



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE  
CONTABILIDAD**

**TESIS**

**TOMA DE DECISIONES PARA LA MEJORA EN LA  
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CESCADA  
ORIÓN S.R.L., JAÉN 2017**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**Autor:**

**Bach. Tiwijam Bitap Dina Silsa**

**Asesor:**

**Mag. Vidaurre García Wilmer Enrique**

**Línea de Investigación:**

**Finanzas**

**Pimentel – Perú**

**2018**

---

**Mg. Vidaurre García Wilmer Enrique**  
**Asesor metodológico**

---

**Mg. Cabrera Sánchez Mariluz Amalia**  
**Presidente del jurado de tesis**

---

**Mg. Portella Vejarano Huber Arnaldo**  
**Secretario del jurado de tesis**

---

**Vásquez Machuca Segundo Norbi**  
**Vocal del Jurado de tesis**

## **DEDICATORIA**

Doy gracias a Dios todo poderoso por haberme iluminado escoger el camino del bien y tener la dicha de concluir mis estudios profesionales.

A mis queridos padres, familiares y apoderados, a estar en todo momento a mi lado apoyándome, sin condición alguna. No puedo dejar de mencionar a mi profesor WILMER ENRIQUE VIDAURRE GARCIA que con su esfuerzo y cariño me brindó su apoyo, tiempo, trabajo y experiencia sin ningún tipo de interés para ellos reitero mi gratitud eterna.

**Dina**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento es principalmente para Dios que me permite culminar esta etapa tan importante en mi vida alcanzando una meta más que me permitirá cultivar un camino de éxito en porvenir profesional.

A mis padres, familiares y apoderado, por su amor y apoyo incondicional, por sus palabras alentadoras que día a día me dan, por sus consejos sabios para ser persona de bien frente a la sociedad.

Por último, a la Universidad Señor de Sipán por formarme como profesional. En especial para los docentes quienes sin escatimar esfuerzo me han transmitido sus conocimientos durante mi formación Académica que ha servido para desarrollarme como profesional. Por eso estaré siempre agradecida.

**La Autora**

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene por objetivo conocer sobre un programa de toma de decisiones que permite mejorar la rentabilidad de la empresa Cescade Orión S.R.L. de la provincia de Jaén, durante el trabajo de campo realizado para la recopilación de la información se obtuvo que dicha empresa no aplica diseños estandarizados en la toma de decisiones gerenciales o si los hace no son muy efectivos ya que se ve reflejada en sus niveles de rentabilidad.

Las tomas de decisiones gerenciales son un conjunto de estrategias que se debe aplicar a las empresas con el fin de lograr sus objetivos propuestos y evitar que se tenga déficit en su estado de resultados financieros como consecuencia de sus movimientos de egresos e ingresos.

La investigación se realizó con la finalidad de que la empresa Cescade Orión tome la presente propuesta científica e implemente un programa sobre tomas de decisiones gerenciales la que permitirá mejorar sus niveles de rentabilidad; hoy en la actualidad la globalización ha traído consigo diversas programas y estrategias acertadas de alta gerencia de las empresas públicas y/o privadas; sin embargo todavía el desconocimiento y la resistencia al cambio hacen que estas mismas no eleven sus niveles de rentabilidad económica.

La propuesta no solamente alcanza a la empresa Cescade si no a todas aquellas que quieran ser parte del cambio y emprender una nueva etapa de liderazgo con tomas de decisiones acertadas para elevar su estado de liquidez financiero y económico.

**Palabras Claves:** Toma de Decisiones, Rentabilidad, Capacitación.

### **ABSTRACT**

The present research has an objective that allows to improve the profitability of the Cesárea company of the province of Jaen, during the fieldwork realized for the collection of the information that obtained the company of the company without standardized designs in the managerial decision making or if they are not very effective and are reflected in their levels of profitability.

Management decision-making is a set of strategies that must be applied to companies in order to achieve their proposed objectives and prevent them from having a deficit in their financial results as a result of their movements of expenses and income.

