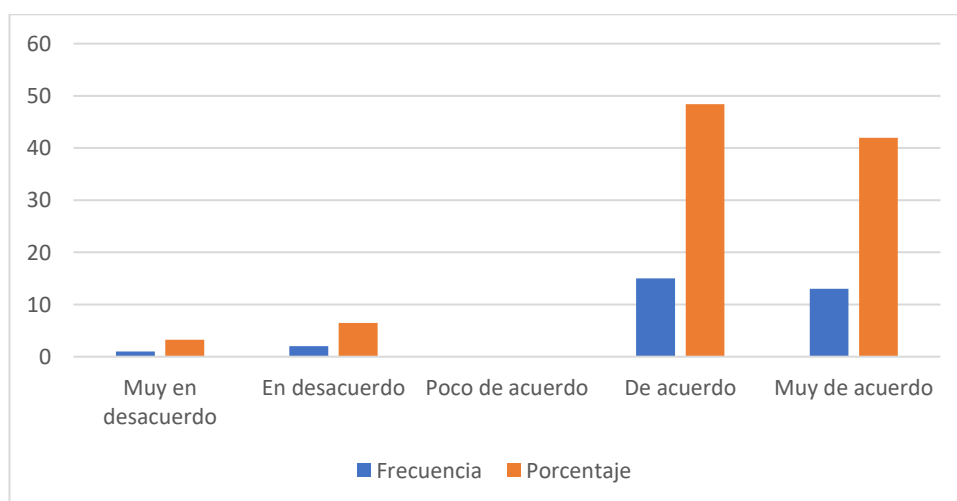
*Evaluación tendencias y estimación resultados.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.23	3.23
En desacuerdo	2	6.45	9.68
Poco de acuerdo	0	0.00	9.68
De acuerdo	15	48.39	58.06
Muy de acuerdo	13	41.94	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 5**

*Evaluación tendencias y estimación resultados.*



*Nota.* Resultados según Tabla 6.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 5, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (3,23 %); en desacuerdo (6,45 %); poco de acuerdo (0,00 %); de acuerdo (48,39 %) y muy de acuerdo (41,94 %); por tanto, se determina que en su gran mayoría, la empresa, toma en consideración para el presupuesto de ventas, las tendencias del alza o baja de los precios regulados por el mercado de proveedores y consumidores, con el fin optimizar márgenes financieros derivados de las ventas al crédito.

**Ítem 6.** En la empresa, se controla en conjunto los activos disponibles, exigibles y realizables, con el fin de asegurar un balance estratégico para la ejecución del presupuesto.

### **Tabla 7**

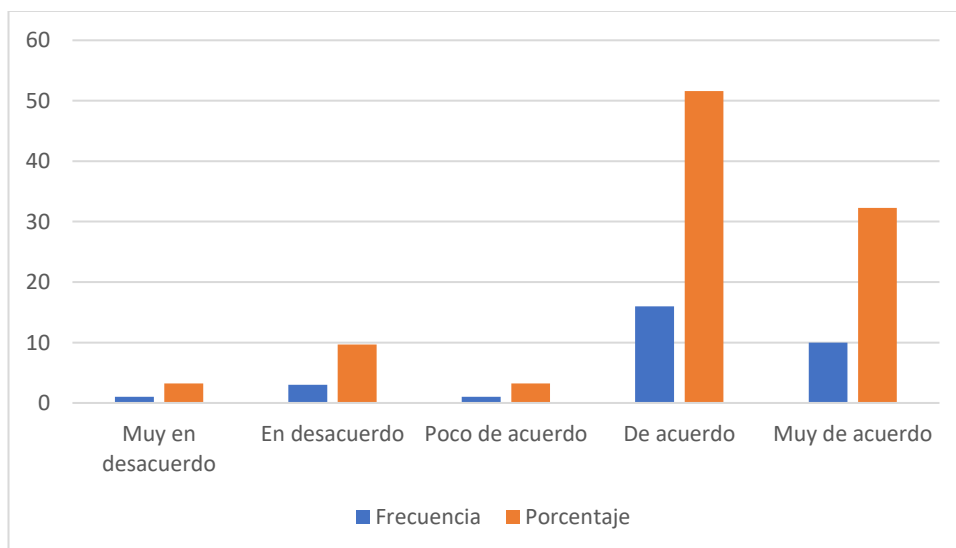
*Control en conjunto de activos disponibles, exigibles y realizables.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.23	3.23
En desacuerdo	3	9.68	12.90
Poco de acuerdo	1	3.23	16.13
De acuerdo	16	51.61	67.74
Muy de acuerdo	10	32.26	100.00
Total	31	100.0	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 6**

*Control en conjunto de activos disponibles, exigibles y realizables.*



*Nota.* Resultados según Tabla 7.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 6, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (3,23 %); en desacuerdo (9,68 %); poco de acuerdo (3,23 %); de acuerdo (51,61 %) y muy de acuerdo (32,26 %). Se concluye que, en la empresa, se controla en conjunto los activos disponibles, exigibles y realizables, con el fin de asegurar un balance estratégico para la ejecución del presupuesto.

#### **4.2.2 Dimensión: Control del presupuesto de cuentas por cobrar**

**Indicador:** Control de las facturas por cobrar.

**Ítem 7.** En la empresa, se controla rigurosamente la línea de crédito de las ventas autorizadas con facturas, con el fin de asegurar el cumplimiento íntegro y oportuno del presupuesto de ventas proyectado.

**Tabla 8**

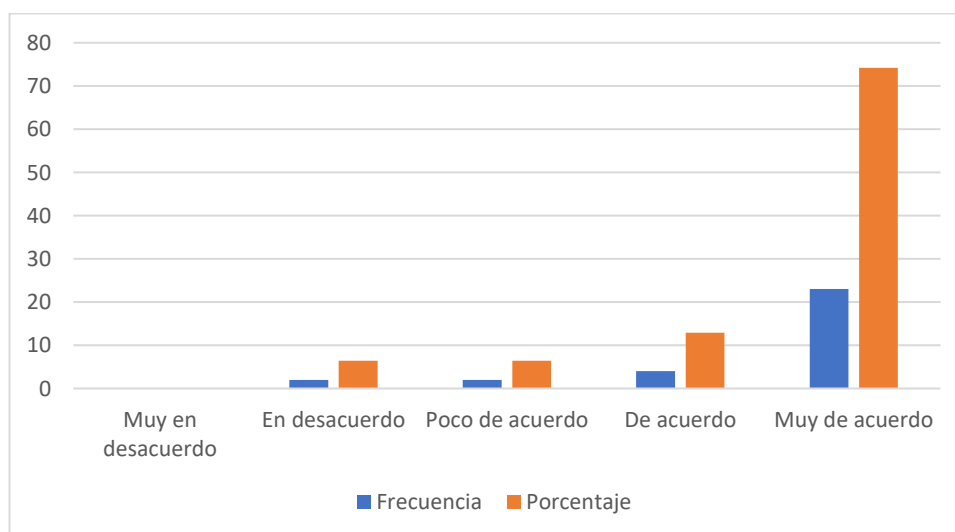
*Control de la línea de crédito para ventas con facturas.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	2	6.45	6.45
Poco de acuerdo	2	6.45	12.90
De acuerdo	4	12.90	25.81
Muy de acuerdo	23	74.19	100.00
Total	31	100.0	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 7**

*Control de la línea de crédito para ventas con facturas.*



*Nota.* Resultados según Tabla 8.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 7, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %); en desacuerdo (6,45 %); poco de acuerdo (6,45 %); de acuerdo (12,90 %) y muy de acuerdo (74,19 %). Se concluye que en la empresa se monitorea en su gran mayoría los cobros pendientes de las facturas por cobrar para asegurar el cumplimiento oportuno e íntegro del presupuesto de ventas proyectado.

**Ítem 8.** En la empresa se gestiona diariamente el cobro total o parcial de las ventas al crédito con facturas, con el fin de garantizar la recaudación monetaria proyectada en el presupuesto de ventas.

**Tabla 9**

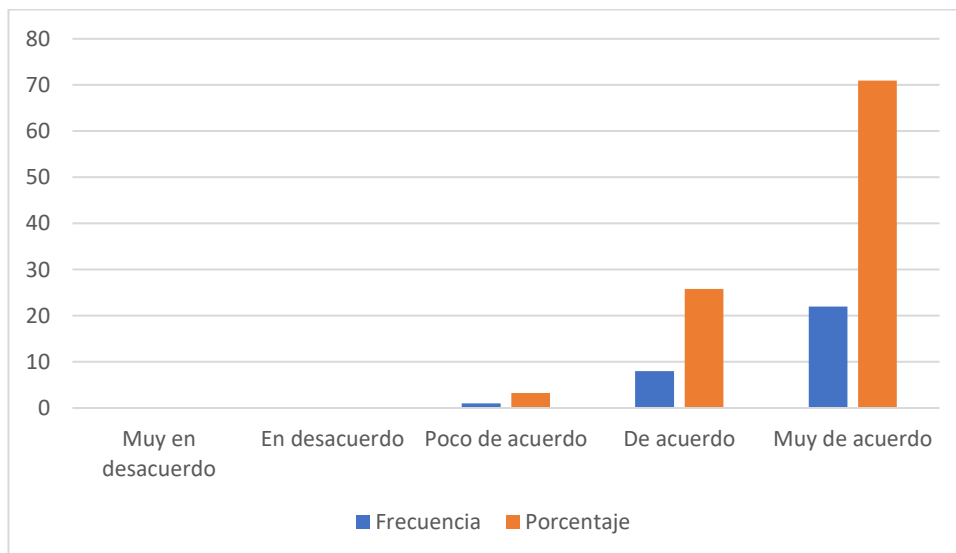
*Gestión de cobro de ventas al crédito con facturas.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	0	0.00	0.00
Poco de acuerdo	1	3.23	3.23
De acuerdo	8	25.81	29.03
Muy de acuerdo	22	70.97	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 8**

*Gestión de cobro de ventas al crédito con facturas.*



*Nota.* Resultados según Tabla 9.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 8, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %); en desacuerdo (0,00 %); poco de acuerdo (3,23 %); de acuerdo (25,81 %) y muy de acuerdo (70,97 %). Se concluye entonces, que en la empresa se gestiona de manera diaria los cobros de las facturas por cobrar, con el fin de asegurar la recaudación monetaria proyectada.

**Indicador:** Control de las letras por cobrar.

**Ítem. 9.** En la empresa se dispone de letras de cambio para la gestión de cobros de ventas al crédito derivadas de contratos relevantes o

demandantes de este tipo de instrumento financiero, con el fin de asegurar el cobro efectivo, la liquidez y el flujo de caja.

**Tabla 10**

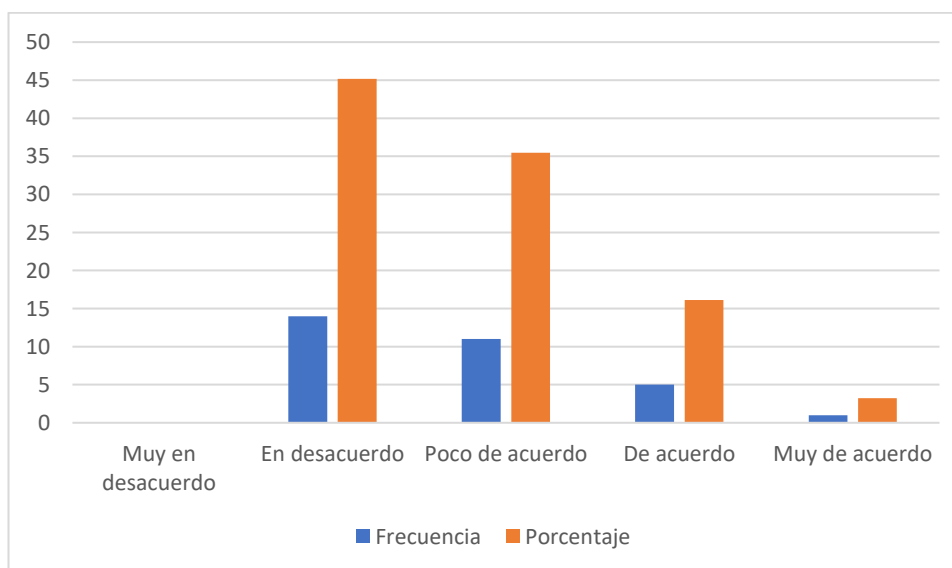
*Disposición de letras de cambio para la gestión de cobros.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	14	45.16	45.16
Poco de acuerdo	11	35.48	80.65
De acuerdo	5	16.13	96.77
Muy de acuerdo	1	3.23	100.00
Total	31	100.0	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 9**

*Disposición de letras de cambio para la gestión de cobros.*



*Nota.* Resultados según Tabla 10.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 9, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %); en desacuerdo (45,16 %); poco de acuerdo (35,48 %); de acuerdo (16,13 %) y muy de acuerdo (3,23 %). Entonces, se concluye que en la empresa se hace muy poco uso de letras de cambio, como instrumento financiero para asegurar el cobro efectivo, la liquidez y el flujo de caja de las ventas al crédito.

**Ítem 10.** En la empresa se gestiona diariamente el cobro total o parcial de las ventas al crédito con letras de cambio, con el fin de garantizar la recaudación monetaria proyectada en el presupuesto de ventas.

**Tabla 11**

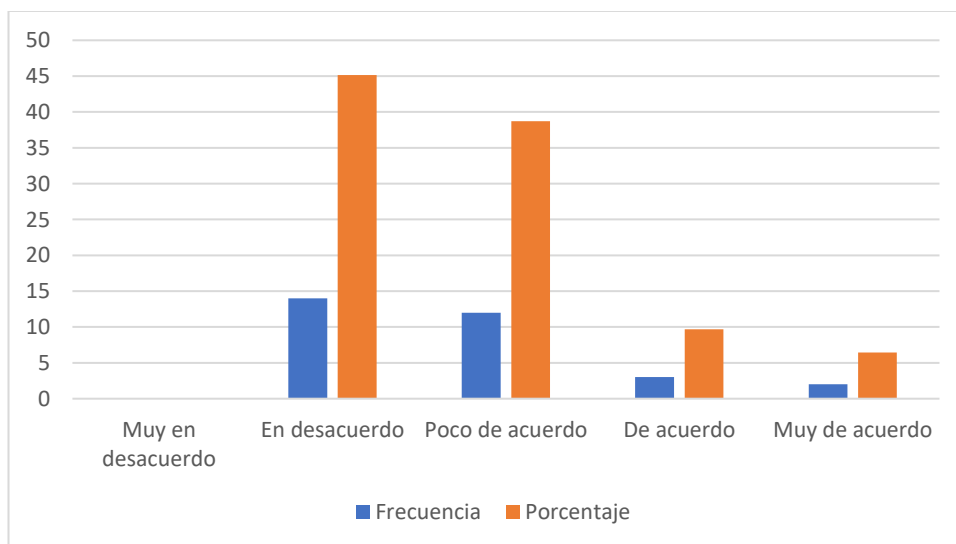
*Gestión de cobranza de ventas al crédito con letras de cambio.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	14	45.16	45.16
Poco de acuerdo	12	38.71	83.87
De acuerdo	3	9.68	93.55
Muy de acuerdo	2	6.45	100.00
Total	31	100.0	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 10**

*Gestión de cobranza de ventas al crédito con letras de cambio.*



*Nota.* Resultados según Tabla 11.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 10, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %); en desacuerdo (45,16 %); poco de acuerdo (38,71 %); de acuerdo (9,68 %) y muy de acuerdo (6,45 %). Por consiguiente, en la empresa se gestiona de manera regular los cobros pendientes de las letras por cobrar para asegurar la liquidez y el flujo de caja.

#### **4.2.3 Dimensión: Control del presupuesto de gastos de venta**

**Indicador:** Control del presupuesto en promoción de productos.

**Ítem 11.** En la empresa se presupuestan y cubren gastos por publicidad y marketing, con el fin de ampliar la cartera de clientes e incrementar el volumen de ventas al crédito.

**Tabla 12**

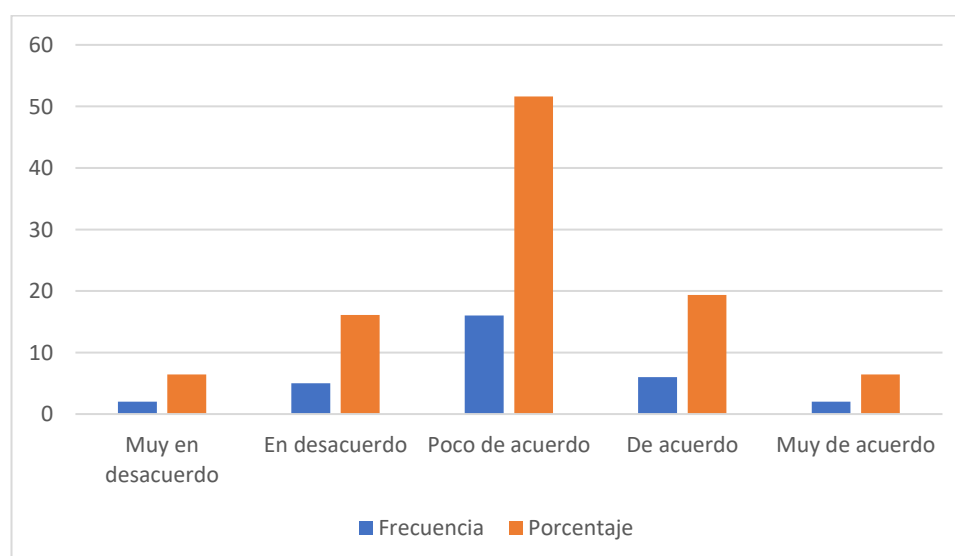
*Admisión en el presupuesto de gastos por publicidad y marketing.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	6.45	6.45
En desacuerdo	5	16.13	22.58
Poco de acuerdo	16	51.61	74.19
De acuerdo	6	19.35	93.55
Muy de acuerdo	2	6.45	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 11**

*Admisión en el presupuesto de gastos por publicidad y marketing.*



*Nota.* Resultados según Tabla 12.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 11, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (6,45 %); en desacuerdo (16,13 %); poco de acuerdo (51,61 %); de acuerdo (19,35 %) y muy de acuerdo (6,45 %). Entonces, se determinó que en la empresa no necesariamente contempla en sus objetivos y/o cubre en su presupuesto, gastos por publicidad y marketing, que permita ampliar la cartera de clientes e incrementar el volumen de ventas al crédito.

**Ítem 12.** En la empresa se contempla en el presupuesto, gastos destinados a la entrega de muestras y obsequios, u organización de eventos, con el fin de estrechar y fortalecer las relaciones con sus clientes actuales.

**Tabla 13**

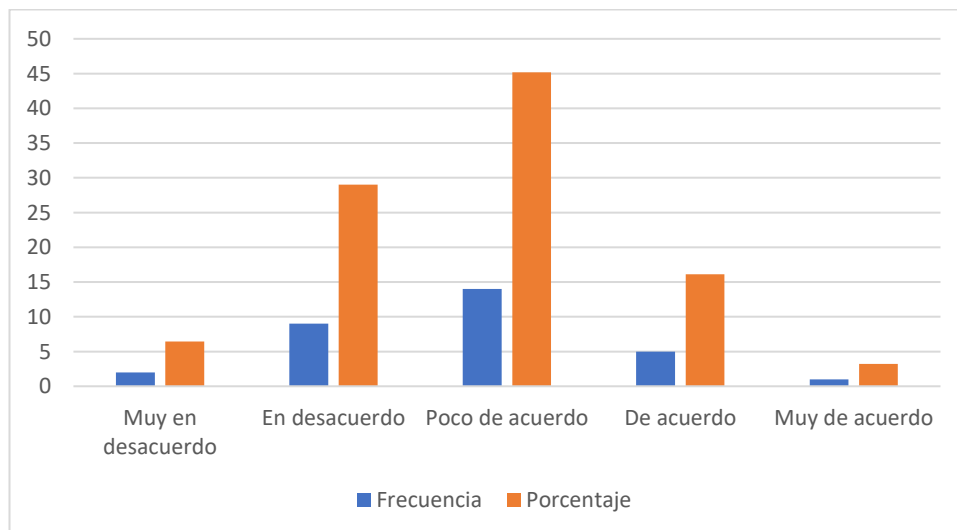
*Admisión en el presupuesto de gastos por promoción.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	6.45	6.45
En desacuerdo	9	29.03	35.48
Poco de acuerdo	14	45.16	80.65
De acuerdo	5	16.13	96.77
Muy de acuerdo	1	3.23	100.00
Total	31	100.0	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 12**

*Admisión en el presupuesto de gastos por promoción.*



*Nota.* Resultados según Tabla 13.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 12, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (6,45 %); en desacuerdo (29,03 %); poco de acuerdo (45,16 %); de acuerdo (16,13 %) y muy de acuerdo (3,23 %); por consiguiente, la empresa en su mayoría no destina recursos a la entrega de muestras y obsequios, u organización de eventos, con el fin de estrechar y fortalecer las relaciones con sus clientes actuales.

**Indicador:** Control del presupuesto en distribución de productos.

**Ítem 13.** En la empresa se presupuesta, gastos relacionados con los fletes de combustibles para ser dispuestos en puntos de entrega establecidos por el cliente.

**Tabla 14**

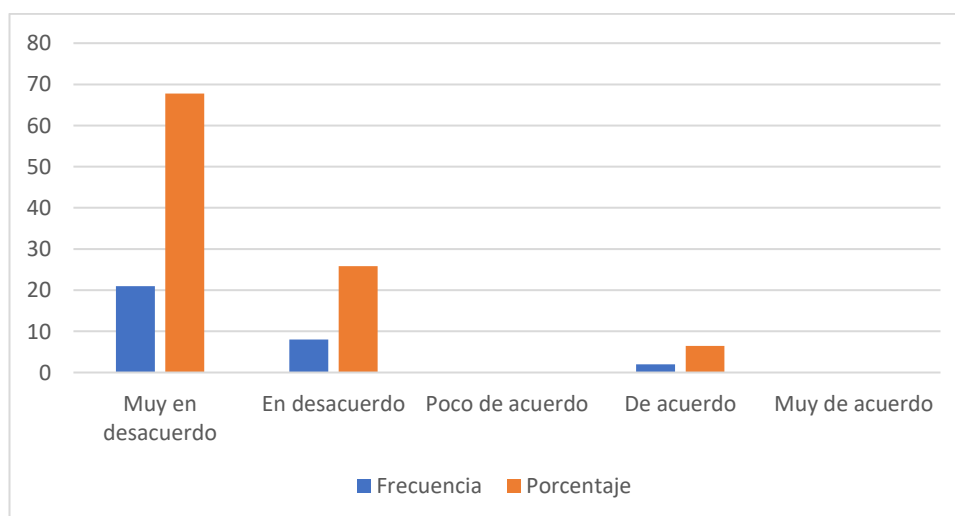
*Admisión en el presupuesto de gastos por fletes y/o transporte especial.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	21	67.74	67.74
En desacuerdo	8	25.81	93.55
Poco de acuerdo	0	0.00	93.55
De acuerdo	2	6.45	100.00
Muy de acuerdo	0	0.00	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 13**

*Admisión de gastos por fletes y/o transporte especial en el presupuesto.*



*Nota.* Resultados según Tabla 14.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 13, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (67,74 %); en desacuerdo (25,81 %); poco de acuerdo (0,00 %); de acuerdo (6,45 %) y muy de acuerdo (0,00 %). Por tanto, se puede concluir que, en su gran mayoría, la empresa no se presupuesta gastos relacionados con los fletes de combustibles.

**Ítem 14.** En la empresa se controla el presupuesto de gastos relacionados con los fletes de combustibles que son dispuestos en puntos de entrega establecidos por el cliente.

**Tabla 15**

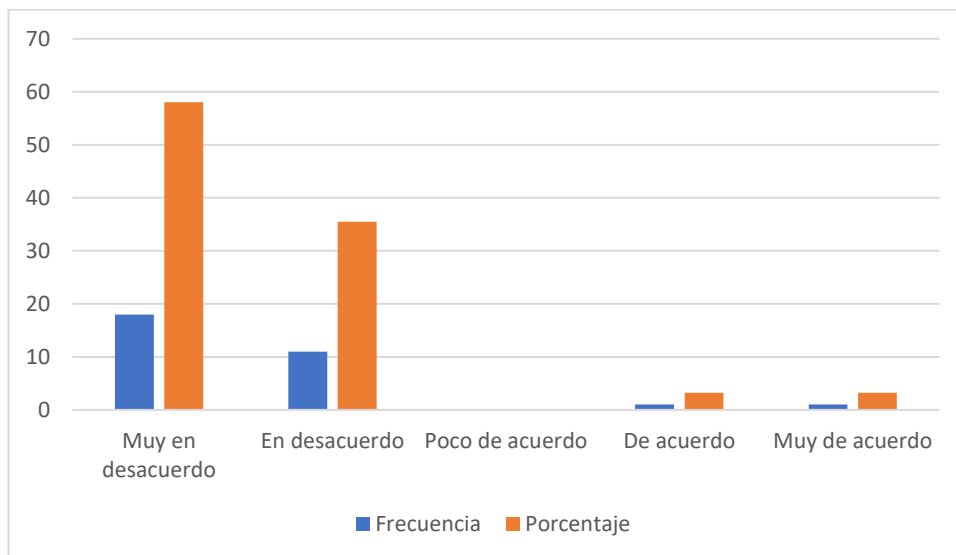
*Control en el presupuesto de gastos por fletes y/o transporte especial.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	18	58.06	58.06
En desacuerdo	11	35.48	93.55
Poco de acuerdo	0	0.00	93.55
De acuerdo	1	3.23	96.77
Muy de acuerdo	1	3.23	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 14**

*Control en el presupuesto de gastos por fletes y/o transporte especial.*



*Nota.* Resultados según Tabla 15.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 14, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (58,06 %); en desacuerdo (35,48 %); poco de acuerdo (0,00 %); de acuerdo (3,23 %) y muy de acuerdo (3,23 %). Se concluye que, en su gran mayoría, la empresa no controla el presupuesto de gastos relacionados con los fletes de combustibles.

**Indicador:** Control del presupuesto en la entrega de productos.

**Ítem 15.** En la empresa se incluye en las metas presupuestarias gastos asociados a las comisiones por ventas a crédito devengadas.

**Tabla 16**

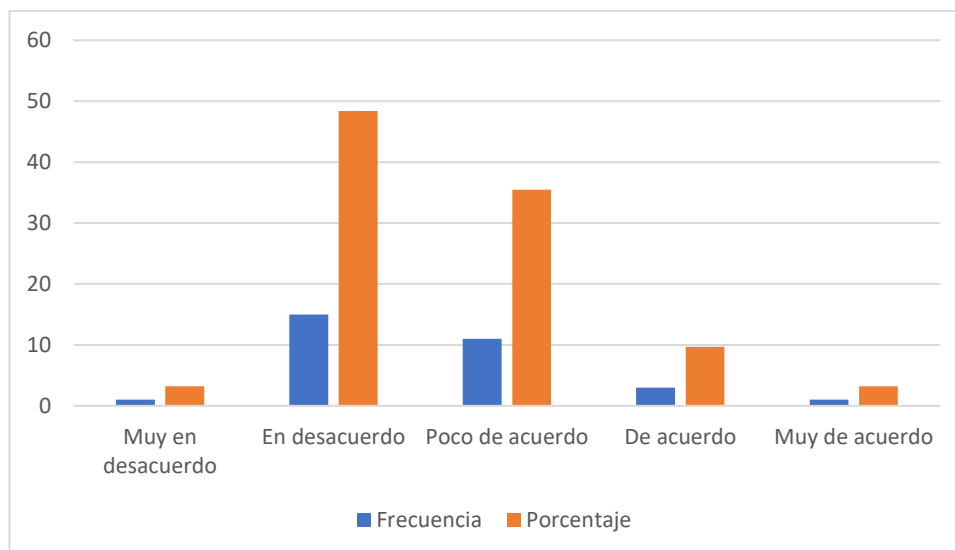
*Admisión en el presupuesto de gastos para comisiones por ventas.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.23	3.23
En desacuerdo	15	48.39	51.61
Poco de acuerdo	11	35.48	87.10
De acuerdo	3	9.68	96.77
Muy de acuerdo	1	3.23	100.00
Total	31	100.0	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 15**

*Admisión en el presupuesto de gastos para comisiones por ventas.*



*Nota.* Resultados según Tabla 16.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 15, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (3,23 %); en desacuerdo (48,39 %); poco de acuerdo (35,48 %); de acuerdo (9,68 %) y muy de acuerdo (3,23 %). Por consiguiente, en la empresa sólo se incluyen en algunas ocasiones, gastos asociados a las comisiones por ventas a crédito efectivamente devengadas.

**Ítem 16.** En la empresa se presupuestan gastos asociados al empaque y embalaje especializado para la entrega de productos.

**Tabla 17**

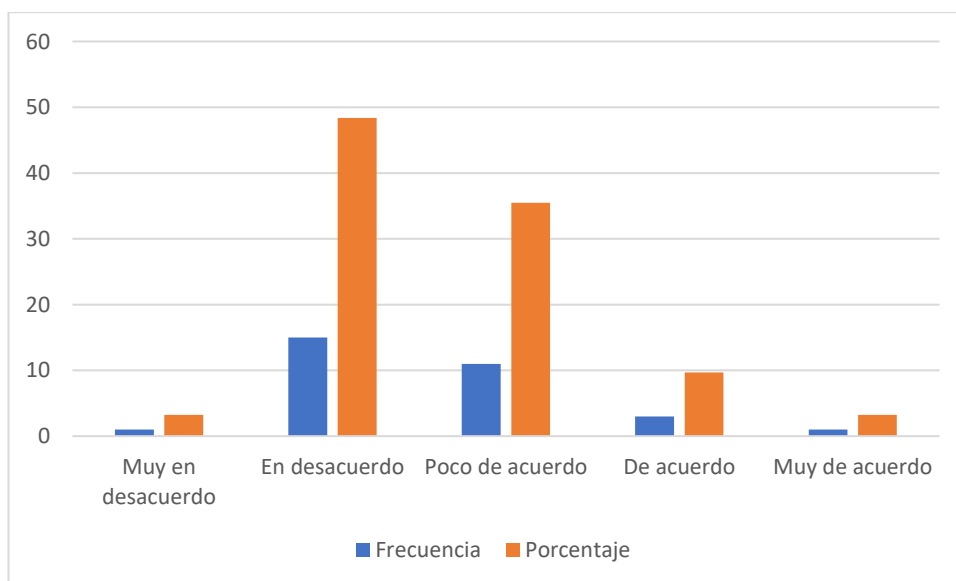
*Admisión en el presupuesto de gastos por empaque y embalaje especial.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.23	3.23
En desacuerdo	15	48.39	51.61
Poco de acuerdo	11	35.48	87.10
De acuerdo	3	9.68	96.77
Muy de acuerdo	1	3.23	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 16**

*Admisión en el presupuesto de gastos por empaque y embalaje especial.*



*Nota.* Resultados según Tabla 17.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 16, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (3,23 %); en desacuerdo (48,39 %); poco de acuerdo (35,48 %); de acuerdo (9,68 %) y muy de acuerdo (3,23 %). Se concluye que en la empresa se presupuestan muy pocas veces, gastos asociados al empaque y embalaje especializado para la entrega de productos.

#### **4.2.4 Dimensión: Control del presupuesto de gastos de administración**

**Indicador:** Control de gastos por remuneraciones del personal administrativo.

**Ítem. 17.** En la empresa se presupuesta razonablemente, los gastos asociados a la remuneración y beneficios sociales del personal administrativo.

**Tabla 18**

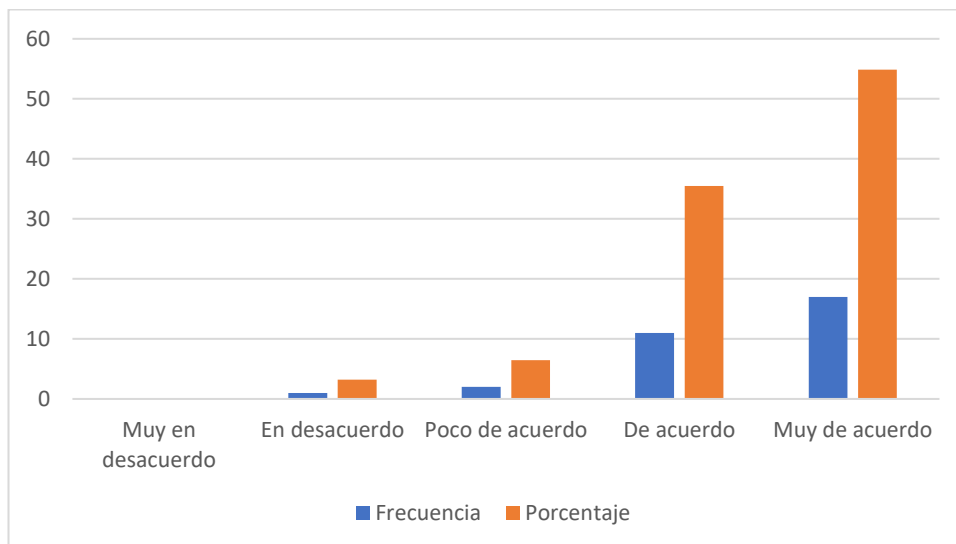
*Admisión en el presupuesto de gastos por personal administrativo.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	1	3.23	3.23
Poco de acuerdo	2	6.45	9.68
De acuerdo	11	35.48	45.16
Muy de acuerdo	17	54.84	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 17**

*Admisión en el presupuesto de gatos por personal administrativo.*



*Nota.* Resultados según Tabla 18.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 17, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %); en desacuerdo (3,23 %); poco de acuerdo (6,45 %); de acuerdo (35,48 %) y muy de acuerdo (54,84 %). Se concluye que en la empresa en su mayoría se presupuesta de forma razonable los gastos asociados a la remuneración y beneficios sociales del personal administrativo.

**Ítem 18.** En la empresa se presupuestan estratégicamente incentivos dinerarios y/o no dinerarios adicionales a la remuneración, para estimular la eficiencia laboral en el personal administrativo.

**Tabla 19**

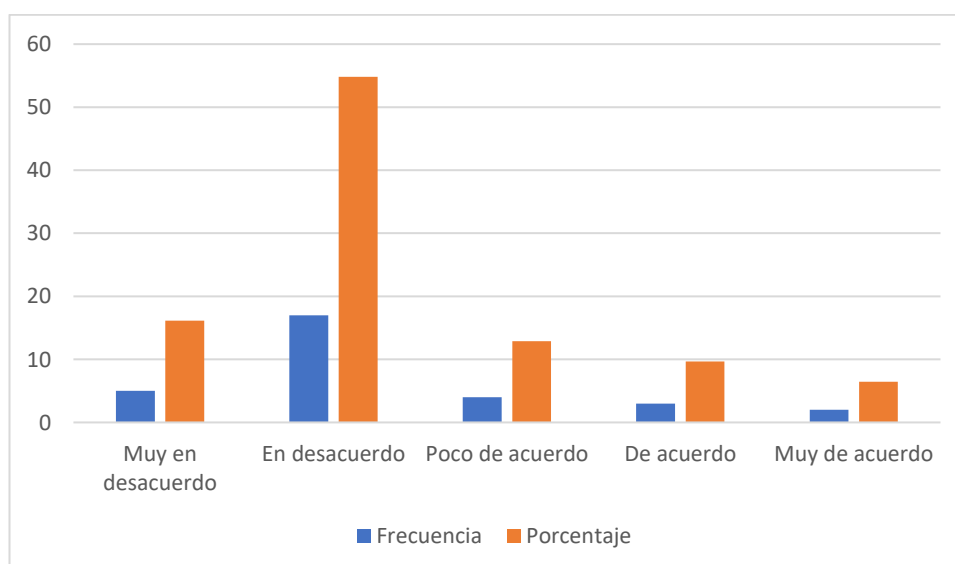
*Admisión estratégica en el presupuesto de incentivos para el personal administrativo.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	5	16.13	16.13
En desacuerdo	17	54.84	70.97
Poco de acuerdo	4	12.90	83.87
De acuerdo	3	9.68	93.55
Muy de acuerdo	2	6.45	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 18**

*Admisión estratégica en el presupuesto de incentivos para el personal administrativo.*



*Nota.* Resultados según Tabla 19.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 18, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (16,13 %); en desacuerdo (54,84 %); poco de acuerdo (12,90 %); de acuerdo (9,68 %) y muy de acuerdo (6,45 %). Se concluye, que en la empresa casi no se presupuestan incentivos dinerarios y/o no dinerarios adicionales a la remuneración, por lo que no estimulan la eficiencia laboral en el personal administrativo.

**Indicador:** Control del presupuesto por gastos en suministros de oficina.

**Ítem 19.** En la empresa se crea un presupuesto detallado para los gastos de suministros, considerando las necesidades de la empresa y los costos de los productos y servicios.

**Tabla 20**

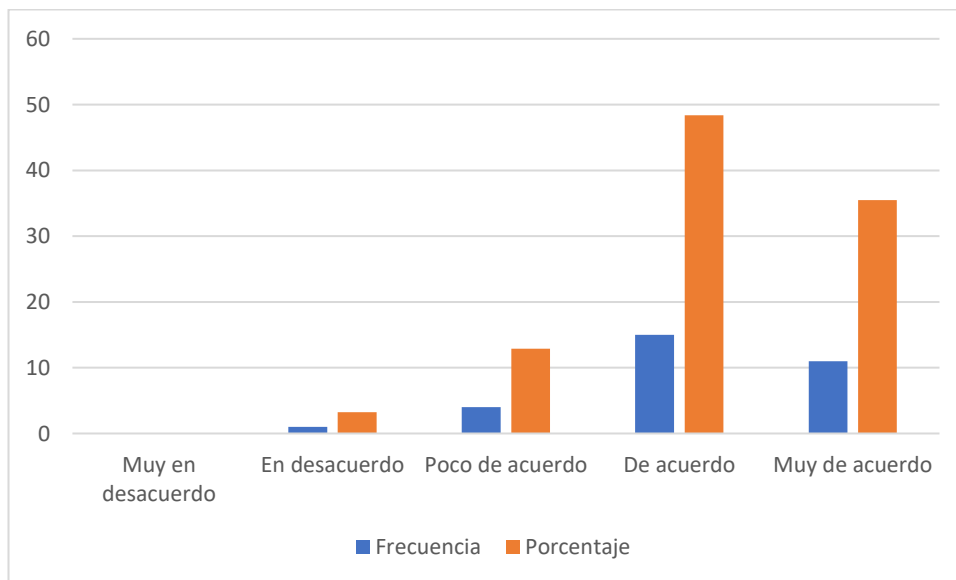
*Admisión razonable en el presupuesto de gastos por suministros.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	1	3.23	3.23
Poco de acuerdo	4	12.90	16.13
De acuerdo	15	48.39	64.52
Muy de acuerdo	11	35.48	100.00
Total	31	100.00	

*Nota. Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.*

**Figura 19**

*Admisión razonable en el presupuesto de gastos por suministros.*



*Nota.* Resultados según Tabla 20.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 19, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %); en desacuerdo (3,23 %); poco de acuerdo (12,90 %); de acuerdo (48,39 %) y muy de acuerdo (35,48 %). Por lo tanto, en la empresa se contempla en su mayoría un presupuesto detallado para los gastos de suministros, considerando las necesidades de la empresa y los costos de los productos y servicios.

**Ítem 20.** En la empresa se controla escrupulosamente la ejecución de los gastos reales y proyectados, con el fin de asegurar la eficacia laboral.

**Tabla 21**

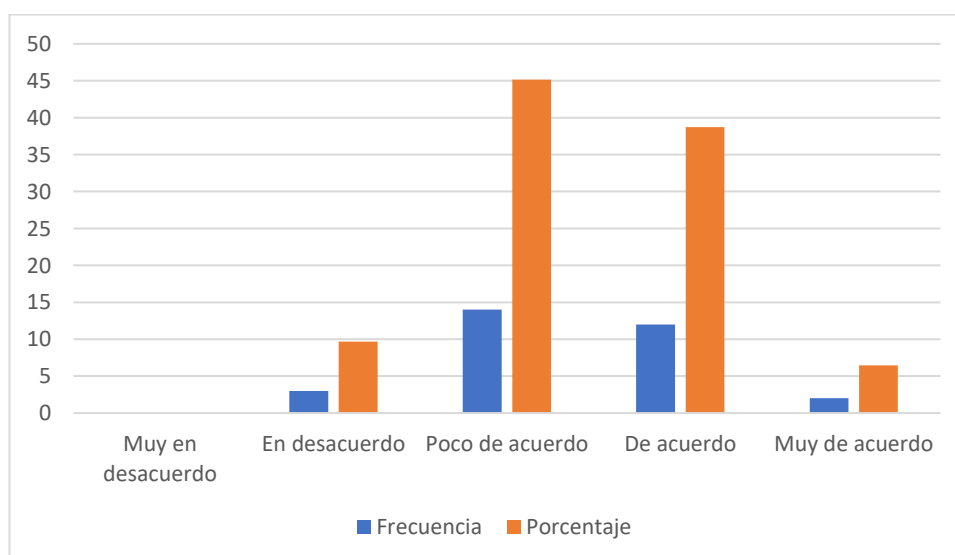
*Control de los gastos de oficina.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	3	9.68	9.68
Poco de acuerdo	14	45.16	54.84
De acuerdo	12	38.71	93.55
Muy de acuerdo	2	6.45	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 20**

*Control de los gastos de oficina.*



*Nota.* Resultados según Tabla 21.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 20, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %); en desacuerdo (9,68 %); poco de acuerdo (45,16 %); de acuerdo (38,71 %) y muy de acuerdo (6,45 %). Se concluye que en la empresa se controla muy poco la ejecución de los gastos de oficina, reales y proyectados, a pesar de ser importantes para asegurar la eficacia laboral.

**Indicador:** Control del presupuesto por gastos de mantenimiento.

**Ítem 21.** En la empresa, se controla rigurosamente la ejecución del presupuesto por gastos de mantenimiento preventivo de los activos no corrientes, con el fin de asegurar la eficacia operativa.

## Tabla 22

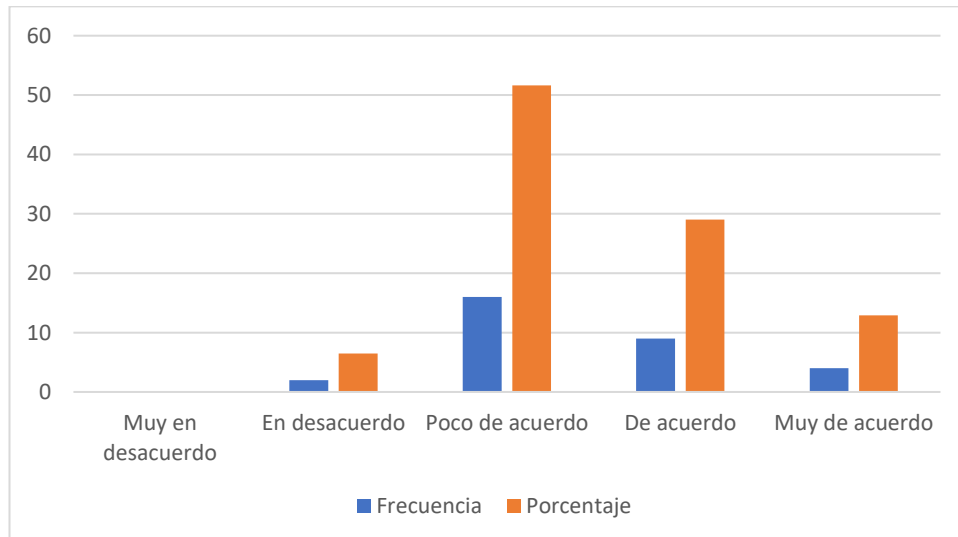
*Control de gastos por mantenimiento preventivo.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	2	6.45	6.45
Poco de acuerdo	16	51.61	58.06
De acuerdo	9	29.03	87.10
Muy de acuerdo	4	12.90	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 21**

*Control de gastos por mantenimiento preventivo.*



*Nota.* Resultados según Tabla 22.

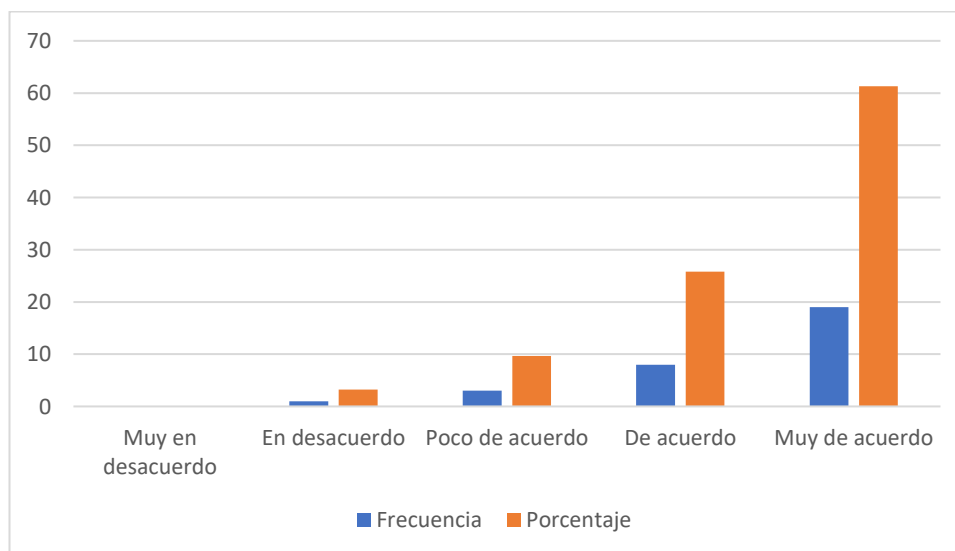
Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 21, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %); en desacuerdo (6,45 %); poco de acuerdo (51,61 %); de acuerdo (29,03 %) y muy de acuerdo (12,90 %). Se concluye que, en la empresa, solo se controla regularmente la ejecución del presupuesto por gastos de mantenimiento preventivo de los activos no corrientes.

**Ítem 22.** En la empresa, se controla rigurosamente la ejecución del presupuesto por gastos de mantenimiento correctivo de los activos no corrientes, con el fin de asegurar la eficacia operativa.

**Tabla 23***Control de gastos por mantenimiento correctivo.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	1	3.23	3.23
Poco de acuerdo	3	9.68	12.90
De acuerdo	8	25.81	38.71
Muy de acuerdo	19	61.29	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 22***Control de gastos por mantenimiento correctivo.*

*Nota.* Resultados según Tabla 23.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 22, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en

desacuerdo (0,00 %); en desacuerdo (3,23 %); poco de acuerdo (9,68 %); de acuerdo (25,81 %) y muy de acuerdo (61,29 %). Se concluye que, en la empresa, en su mayoría se controla la ejecución del presupuesto por gastos de mantenimiento preventivo de los activos no corrientes, con el fin de asegurar la eficacia operativa.

#### **4.2.5 Dimensión: Control del presupuesto del efectivo**

**Indicador:** Control del presupuesto de entradas de efectivo.

**Ítem 23.** En la empresa se controla diligentemente las entradas de efectivo proyectadas en el presupuesto, con el objetivo de tomar medidas correctivas de forma oportuna y eficaz.

**Tabla 24**

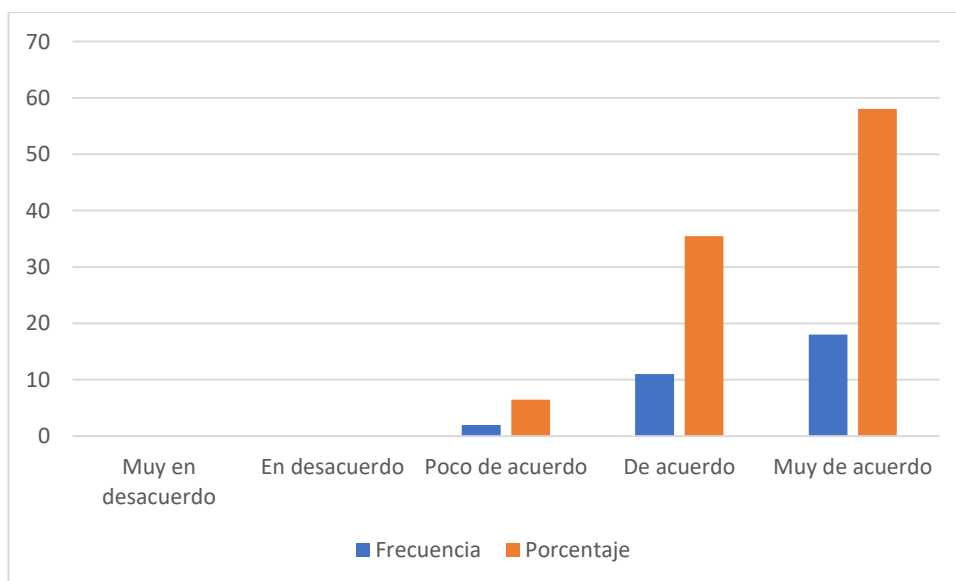
*Control de entradas de efectivo proyectadas en el presupuesto.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	0	0.00	0.00
Poco de acuerdo	2	6.45	6.45
De acuerdo	11	35.48	41.94
Muy de acuerdo	18	58.06	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 23**

*Control de entradas de efectivo proyectadas en el presupuesto.*



*Nota.* Resultados según Tabla 23.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 23, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %); en desacuerdo (0,00 %); poco de acuerdo (6,45 %); de acuerdo (35,48 %) y muy de acuerdo (58,06 %). Por consiguiente, se concluye que, por su importancia, en la empresa se controla diligentemente las entradas de efectivo proyectadas en el presupuesto a fin de tomar medidas correctivas de forma más oportuna y eficaz.