The research was carried out with the purpose of the company Cesácio Orión took the present the scientific proposal and implement a program on managerial decision making that allow to improve its levels of profitability; today globalization has brought with it several successful programs and strategies of top management of public and private companies; however still the ignorance and the resistance to the change do that these same are not their levels of economic profitability.

The proposal not only reaches the company. Change the questions you want to be part of the change and use a new stage of leadership with decision-making to raise your financial and economic liquidity.

**Key Words:** Decisions Making, Profitability, training.

<b>Índice</b>	<b>Pág.</b>
Aprobación del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Palabras Clave	v
Abstract	vi
Keyword	vi
Índice	vii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
1.1. Realidad Problemática	8
1.1.1. A nivel Internacional	8
1.1.2. A nivel Nacional	9
1.1.3. A nivel Local	11
1.2. Trabajos Previos	12
1.2.1. En el Contexto Internacional	12
1.2.2. En el Contexto Nacional	13
1.3. Teorías relacionadas al tema	15
1.4. Formulación del Problema	28
1.5. Justificación e Importancia del estudio	28
1.6. Hipótesis	29
1.6. Objetivos	29
1.6.1. Objetivo General	29
1.6.2. Objetivo Específicos	29
<b>II. MATERIAL Y MÉTODO</b>	<b>29</b>
2.1. Tipo y Diseño de la Investigación	29
2.2. Población y muestra	30
2.3. Variables, operacionalización	31
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	33
2.5. Procedimientos de análisis de datos	35
2.6. Aspectos éticos	35
2.7. Criterios de Rigor científico	36
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>37</b>

3.1.	Tablas y Figuras	37
3.2.	Discusión de resultados	44
3.3.	Aporte Científico (propuesta)	46
<b>IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>55</b>
<b>REFERENCIAS</b>		<b>58</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>60</b>



## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad Problemática.**

#### **1.1.1. A Nivel Internacional**

Según Villanueva, (2015). Nos dice que actualmente, las necesidades de las empresas son definidas por el ambiente global en que estas existen, constituyendo un entorno muy competitivo que exige una continua toma de decisiones importantes y con mínimas posibilidades de errores si no se quiere situar en riesgo la viabilidad de una organización u empresa. Esta creciente competitividad en que se enfrentan los mercados hoy ha provocado que se origine un ambiente dinámico en donde la optimización de recursos ya sean tanto materiales como inmateriales sea una alternativa para otorgarle valor agregado o “plus” y supremacía a quienes lo utilicen de manera eficaz y eficiente.

Si nos introducimos al tema del origen de las buenas o deficientes gestiones en una organización, debemos remontarnos al interior de esta, específicamente en lo que se constituye como el proceso denominado Toma de Decisiones y que continuamente ha sido catalogado como el motor que le da vida a los negocios. Es, en este proceso, de donde depende gran parte del triunfo de cualquier organización a través de la correcta elección de alternativas. (Villanueva, 2015)

Por su parte Castro, (2015). Manifiesta que en la actualidad las empresas se ven regidas por el ambiente global en el que se desempeñan, el cual es altamente competitivo y exige una constante toma de decisiones estratégicas si se busca permanecer en el mercado de manera exitosa y rentable. Esta situación lleva a las organizaciones a enfrentar los mercados con cautela al optimizar sus recursos. Al hablar de una eficiente gestión de la organización es imprescindible tomar en cuenta un factor clave que es la toma de decisiones. Éste proceso puede considerarse como la base del éxito de los negocios.

Una de los cimientos más esenciales en las que se fundamenta la toma de decisiones en cualquier empresa es el aprovechamiento del conocimiento, éste proviene directamente de la persona encargada de realizarla y tenemos como supuesto que cuenta

con la información del contexto, de la industria y tiene la capacidad de seleccionar el curso de acción más favorable a la organización.