**Ítem 24:** En la empresa, se controla permanentemente la gestión de cobranza para asegurar las entradas de efectivo.

**Tabla 25**

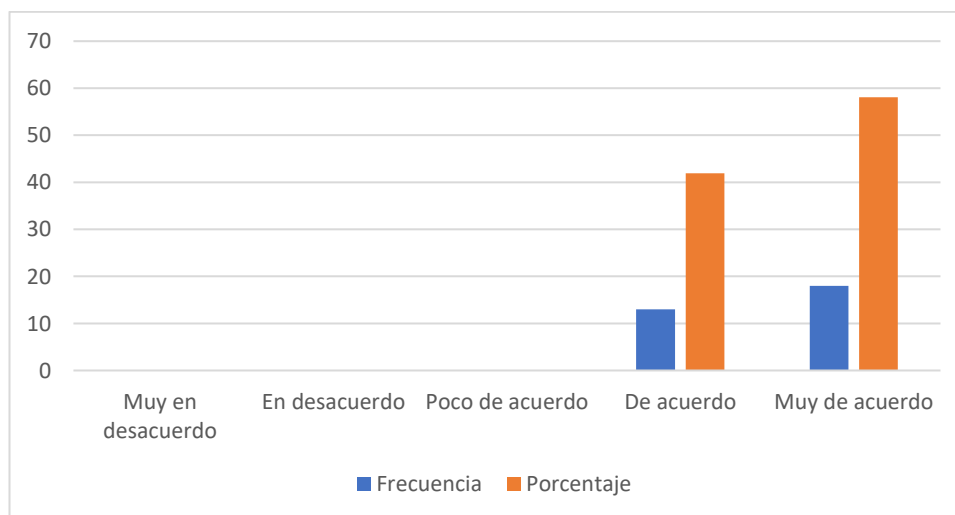
*Gestión de cobro para entradas de efectivo.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	0	0.00	0.00
Poco de acuerdo	0	0.00	0.00
De acuerdo	13	41.94	41.94
Muy de acuerdo	18	58.06	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 24**

*Gestión de cobro para entradas de efectivo.*



*Nota.* Resultados según Tabla 25.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 24, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %); en desacuerdo (0,00 %); poco de acuerdo (0,00 %); de acuerdo (41,94 %) y muy de acuerdo (58,06 %). Se concluye, que en la empresa se controla permanentemente la gestión de cobranza con el fin de asegurar las entradas de efectivo y equivalentes de efectivo.

**Indicador:** Control del presupuesto de salidas de efectivo.

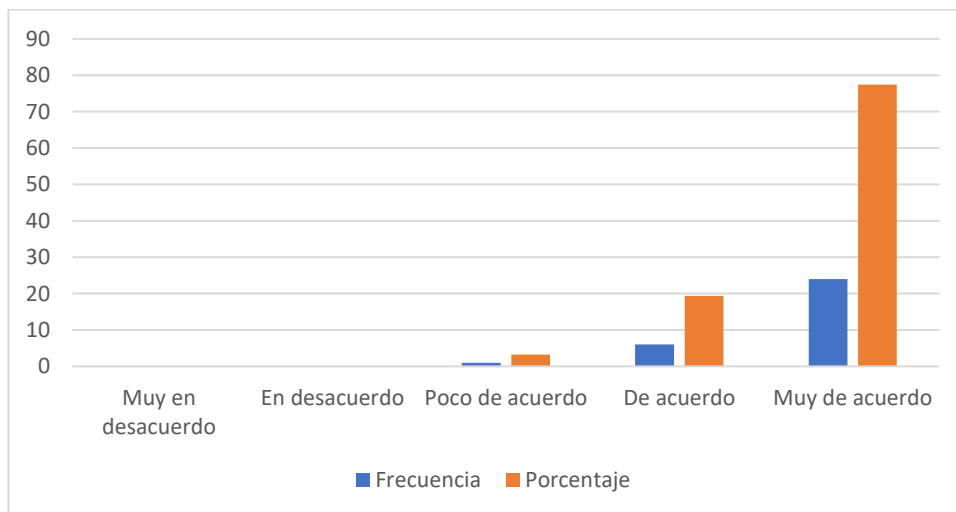
**Ítem 25.** En la empresa se gestiona estratégicamente las salidas de efectivo proyectadas en el presupuesto, con el objetivo de asegurar el adecuado desarrollo en las operaciones financieras, operativas y administrativas.

**Tabla 26**

*Gestión estratégica de las salidas de efectivo.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	0	0.00	0.00
Poco de acuerdo	1	3.23	3.23
De acuerdo	6	19.35	22.58
Muy de acuerdo	24	77.42	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 25***Gestión estratégica de las salidas de efectivo.*

*Nota.* Resultados según Tabla 25.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 25, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %); en desacuerdo (0,00 %); poco de acuerdo (3,23 %); de acuerdo (19,35 %) y muy de acuerdo (77,42 %). Por lo tanto, en la empresa en su gran mayoría, se realiza una gestión estratégica con las salidas de efectivo proyectadas en el presupuesto, a fin de asegurar el adecuado desarrollo en las operaciones financieras, operativas y administrativas.

**Ítem 26.** En la empresa se realiza el monitoreo periódico y sistemático de los egresos de efectivo, tanto ejecutados como proyectados, con el fin de

asegurar el cumplimiento del presupuesto establecido y prevenir desviaciones que afecten la estabilidad financiera.

**Tabla 27**

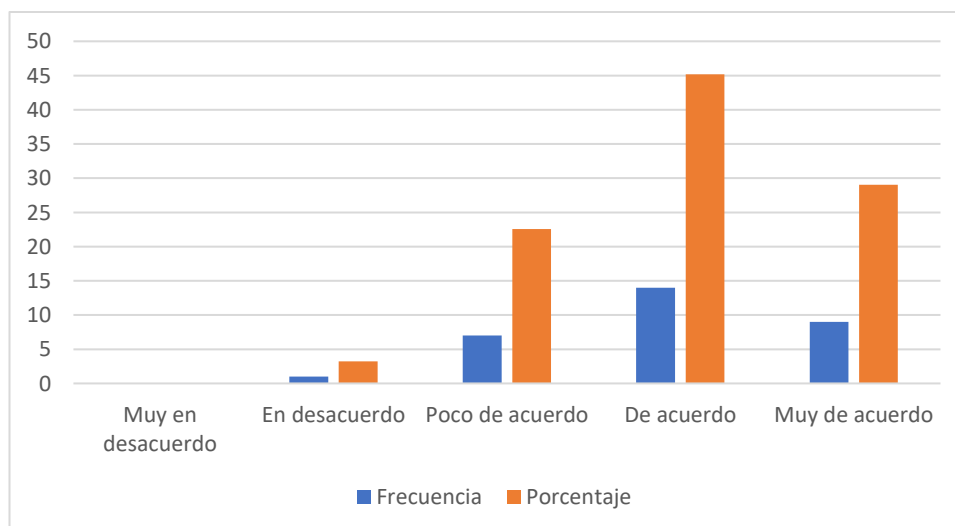
*Monitoreo periódico y sistemático de los egresos de efectivo.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	1	3.23	3.23
Poco de acuerdo	7	22.58	25.81
De acuerdo	14	45.16	70.97
Muy de acuerdo	9	29.03	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 26**

*Monitoreo periódico y sistemático de los egresos de efectivo.*



*Nota.* Resultados según Tabla 27.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 26, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %); en desacuerdo (3,23 %); poco de acuerdo (22,58 %); de acuerdo (45,16 %) y muy de acuerdo (29,03 %); entonces, en la empresa se realiza el seguimiento que implica el monitoreo de las salidas reales de efectivo y las compara con las proyecciones.

**Indicador:** Control del flujo de efectivo neto.

**Ítem: 27.** En la empresa, el control de flujo de efectivo neto se enfoca en gestionar eficientemente las entradas y salidas de efectivo con el objetivo de mantener liquidez y solvencia financiera.

**Tabla 28**

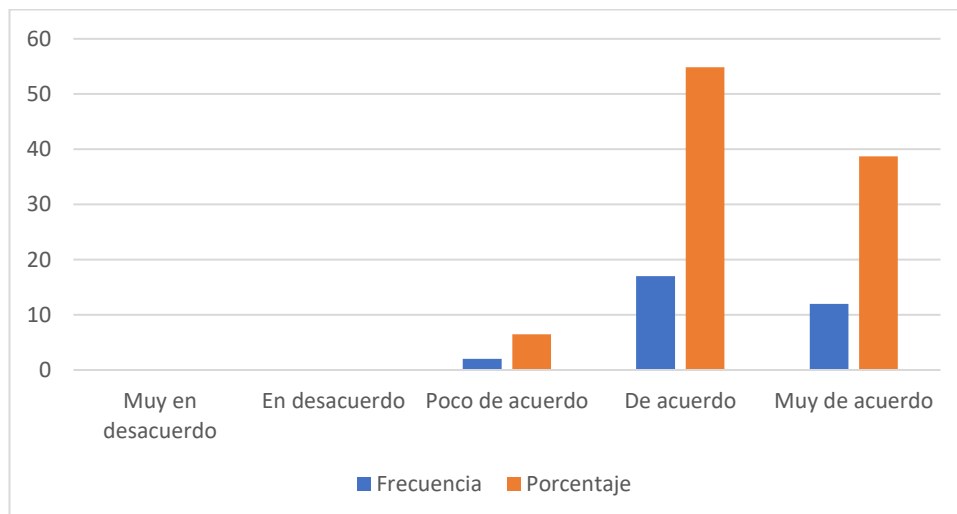
*Control de flujo de efectivo para la liquidez y solvencia financiera.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	0	0.00	0.00
Poco de acuerdo	2	6.45	6.45
De acuerdo	17	54.84	61.29
Muy de acuerdo	12	38.71	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tomado de la aplicación del cuestionario

**Figura 27**

*Control de flujo de efectivo para la liquidez y solvencia financiera.*



*Nota.* Resultados según Tabla 28.

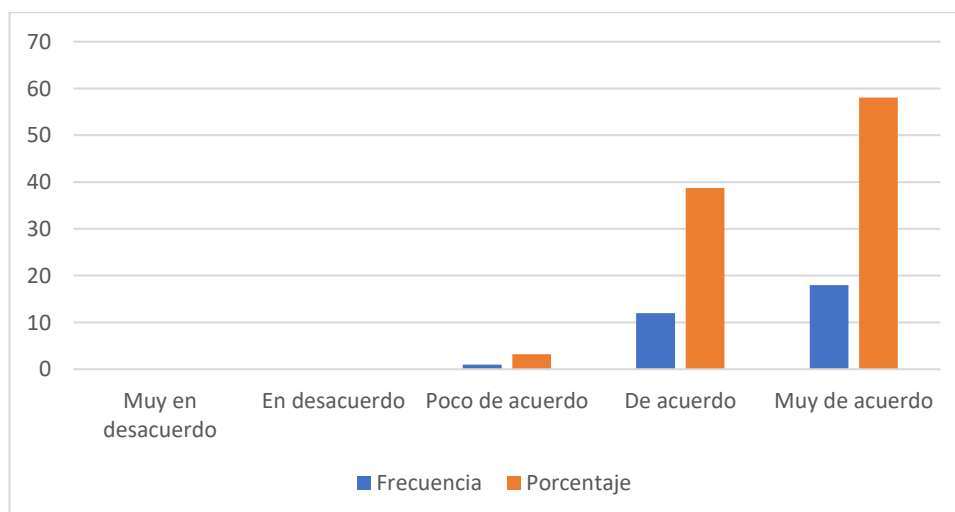
Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 27, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %); en desacuerdo (0,00 %); poco de acuerdo (6,45 %); de acuerdo (54,84 %) y muy de acuerdo (38,71 %). Entonces, se concluye que en la empresa, en su gran mayoría se adopta el enfoque de gestión eficiente para el control del flujo de efectivo neto, tanto en las entradas y salidas, lo cual les permite mantener liquidez y solvencia financiera.

**Ítem 28.** En la empresa se realiza una ejecución eficiente del presupuesto, con el fin de garantizar un nivel mínimo de flujo de efectivo neto, que permita una toma de decisiones financieras.

**Tabla 29***Ejecución eficiente del presupuesto para garantizar una liquidez mínima.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	0	0.00	0.00
Poco de acuerdo	1	3.23	3.23
De acuerdo	12	38.71	41.94
Muy de acuerdo	18	58.06	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 28***Ejecución eficiente del presupuesto para garantizar una liquidez mínima.*

*Nota.* Resultados según Tabla 29.

Los datos consignados en la tabla hacen notar las respuestas del ítem 28, cuyos resultados se presentan en las siguientes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %); en desacuerdo (0,00 %); poco de acuerdo (3,23 %);

de acuerdo (38,71 %) y muy de acuerdo (58,06 %). En conclusión, en la empresa, mayormente se realiza una ejecución eficiente del presupuesto, con la finalidad de garantizar un nivel mínimo de flujo de efectivo neto, que a su vez permite la toma de decisiones financieras.

### **4.3 Variable Independiente: Decisiones estratégicas**

#### **4.3.1 Dimensión: Toma de decisiones de inversión**

**Indicador:** Toma de decisiones sobre políticas de inversión.

**Ítem 1:** En la empresa se definen sólidas políticas y estrategias de inversión que contribuyan al cumplimiento de los objetivos financieros.

**Tabla 30**

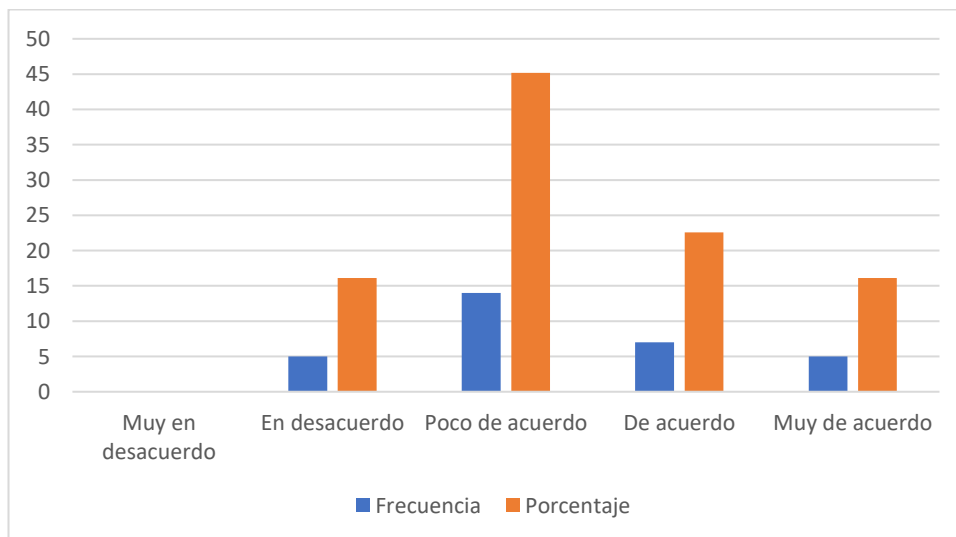
*Definición de sólidas políticas y estrategias de inversión.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	5	16.13	16.13
Poco de acuerdo	14	45.16	61.29
De acuerdo	7	22.58	83.87
Muy de acuerdo	5	16.13	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 29**

*Definición de sólidas políticas y estrategias de inversión.*



*Nota.* Resultados según Tabla 30.

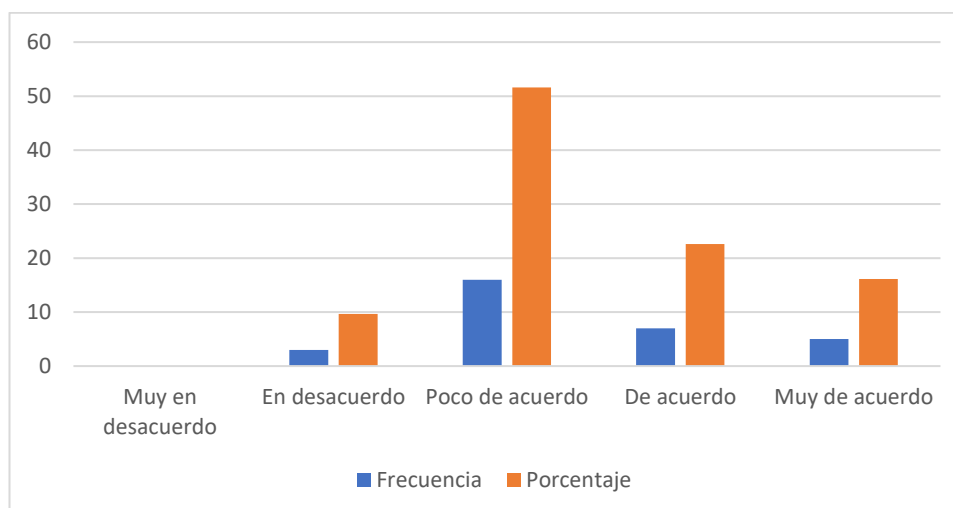
La información recabada en la tabla sobre el ítem 1, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (16,13 %), poco de acuerdo (45,16 %), de acuerdo (22,58 %), muy de acuerdo (16,13 %). Se concluye que, en la empresa se definen en pocas ocasiones, sólidas políticas y estrategias de inversión que contribuyan al cumplimiento de los objetivos financieros.

**Ítem 2:** En la empresa se ejecutan sólidas políticas y estrategias de inversión que contribuyen al cumplimiento de los objetivos financieros.

**Tabla 31***Ejecución de sólidas políticas y estrategias de inversión.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	3	9.68	9.68
Poco de acuerdo	16	51.61	61.29
De acuerdo	7	22.58	83.87
Muy de acuerdo	5	16.13	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 30***Ejecución de sólidas políticas y estrategias de inversión.*

*Nota.* Resultados según Tabla 31.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 2, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (9,68 %), poco de acuerdo (51,61 %), de acuerdo (22,58 %),

muy de acuerdo (16,13 %). Se concluye que, en la empresa se ejecutan en pocas ocasiones, políticas y estrategias de inversión sólidas, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos financieros.

**Ítem 3:** En la empresa, se establece un margen de error frente a riesgos de inversión aceptables, con el fin de no comprometer las metas definidas en el plan de inversión proyectado.

**Tabla 32**

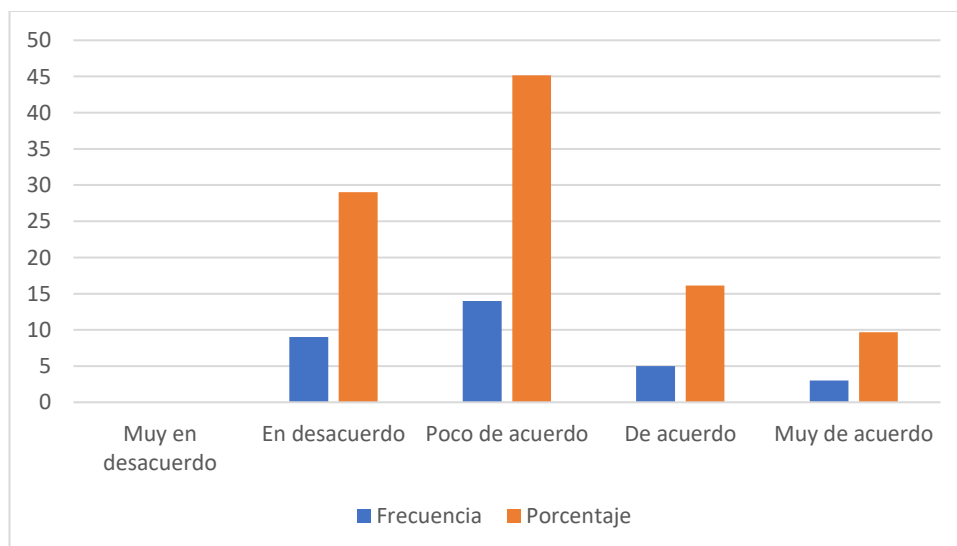
*Instauración de margen de error frente a riesgos de inversión.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	9	29.03	29.03
Poco de acuerdo	14	45.16	74.19
De acuerdo	5	16.13	90.32
Muy de acuerdo	3	9.68	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 31**

*Instauración de margen de error frente a riesgos de inversión.*



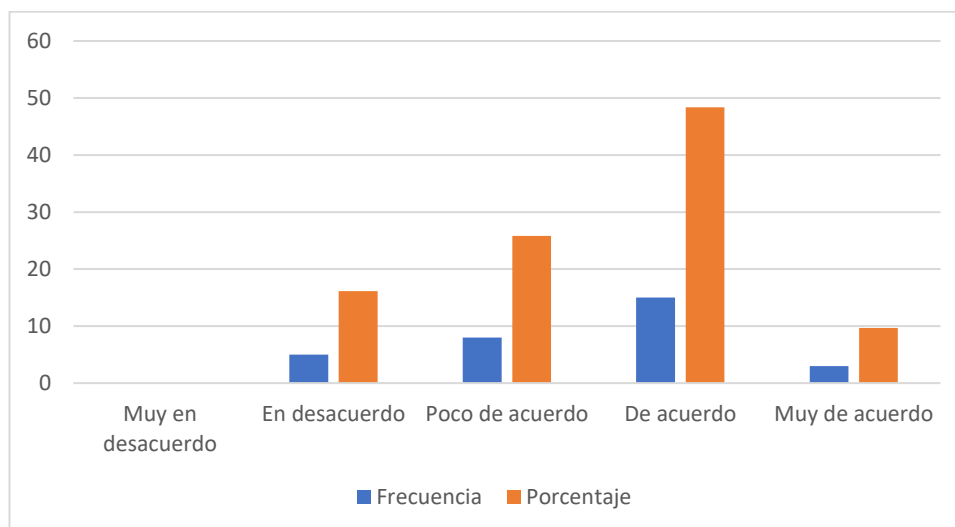
*Nota.* Resultados según Tabla 32.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 3, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (29,03 %), poco de acuerdo (45,16 %), de acuerdo (16,13 %), muy de acuerdo (9,68 %). Se concluye que, en la empresa se establece en baja medida un margen de error frente a riesgos de inversión aceptables, comprometiendo por tanto las metas definidas en el plan de inversión.

**Ítem 4:** En la empresa, se definen políticas de inversión que considera el estudio y comprensión del perfil del riesgo de la inversión de los instrumentos financieros, objetos de inversión.

**Tabla 33***Definición de políticas de inversión.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	5	16.13	16.13
Poco de acuerdo	8	25.81	41.94
De acuerdo	15	48.39	90.32
Muy de acuerdo	3	9.68	100.00
Total	31	100.00	

*Nota. Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.***Figura 32***Definición de políticas de inversión.**Nota. Resultados según Tabla 33.*

La información recabada en la tabla sobre el ítem 4, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en

desacuerdo (16,13 %), poco de acuerdo (25,81 %), de acuerdo (48,39 %), muy de acuerdo (9,68 %). Por consiguiente, en la empresa, se definen políticas de inversión que consideran el estudio y comprensión del perfil del riesgo de la inversión de los instrumentos financieros, objetos de inversión.

**Ítem 5:** En la empresa, para configurar la asignación estratégica del efectivo, se realiza previamente una investigación exhaustiva e íntegra de los activos de inversión, corrientes y no corrientes.

**Tabla 34**

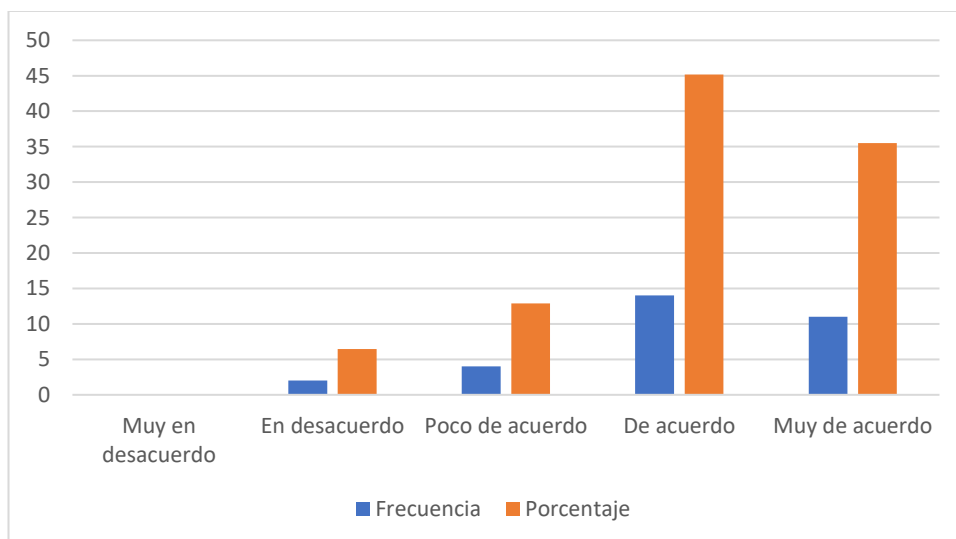
*Investigación íntegra de los activos de inversión.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	2	6.45	6.45
Poco de acuerdo	4	12.90	19.35
De acuerdo	14	45.16	64.52
Muy de acuerdo	11	35.48	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 33**

*Investigación íntegra de los activos de inversión.*



*Nota.* Resultados según Tabla 34.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 5, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (6,45 %), poco de acuerdo (12,90 %), de acuerdo (45,16 %), muy de acuerdo (35,48 %). Por consiguiente, en la empresa para configurar la asignación estratégica del efectivo, se realiza mayormente una investigación previa, exhaustiva e íntegra, de los activos de inversión, corrientes y no corrientes.

**Indicador:** Toma de decisiones sobre Inversión en tecnología.

**Ítem 6:** En la empresa, se realiza un diagnóstico sistemático de los requerimientos tecnológicos, que les permitan tomar decisiones de inversión que garanticen la consecución de sus metas estratégicas.

**Tabla 35**

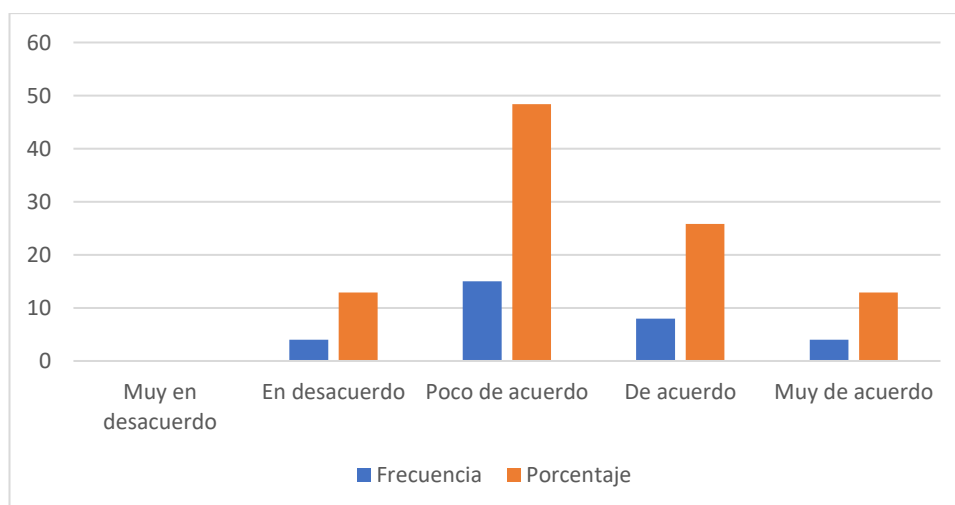
*Diagnóstico sistemático de requerimientos tecnológicos.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	4	12.90	12.90
Poco de acuerdo	15	48.39	61.29
De acuerdo	8	25.81	87.10
Muy de acuerdo	4	12.90	100.00
Total	31	100.0	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 34**

*Diagnóstico sistemático de requerimientos tecnológicos.*



*Nota.* Resultados según Tabla 35.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 6, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (12,90 %), poco de acuerdo (48,39 %), de acuerdo (25,81 %), muy de acuerdo (12,90 %). Por lo tanto, en la empresa se realiza muy pocas veces un diagnóstico sistemático de los requerimientos tecnológicos, que les permitan garantizar decisiones de inversión que contribuyan a la consecución de sus metas estratégicas.

**Ítem 7:** En la empresa, se toman decisiones en inversión de tecnologías orientadas a mejorar la eficiencia y diversificación operativa del efectivo, tales como la implementación de puntos de venta digitales y billeteras electrónicas.

**Tabla 36**

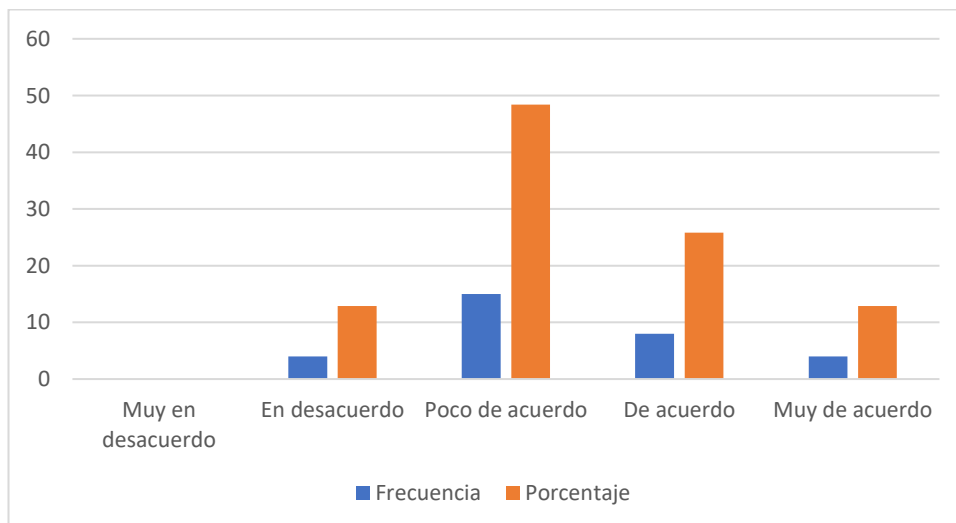
*Toma de decisiones para inversión de tecnologías en el área operativa.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	4	12.90	12.90
Poco de acuerdo	15	48.39	61.29
De acuerdo	8	25.81	87.10
Muy de acuerdo	4	12.90	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 35**

*Toma de decisiones para inversión de tecnologías en el área operativa.*



*Nota.* Resultados según Tabla 36.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 7, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (12,90 %), poco de acuerdo (48,39 %), de acuerdo (25,81 %), muy de acuerdo (12,90 %). Se concluye entonces, que en la empresa se toman decisiones en inversión de tecnologías orientadas a mejorar la eficiencia y diversificación operativa del efectivo, tales como la implementación de puntos de venta digitales y billeteras electrónicas.

**Ítem 8:** En la empresa, se evalúa el costo beneficio de la implementación de nuevas tecnologías, con el propósito de medir su impacto en el

rendimiento operativo, el control financiero, la seguridad cibernética, y la competitividad organizacional en un entorno digital altamente evolutivo.

**Tabla 37**

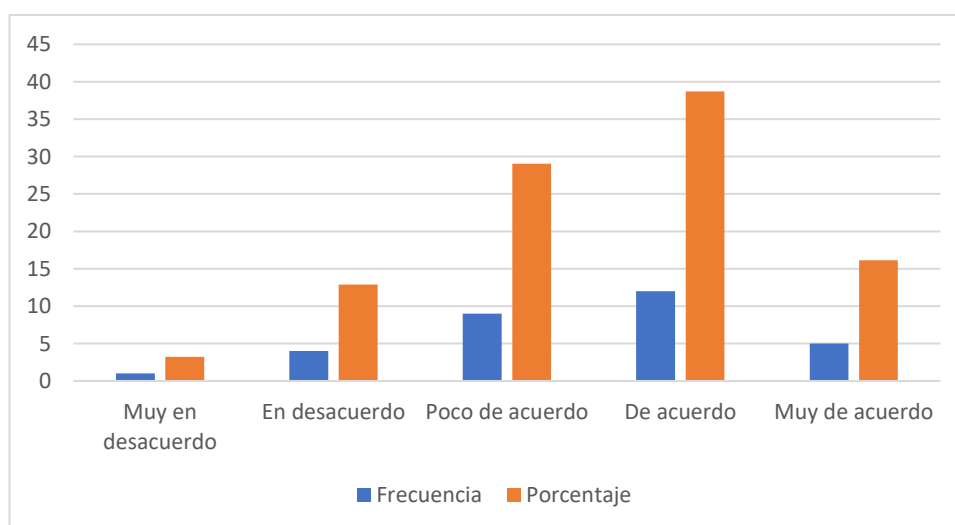
*Evaluación costo beneficio por la implementación tecnologías.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.23	3.23
En desacuerdo	4	12.90	16.13
Poco de acuerdo	9	29.03	45.16
De acuerdo	12	38.71	83.87
Muy de acuerdo	5	16.13	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 36**

*Evaluación costo beneficio por la implementación tecnologías.*



*Nota.* Resultados según Tabla 37.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 8, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (3,23 %), en desacuerdo (12,90 %), poco de acuerdo (29,03 %), de acuerdo (38,71 %), muy de acuerdo (16,13 %). Por consiguiente, en la empresa en su mayoría se evalúa el costo beneficio de la implementación de nuevas tecnologías, con el propósito de medir su impacto en el rendimiento operativo, el control financiero, la seguridad cibernética, y la competitividad organizacional del negocio en un entorno digital altamente evolutivo.

**Ítem 9:** En la empresa, se capacita al personal en las tecnologías objeto de inversión con el fin de garantizar el rendimiento operativo, maximizar el aprovechamiento de los recursos tecnológicos y asegurar la efectividad de las decisiones estratégicas adoptadas.

**Tabla 38**

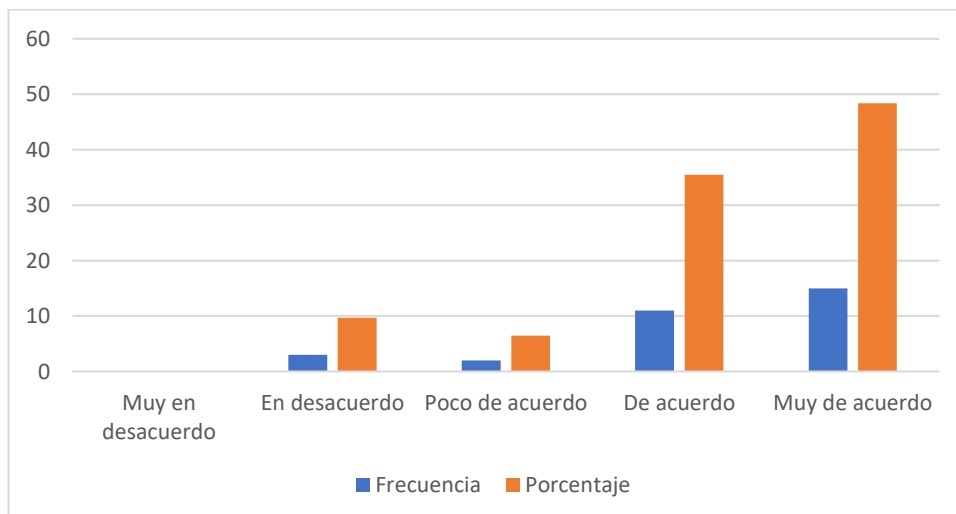
*Capacitación al personal en tecnologías objeto de inversión.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	3	9.68	9.68
Poco de acuerdo	2	6.45	16.13
De acuerdo	11	35.48	51.61
Muy de acuerdo	15	48.39	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 37**

*Capacitación al personal en tecnologías objeto de inversión.*



*Nota.* Resultados según Tabla 38.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 9, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (9,68 %), poco de acuerdo (6,45 %), de acuerdo (35,48 %), muy de acuerdo (48,39 %). Por lo tanto, en la empresa muchas veces se capacita al personal en las tecnologías objeto de inversión, con el fin de garantizar el rendimiento operativo, maximizar el aprovechamiento de los recursos tecnológicos y asegurar la efectividad de las decisiones estratégicas adoptadas.

**Ítem 10:** En la empresa se monitorea de forma sistemática el rendimiento de las tecnologías implementadas con el propósito de evaluar si cumplen

con los objetivos establecidos en la toma de decisiones por inversión tecnológica.

**Tabla 39**

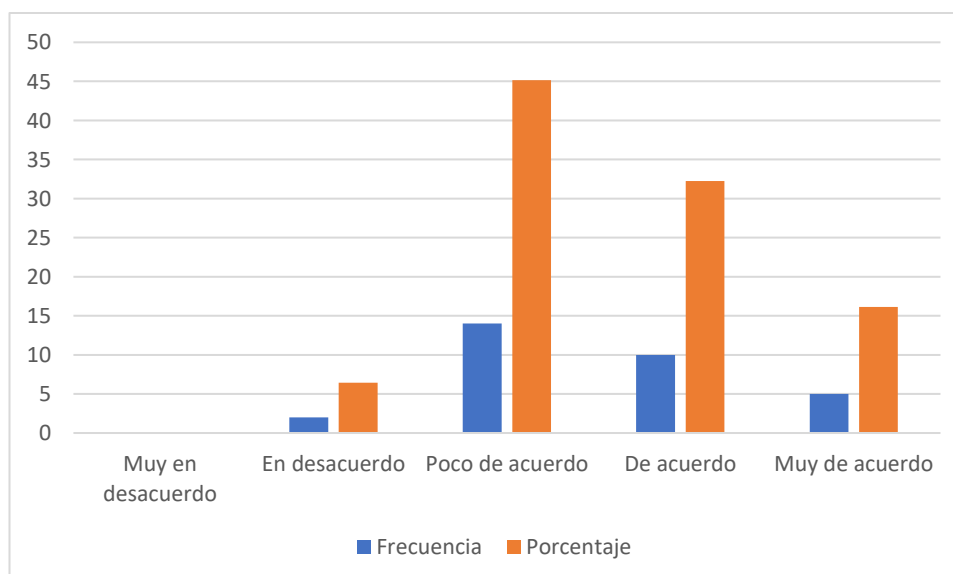
*Monitoreo sistemático del rendimiento de tecnologías implementadas.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	2	6.45	6.45
Poco de acuerdo	14	45.16	51.61
De acuerdo	10	32.26	83.87
Muy de acuerdo	5	16.13	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 38**

*Monitoreo sistemático del rendimiento de tecnologías implementadas.*



*Nota.* Resultados según Tabla 39.

La información recabada en la tabla 38 sobre el ítem 10, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (6,45 %), poco de acuerdo (45,16 %), de acuerdo (32,26 %), muy de acuerdo (16,13 %). Por lo antes referido, en la empresa regularmente se monitorea de forma sistemática el rendimiento de las tecnologías implementadas con el propósito de evaluar si cumplen con los objetivos establecidos en la toma de decisiones por inversión tecnológica.

**Indicador:** Riesgo de inversión

**Ítem 11:** En la empresa ante posibles déficits de efectivo, se elige entre diferentes opciones de financiamiento, como préstamos bancarios, considerando la necesidad, el costo, el riesgo y la flexibilidad de cada opción.

**Tabla 40**

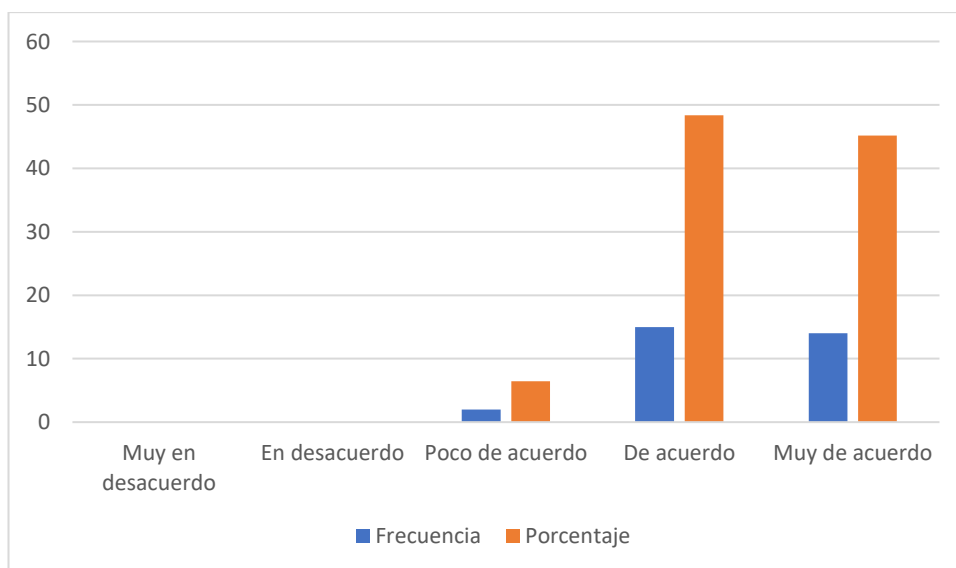
*Alternativas de financiamiento ante déficits de efectivo.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	0	0.00	0.00
Poco de acuerdo	2	6.45	6.45
De acuerdo	15	48.39	54.84
Muy de acuerdo	14	45.16	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 39**

*Alternativas de financiamiento ante déficits de efectivo.*



*Nota.* Resultados según Tabla 40.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 11, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (0,00 %), poco de acuerdo (6,45 %), de acuerdo (48,39 %), muy de acuerdo (45,16 %). Por consiguiente, en la empresa ante posibles déficits de efectivo, en su gran mayoría se elige entre diferentes opciones de financiamiento, como préstamos bancarios al considerar la necesidad, el costo, el riesgo y la flexibilidad de cada opción.

**Ítem 12:** En la empresa, ante posibles riesgos de incobrabilidad, se diseñan estrategias de recuperación de deudas, con el propósito de salvaguardar la

liquidez y asegurar la continuidad operativa del plan de inversión anual proyectado.

**Tabla 41**

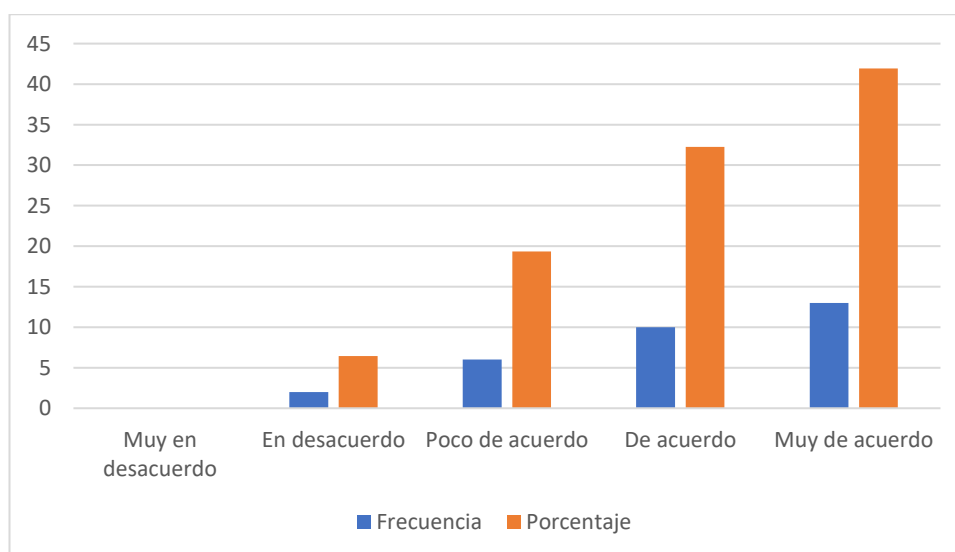
*Planteamiento de estrategias de recuperación de deudas.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	2	6.45	6.45
Poco de acuerdo	6	19.35	25.81
De acuerdo	10	32.26	58.06
Muy de acuerdo	13	41.94	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 40**

*Planteamiento de estrategias de recuperación de deudas.*



*Nota.* Resultados según Tabla 41.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 12, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (6,45 %), poco de acuerdo (19,35 %), de acuerdo (32,26 %), muy de acuerdo (41,94 %). Por consiguiente, en la empresa ante posibles riesgos de incobrabilidad, en su mayoría, se diseñan estrategias de recuperación de deudas, con el propósito de salvaguardar la liquidez y asegurar la continuidad operativa del plan de inversión anual proyectado.

**Ítem 13.** En la empresa, para la toma de decisiones de inversión, previamente se realiza una evaluación financiera integral, que permita garantizar la estabilidad económica u operativa, y reducir la vulnerabilidad ante posibles pérdidas económicas no significativas.

**Tabla 42**

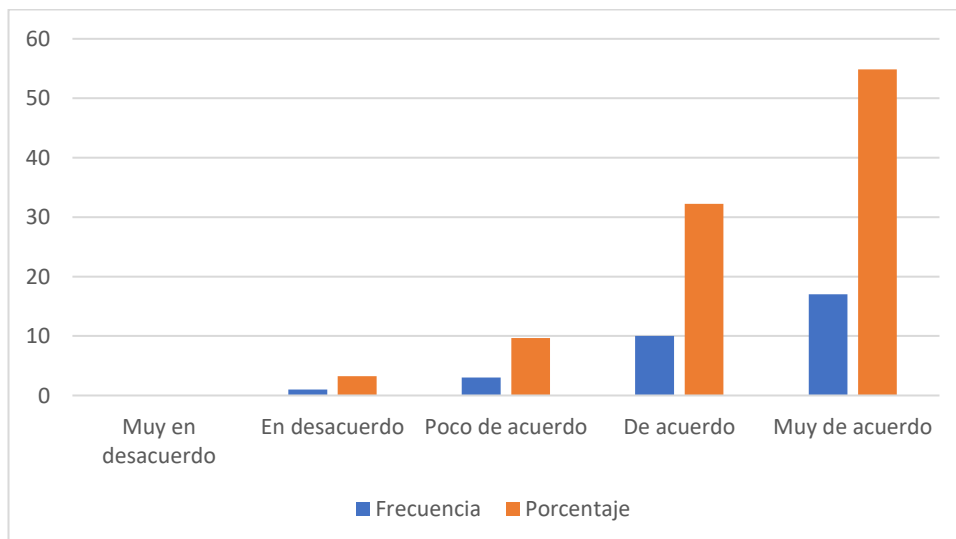
*Evaluación financiera integral para la toma de decisiones de inversión.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	1	3.23	3.23
Poco de acuerdo	3	9.68	12.90
De acuerdo	10	32.26	45.16
Muy de acuerdo	17	54.84	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 41**

*Evaluación financiera integral para la toma de decisiones de inversión.*



*Nota.* Resultados según Tabla 42.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 13, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (3,23 %), poco de acuerdo (9,68 %), de acuerdo (32,26 %), muy de acuerdo (54,84 %). En la empresa, para la toma de decisiones de inversión, en su gran mayoría, se realiza de forma previa una evaluación financiera integral, que permite garantizar la estabilidad económica u operativa, e incluso, reducir la vulnerabilidad ante posibles pérdidas económicas no significativas.

**Ítem 14.** En la empresa, se estructura estratégicamente los proyectos de inversión de forma que se incluye la viabilidad legal, ambiental y/o social, con el fin de eliminar riesgos de inoperatividad y continuidad.

**Tabla 43**

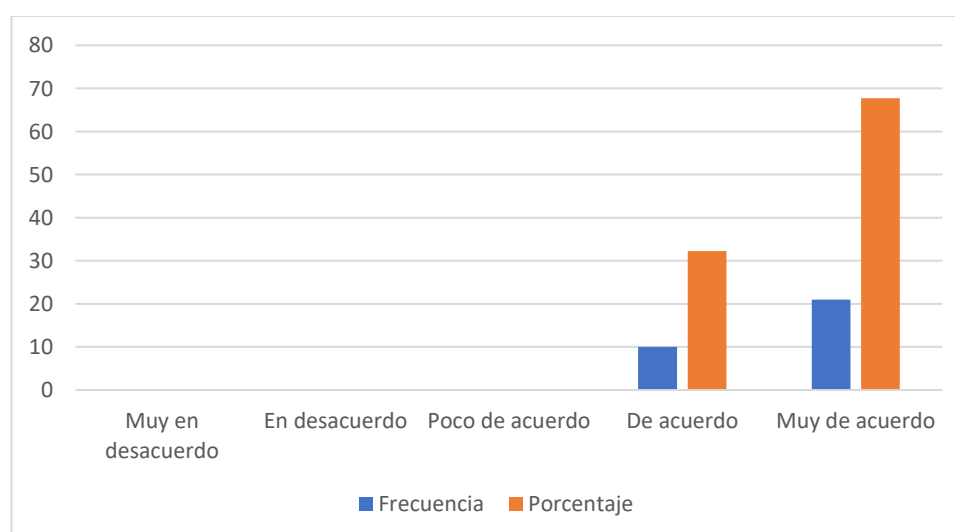
*Estructuración estratégica de los proyectos de inversión.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	0	0.00	0.00
Poco de acuerdo	0	0.00	0.00
De acuerdo	10	32.26	32.26
Muy de acuerdo	21	67.74	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 42**

*Estructuración estratégica de los proyectos de inversión.*



*Nota.* Resultados según Tabla 43.

La información recabada en la tabla 42 sobre el ítem 14, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (0,00 %), poco de acuerdo (0,00 %), de acuerdo (32,26 %), muy de acuerdo (67,74 %). Por consiguiente, en la empresa, en su gran mayoría se estructura de forma estratégica los proyectos de inversión, incluyendo por tal motivo la viabilidad legal, ambiental y/o social, con el fin de eliminar riesgos de inoperatividad y continuidad.

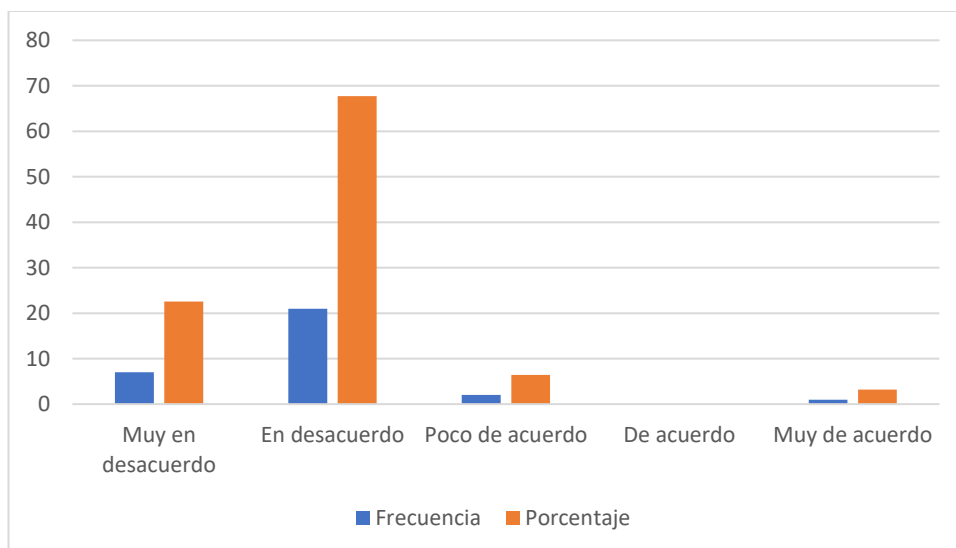
**Ítem 15:** En la empresa se diversifica el riesgo de inversión, al adquirir parcialmente otros activos distintos al giro del negocio, con el fin de mitigar el impacto de posibles pérdidas, medianamente significativas.