Así mismo Florencio, (2011). Menciona que en la vida del ser humano de forma desmedida, se ha hecho presente la necesidad de tomar decisiones para la solución de algún o algunos problemas. La relación entre el liderazgo personal y la toma de decisiones está tan entremezclada que es difícil saber si el mejorar la capacidad de decisión mejora el liderazgo o si el mejorar el liderazgo desarrolla la capacidad de decisión.

En la actualidad en muchos sectores del mundo se echa de menos a la persona capaz de tomar decisiones con la finalidad de atender a alguna necesidad, y mejor aún si es resuelta alguna situación con esto. Aunque la mayoría de las decisiones de los individuos no tienen la menor importancia. Se toman decisiones al respecto a realidades trascendentes de la vida, pero no con respecto a las grandes cuestiones de la vida.

Las personas toman decisiones más basadas en el sentido común que en la razón, esto indica una carencia de verdaderos objetivos en la vida; esta falta le impide realmente tomar decisiones objetivas al no tener clara la verdad de las cosas. Las personas que toman mejores decisiones son aquellas que, tienen una estructura interna muy sólida y estable. Las decisiones que toman son resultado de sus convicciones personales.

### **1.1.2. A Nivel Nacional**

Montalvo, (2016). Una toma de decisión inteligente y estratégica es sumamente importante en una empresa, ya que involucra el análisis de datos y la lectura del entorno, donde la organización se conoce a sí misma, tanto hacia adentro como hacia fuera. Pero también es importante conocer cuáles son las capacidades de la competencia y el potencial del mercado. Una empresa que no conoce a la competencia no puede tener una toma de decisión inteligente, estructurada e integral. Si bien el análisis de datos es muy importante tampoco lo es todo. Más relevante es la combinación de herramientas de uso de datos, de administración y procesamiento de los mismos, así como de técnicas de análisis con los resultados que ellos deriven.

De igual manera, hay que considerar cuestiones no tan cuantitativas o técnicas, como lo son la capacidad de analizar el entorno y la experiencia propia y de los demás actores en el mercado. En otras palabras, hay que analizar datos procurando una buena información y conocimiento. Estos tres niveles nos conducen a una comprensión más cabal de la realidad en la que se desenvuelve una organización: partiendo de que existen condiciones dinámicas y capacidades para adaptarse en uno u otro sentido. (Montalvo, 2016)

Así mismo, Portugal, (2017). En la actualidad las empresas apuestan por preparar a los colaboradores jóvenes más talentosos para que sepan tomar decisiones adecuadas. Las empresas deben procurar que los trabajadores más experimentados sean embajadores del conocimiento. Una especie de coaching o mentoring entre antiguas y nuevas generaciones permite el intercambio de conocimiento y brinda la oportunidad de aprender a través de la experiencia de otros.

Muchas empresas entienden que las nuevas generaciones están encargadas de manejar el negocio en los próximos cinco o diez años, por lo que emplean programas de jóvenes líderes o padrinazgo entre los mejores trabajadores y directores de línea. Así se aseguran de que el nuevo talento reciba la información que necesita para aprender a tomar decisiones, no solo mediante la lógica de un esquema mental, sino a través de la experiencia de otros. No obstante, aún existe un problema que no ha sido resuelto en su totalidad: las generaciones antiguas son recelosas al compartir información. ¿Por qué enseñarle al chico nuevo todo lo que me costó aprender en el tiempo? ¿Están preparadas las empresas para cambiar sus modelos de capacitación y adecuarse a la necesidad de mentoring que los millenials demandan? Son algunos retos de la administración de recursos humanos que deberá enfrentar tarde o temprano. (Portugal , 2017)

Según artículo publicado por Conexión Esan, (2016), los gerentes deben afrontar en todo momento el proceso de toma de decisiones, las mismas que deben contar con el debido sustento, con información precisa y completa. La búsqueda de mayor rentabilidad es la base para la generación de nuevas iniciativas o proyectos, sea a través de mayor eficiencia, mejoras en la productividad o el incremento en la participación de mercado.