**Tabla 44**

*Diversificación del riesgo de inversión.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	7	22.58	22.58
En desacuerdo	21	67.74	90.32
Poco de acuerdo	2	6.45	96.77
De acuerdo	0	0.00	96.77
Muy de acuerdo	1	3.23	100.00
Total	31	100.0	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 43***Diversificación del riesgo de inversión.*

*Nota.* Resultados según Tabla 44.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 15, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (22,58 %), en desacuerdo (67,74 %), poco de acuerdo (6,45 %), de acuerdo (0,00 %), muy de acuerdo (3,23 %). Por consiguiente, en la empresa en su casi nunca se diversifica el riesgo de inversión, pues no se adquieren parcialmente otra clase de activos, que ayuden a mitigar el impacto de pérdidas, que sean medianamente significativas para la empresa.

#### **4.3.2 Dimensión: Toma de decisiones de financiamiento**

**Indicador:** Toma de decisiones sobre la selección de la fuente de financiamiento.

**Ítem 16:** En la empresa, se aplican diversas estrategias orientadas a la adecuada selección de fuentes de financiamiento, con la finalidad de garantizar la optimización de recursos económicos en la ejecución de los proyectos de inversión.

**Tabla 45**

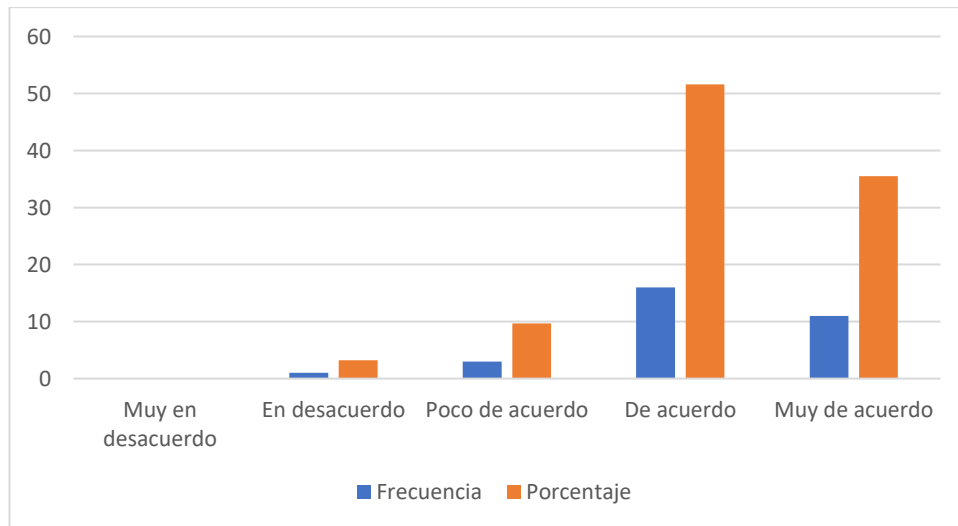
*Estrategias para la adecuada selección de fuentes de financiamiento.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	1	3.23	3.23
Poco de acuerdo	3	9.68	12.90
De acuerdo	16	51.61	64.52
Muy de acuerdo	11	35.48	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 44**

*Estrategias para la adecuada selección de fuentes de financiamiento.*



*Nota.* Resultados según Tabla 45.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 16, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (3,23 %), poco de acuerdo (9,68 %), de acuerdo (51,61 %), muy de acuerdo (35,48 %). Por lo antes referido, en la empresa, muchas veces se aplican estrategias orientadas a la adecuada selección de fuentes de financiamiento, con el fin de garantizar la ejecución de los proyectos de inversión y optimizar el uso de sus recursos disponibles.

**Ítem 17:** En la empresa, se diversifican las fuentes de financiamiento con el objetivo de aumentar la flexibilidad en la gestión de recursos económicos,

que permitan asegurar la ejecución del presupuesto y la continuidad operativa frente a riesgos no contemplados.

**Tabla 46**

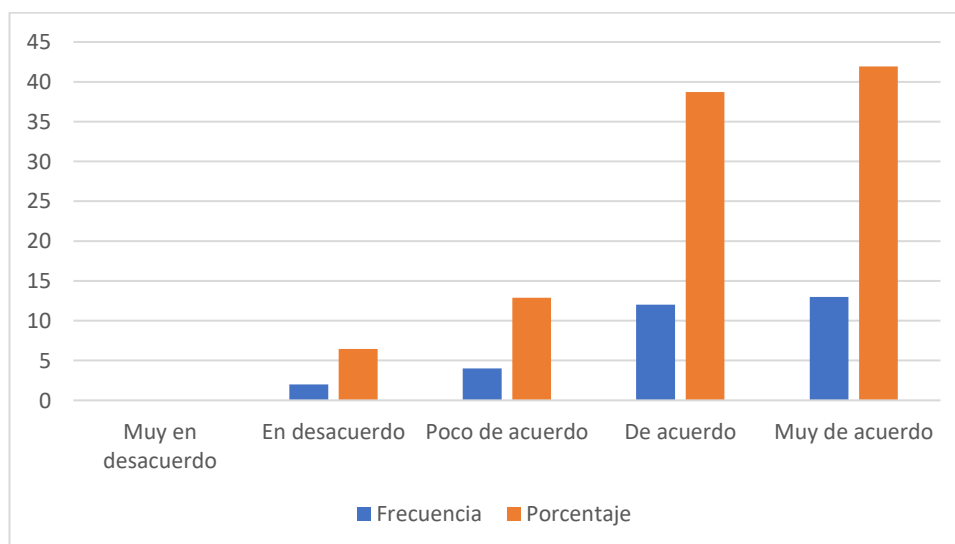
*Diversificación de fuentes de financiamiento frente a riesgos.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	2	6.45	6.45
Poco de acuerdo	4	12.90	19.35
De acuerdo	12	38.71	58.06
Muy de acuerdo	13	41.94	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 45**

*Diversificación de fuentes de financiamiento frente a riesgos.*



*Nota.* Resultados según Tabla 46.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 17, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (6,45 %), poco de acuerdo (12,90 %), de acuerdo (38,71 %), muy de acuerdo (41,94 %). Por tanto, en la empresa, se mayormente se diversifican las fuentes de financiamiento, con el fin de aumentar la flexibilidad en la gestión de recursos económicos, de tal forma que se permita asegurar la ejecución del presupuesto y la continuidad operativa frente a riesgos no contemplados.

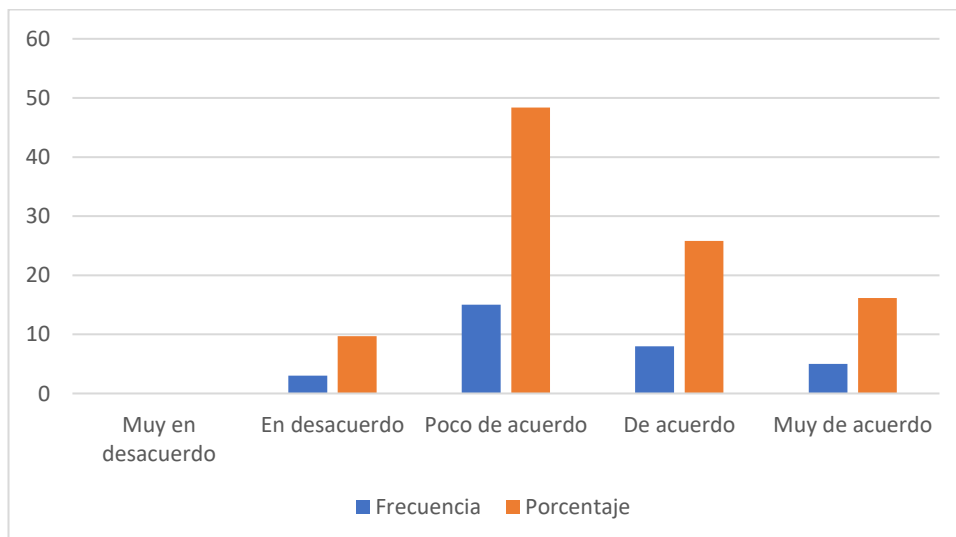
**Ítem 18:** En la empresa se prioriza la búsqueda de fuentes de financiamiento de calidad, que minimicen el costo del capital adquirido y maximicen la rentabilidad generada en el corto y largo plazo.

**Tabla 47**

*Búsqueda de fuentes de financiamiento de calidad.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	3	9.68	9.68
Poco de acuerdo	15	48.39	58.06
De acuerdo	8	25.81	83.87
Muy de acuerdo	5	16.13	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 46***Búsqueda de fuentes de financiamiento de calidad.*

*Nota.* Resultados según Tabla 47.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 18, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (9,68 %), poco de acuerdo (48,39 %), de acuerdo (25,81 %), muy de acuerdo (16,13 %). Por consiguiente, en la empresa se prioriza la búsqueda de fuentes de financiamiento de calidad, que minimicen el costo del capital adquirido y se maximice la rentabilidad generada en el corto y largo plazo.

**Ítem 19:** En la empresa se busca elegir estratégicamente los términos y condiciones de préstamos contratados con entidades financieras, en

función de mantener un adecuado nivel de liquidez, y garantizar la capacidad de cumplimiento de la deuda adquirida.

**Tabla 48**

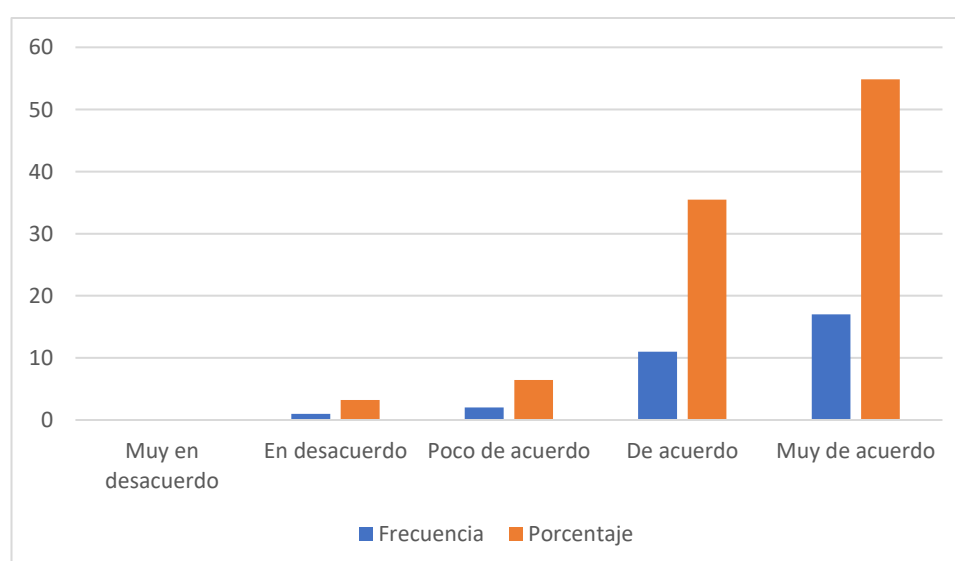
*Elección estratégica de términos y condiciones por préstamos.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	1	3.23	3.23
Poco de acuerdo	2	6.45	9.68
De acuerdo	11	35.48	45.16
Muy de acuerdo	17	54.84	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 47**

*Elección estratégica de términos y condiciones por préstamos.*



*Nota.* Resultados según Tabla 48.

La información recabada en la tabla 47 sobre el ítem 19, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (3,23 %), poco de acuerdo (6,45 %), de acuerdo (35,48 %), muy de acuerdo (54,84 %). Por consiguiente, en la empresa, muchas veces se busca elegir estratégicamente términos y condiciones de préstamos contratados con entidades financieras, con motivo de mantener un adecuado nivel de liquidez, y garantizar la capacidad de cumplimiento de la deuda adquirida.

**Ítem 20:** En la empresa se busca evitar la insolvencia económica por lo que se estima un volumen máximo de ventas al crédito a otorgar, tomando en cuenta la capacidad de apalancamiento operativo y financiero.

**Tabla 49**

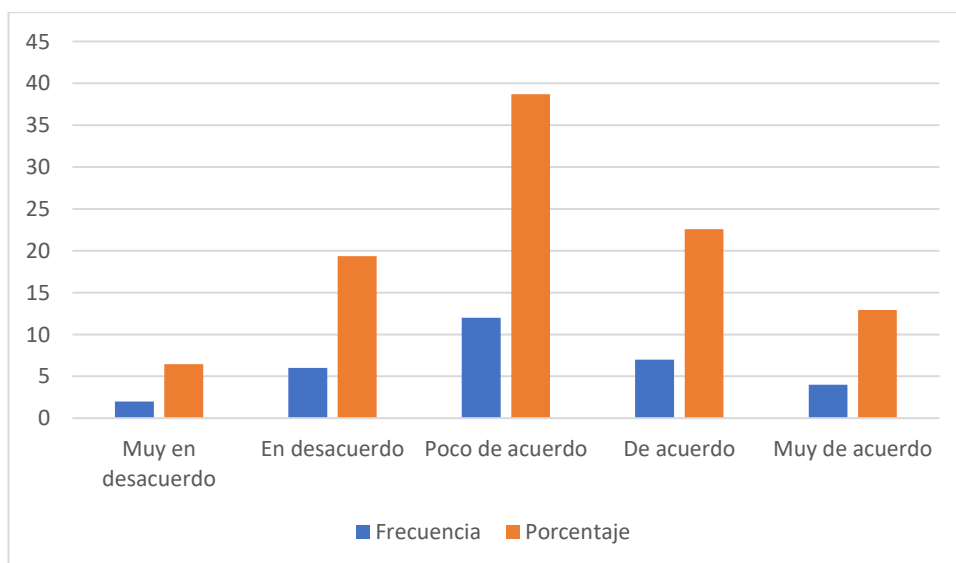
*Estimación del volumen máximo de ventas al crédito.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	6.45	6.45
En desacuerdo	6	19.35	25.81
Poco de acuerdo	12	38.71	64.52
De acuerdo	7	22.58	87.10
Muy de acuerdo	4	12.90	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 48**

*Estimación del volumen máximo de ventas al crédito.*



*Nota.* Resultados según Tabla 49.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 20, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (6,45 %), en desacuerdo (19,35 %), poco de acuerdo (38,71 %), de acuerdo (22,58 %), muy de acuerdo (12,90 %). En la empresa, algunas veces se busca evitar la insolvencia por lo que regularmente se estima un volumen máximo de ventas al crédito a otorgar, tomando en cuenta la capacidad de apalancamiento operativo y financiero.

**Indicador:** Toma de decisiones de políticas de financiamiento

**Ítem 21:** En la empresa se evalúa y plantea estratégicamente políticas de financiamiento por deudas a corto y largo plazo, considerando necesidades operativas, inversiones en activos fijos y flujos de efectivo proyectados.

**Tabla 50**

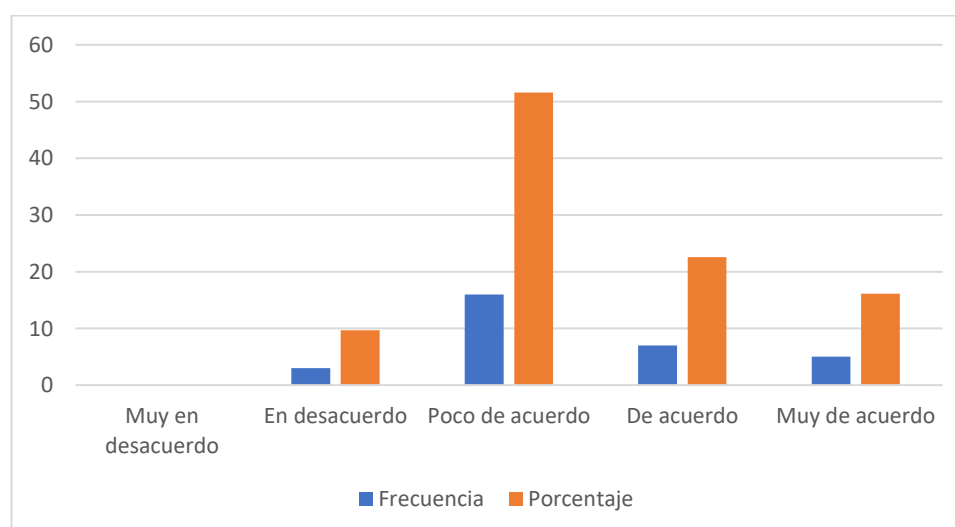
*Planteamiento estratégico de políticas de financiamiento.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	3	9.68	9.68
Poco de acuerdo	16	51.61	61.29
De acuerdo	7	22.58	83.87
Muy de acuerdo	5	16.13	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 49**

*Planteamiento estratégico de políticas de financiamiento.*



*Nota.* Resultados según Tabla 50.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 21, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (9,68 %), poco de acuerdo (51,61 %), de acuerdo (22,58 %), muy de acuerdo (16,13 %). Se concluye que, en la empresa regularmente se evalúa y define de forma estratégica las políticas de financiamiento por deudas de corto y largo plazo, en consideración de sus necesidades operativas, inversiones en activos fijos y flujos de efectivo proyectados.

**Ítem 22:** En la empresa se establecen políticas de financiamiento para una configuración ideal de la estructura de capital, con el objetivo de minimizar el costo de capital y maximizar el valor de la empresa.

**Tabla 51**

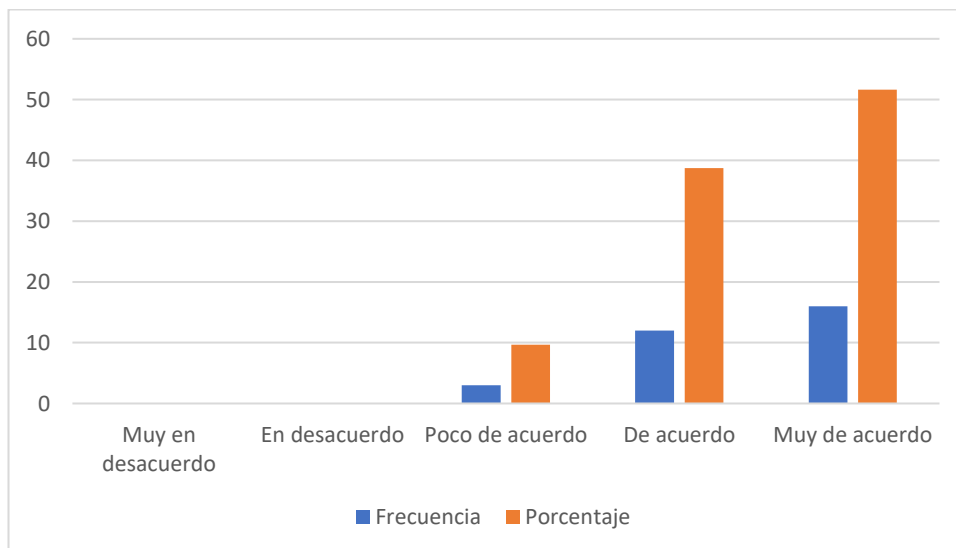
*Formulación estructural de políticas de financiamiento.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	0	0.00	0.00
Poco de acuerdo	3	9.68	9.68
De acuerdo	12	38.71	48.39
Muy de acuerdo	16	51.61	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 50**

*Formulación estructural de políticas de financiamiento.*



*Nota.* Resultados según Tabla 51.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 22, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (0,00 %), poco de acuerdo (9,68 %), de acuerdo (38,71 %), muy de acuerdo (51,61 %). Por lo tanto, en la empresa en su gran mayoría se establecen políticas de financiamiento para una configuración ideal de la estructura de capital, con el objetivo de minimizar el costo de capital y maximizar el valor de la empresa.

**Ítem 23:** En la empresa, se evalúa principalmente el impacto del control accionario y el apalancamiento financiero, configurando la capitalización

de utilidades retenidas para autofinanciamiento, y el financiamiento de fuentes externas para la inversión en proyectos de alta rentabilidad.

**Tabla 52**

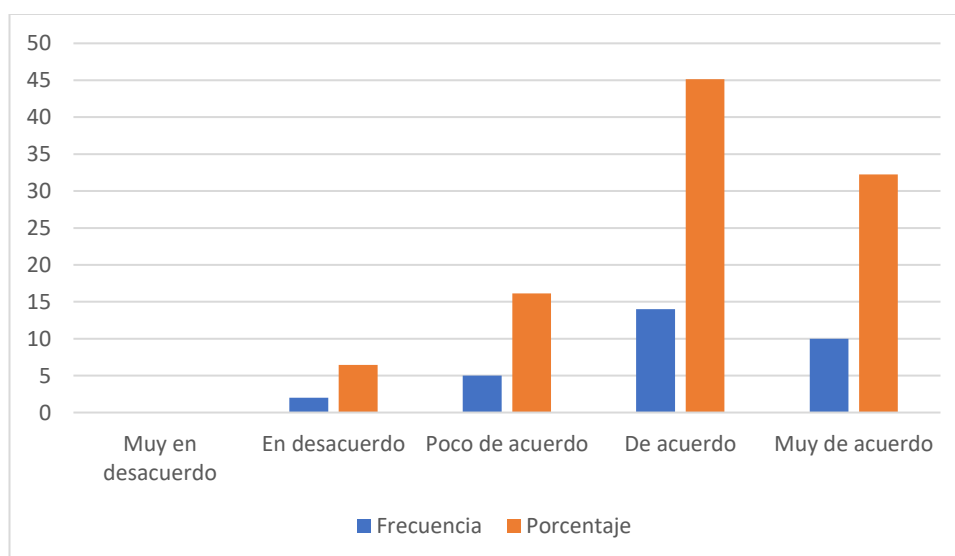
*Evaluación del origen y destino del financiamiento.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	2	6.45	6.45
Poco de acuerdo	5	16.13	22.58
De acuerdo	14	45.16	67.74
Muy de acuerdo	10	32.26	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 51**

*Evaluación del origen y destino del financiamiento.*



*Nota.* Resultados según Tabla 52.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 23, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (6,45 %), poco de acuerdo (16,13 %), de acuerdo (45,16 %), muy de acuerdo (32,26 %). En conclusión, en la empresa, se evalúa principalmente el impacto del control accionario y el apalancamiento financiero, configurando la capitalización de utilidades retenidas para autofinanciamiento, y el financiamiento de fuentes externas para la inversión en proyectos de alta rentabilidad.

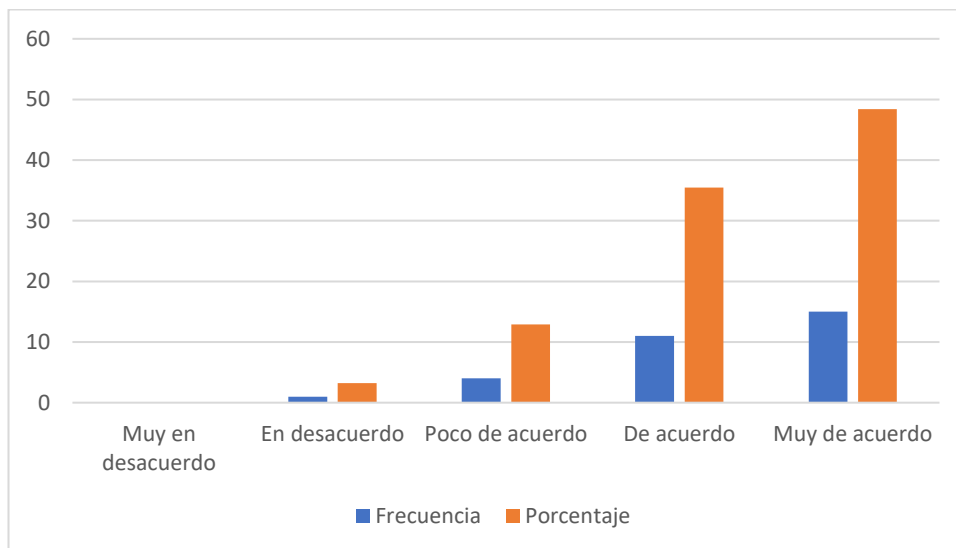
**Ítem 24:** En la empresa se establecen políticas de diversificación a fuentes de financiamiento con el fin de reducir la dependencia a una sola fuente y mejorar la flexibilidad ante cambios en las condiciones del mercado.

**Tabla 53**

*Diversificación de fuentes de financiamiento.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	1	3.23	3.23
Poco de acuerdo	4	12.90	16.13
De acuerdo	11	35.48	51.61
Muy de acuerdo	15	48.39	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 52***Diversificación de fuentes de financiamiento.*

*Nota.* Resultados según Tabla 53.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 24, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (3,23 %), poco de acuerdo (12,90 %), de acuerdo (35,48 %), muy de acuerdo (48,39 %). Por consiguiente, en la empresa en su gran mayoría se establecen políticas de diversificación para las fuentes de financiamiento con el fin de reducir la dependencia a una sola fuente y mejorar la flexibilidad ante cambios en las condiciones del mercado.

**Ítem 25:** En la empresa, en su gran mayoría se hace un análisis previo para establecer los estándares financieros esperados en el presupuesto, con la

finalidad de generar un escenario de retorno a la inversión, alcanzable y controlable.

**Tabla 54**

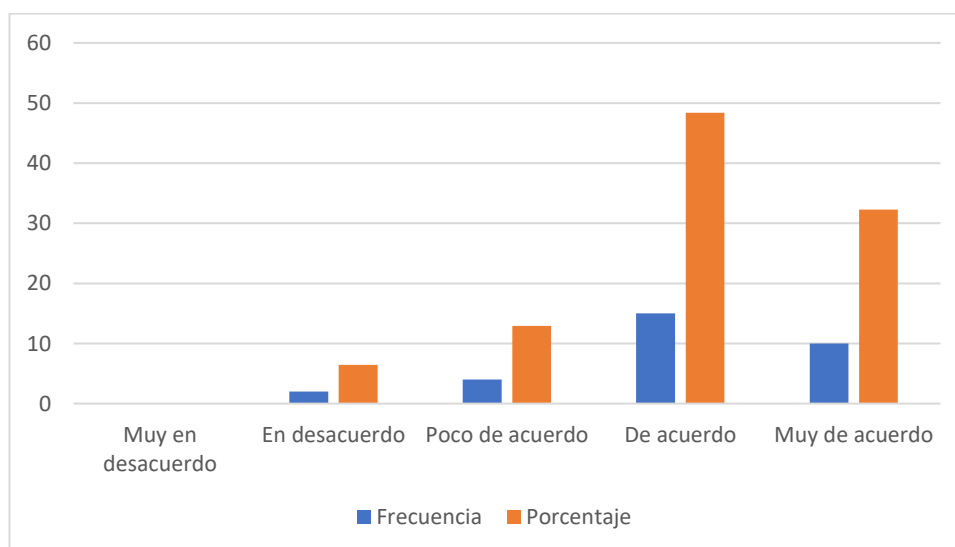
*Análisis y evaluación de estándares financieros.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	2	6.45	6.45
Poco de acuerdo	4	12.90	19.35
De acuerdo	15	48.39	67.74
Muy de acuerdo	10	32.26	100.00
Total	31	100.00	

*Nota.* Tabla obtenida de la aplicación del cuestionario.

**Figura 53**

*Análisis y evaluación de estándares financieros.*



*Nota.* Resultados según Tabla 54.

La información recabada en la tabla sobre el ítem 25, presenta los siguientes resultados en sus diferentes categorías: muy en desacuerdo (0,00 %), en desacuerdo (6,45 %), poco de acuerdo (12,90 %), de acuerdo (48,39 %), muy de acuerdo (32,26 %). Se concluye que, en la entidad en su mayoría se hace un análisis previo de los indicadores financieros proyectados, con la finalidad de generar un escenario con el mejor retorno y control del capital invertido.

#### 4.4 Prueba de Normalidad

De la variable: Control financiero en las ventas al crédito.

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho: Los datos provienen de una distribución normal.

H1: Los datos no provienen de una distribución normal.

SIG o p-valor > 0,05: Se acepta Ho.

SIG o p-valor < 0,05: Se rechaza Ho.

**Tabla 55**

*Prueba de normalidad.*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		Shapiro-Wilk			
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
total_vi	,098	31	,200	,979	31	,798

*Nota.* Elaboración propia.

#### **Interpretación:**

Según los valores de la tabla, en relación que a la evaluación de la variable control financiero en las ventas al crédito y porque el número de datos son 31, nos corresponde observar la columna de prueba de Shapiro-Wilk, donde la sig. es de 0,798, lo cual es mayor que 0,05 por lo que se acepta

la Ho. Así, se interpreta que los datos de la variable provienen de una distribución normal.

De la variable Decisiones estratégicas.

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho: Los datos provienen de una distribución normal.

H1: Los datos no provienen de una distribución normal.

SIG o p-valor  $>$  0,05: Se acepta Ho.

SIG o p-valor  $<$  0,05: Se rechaza Ho.

### Tabla 56

*Prueba de normalidad.*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		Shapiro-Wilk			
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
total_vi	,106	31	,200	,963	31	,347

*Nota.* Elaboración propia

**Interpretación:**

Según los valores de la tabla, en relación que a la evaluación de la variable Decisiones estratégicas y porque el número de datos son 31, nos corresponde observar la columna de prueba de Shapiro-Wilk, donde la sig. es de 0,347, lo cual es mayor que 0,05 por lo que se acepta la  $H_0$ . Así interpretamos que los datos de la variable provienen de una distribución normal.

## 4.5 Prueba de hipótesis

### 4.5.1 Verificación de la hipótesis general

#### a) **Hipótesis Estadística:**

Ho: El control financiero en las ventas al crédito no influye directamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

H1: El control financiero en las ventas al crédito influye directamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

b) **Nivel de significancia:**  $5\%=0,05$ .

c) **Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) **Estadístico de prueba:** Correlación de Pearson

**Tabla 57**

*El control financiero en las ventas al crédito influye directamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.*

				Control financiero en las ventas al crédito	Decisiones estratégicas
Pearson	Control financiero en las ventas al crédito	Correlación Pearson Sig. (bilateral) N	de	1.000  31	0,990  0,000 31
	Decisiones estratégicas	Correlación Pearson Sig. (bilateral) N	de	0,990 0,000 31	1.000  31

*Nota.* Tomado del procesamiento de la aplicación de la encuesta.

e) **Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si la Sig. es menor a 0,05.

No rechazar  $H_0$  si la Sig. es mayor a 0,05.

f) **Interpretación:**

Se observa que la significancia asintótica es 0,000 menor a 0,05; por tanto, se tiene la siguiente conclusión: El control financiero en las ventas al crédito

influye directamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

#### **4.5.2 Verificación de las Hipótesis Específicas**

Verificación de la Primera Hipótesis Específica.

**a) Hipótesis Estadística:**

Ho: El control del presupuesto de ventas no influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

H1: El control del presupuesto de ventas influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

b) **Nivel de significancia:**  $5\%=0,05$ .

c) **Zona de rechazo:** Mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) **Estadístico de prueba:** Correlación de Pearson

**Tabla 58**

*El control del presupuesto de ventas influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.*

				Control del presupuesto de ventas	Decisiones estratégicas
Pearson	Control del presupuesto de ventas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	de	1,000 31	0,975* 0,000 31
	Decisiones estratégicas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	de	0,975 0,000 31	1,000 31

*Nota.* Tomado del procesamiento de la aplicación de la encuesta.

**e) Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si la Sig. es menor a 0,05.

No rechazar  $H_0$  si la Sig. es mayor a 0,05.

**f) Interpretación:**

Se observa que la significancia asintótica es 0,000 menor a 0,05; por tanto, se tiene la siguiente conclusión: El control del presupuesto de ventas influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

Verificación de la Segunda Hipótesis Específica.

**a) Hipótesis Estadística:**

Ho: El control del presupuesto de cuentas por cobrar no influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

H1: El control del presupuesto de cuentas por cobrar influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

b) **Nivel de significancia:**  $5\%=0,05$ .

c) **Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) **Estadístico de prueba:** Correlación de Pearson

**Tabla 59**

*El control del presupuesto de cuentas por cobrar influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.*

			Control presupuesto cuentas cobrar	del de por Decisiones estratégicas
Pearson	Control del	Correlación	1.000	0,914
	presupuesto	de Pearson		
	de cuentas	Sig.		0,000
	por cobrar	(bilateral)		
		N	31	31
	Decisiones	Correlación	0,914	1.000
	estratégicas	de Pearson		
		Sig.	0,000	
		(bilateral)		
		N	31	31

*Nota.* Tomado del procesamiento de la aplicación de la encuesta.

**e) Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si la Sig. es menor a 0,05.

No rechazar  $H_0$  si la Sig. es mayor a 0,05.

**f) Interpretación:**

Se observa que la significancia asintótica es 0,000 menor a 0,05; por tanto, se tiene la siguiente conclusión: El control del presupuesto de cuentas por

cobrar influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

Verificación de la Tercera Hipótesis Específica.

**a) Hipótesis Estadística:**

Ho: El control del presupuesto de gastos de venta no influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

H1: El control del presupuesto de gastos de venta influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

b) **Nivel de significancia:**  $5\%=0,05$ .

c) **Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) **Estadístico de prueba:** Correlación de Pearson

**Tabla 60**

*El control del presupuesto de gastos de venta influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.*

			Control del presupuesto de gastos de venta	Decisiones estratégicas
Pearson	Control del presupuesto de gastos de venta	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1.000 31	0,901 31
	Decisiones estratégicas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	0,901 31	1.000 31

*Nota.* Tomado del procesamiento de la aplicación de la encuesta.

**e) Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la Sig. es mayor a 0,05

**f) Interpretación:**

Se observa que la significancia asintótica es 0,000 menor a 0,05; por tanto, se tiene la siguiente conclusión: El control del presupuesto de gastos de venta influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

Verificación de la Cuarta Hipótesis Específica.

**a) Hipótesis Estadística:**

Ho: El control del presupuesto de gastos de administración no influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

H1: El control del presupuesto de gastos de administración influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

b) **Nivel de significancia:**  $5\%=0,05$ .

c) **Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) **Estadístico de prueba:** Correlación de Pearson

**Tabla 61**

*El control del presupuesto de gastos de administración influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.*

			Control del presupuesto de gastos de administración	Decisiones estratégicas
Pearson	Control del presupuesto de gastos de administración	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1.000	0,991*
		N	31	31
	Decisiones estratégicas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	0,991*	1.000
		N	31	31

*Nota.* Tomado del procesamiento de la aplicación de la encuesta.

**e) Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la Sig. es mayor a 0,05

**f) Interpretación:**

Se observa que la significancia asintótica es 0,000 menor a 0,05; por tanto, se tiene la siguiente conclusión: El control del presupuesto de gastos de administración influye significativamente en la toma de decisiones

estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

Verificación de la Quinta Hipótesis Específica.

**a) Hipótesis Estadística:**

Ho: El control del presupuesto de efectivo no influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

H1: El control del presupuesto de efectivo influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

b) **Nivel de significancia:**  $5\%=0,05$ .

c) **Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) **Estadístico de prueba:** Correlación de Pearson

**Tabla 62**

*El control del presupuesto de efectivo influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.*

			Control del presupuesto de efectivo	Decisiones estratégicas
Pearson	Control del presupuesto de efectivo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1.000  31	0,948*  31
	Decisiones estratégicas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	0,948* 0,000 31	1.000  31

*Nota.* Tomado del procesamiento de la aplicación de la encuesta.

**e) Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si la Sig. es menor a 0,05.

No rechazar  $H_0$  si la Sig. es mayor a 0,05.

**f) Interpretación:**

Se observa que la significancia asintótica es 0,000 menor a 0,05; por tanto, se tiene la siguiente conclusión: El control del presupuesto de efectivo influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

En lo referente al objetivo general: Determinar de qué manera el control financiero en las ventas al crédito influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

En primer lugar, en cuanto al primer objetivo específico: Evaluar cómo el control del presupuesto de ventas influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024, se obtuvieron los siguientes resultados al respecto:

En la dimensión de: Control del presupuesto de ventas, indicador: Control de la periodicidad, se consignan los siguientes ítems:

En el ítem 1, con un valor de 48.39 % de acuerdo y 32.26 % muy de acuerdo, da a entender que, en la gran mayoría de empresas se realizan controles y evaluaciones periódicas, para la ejecución del presupuesto de las ventas al crédito, con consideración de los plazos de vencimiento y los cobros realizados, a fin de evitar riesgos de incobrabilidad e insuficiencia de liquidez.

En el ítem 2, con un valor de 41.94 % de acuerdo y 35.48 % muy de acuerdo; da a entender que, en su mayoría las empresas controlan la ejecución periódica del presupuesto de ventas proyectado, con el motivo de mejorar y mantener altos índices de eficiencia de conversión de efectivo, en relación de las cuentas por cobrar al crédito.

En cuanto al indicador: Control del pronóstico de ventas, se consignan los siguientes ítems: En el ítem 3 con un valor de 32.26 % en desacuerdo y 51.61 % en muy de acuerdo; refleja que las empresas tienden a trabajar de dos formas, en un escenario no se estima las ventas futuras en el presupuesto utilizando datos objetivos, y en otro sí lo realizan, dependiendo de diversos factores, como las políticas financieras y la eficiencia operativa del área encargada.

En el ítem 4 con un valor de 41.94 % en desacuerdo y 32.26 % poco de acuerdo; se concluye, que la gran mayoría de empresas no realizan una planificación estratégica, que incluya planes de contingencia que prevengan o mitiguen pérdidas financieras significativas, que podrían afectar la rentabilidad, liquidez o sostenibilidad operativa.

En cuanto al indicador: Control del conocimiento del mercado: En el ítem 5 con un valor de 48.39 % de acuerdo y 41.94 % muy de acuerdo, concluye que, las empresas toman en consideración para el presupuesto

de ventas, las tendencias del alza o baja de los precios regulados por el mercado de proveedores y consumidores, con el fin optimizar márgenes financieros derivados de las ventas al crédito.

En el ítem 6 con un valor de 51.61 % de acuerdo y 32.26 % muy de acuerdo; se concluye que, en las empresas se controlan en conjunto los activos disponibles, exigibles y realizables, con el fin de asegurar un balance estratégico para la ejecución del presupuesto.

Por consiguiente, en cuanto a su relación con la variable dependiente: Decisiones estratégicas, tenemos la siguientes dimensión: Toma de decisiones de inversión, donde se consigna el indicador: Toma de decisiones sobre políticas de inversión, con el ítem 1, de un valor de 45.16 % poco de acuerdo y 22.58 % de acuerdo; demuestra que el ente organizacional, únicamente define de forma regular políticas y estrategias de inversión sólidas, que le permitirán cumplir con los objetivos financieros trazados en su presupuesto.

Del mismo modo, en el ítem 2 con un valor de 51.61 % poco de acuerdo, se revela que la entidad materia de estudio, al no tener en su mayoría políticas y estrategias de inversión sólidas, se ejecuta pobremente el presupuesto, perjudicando la eficiencia operativa, desempeño financiero y la obtención de beneficios económicos esperados.

En el ítem 3 con un valor de 29.03 % en desacuerdo y 45.16 % poco de acuerdo, se revela que en la organización materia de estudio, muy pocas veces se establecen márgenes de error frente a riesgos de inversión esperables, comprometiendo por tanto las metas definidas en el plan de inversión.

Por otro lado, en el ítem 4 con un valor de 48.39 % de acuerdo; se observa que la empresa, si define mayormente políticas de inversión a través del estudio y comprensión el perfil del riesgo de la inversión de los instrumentos financieros, objetos de inversión.

Por consiguiente, en el ítem 5 con un valor de 45.16 % de acuerdo y 35.48 % muy de acuerdo, se observa que en la gran mayoría de empresas, para configurar la asignación estratégica del efectivo, se realiza previamente una investigación exhaustiva e íntegra de los activos de inversión, corrientes y no corrientes.

En cuanto al indicador: Toma de decisiones sobre Inversión en tecnología, se tiene los ítems: El ítem 6 con un valor de 12.90 % en desacuerdo y 48.39 % poco de acuerdo, se concluye que el ente económico muy pocas veces realiza un diagnóstico sistemático de los requerimientos tecnológicos, que les permitan tomar decisiones de inversión adecuadas,

que garanticen la consecución de sus metas estratégicas y mejoren el nivel de rendimiento económico en la empresa.

En el ítem 7 con un valor de 48.39 % poco de acuerdo y 25.81 % de acuerdo, se revela que las empresas de manera regular, toman decisiones en inversión de tecnologías orientadas a mejorar la eficiencia y diversificación operativa del efectivo, refiriéndose a la implementación de puntos de venta digitales y billeteras electrónicas.

Por otro lado, en el ítem 8 con un valor de 29.03 % poco de acuerdo y 38.71 % de acuerdo, se identifica que la entidad en su mayoría evalúa el costo beneficio de la implementación de nuevas tecnologías, con el propósito de medir su impacto en el rendimiento operativo, el control financiero, la seguridad cibernética, y la competitividad organizacional del negocio en un entorno digital altamente evolutivo.

En el ítem 9, con un valor de 35.48 % de acuerdo y 48.39 % muy de acuerdo, se observa que la gran mayoría de empresas una vez adquiridos nuevos recursos tecnológicos, convienen en capacitar todo el personal a cargo, con el fin de garantizar el rendimiento operativo, maximizar el aprovechamiento de los recursos tecnológicos y asegurar la efectividad de las decisiones estratégicas adoptadas.

En cuanto al indicador: Riesgo de inversión, en el ítem 11 con un valor de 48.39 % de acuerdo y 45.16 % muy de acuerdo; se concluye que, la gran mayoría de empresas ante posibles déficits de efectivo, eligen entre diferentes opciones de financiamiento, considerando sobre todo la necesidad, el costo, el riesgo y la flexibilidad de cada opción.

En el ítem 12 con un valor de 32.26 % de acuerdo y 41.94 % muy de acuerdo; se tiene que, la entidad ante posibles riesgos de incobrabilidad, diseñan en su gran mayoría, estrategias de recuperación de deudas, con el propósito de salvaguardar la liquidez y asegurar la continuidad operativa del plan de inversión anual proyectado.

Asimismo, el ítem 13 con un valor de 32.26 % de acuerdo y 54.84 % muy de acuerdo; revela que la organización empresarial, muchas veces, para la toma de decisiones de inversión, previamente realiza una evaluación financiera integral, que permita la seguridad de garantizar la estabilidad económica u operativa, y reducir vulnerabilidades ante posibles pérdidas económicas no significativas.

En el ítem 14, con un valor de 32.26 % de acuerdo y 67.74 % muy de acuerdo; se tiene la seguridad de que todas las empresas, estructuran estratégicamente los proyectos de inversión de forma que se incluya la

viabilidad legal, ambiental y/o social, todo con el fin de eliminar riesgos de inoperatividad y continuidad.

Por último, en el ítem 15, con un valor de 22.58 % muy en desacuerdo y 67.74% poco de acuerdo; se observa que en promedio las empresas no diversifican el riesgo de inversión, ya que ninguna adquiere parcialmente, como inversión, otra clase de activos, como títulos valores, bienes raíces o similares, que le ayuden a mitigar el impacto de pérdidas medianamente significativas para la empresa.

Los resultados son apoyados en parte por Mogro, Mendoza, y Cantos (2020), quienes presentaron resultados determinaron que el control financiero es una de las principales herramientas que deben aplicar las empresas para realizar un adecuado manejo de sus recursos y disponer de información fiable y oportuna para tomar decisiones que incidirán en los futuros resultados económicos y financieros de la empresa. Además, se determinó que esta empresa al ser regulada por los organismos respectivos aplica como procesos de control financiero la elaboración de estados financieros, situación que ha permitido ejercer un mejor control sobre la actividad económica y tomar decisiones adecuadas logrando mantenerse en el mercado y obtener resultados satisfactorios.

En el estado de situación financiera de la indicada empresa, el grupo de los activos en la relación del año 2017-2018 presenta una variación del 33.54 % que representa un incremento de \$ 2,741,090.62 y en el activo corriente existe un decremento del 30.16 % mismo que puede originarse porque hubo una disminución del efectivo y equivalente al efectivo en un 71.51 % y un incremento en inventarios del 199.35 %, generando una disminución en la liquidez de la citada empresa. En los activos no corrientes se presentó un aumento del 64.53 % ya que la cuenta construcciones en curso y otros activos en tránsito presentaron un incremento considerable de \$ 235,182.59; así también aumentaron las cuentas y documentos por cobrar no corrientes el 210.15% y las propiedades de inversión en un 135.87 %.

El estudio concluyó que el control financiero ha incidido de forma favorable en la referida organización empresarial y se refleja en los resultados obtenidos en el periodo 2017–2019, además, con el análisis de los principales ratios financieros se puede determinar que, con la aplicación de control en el área financiera, presenta la capacidad de hacer frente a sus obligaciones tanto a corto como a largo plazo, y con la administración adecuada de sus costos y gastos obtener resultados satisfactorios para la empresa.

Los datos presentan regular conexión con la investigación expuesta por Castillo (2022), quien presentó que si el índice obtenido por la empresa era menor, esta podría enfrentar problemas de liquidez. Según los datos, en el año 2020, el índice de liquidez de la comercializadora indicada fue de 1.00, lo que significa que, por cada dólar de deuda, la empresa tenía solo \$ 1.00 para cubrirla. En 2021, el índice se mantuvo en 1.00, indicando que, por cada dólar generado en ese período, la empresa solo podía cubrir su deuda con \$ 1.00. En conclusión, la comercializadora agrícola Joflosa S.A. no se encuentra en el rango aceptable, ya que apenas puede cubrir sus obligaciones a corto plazo, lo que sugiere una falta de solidez en su capacidad de pago.

Además, presenta regular conexión con Guevara (2023), quien concluyó que la toma de decisiones empresariales debe desarrollarse de manera prioritaria en toda la organización, estableciendo metas específicas que permitan conseguir acciones con resultados positivos mediante el análisis, evaluación y predicción de acciones para lograr crecimiento, y seguridad en el mercado. Además, para aumentar la eficiencia, es indispensable crear oportunidades reales en las que las personas involucradas en este proceso, como empleados, gerentes, accionistas, dependiendo de su nivel, tengan varias alternativas, opciones y factores que sean consistentes o mejores para conseguir los objetivos determinado

y exista un adecuado desempeño. Asimismo, el análisis financiero incide en la toma de decisiones empresariales debido a que, al utilizar los estados financieros y aplicar el cálculo de los indicadores o ratios, permite conocer la situación financiera y económica en la que se encuentra la organización ya que se basa en la información reconocida en cada estado financiero y, de esta manera, conozca su situación en términos de liquidez, gestión, endeudamiento y rentabilidad, por lo cual la empresa podrá tomar las decisiones acertadas y correctas para su funcionamiento.

Lo resultados presentan regular conexión con Casquino (2024), quien concluyó que la empresa enfrenta dificultades para implementar un control financiero efectivo en las áreas económica y financiera, debido a la falta de identificación de elementos que necesitan control interno y un conocimiento insuficiente de los procesos contables. Las políticas y procedimientos no están consolidados, los controles son inadecuados y hay una falta de comprensión sobre la relación entre las decisiones financieras y la planificación financiera. El estudio concluyó que no se han identificado oportunamente las transacciones generadoras de estas. Además, la falta de control regular de cuentas y subcuentas representa un desafío. En este sentido, el control interno es crucial y debe ser implementado de manera exhaustiva.

Los resultados son apoyados en parte por Díaz (2024), quien presentó los resultados indicaron que existieron deficiencias en el control financiero que, en su momento, dificultaron la optimización de la rentabilidad. Sin embargo, al revisar el presupuesto del proyecto, el flujo de caja, la liquidación del proyecto, el control de facturación e impuestos, y la conciliación de ingresos, y al analizar estos resultados junto con los ajustes de control implementados, se logró establecer un margen de utilidad del 17.00 %. En conclusión, la implementación de un control financiero en el proyecto permitió alcanzar los resultados esperados y recalcó la importancia de un control financiero adecuado.

En cuanto al segundo objetivo específico: Analizar de qué forma el control del presupuesto de cuentas por cobrar influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

Los resultados determinan que en la dimensión: Control del presupuesto de cuentas por cobrar, del indicador: Control de las facturas por cobrar, consignan las respuestas en los siguientes ítems:

En el ítem 7, con un valor de 74.19 % muy de acuerdo, se revela que, en todas las empresas se controla rigurosamente la línea de crédito

de las ventas autorizadas con facturas, con el fin de asegurar el cumplimiento íntegro y oportuno del presupuesto de ventas proyectado.

En el ítem 8, con un valor de 70.97 % muy de acuerdo, se muestra que todas las empresas gestionan diariamente el cobro total o parcial de las ventas al crédito con facturas, con el fin de garantizar la recaudación monetaria proyectada en el presupuesto de ventas.

El ítem 9 con un valor de 45.16 % en desacuerdo y 35.48 % poco de acuerdo, se revela que en su gran mayoría las empresas no disponen de letras de cambio para la gestión de cobros de ventas al crédito derivadas de contratos relevantes o demandantes de este tipo de instrumento financiero, con el fin de asegurar el cobro efectivo, la liquidez y el flujo de caja. Entonces, se determina que en la empresa se monitorean los cobros pendientes de las letras por cobrar con otros instrumentos como la factura de venta electrónica.

En el ítem 10 con un valor de 45.16 % en desacuerdo y 38.71 % poco de acuerdo, se observa que pocas empresas disponen de letras de cambio para la gestión de cobros de ventas al crédito derivadas de contratos relevantes o demandantes de este tipo de instrumento financiero, con el fin de asegurar el cobro efectivo, la liquidez y el flujo de caja.

En cuanto a la variable dependiente, la dimensión: Toma de decisiones de financiamiento, el indicador: Toma de decisiones sobre la selección de la fuente de financiamiento.

En el ítem 16, con un valor de 51.61 % de acuerdo y 35.48 % muy de acuerdo, refleja que, las empresas en su gran mayoría aplican estrategias financieras diversas, orientadas a la adecuada selección de fuentes de financiamiento, con la finalidad de garantizar una ejecución eficiente de los recursos incluidos en los proyectos de inversión.

En el ítem 17, con un valor de 38.71 % de acuerdo y 41.94 % muy de acuerdo, se concluye que, en su gran mayoría las empresas diversifican las fuentes de financiamiento, con el objetivo de aumentar la flexibilidad en la gestión de recursos económicos, y asegurar la ejecución del presupuesto y la continuidad operativa frente a riesgos no contemplados.