La rentabilidad, como es de esperarse, se mide en función al nivel de inversión y, sobre todo, al costo del financiamiento o de capital, que es la mínima tasa de rentabilidad que se espera y que también se asocia al costo de oportunidad.

Si un proyecto tiene una tasa de rentabilidad mayor que el costo de capital, entonces es un proyecto viable. Pero ello no es suficiente para tomar la decisión, pues también debe compararse con otras iniciativas para analizar cuál es la mejor, sobre todo si solo hay recursos para una iniciativa. Estos conceptos también son útiles si se cuenta con dos opciones para un mismo proyecto o iniciativa, sea de inversión o de gasto, para seleccionar la mejor en términos financieros. Otro aspecto importante a considerar es el valor del dinero en el tiempo, el cual varía de acuerdo a una tasa que, para efectos de análisis de proyectos, debe ser el costo de capital. De esta forma se puede calcular el resultado de flujo, el valor presente neto, cuyo resultado permite saber si el proyecto es viable para la empresa. (Conexión Esan, 2016).

### **1.1.3. A Nivel Local.**

En la actualidad las empresas están obligadas a ser mucho más eficaces y eficientes si desean prosperar en una época de la globalización y el de la sostenibilidad. Esto obliga a la Empresa Cescade Orión S.R.L. que se dedica a los servicios de Asesoramiento y Capacitación Empresarial, a ponerse a la vanguardia de esos cambios y a adaptarse a los mismos si quiere mantenerse en el mercado.

La Empresa Cescade Orión S.R.L. es una empresa que inicio sus actividades el 01/09/2013, siendo sus propietarios el señor José Luis Bustamante León y Oscar Hernando Alarcón Díaz, con Registro Único de Contribuyentes 20570623550, es una Sociedad de Responsabilidad Limitada con domicilio Fiscal en Calle Garcilaso de la Vega nro. 616 Jaén – Cajamarca, cuenta, con un Administrador, un Contador y dos Asistentes administrativos. Así mismo podemos decir que dentro de la problemática encontrada, podemos señalar problemas relacionados con la gestión administrativa donde se ha podido evidenciar problemas relacionados con la administración y control de los recursos que posee la empresa, ya sean recursos económicos, financieros y humanos. Lo anteriormente mencionado es el producto de que no se realiza un trabajo

planificado y ordenado, debido a que no se hacen uso de herramientas de Gestión que permitan realizar un trabajo más eficiente, todo esto ha contribuido a que la demanda de los servicios de la empresa haya disminuido y por ende el nivel de rentabilidad se ha visto disminuido.

Parte de la problemática encontrada, es el resultado de que la contabilidad es externa y no se tienen un control adecuado de la misma, presentándose problemas relacionados a la actualización de la información contable, lo que trae consigo que no se pueden emitir reportes actualizados, y es esto lo que afecta en gran parte el proceso de toma de decisiones lo cual se ve reflejado en los resultados perjudicando a la empresa.

Aparte de lo anteriormente mencionado, la parte contable es muy importante, pero si se toma a la contabilidad o al contador como un asesor financiero, es decir tener actualizada la contabilidad y que el responsable esté en condiciones de emitir reportes actualizados, que permitan conocer la real situación económica financiera de la empresa lo que a su vez servirá de mucho para poder tomar decisiones acertadas que contribuyan al desarrollo económico de la empresa, lo cual se verá reflejado en la rentabilidad de la misma.

## **1.2. Trabajos Previos.**

### **1.2.1. En el contexto Internacional**

Mendoza, (2015). En su tesis presentada para la obtención del grado de Magister en Economía con mención en Finanzas y proyectos Corporativos denominada “El Análisis financiero como herramienta básica en la toma de decisiones gerenciales, caso: empresa HDP representaciones”. Universidad de Guayaquil, Ecuador. En la cual concluye que el análisis financiero si es una herramienta que facilita la toma de decisiones” y que genera resultados económicos positivos siendo una de las mejores alternativas como medio de verificación para poder aplicar planes de acción de mejoras con el objetivo de mejorar la rentabilidad y liquidez de las empresas. Así mismo se afirma que todo análisis financiero y económico son medios fundamentales para obtener buenos resultados mediante la toma correcta de decisiones. Todo logro empresarial conlleva a brindar una mejor comodidad al cliente y a la búsqueda y capacitación de talento

humano; permitirá una mejora sustancial e integral de las empresas, mejorará los procesos gerenciales.