En el ítem 18, con un valor de 48.39 % poco de acuerdo y 25.81 % de acuerdo, se entiende que las empresas priorizan la búsqueda de fuentes de financiamiento de calidad, que minimicen el costo del capital adquirido y se maximice la rentabilidad generada en el corto y largo plazo.

En el ítem 19, con un valor de 35.48 % de acuerdo y 54.84 % muy de acuerdo, se concluye que muchas veces las empresas buscan una elección estratégica de términos y condiciones de préstamos contratados

con entidades financieras, con motivo de mantener un adecuado nivel de liquidez, y garantizar la capacidad de cumplimiento de la deuda adquirida.

En el ítem 20, con un valor de 38.71 % poco de acuerdo, podemos observar que regularmente, las empresas realizan esfuerzos por evitar la insolvencia financiera, debido a su gran importancia, por lo que se estiman en ocasiones un volumen máximo de ventas al crédito a otorgar, tomando en cuenta la capacidad de apalancamiento operativo y financiero.

En el ítem 21, con un valor de 51.61 % poco de acuerdo, se observa que, las empresas de forma regular, evalúan y definen las estrategias para las políticas de financiamiento en relación de deudas de corto y largo plazo, y las necesidades operativas, inversiones en activos fijos y flujos de efectivo proyectados.

En el ítem 22, con un valor de 38.71 % de acuerdo y 51.61 % muy de acuerdo, se concluye que en su gran mayoría las empresas establecen políticas de financiamiento para una configuración ideal de la estructura de capital, con el objetivo de minimizar el costo de capital y maximizar el valor de la empresa.

En el ítem 23, con un valor de 45.16 % de acuerdo y 32.26 % muy de acuerdo, se concluye que en su gran mayoría las empresas evalúan el impacto del control accionarial y el apalancamiento financiero, configurando

la capitalización de utilidades retenidas para autofinanciamiento, y el financiamiento de fuentes externas para la inversión en proyectos de alta rentabilidad.

En el ítem 24, con un valor de 35.48 % de acuerdo y 48.39 % muy de acuerdo, se concluye que las empresas establecen políticas de diversificación a fuentes de financiamiento con el fin de reducir la dependencia a una sola fuente y mejorar la flexibilidad ante cambios en las condiciones del mercado.

En el ítem 25, con un valor de 48.39 % de acuerdo y 32.26 % muy de acuerdo, se concluye que las organizaciones en su gran mayoría analizan previamente los indicadores financieros proyectados, con el fin de generar un escenario donde obtengan mejor retorno y mayor control sobre el capital invertido.

Crespo (2023), quien concluyó que la empresa debe mantener una política sólida de manejo de efectivo, diversificar sus fuentes de ingresos y aplicar una estricta disciplina en la gestión de costos como medidas clave para fortalecer su salud financiera y prepararse para posibles desafíos futuros.

Los resultados presentan regular conexión con Reinoso (2022), quien concluyó que los controles financieros permiten a los clientes acceder

a su dinero más rápidamente mediante sistemas actualizados, mejorando así los procesos y generando un crecimiento a corto plazo para la institución financiera.

Asimismo, son apoyados por Quiroz y Herrera (2023), quienes presentaron en sus resultados que los controles se evaluaron insuficientes para garantizar la precisión de los saldos de las cuentas, siendo el principal problema la compensación de los registros contables relacionados con los trámites una vez facturados. La cantidad de registros con más de 30 días de antigüedad ha aumentado con el tiempo; pasando de 20,874.00 en 2019 a 127,390.00 en 2022. Para mejorar la situación, se propuso la creación de un perfil de puesto encargado del seguimiento de facturaciones y compensaciones de trámites aduanales, junto con un cronograma de trabajo detallado para las diversas actividades.

El estudio concluyó que la empresa carece de un manejo adecuado del control financiero y enfrenta problemas relacionados con la ausencia de instrumentos y procedimientos contables necesarios para asegurar una adecuada gestión económica. Además, el análisis horizontal de los activos de la empresa muestra que estos representan un 119.00 % más de lo necesario en la situación actual. Por lo tanto, si la organización necesita liquidez urgente, será difícil obtenerla vendiendo capital de trabajo, lo que dificulta conseguir metas claras y precisas.

En lo referente al tercer objetivo específico: Establecer de qué manera el control del presupuesto de gastos de venta influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.

Los resultados indican que en la dimensión: control del presupuesto de gastos de venta, indicador: Control del presupuesto en promoción de productos, presenta los ítems, que consigna el mayor porcentaje en la categoría poco de acuerdo, como sigue:

En el ítem 11, con un valor de 51.61 % poco de acuerdo, se concluye que las empresas regularmente se presupuestan y cubren gastos por publicidad y marketing, con el fin de ampliar la cartera de clientes e incrementar el volumen de ventas al crédito.

En el ítem 12, con un valor de 29.03 % en desacuerdo y 45.16 % poco de acuerdo, se concluye por consiguiente que, las empresas en su mayoría no destinan recursos a la entrega de muestras y obsequios, u organización de eventos, con el fin de estrechar y fortalecer las relaciones con sus clientes actuales.

En cuanto al indicador: Control del presupuesto en distribución de productos, en el ítem 13, con un valor de 67.74 % muy en desacuerdo, se

concluye que en su gran mayoría, las empresas no presupuestan gastos relacionados con los fletes de combustibles.

En el ítem 14, con un valor de 58.06 % muy en desacuerdo y 35.48 % en desacuerdo, se concluye que las empresas en su gran mayoría no controlan el presupuesto de gastos relacionados con los fletes de combustibles.

En lo referente al indicador: Control del presupuesto de la entrega de productos, en el ítem 15, con un valor de 48.39 % en desacuerdo y 35.48 % poco de acuerdo, se concluye que las empresas sólo incluyen en algunas ocasiones, metas presupuestarias por gastos asociados a las comisiones por ventas a crédito concluidas.

En el ítem 16, con un valor de 48.39 % en desacuerdo y 35.48 % poco de acuerdo, se concluye que muy pocas veces las empresas, presupuestan gastos asociados al empaque y embalaje especializado para la entrega de productos.

En lo que respecta a la variable independiente: Decisiones estratégicas, se presenta la dimensión: Control del presupuesto por gastos de administración, el indicador: Control de gastos por remuneraciones del personal administrativo, presentan los siguientes ítems:

En el ítem 17, con un valor de 54.84 % muy de acuerdo, se concluye que las empresas en su mayoría presupuestan de forma razonable los gastos asociados a la remuneración y beneficios sociales del personal administrativo.

En el ítem 18, con un valor de 54.84 % en desacuerdo, se concluye, que las empresas casi no presupuestan incentivos dinerarios y/o no dinerarios adicionales a la remuneración, para estimular la eficiencia laboral en el personal administrativo.

En el ítem 19, con un valor de 48.39 % de acuerdo, se concluye que las empresas contemplan en su mayoría presupuestos detallados para los gastos de suministros, considerando las necesidades de la empresa y los costos de los productos y servicios.

En el ítem 20, con un valor de 45.16 % poco de acuerdo y 38.71 % de acuerdo, se concluye que las empresas controlan muy poco la ejecución de los gastos de oficina, reales y proyectados, a pesar de ser importantes para asegurar la eficacia laboral.

En cuanto al indicador: Control del presupuesto por gastos de mantenimiento, se presentan los siguientes ítems:

En el ítem 21, con un valor de 51.61 % poco de acuerdo y 29.03 % de acuerdo, se concluye que las empresas regularmente controlan la ejecución del presupuesto por gastos de mantenimiento preventivo de los activos no corrientes.

En el ítem 22, con un valor de 25.81 % de acuerdo y 61.29 % muy de acuerdo; se concluye que en su mayoría las empresas controlan la ejecución del presupuesto por gastos de mantenimiento preventivo de los activos no corrientes, con el fin de asegurar la eficacia operativa.

En cuanto al indicador: Control del presupuesto del efectivo, se presentan los siguientes ítems:

En el ítem 23, con un valor de 35.48 % de acuerdo y 58.06 % muy de acuerdo; se concluye que, por su importancia, las empresas controlan diligentemente las entradas de efectivo proyectadas en el presupuesto a fin de tomar medidas correctivas de forma más oportuna y eficaz.

El ítem 24, con un valor de 41.94 % de acuerdo y 58.06 % muy de acuerdo; se concluye, que las empresas controlan permanentemente la gestión de cobranza con el fin de asegurar las entradas de efectivo y equivalentes de efectivo.

En cuanto al indicador: Control del presupuesto de salidas de efectivo, se presentan los siguientes ítems:

En el ítem 25, con un valor de 77.42 % muy de acuerdo, se concluye que, las empresas en su gran mayoría realizan una gestión estratégica con las salidas de efectivo proyectadas en el presupuesto, a fin de asegurar el adecuado desarrollo en las operaciones financieras, operativas y administrativas.

En el ítem 26, con un valor de 45.16 % de acuerdo y 29.03 % muy de acuerdo; se concluye que en su gran mayoría las empresas, realizan seguimiento de sus operaciones que impliquen el monitoreo de las salidas reales de efectivo y las compara con las proyecciones.

En el ítem 27, con un valor de 54.84 % de acuerdo y 38.71 % muy de acuerdo, se concluye que las empresas en su gran mayoría, adoptan un enfoque de gestión eficiente para el control del flujo de efectivo neto, tanto en las entradas y salidas, lo cual les permite mantener liquidez y solvencia financiera.

En el ítem 28, con un valor de 38.71 % de acuerdo y 58.06 % muy de acuerdo; se concluye que, las empresas mayormente realizan una ejecución eficiente del presupuesto, con la finalidad de garantizar un nivel

mínimo de flujo de efectivo neto, que a su vez permite la toma de decisiones financieras.

Los datos encontrados presentan regular conexión con Pacheco (2023), quien presentó resultados: Con respecto a la variable dependiente se encuentra en un nivel mayor con 56.70 %. Las dimensiones presentan el mayor porcentaje en la categoría regular, como: eficiencia en la planeación empresarial con 61.20 %, eficiencia de la toma de decisiones 58.90 %; eficiencia del control empresarial 54.40 %.

El estudio concluyó que la auditoría financiera se relaciona de forma significativa con la eficiencia de la planeación, toma de decisiones y control en las medianas empresas comerciales de Lima. Asimismo, son apoyados en parte por Zevallos (2023), quien concluyó que existe una relación correlacional lineal fuerte y positiva entre el inventario y la toma de decisiones a nivel gerencial y directores. De esto se infiere que se debe invertir recursos que permitan un control de inventarios de manera más versátil y asequible.

Además, presenta regular relación con Arias, Bazán, Huanca, y Quispe (2023), quienes presentaron los resultados hallados demostraron una correlación moderada entre ambas variables. Los resultados revelaron que la inteligencia emocional y la toma de decisiones están relacionadas

significativamente. El estudio concluyó que la habilidad asociada con los estudios de mercado es la que no demuestra incidencia significativa, con un nivel de confianza del 95.00 %.

## CONCLUSIONES

**Primera.** El control financiero en las ventas al crédito influye directa y significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024, según la prueba de correlación de Pearson, cuyo valor calculado es 0,990; se evidencia una relación positiva y significativa entre ambas variables. En este sentido, este hallazgo permite afirmar que la aplicación de un control financiero eficiente de las ventas al crédito, permite evitar riesgos de incobrabilidad e insuficiencia de liquidez, mantener altos índices de eficiencia de conversión de efectivo, mitigar pérdidas financieras significativas, propiciar una recuperación oportuna de los ingresos, y proporcionar información confiable para la toma de decisiones, que permitirán en última instancia cumplir con los objetivos financieros trazados en su presupuesto.

**Segunda.** El control del presupuesto de ventas influye directa y significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024, según la prueba de correlación de Pearson, cuyo valor

calculado es 0,975; se evidencia una relación positiva y significativa entre ambas variables. En este hallazgo se confirma que un control presupuestal adecuado, basado en la planificación y el seguimiento continuo de las proyecciones de ventas, contribuye y garantiza la recaudación monetaria, anticipar desviaciones, optimizar los recursos y ajustar las estrategias comerciales y operativas, consolidándose como un instrumento esencial para toma de decisiones gerenciales, orientadas a la sostenibilidad, rentabilidad y estabilidad de las empresas frente a la dinámica y volatilidad del mercado energético.

**Tercera.** El control del presupuesto de cuentas por cobrar influye directa y significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024, según la prueba de correlación de Pearson, cuyo valor calculado es 0,914; se evidencia una relación positiva y significativa entre ambas variables. Al respecto, los resultados reflejan que una administración adecuada de las cuentas por cobrar permite reducir los riesgos de incobrabilidad, mejorar la solvencia y garantizar la liquidez y una mayor capacidad de

respuesta financiera frente a imprevistos no contemplados. Asimismo, el control efectivo de las cuentas por cobrar permite una gestión financiera más sólida oportuna y eficaz.

**Cuarta.** El control del presupuesto de gastos de venta influye directa y significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024, según la prueba de correlación de Pearson, cuyo valor calculado es 0,90; se evidencia una relación positiva y significativa entre ambas variables. En este sentido, una gestión eficiente de los gastos de venta, impactará directamente en la mejora de los márgenes de rentabilidad y el crecimiento financiero de las empresas; al impulsar mayores ventas. Asimismo, este seguimiento riguroso de los gastos de venta facilitará la identificación de áreas de deficiencia y posibles desviaciones presupuestales, que no permiten seguir las estrategias operativas de forma diligente y oportuna. Por lo tanto, el control del presupuesto de gastos de venta se constituye en un instrumento clave para la toma de decisiones estratégicas, la eficiencia en la gestión y el fortalecimiento en la posición competitiva en el sector.

**Quinta.** El control del presupuesto de gastos de administración influye directa y significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024, según la prueba de correlación de Pearson, cuyo valor calculado es 0,991; se evidencia una relación positiva y significativa entre ambas variables. Al respecto, se evidencia que el control del presupuesto de gastos de administración, permitirá estimular la eficiencia operativa y gerencial, optimizar el uso de sus recursos, minimizar el costo del capital, garantizar la ejecución de los proyectos de inversión y optimizar el costo beneficio de los procesos de gestión administrativos, garantizando el uso racional de los recursos, e impulsando la productividad del talento humano planificado, y transparente, orientado a resultados.

**Sexta.** El control del presupuesto de efectivo influye directa y significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024, según la prueba de correlación de Pearson, cuyo valor calculado es 0,948; se evidencia una relación positiva y significativa entre ambas variables. Al respecto, se demuestra

que una administración eficiente del flujo de efectivo mejora los ratios de liquidez y solvencia, garantiza la disponibilidad de recursos para operaciones e inversiones, garantizar la estabilidad económica u operativa, y permite anticipar desajustes financieros o desviaciones presupuestales. Esto facilita la toma de decisiones estratégicas basadas en información confiable, optimiza la asignación de recursos, fortalece la capacidad de las empresas para mantener la estabilidad financiera, y asegurar la sostenibilidad operativa de las empresas frente a la dinámica y volatilidad del mercado del combustible.

## RECOMENDACIONES

- Primera.** Los gerentes o responsables de la empresa deben disponer que el Área Contable, para que realicen estrategias de control financiero sobre las ventas al crédito, con el propósito de optimizar la toma de decisiones financieras u operativas, eliminar o reducir riesgos de incobrabilidad y morosidad, y mejorar la asignación del capital disponible para inversiones estratégicas de las empresas del rubro Venta de Combustible del Distrito de Tacna.
- Segunda.** Los gerentes o responsables de la empresa deben mejorar el proceso de planificación, ejecución y evaluación del presupuesto de ventas, asegurando el mejor balance entre el uso de recursos y el beneficio obtenido. Asimismo, es fundamental que se capacite al personal involucrado en la gestión presupuestaria, con el fin de mejorar la calidad de la toma de decisiones comerciales, y asegurar su coherencia, en relación a los objetivos institucionales y las metas de rentabilidad de las empresas del rubro Venta de Combustible del Distrito de Tacna.

**Tercera.** Los gerentes o responsables de la empresa, deben establecer y gestionar políticas de crédito y cobranzas más estrictas, con el fin de mejorar el pronóstico en el índice de rentabilidad. Así mismo, se sugiere incluir instrumentos formales de crédito, tales como letras o pagarés de crédito documentados, a fin de fortalecer la seguridad jurídica de las operaciones y reducir la exposición ante pérdidas por incobrabilidad, que perjudiquen la estabilidad financiera y la eficiencia en la gestión del presupuesto de las empresas del rubro Venta de Combustible del Distrito de Tacna.

**Cuarta.** Los gerentes o dueños de la empresa deben implementar sistemas de control presupuestario para los gastos de venta, que contemplen la planificación de costos de distribución, comisiones, mercadotecnia u otros gastos asociados al proceso comercial, con el fin de auditar de forma continua, la racionalización del efectivo, la eficiencia comercial y la asignación de recursos de las empresas del rubro Venta de Combustible del Distrito de Tacna.

**Quinta.** Los gerentes o dueños de la empresa deben disponer que se realice auditorías de gestión permanentes para potenciar el control del presupuesto de gastos de administración, e implementar la gestión de incentivos económicos o reconocimientos al desempeño administrativo, con el fin de elevar la productividad y asegurar una gestión institucional eficiente y transparente de las empresas del rubro Venta de Combustible del Distrito de Tacna.

**Sexta.** Los gerentes o dueños de la empresa deben disponer que se optimice procesos y que se aproveche la tecnología para que el control del presupuesto de efectivo se realice de forma eficiente y, de esta manera, se optimice la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro Venta de Combustible del Distrito de Tacna.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril, J. & Abril, M. (2023). Explorando la Reconciliación entre los Enfoques Frecuentista y Ba-yesiano en Estadística. *South American Research Journal*, 3(1), 67 – 83. <https://doi.org/10.5281/zeno-do.8205883>.
- Aguado, J. (2023). Aversión al riesgo al tomar decisiones económicas, efecto certeza. *Retos*, 13(25), 49-60. <https://doi.org/10.17163/ret.n25.2023.04>.
- Aguiar, I.; Díaz, N. y García, Y. (2012). *Finanzas corporativas en la práctica*. Delta publicaciones.
- Alva, M.; Effio, F. y Valdivieso, J. (2023). *Impuesto a la renta 2022-2023*. Editorial: Instituto Pacífico. Instituto del Pacífico.
- Arias, R.; Bazán, S.; Huanca, D. y Quispe, F. (2023). Inteligencia emocional y su relación en la toma de decisiones en los empresarios del sector turístico hotelero. *Revista convergencia empresarial*. Vol. 12 Nro. 1. Enero-junio del 2023. <https://revistas.upt.edu.pe/ojs/index.php/ce/article/view/834>.
- Arrollo, P.; Vásquez, R., y Villanueva, A. (2020). *Finanzas empresariales. Enfoque práctico*. Editorial. Universidad de Lima.
- Bochkareva, E.; Kurdyuk, P., Voronenko, E. y Farikova, E. (2023). Impacto de las herramientas y tecnologías digitales en la eficacia del control

financiero. Revista Científica NEXO. Vol. 36, No. 02, pp. 199-207 /  
Marzo 2023.  
<https://revistas.uni.edu.ni/index.php/Nexo/article/view/814/803>

Burbano Ruiz, M. (2015). *Administración financiera*. McGraw-Hill.

Brigham, E. y Ehrhardt, M. (2018). *Finanzas Corporativas*. CENGAGE  
LEARNING.

Cervera, M. (2020). *Contabilidad Básica*. Ediciones Pirámide.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2015). *Planeación estratégica: fundamentos y  
aplicaciones*. McGraw-Hill.

Coronel, V.; Maco, D. y Rodríguez, J. (2020). Optimización de la toma de  
decisiones financieras con información obtenida de analizar las  
posibles causas de la Curva de Yield Invertida. [Tesis para obtener el  
grado de magíster en finanzas y derecho corporativo, en la  
Universidad ESAN].  
[https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/df692ce5-  
3e94-4c87-8b79-7b4128d1a076/content](https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/df692ce5-3e94-4c87-8b79-7b4128d1a076/content).

Duque Ceballos, J. L., González Campo, C. H., & García Solarte, M. (2017).  
Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría  
Económica de la Agencia. *Entramado*, 10(1).  
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3479>

- Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *The Journal of Finance*, 25(2), 383-417. <https://doi.org/10.2307/2325486>.
- Flores, E. (2016). *Contabilidad general*. Trillas.
- Fortún, M. (2019). Teoría de la elección racional. Econo-mipedia. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-la-eleccion-racional.htm>.
- Greco, O. (2008). *Diccionario de Finanzas*. Valetta ediciones.
- Guevara, B. (2023). Análisis financiero y la toma de decisiones empresariales trabajo de investigación para optar el grado académico de bachiller en contabilidad. [tesis de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo]. [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/6265/1/TIB\\_GuevaraVargasBritney.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/6265/1/TIB_GuevaraVargasBritney.pdf).
- Idrovo-Alvarez, D. J. & Moreno-Narváez, V. P. (2024). Impacto de la contabilidad en la toma de decisiones estratégicas en empresas de seguridad. *Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas*, 7(S2), 134-145. <https://doi.org/10.62452/8tnf9x50>. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/738>.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial*

Economics, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).

Lerma, H. (2022). Metodología de la Investigación. ECOE EDICIONES

Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. The Journal of Finance, 7(1), 77-91. <https://doi.org/10.2307/2975974>.

Martínez, I. (2016). Gestión Administrativa y Económico-Financiera de Pequeños.

Martínez, H. (2018). Metodología de la Investigación. CENGAGE LEARNING.

Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. The American Economic Review, 48(3), 261-297.

Mogro, F. Mendoza, K. y Cantos, V. (2020). El control financiero y su incidencia en los resultados económicos. Período 2017-2019. Caso: Jardema S.A. ECA Sinergia, vol. 14, núm. 2, 2023, Mayo-Agosto, pp. 88-97 Universidad Técnica de Manabí, Ecuador <https://www.redalyc.org/journal/5885/588575261007/588575261007.pdf>.

Moya, C. & Madrazo, P. (2023). Beliefs that provide a foundation for heuristics and biases in financial decision-making. Cuadernos de Gestión 23(2), 69-80.

Narvaez, A. (2019). Finanzas corporativas y estudio de casos. MARCOMBO – EDITORIAL.

Pacheco, J. (2023). Auditoría financiera para la planeación, toma de decisiones y control en las Medianas Empresas Comerciales de Lima, 2022. [tesis para optar el título de Segunda Especialidad Profesional en: auditoría financiera Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann].

<https://repositorio.unjbg.edu.pe/server/api/core/bitstreams/4742eeea-6f44-41ea-8516-c377f525571a/content>.

Pérez, P. (2021). Toma de decisiones durante la pandemia de COVID 19 desde el modelo de la teoría prospectiva en una muestra de colombianos. Revista Dilemas Con-temporáneos: Educación, Política y Valores, 8. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2561/259>.

Portal, A.; Moreno, F.; Gómez, P. (2020). Introducción a las finanzas empresariales. Ediciones Pirámide.

Quiroz, F. y Herrera, A. (2023). Control financiero interno en el saldo de las cuentas pendientes por facturar en la empresa inversiones logísticas s.a. periodo 2019-2022. [Tesis de la Universidad Tecnológica Centroamericana-UNITEC].

- Tinajero, M., Chicaiza, E., & Ávalos, S. (2022). La gestión estratégica y la teoría de juegos. *Faces, Revista FA-CES*, 4(2), 339-354. <https://doi.org/10.54139/revfaces.v4i2.342>.
- Trujillo, J. y Martínez, J. (2020). *Finanzas empresariales análisis y gestión*. Alphaeditorial-alfaomega.
- Valls, M. (2014). *Introducción a las finanzas*. Ediciones Pirámide.
- Vélez, T. (2015). *Logística Empresarial*. Ediciones De la U. LTDA.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207. <https://doi.org/10.2307/1880689>.
- Villanueva, J. y Del Toro, J. (2020). *Marketing Estratégico*. Ediciones Universidad de Navarra S.A.
- Zevallos, B. (2023). *Control interno en los inventarios y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Neumáticos del Sur S.R.L de la ciudad de Tacna, año 2017*. [tesis para optar el título de contador público en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. <https://repositorio.unjbg.edu.pe/server/api/core/bitstreams/a6217a17-1a21-480e-96df-340b2dfd5274/content>.