Pérez, (2010). En su tesis presentada para obtener el grado de Magister en Administración Financiera denominada “Análisis financiero para la toma de decisiones, en una empresa maquiladora dedicada a la confección de prendas de vestir”. Universidad de San Carlos de Guatemala, en la cual concluye que cuando las empresas presentan debilidad administrativa en el manejo adecuado de herramientas de control económico estas no están en capacidad de mostrar indicadores de crecimiento económico y no se puede hablar de liquidez y rentabilidad, adecuada acerca de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de la Administración en la toma de decisiones. De la investigación se afirma que a falta de decisiones acertadas en las empresas pueden generar grandes déficits económicos y financieros, perdiendo el control de los ingresos, gastos, activos, gastos corrientes entre otros. Se demuestra que un plan de acción sobre toma de decisiones es de mucha importancia para cumplir con los objetivos de las instituciones públicas y/o privadas.

### **1.2.2. En el contexto Nacional**

En el contexto nacional tenemos a Flores & Isuiza, (2015). En su tesis presentada para optar el título profesional de Contador Público, denominada “Toma de decisiones financieras y su relación con la rentabilidad de la empresa GLP AMAZÓNICO S.A.C, periodo 2014”. Universidad Científica del Perú, en la cual concluye que los procesos de la toma de decisiones de la empresa GLP AMAZÓNICO S.A.C no son eficientes, causando una relación negativa en la rentabilidad de la empresa. Existen deficiencias financieras por parte la empresa siendo esto más observable al momento de elegir por una fuente de financiamiento sin evaluar las opciones de financiamiento en la cual no analizan los costos, la disponibilidad y todos los componentes que sean necesario para que finalmente se prefiera un tipo de financiamiento adecuado a como la empresa necesita, contribuyendo con el crecimiento de la empresa y cumpliendo con los objetivos y metas, que hace que el resultado de las utilidades reduzcan.

Manchego (2016). En su tesis para optar el título Profesional de Contador Público con Mención en Auditoría denominada “Análisis financiero y la toma de decisiones en la Empresa Clínica Promedic S. Civil R.L, Tacna, periodo 2011 – 2013, Universidad Privada de Tacna”, Perú. En la cual concluye que las empresas que realizan adecuadamente las evaluaciones económicas contables para determinar sus niveles de liquidez, rentabilidad son visiblemente observables en su crecimiento interno y externo de las mismas, generado “un aumento en el activo y en sus ingresos, así mismo, la disminución de sus gastos y deudas”. Así mismo manifiesta que para elevar los niveles de rentabilidad y obtener altos grados de solvencia económica es necesario de factores integrados y articulados con una buena toma de decisiones y un activo que garantice el normal desarrollo de las operaciones. Las buenas prácticas de decisiones acertadas influyen en el crecimiento empresarial desde el mínimo detalle hasta decisiones gerenciales.

Cutipa (2016). En su tesis presentada para optar el título profesional de Contador Público, denominada. “Los Estados financieros y su influencia en la toma de decisiones y rentabilidad de la empresa regional de servicio público de electricidad - electro puno S.A.A. períodos 2014 – 2015”. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Puno – Perú, en la cual concluye que los resultados de los Estados Financieros si influyen en el activo no corriente” elevando los niveles de liquidez y rentabilidad para la mejora de la infraestructura de una empresa como material, maquinaria, vehículos y otras adquisiciones necesarias para poder operar y ser más competitivos en los mercados. De la investigación se afirma que las políticas que las empresas utilicen se ven reflejado en los estados financieros y se debe a diversos planes de acción que involucra la correcta toma de decisiones de cada empresa tanto internas como externas.