**ANEXOS**

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

### CONTROL FINANCIERO EN LAS VENTAS AL CRÉDITO Y SU INFLUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LAS EMPRESAS DEL RUBRO VENTA DE COMBUSTIBLE DEL DISTRITO DE TACNA, 2024

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿De qué manera el control financiero en las ventas al crédito influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>¿Cómo el control del presupuesto de ventas influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024?</p> <p>¿De qué forma el control del presupuesto de cuentas por cobrar influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar de qué manera el control financiero en las ventas al crédito influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Evaluar cómo el control del presupuesto de ventas influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.</p> <p>Analizar de qué forma el control del presupuesto de cuentas por cobrar influye en la toma de decisiones estratégicas de las</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>El control financiero en las ventas al crédito influye directamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>El control del presupuesto de ventas influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.</p> <p>El control del presupuesto de cuentas por cobrar influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> Control financiero en las ventas al crédito</p> <p><b>Variable dependiente:</b> Decisiones estratégicas</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b></p> <p>Básica</p> <p><b>Diseño de la investigación:</b></p> <p>No experimental y transversal</p> <p><b>Nivel de investigación:</b></p> <p>Correlacional</p> <p><b>Población:</b></p> <p>En el presente estudio estará conformada por los asistentes contables de las empresas dedicadas a la venta de</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p>venta de combustible del distrito de Tacna, 2024?</p> <p>¿De qué manera el control del presupuesto de gastos de venta influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024?</p> <p>¿De qué manera el control del presupuesto de gastos de administración influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024?</p> <p>¿De qué forma el control del presupuesto de efectivo influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024?</p>	<p>empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.</p> <p>Establecer de qué manera el control del presupuesto de gastos de venta influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.</p> <p>Evaluar de qué manera el control del presupuesto de gastos de administración influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.</p> <p>Analizar de qué forma el control del presupuesto de efectivo influye en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.</p>	<p>empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.</p> <p>El control del presupuesto de gastos de venta influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.</p> <p>El control del presupuesto de gastos de administración influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.</p> <p>El control del presupuesto de efectivo influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.</p>		<p>combustible del distrito de Tacna, siendo un total de 31.</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>Para el presente estudio se determinó la muestra censal, en otras palabras, es toda la población.</p> <p><b>Técnicas:</b></p> <p>Encuesta.</p> <p><b>Instrumentos:</b></p> <p>Cuestionario.</p>

## ANEXO 2: INSTRUMENTOS

### INSTRUMENTO 1

#### CONTROL FINANCIERO DE LAS EMPRESAS DEL RUBRO VENTA DE COMBUSTIBLE DEL DISTRITO DE TACNA, 2024

El presente instrumento tiene como propósito evaluar el Control financiero de las empresas del Rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024. El estudio tiene fines estrictamente académicos. Por lo tanto, mucho agradeceré a usted responder los ítems del presente cuestionario, según su percepción y de acuerdo a las siguientes categorías:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

NRO.	ÍTEMES	1	2	3	4	5
	<b>CONTROL DEL PRESUPUESTO DE VENTAS</b>					
	<b>Control de la periodicidad</b>					
1	En la empresa, se realiza periódicamente un control y evaluación por la ejecución del presupuesto en las ventas al crédito, tomando en consideración los plazos de vencimiento y los cobros realizados, a fin de evitar riesgos de incobrabilidad e insuficiencia de liquidez.					
2	En la empresa, se controla de la ejecución periódica del presupuesto de ventas proyectado, con motivo de mejorar y mantener altos índices de eficiencia de conversión de efectivo de las cuentas por cobrar.					
	<b>Control del pronóstico de ventas</b>					
3	En la empresa, se estima las ventas futuras utilizando datos objetivos.					
4	En la empresa, se implementa una planificación estratégica robusta, que incluye diversos planes de contingencia orientados a prevenir o mitigar pérdidas financieras significativas, que podrían afectar la rentabilidad, liquidez o sostenibilidad operativa.					
	<b>Control del conocimiento del mercado</b>					
5	En la empresa, se toma en cuenta para el presupuesto de ventas, las tendencias del alza o baja de los precios regulados por el mercado de proveedores y consumidores, con el fin optimizar márgenes financieros derivados de las ventas al crédito.					
6	En la empresa, se controla en conjunto los activos disponibles, exigibles y realizables, con el fin de					

NRO.	ÍTEMS	1	2	3	4	5
	asegurar un balance estratégico para la ejecución del presupuesto.					
	<b>CONTROL DEL PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR</b>					
	<b>Control de las facturas por cobrar</b>					
7	En la empresa, se controla rigurosamente la línea de crédito de las ventas autorizadas con facturas, con el fin de asegurar el cumplimiento íntegro y oportuno del presupuesto de ventas proyectado.					
8	En la empresa se gestiona diariamente el cobro total o parcial de las ventas al crédito con facturas, con el fin de garantizar la recaudación monetaria proyectada en el presupuesto de ventas.					
	<b>Control de las letras por cobrar</b>					
9	En la empresa se dispone de letras de cambio para la gestión de cobros de ventas al crédito derivadas de contratos relevantes o demandantes de este tipo de instrumento financiero, con el fin de asegurar el cobro efectivo, la liquidez y el flujo de caja.					
10	En la empresa se gestiona diariamente el cobro total o parcial de las ventas al crédito con letras de cambio, con el fin de garantizar la recaudación monetaria proyectada en el presupuesto de ventas.					
	<b>CONTROL DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA</b>					
	<b>Control del presupuesto en promoción de productos</b>					
11	En la empresa se presupuestan y cubren gastos por publicidad y marketing, con el fin de ampliar la cartera de clientes e incrementar el volumen de ventas al crédito.					
12	En la empresa se contempla en el presupuesto, gastos destinados a la entrega de muestras y obsequios, u organización de eventos, con el fin de estrechar y fortalecer las relaciones con sus clientes actuales.					
	<b>Control del presupuesto en distribución de productos</b>					
13	En la empresa se presupuestan, gastos relacionados con los fletes de combustibles para ser dispuestos en puntos de entrega establecidos por el cliente.					
14	En la empresa se controla el presupuesto de gastos relacionados con los fletes de combustibles que son dispuestos en puntos de entrega establecidos por el cliente.					
	<b>Control del presupuesto de la entrega de productos</b>					
15	En la empresa se incluye en las metas presupuestarias gastos asociados a las comisiones por ventas a crédito devengadas.					

NRO.	ÍTEMS	1	2	3	4	5
16	En la empresa se presupuestan gastos asociados al empaque y embalaje especializado para la entrega de productos.					
	<b>Presupuesto de gastos de administración</b>					
	<b>Control de gastos de sueldos del personal administrativos</b>					
17	En la empresa se presupuesta razonablemente, los gastos asociados a la remuneración y beneficios sociales del personal administrativo.					
18	En la empresa se presupuestan estratégicamente incentivos dinerarios y/o no dinerarios adicionales a la remuneración, para estimular la eficiencia laboral en el personal administrativo.					
	<b>Control del presupuesto de gastos de suministros de oficina</b>					
19	En la empresa se crea un presupuesto detallado para los gastos de suministros, considerando las necesidades de la empresa y los costos de los productos y servicios.					
20	En la empresa se controla escrupulosamente la ejecución de los gastos reales y proyectados, con el fin de asegurar la eficacia laboral.					
	<b>Control del presupuesto de gastos de mantenimiento</b>					
21	En la empresa, se controla rigurosamente la ejecución del presupuesto por gastos de mantenimiento preventivo de los activos no corrientes, con el fin de asegurar la eficacia operativa.					
22	En la empresa, se controla rigurosamente la ejecución del presupuesto por gastos de mantenimiento correctivo de los activos no corrientes, con el fin de asegurar la eficacia operativa.					
	<b>CONTROL DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO</b>					
	<b>Control del presupuesto de entradas de efectivo</b>					
23	En la empresa se controla diligentemente las entradas de efectivo proyectadas en el presupuesto, con el objetivo de tomar medidas correctivas de forma oportuna y eficaz.					
24	En la empresa, se controla permanentemente la gestión de cobranza para asegurar las entradas de efectivo.					
	<b>Control del presupuesto de salidas de efectivo</b>					
25	En la empresa se gestiona estratégicamente las salidas de efectivo proyectadas en el presupuesto, con el objetivo de asegurar el adecuado desarrollo en las operaciones financieras, operativas y administrativas.					

NRO.	ÍTEMS	1	2	3	4	5
26	En la empresa se realiza el monitoreo sistemático de las salidas de efectivo, tanto ejecutadas como proyectadas, con el fin de asegurar el cumplimiento del presupuesto establecido y prevenir desviaciones que afecten la estabilidad financiera.					
	<b>Control del flujo de efectivo neto</b>					
27	En la empresa, el control de flujo de efectivo neto se enfoca en gestionar eficientemente las entradas y salidas de efectivo con el objetivo de mantener liquidez y solvencia financiera.					
28	En la empresa se realiza una ejecución eficiente del presupuesto, con el fin de garantizar un nivel mínimo de flujo de efectivo neto, que permita una toma de decisiones financieras.					

## INSTRUMENTO 2

### TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LAS EMPRESAS DEL RUBRO VENTA DE COMBUSTIBLE DEL DISTRITO DE TACNA, 2024

El presente instrumento tiene como propósito evaluar la Toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024. El estudio tiene fines estrictamente académicos. Por lo tanto, mucho agradeceré a usted responder los ítems del presente cuestionario, según su percepción y de acuerdo a las siguientes categorías:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

NRO.	ÍTEMS	1	2	3	4	5
	<b>TOMA DE DECISIONES DE INVERSIÓN</b>					
	<b>Toma de decisiones sobre políticas de inversión</b>					
1	En la empresa se definen sólidas políticas y estrategias de inversión que contribuyan al cumplimiento de los objetivos financieros.					
2	En la empresa se ejecutan sólidas políticas y estrategias de inversión que contribuyen al cumplimiento de los objetivos financieros.					
3	En la empresa, se establece un margen de tolerancia frente a riesgos de inversión aceptables, con el fin de no comprometer las metas definidas en el plan de inversión.					
4	En la empresa, se definen políticas de inversión que considera el estudio y comprensión del perfil del riesgo de la inversión de los instrumentos financieros, objetos de inversión.					
5	En la empresa, para configurar la asignación estratégica del efectivo, se realiza previamente una investigación exhaustiva e íntegra de los activos de inversión, corrientes y no corrientes.					
	<b>Toma de decisiones sobre Inversión en tecnología</b>					
6	En la empresa, se realiza un diagnóstico sistemático de los requerimientos tecnológicos, que les permitan tomar decisiones de inversión que garanticen la consecución de sus metas estratégicas.					
7	En la empresa, se toman decisiones en inversión de tecnologías orientadas a mejorar la eficiencia y diversificación operativa del efectivo, tales como la implementación de puntos de venta digitales y billeteras electrónicas.					
8	En la empresa, se evalúa el costo beneficio de la implementación de nuevas tecnologías, con el propósito de medir su impacto en el rendimiento					

NRO.	ÍTEMS	1	2	3	4	5
	operativo, el control financiero, la seguridad cibernética, y la competitividad organizacional en un entorno digital altamente evolutivo.					
9	En la empresa, se capacita al personal en las tecnologías objeto de inversión con el fin de garantizar el rendimiento operativo, maximizar el aprovechamiento de los recursos tecnológicos y asegurar la efectividad de las decisiones estratégicas adoptadas.					
10	En la empresa se monitorea de forma sistemática el rendimiento de las tecnologías implementadas con el propósito de evaluar si cumplen con los objetivos establecidos en la toma de decisiones de inversión tecnológica.					
	<b>Riesgo de inversión</b>					
11	En la empresa ante posibles déficits de efectivo, se elige entre diferentes opciones de financiamiento, como préstamos bancarios, considerando la necesidad, el costo, el riesgo y la flexibilidad de cada opción.					
12	En la empresa, ante posibles riesgos de incobrabilidad, se diseñan estrategias de recuperación de deudas, con el propósito de salvaguardar la liquidez y asegurar la continuidad operativa del plan de inversión anual proyectado.					
13	En la empresa, para la toma de decisiones de inversión, previamente se realiza una evaluación financiera integral, que permita garantizar la estabilidad económica u operativa, y reducir la vulnerabilidad ante posibles pérdidas económicas no significativas.					
14	En la empresa, se estructura estratégicamente los proyectos de inversión de forma que se incluye la viabilidad legal, ambiental y/o social, con el fin de eliminar riesgos de inoperatividad y continuidad.					
15	En la empresa se diversifica el riesgo de inversión, al adquirir parcialmente otros activos distintos al giro del negocio, con el fin de mitigar el impacto de posibles pérdidas, medianamente significativas.					
	<b>TOMA DE DECISIONES DE FINANCIAMIENTO</b>					
	<b>Toma de decisiones sobre la selección de la fuente de financiamiento</b>					
16	En la empresa, se aplican diversas estrategias orientadas a la adecuada selección de fuentes de financiamiento, con la finalidad de garantizar la optimización de recursos económicos en la ejecución de los proyectos de inversión.					

NRO.	ÍTEMS	1	2	3	4	5
17	En la empresa, se diversifican las fuentes de financiamiento con el objetivo de aumentar la flexibilidad en la gestión de recursos económicos, que permitan asegurar la ejecución del presupuesto y la continuidad operativa frente a riesgos no contemplados.					
18	En la empresa se optimiza la búsqueda de fuentes de financiamiento que minimicen el costo del capital adquirido y se maximice la rentabilidad generada en el corto y largo plazo.					
19	En la empresa se busca elegir estratégicamente términos y condiciones de préstamos contratados con entidades financieras, en función de mantener un adecuado nivel de liquidez, y garantizar la capacidad de cumplimiento de la deuda adquirida.					
20	En la empresa se busca evitar la insolvencia económica por lo que se estima un volumen máximo de ventas al crédito a otorgar, tomando en cuenta la capacidad de apalancamiento operativo y financiero.					
	<b>Toma de decisiones de políticas de financiamiento</b>					
21	En la empresa se evalúa y plantea estratégicamente políticas de financiamiento por deudas a corto y largo plazo, considerando necesidades operativas, inversiones en activos fijos y flujos de efectivo proyectados.					
22	En la empresa se establecen políticas de financiamiento para una configuración ideal de la estructura de capital, con el objetivo de minimizar el costo de capital y maximizar el valor de la empresa.					
23	En la empresa, se evalúa principalmente el impacto del control accionario y el apalancamiento financiero, configurando la capitalización de utilidades retenidas para autofinanciamiento, y el financiamiento de fuentes externas para la inversión en proyectos de alta rentabilidad.					
24	En la empresa se establecen políticas de diversificación a fuentes de financiamiento con el fin de reducir la dependencia a una sola fuente y mejorar la flexibilidad ante cambios en las condiciones del mercado.					
25	En la empresa, en su gran mayoría se hace un análisis previo para establecer los estándares financieros esperados en el presupuesto, con la finalidad de generar un escenario de retorno a la inversión, alcanzable y controlable.					

### ANEXO 3: VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

##### 1. VALIDEZ DEL CUESTIONARIO

Apellidos y nombres del validador (Experto)	VÁSQUEZ COTA, René
Profesión o institución donde labora	CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO
Motivo de evaluación	Validación de instrumento.
Título de la tesis	Control financiero en las ventas al crédito y su influencia en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.
Apellidos y nombres del autor del instrumento	TIPO CARCASI, Jorge Luis

##### 2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS					
		MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
1. CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Expresado en términos observables o conductas medibles.				X	
3. CONSISTENCIAS	Organización lógica y con criterios para la formulación.				X	
4. COHERENCIA	Relación entre las variables, dimensiones e indicadores.				X	
5. PERTINENCIA	Categorías de respuesta y valores apropiados.				X	
6. SUFICIENCIA	Suficiencia en la calidad y cantidad de ítems presentados.				X	

##### 3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

OPINIÓN DEL INSTRUMENTO	SI ES APLICABLE Y FAVORABLE	X
	NO ES APLICABLE, NI FAVORABLE	

VÁSQUEZ COTA, René

## INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### 1. VALIDEZ DEL CUESTIONARIO

Apellidos y nombres del validador (Experto)	ESCOBEDO DUEÑAS, Moisés Ismael
Profesión o institución donde labora	CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO
Motivo de evaluación	Validación de instrumento.
Título de la tesis	Control financiero en las ventas al crédito y su influencia en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del rubro venta de combustible del distrito de Tacna, 2024.
Apellidos y nombres del autor del instrumento	TIPO CARCASI, Jorge Luis

### 2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
1. CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Expresado en términos observables o conductas medibles.				X	
3. CONSISTENCIAS	Organización lógica y con criterios para la formulación.				X	
4. COHERENCIA	Relación entre las variables, dimensiones e indicadores.				X	
5. PERTINENCIA	Categorías de respuesta y valores apropiados.				X	
6. SUFICIENCIA	Suficiencia en la calidad y cantidad de ítems presentados.				X	

### 3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

OPINIÓN DEL INSTRUMENTO	SI ES APLICABLE Y FAVORABLE	X
	NO ES APLICABLE, NI FAVORABLE	



ESCOBEDO DUEÑAS, Moisés Ismael

## ANEXO 4: PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

a) **Variable Independiente:** Control financiero en las ventas al crédito.

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	31	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	31	100,0

La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>			
Alfa	de	N	de
Cronbach		elementos	
,959		28	

El coeficiente obtenido, de 0,959 indica una alta fiabilidad del instrumento aplicado para medir la variable independiente Control financiero en las ventas al crédito.

b) **Variable dependiente:** Decisiones estratégicas.

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	31	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	31	100,0

La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>			
Alfa	de	N	de
Cronbach		elementos	
,974		25	

El coeficiente obtenido, de 0,974 indica una alta fiabilidad del instrumento aplicado para medir la variable dependiente Decisiones estratégicas.

## ANEXO 5: POBLACIÓN Y MUESTRA

RELACION DE ESTACIONES DE SERVICIO / GRIFOS DISTRITO DE TACNA

N°Inscripción	Fecha Inicio	RazonSocial	Contribuyente	DNI	RUC	Direccion	Horario	Giro	Condicion	Resolucion	Area	Expediente	FechaExpedient	FechaResolut	Telefono
2001-000590	30/11/2001	"GRIFO CUZCO"	HUAYHUA FLORES DARIO	00403794		URB. SAN CARLOS CALLE 1 LOTES 1.2,3,4,5 Y 6	LAS 24 HORAS	COMERCIO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	PROPIO	001791-2001	1.636.45	001793-2001	30/11/2001	30/11/2001	
2005-000161	23/08/2005	"ESTACION DE SERVICIO LUBRICANTES"	MOBIL OIL DEL PERU S.R.L.		2025980603	CERCADO HUMANUE 990	LAS 24 HORAS	VENTA DE COMBUSTIBLES	ALQUILADO	002204-2005	3.116.77	004996-2005	23/08/2005	23/08/2005	
2002-000566	25/10/2002	SERVICENTRO EL CHINO	IMPORTADORA Y EXPORTADORA EL CHINO S.R.L.		20325813157	CERCADO AV. MANUEL A. ODRIA S/N	LAS 24 HORAS	COMERCIO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	PROPIO	001827-2002	3.297.00	007964-2002	25/10/2002	25/10/2002	
2005-000038	18/02/2005	GRIFO "CAPLINA I"	ALANSAC		20519924405	CERCADO AV. CIRCUNVALACION OESTE 348-356	LAS 24 HORAS	COMERCIO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	ALQUILADO	000197-2005	439.90	001105-2005	18/02/2005	18/02/2005	
2005-000039	18/02/2005	GRIFO "CAPLINA III"	ALANSAC		20519924405	CERCADO AV. INDUSTRIAL MZ "J" LITE "19"	LAS 24 HORAS	COMERCIO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	ALQUILADO	000198-2005	2.250.00	001106-2005	18/02/2005	18/02/2005	
2009-000271	20/05/2009	PETROLES DEL PERU PETROPERU SA	PETROLES DEL PERU S.A.		20100128218	AEROPUERTO CORPAC-TACNA- AVENIDA PANAMERICANA SUR KM 5 (AEROPUERTO)	DE 06:00 A 23	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	PROPIO	001135-2009	5.000.00	003625-2009	20/05/2009	20/05/2009	
2012-000666	17/10/2012	COESTI ESTACION CENTRAL	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.		20330033313	CERCADO- AV. MANUEL A. ODRIA, 001594	LAS 24 HORAS	ESTACION DE SERVICIOS CON GASOCENTRO DE GLP	ALQUILADO	002107-2012	1.009.18	033487-2012	17/10/2012	17/10/2012	
2013-000090	22/02/2013	COESTI ESTACION TACNA	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.		20330033313	GRIFO	LAS 24 HORAS	ESTACION DE SERVICIOS CON GASOCENTRO DE GLP	ALQUILADO	000280-2013	2.745.32	005583-2013	22/02/2013	22/02/2013	
2016-000644	11/07/2016	ENERGIAS EL CENTENARIO SAC	ESTACION DE ENERGIAS EL CENTENARIO S.A.C.		20119207640	CERCADO- AV. INDUSTRIAL, 260 CON CALLE BRASHI N° 1315	LAS 24 HORAS	ESTACION DE SERVICIOS CON GASOCENTRO DE GLP	ALQUILADO	000642-2016	2.805.00	075026-2016	13/07/2016	18/07/2016	99999
2019-000107	06/03/2019	ZETA GAS ANDINO SA	ZETA GAS ANDINO S.A		2026254268	URB. SANTA ANITA- AV. INDUSTRIAL, 000380	LAS 24 HORAS	ESTACION DE SERVICIOS CON GASOCENTRO DE GLP	ALQUILADO	000478-2019	639.04	023544-2019	07/03/2019	13/03/2019	952269334
2019-000530	05/08/2019	SATURNINA TENORIO	CORPORACION SATURNINA TENORIO S. A. C.		20602723527	ZONA PARQUE INDUSTRIAL- AV. INDUSTRIAL, MZ G LT.16-17 SUBLOTE.18-A	DE 06:00 A 23	ESTACION DE SERVICIOS CON GASOCENTRO DE GLP	PROPIO	002275-2019	3.162.00	097650-2019	05/08/2019	08/08/2019	975779798
2019-000729	24/10/2019	CAPLINA III	CORPORACION ALAN & HNOS EIRL		20603111371	CRUCE AV. LITORAL, CON AV. TARAPACA (EX COLPA) GRIFO CAPLINA	LAS 24 HORAS	ESTACION DE SERVICIOS CON GASOCENTRO DE GLP	ALQUILADO	003417-2019	1.100.00	142919-2019	24/10/2019	30/10/2019	969760998
2011-000116	16/03/2011	INVERSIONES CUNEO SAC	INVERSIONES CUNEO S.A.C		20532630038	CERCADO- AV. BASADRE Y FORERO, 002210	LAS 24 HORAS	ESTACION DE SERVICIOS / GRIFO	ALQUILADO	000223-2011	2.010.05	011256-2011	16/03/2011	16/03/2011	
2018-000108	05/03/2018	GRIFO TACNA HEROICA	GRUPO TACNA HEROICA E.I.R.L.		20601508184	ZONA PARQUE INDUSTRIAL- AV. INDUSTRIAL, MZ H SUBLOTE.19-A	DE 06:00 A 23	ESTACION DE SERVICIOS / GRIFO	ALQUILADO	000860-2018	887.18	025152-2018	05/03/2018	06/03/2018	950504416
2019-000728	23/10/2019	VICTORIA VIVE EN CRISTO	COMBUSTIBLES Y ENERGIAS DEL SUR EIRL		20603366850	ZONA PARQUE INDUSTRIAL- INDUSTRIAL, MZ L1.19 - 20 - 21	LAS 24 HORAS	ESTACION DE SERVICIOS CON GASOCENTRO DE GLP	PROPIO	003416-2019	2.317.25	142102-2019	23/10/2019	30/10/2019	966763317
2019-000843	11/12/2019	CAPLINA I	CORPORACION ALAN & HNOS EIRL		20603111371	CERCADO- AV. JORGE BASADRE GROHMANN SUR, 348-356	LAS 24 HORAS	ESTACION DE SERVICIOS CON GASOCENTRO DE GLP	ALQUILADO	004350-2019	1.040.63	141798-2019	22/10/2019	19/12/2019	969760998
2021-000320	24/08/2021	SERVICENTRO EL OLIVAR SAC	SERVICENTRO EL OLIVAR S.A.C		20606110619	P.J. PARA CHICO - AV. LITORAL 306 CERCADO- AV. JORGE BASADRE	DE 06:00 A 23	ESTACION DE SERVICIOS CON GASOCENTRO DE GLP	ALQUILADO	002066-2021	2.266.57	079686-2021	08/07/2021	27/08/2021	952858106
2022-000201	22/04/2022	GASOCENTRO ZETA GAS	ZETA GAS ANDINO S.A		2026254268	GROHMANN/ PROLONGACION 2 DE MAYO 692-695	LAS 24 HORAS	ESTACION DE SERVICIOS CON GASOCENTRO DE GLP	ALQUILADO	001758-2022	450.00	153808-2022	18/04/2022	28/04/2022	952269334
2024-000098	16/02/2024	CENTENARIO SAC	ESTACION DE ENERGIAS EL CENTENARIO S.A.C.		20119207640	ZONA PARQUE INDUSTRIAL- AV. INDUSTRIAL, 000000 MZ E LT.08	LAS 24 HORAS	ESTACION DE SERVICIOS CON GASOCENTRO DE GLP	PROPIO	000286-2024	3.500.00	000305-2024	03/01/2024	21/02/2024	99999
2017-000853	26/10/2017	EL CENTENARIO II	ESTACION DE ENERGIAS EL CENTENARIO S.A.C.		20119207640	ZONA PARQUE INDUSTRIAL- AV. JORGE BASADRE GROHMANN NORTE, MZ.G	LAS 24 HORAS	ESTACION DE SERVICIOS- GASOCENTRO	OTRO	000832-2017	776.95	141452-2017	26/10/2017	26/10/2017	99999
2018-000540	26/07/2018	CENTENARIO SAC	ESTACION DE ENERGIAS EL CENTENARIO S.A.C.		20119207640	PAGO AYMARÁ- AV. JORGE BASADRE GROHMANN OESTE, 203	LAS 24 HORAS	ESTACION DE SERVICIOS- GASOCENTRO	ALQUILADO	003353-2018	1.170.85	092430-2018	24/07/2018	31/07/2018	99999