### **1.3. Teorías Relacionadas al Tema.**

#### **1.3.1. Toma de Decisiones.**

##### **1.3.1.1. Definición**

Jimenez & Rodriguez, (2009). Continuamente, las personas deben elegir entre varias opciones aquella que consideran más conveniente. Es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones en su vida cotidiana, en mayor o menor grado importantes, a la vez que fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas. Es posible trasladar este planteamiento general al ámbito de la empresa. La toma de decisiones abarca a los cuatros funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones.

Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones queda patente en la definición de decisión propuesta por Forrester, entendiendo por esta "el proceso de transformación de la información en acción". La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar. La realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente. Todo ello debido a una de las características de los sistemas cibernéticos Que es la retroalimentación o Feed-back. (Jimenez & Rodriguez, 2009)

##### **1.3.1.2. Importancia de la toma de decisiones administrativas**

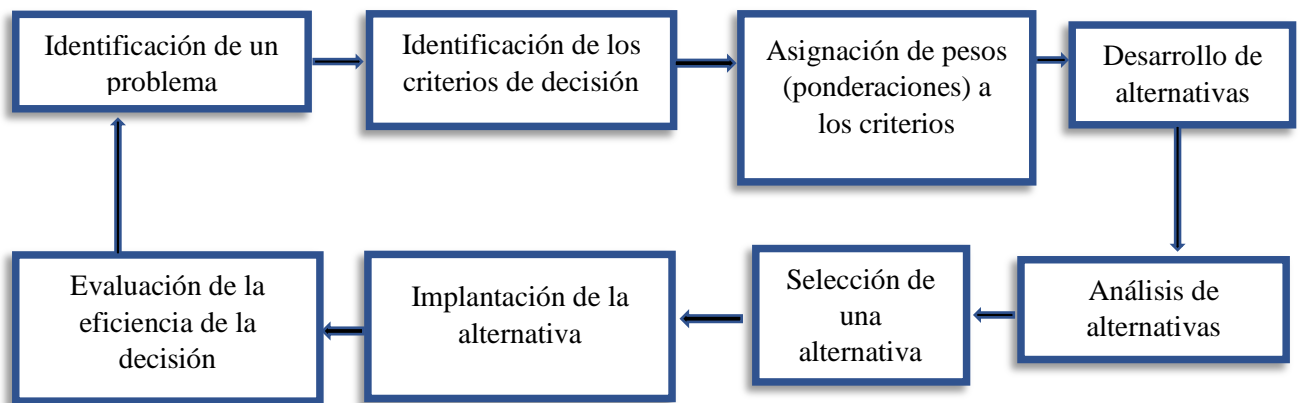
Según (Menguzzato, 1993), la toma de decisiones es importante por:

- a) La toma de decisiones es parte fundamental de la planeación.
- b) La toma de decisiones es una responsabilidad básica del administrador.
- c) La toma de decisiones puede incluir la participación de los colaboradores.
- d) La toma de decisiones ayuda a la organización a aprender.



### 1.3.1.3. Etapas del Proceso de la Toma de decisiones

Robbins & Judge, (2014). Por lo general hemos definido la toma de decisiones como la “selección entre alternativas. Esta manera de considerar la toma de decisiones es bastante simplista, porque la toma de decisiones es un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas. La figura siguiente nos muestra el proceso de toma de decisiones como una serie de ocho pasos que comienza con la identificación del problema, los pasos para seleccionar una alternativa que pueda resolver el problema, y concluyen con la evaluación de la eficacia de la decisión. Este proceso se puede aplicar tanto a sus decisiones personales como a una acción de una empresa, a su vez también se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales. Vamos a estudiar con mayor profundidad las diversas etapas a seguir para un mayor conocimiento del proceso:



**Figura: 2**  
**Título:** Proceso de Toma de Decisiones  
**Fuente:** Robbins, S.P (1994, pág. 157),

#### **Etapa 1.- La identificación de un problema**

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Ahora bien, antes que se pueda caracterizar alguna cosa como un problema los administradores tienen que ser conscientes de las discrepancias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener los recursos necesarios. Los administradores pueden percibir que tienen una discrepancia por comparación entre el estado actual de cosas y alguna norma, norma que puede ser el desempeño pasado, metas fijadas con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización o en otras organizaciones. Además, debe existir algún tipo de

presión en esta discrepancia ya que si no el problema se puede posponer hasta algún tiempo en el futuro. Así, para iniciar el proceso de decisión, el problema debe ejercer algún tipo de presión sobre el administrador para que éste actúe. Esta presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, una próxima evaluación del desempeño, etc. (Robbins & Judge, 2014)

### **Paso 2.- La identificación de los criterios para la toma de decisiones.**

Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso nos indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identificase considerará irrelevante por el tomador de decisiones.

### **Paso 3.- La asignación de ponderaciones a los criterios.**

Los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen todos la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en la lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso lo puede llevar a cabo dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente.

### **Paso 4.- El desarrollo de alternativas.**

Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.

### **Paso 5.- Análisis de las alternativas.**

Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3. Se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una

forma relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.

#### **Paso 6.- Selección de una alternativa.**

Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

#### **Paso 7.- La implantación de la alternativa.**

Mientras que el proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma.

Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

#### **Paso 8.- La evaluación de la efectividad de la decisión.**

Este último paso juzga el proceso el resultado de la toma de decisiones para verse se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso. (Robbins & Judge, 2014)

#### **1.3.1.4. Tipos de decisiones**

Todas las decisiones no son iguales ni producen las mismas consecuencias, ni tampoco su adopción es de idéntica relevancia, es por ello que existen distintos tipos de decisiones. Existen varias propuestas para su clasificación destacaremos las más representativas.

## **Tipología de niveles**

Esta clasificación está conectada con el concepto de estructura organizativa y la idea de jerarquía que se deriva de la misma. Las decisiones se clasifican en función de la posición jerárquica o nivel administrativo ocupado por el decisor. Desde este planteamiento distinguiremos:

### **a) Decisiones estratégicas (o de planificación).**

Son decisiones adoptadas por decisores situados en el ápice de la pirámide jerárquica o altos directivos. Estas decisiones se refieren principalmente a las relaciones entre la organización o empresa y su entorno. Son decisiones de una gran trascendencia puesto que definen los fines y objetivos generales que afectan a la totalidad de la organización; a su vez perfilan los planes a largo plazo para lograr esos objetivos. Son decisiones singulares a largo plazo y no repetitivas, por lo que la información es escasa y sus efectos son difícilmente reversibles; los errores en este tipo de decisiones pueden comprometer el desarrollo de la empresa y en determinados casos su supervivencia, por lo que requieren un alto grado de reflexión y juicio. Son decisiones estratégicas las relativas a dónde se deben localizar las plantas productivas, cuáles deben ser los recursos de capital y qué clase de productos se deben fabricar. (Simon, 1977).

### **b) Decisiones tácticas o de pilotaje.**

Son decisiones tomadas por directivos intermedios. Tratan de asignar eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos fijados a nivel estratégico. Estas decisiones pueden ser repetitivas y el grado de repetición es suficiente para confiar en precedentes. Sus consecuencias suelen producirse en un plazo no largo de tiempo y son generalmente reversibles. Los errores no implican sanciones muy fuertes a no ser que se vayan acumulando. Por ejemplo, decisiones relacionadas con la disposición de planta, la distribución del presupuesto o la planificación de la producción.

### **c) Decisiones operativas**

Adoptadas por ejecutivos que se sitúan en el nivel más inferior. Son las relacionadas con las actividades corrientes de la empresa. El grado de repetitividad es elevado: se traducen a menudo en rutinas y procedimientos automáticos, por lo que la información necesaria es fácilmente disponible. Los errores se pueden corregir rápidamente ya que el plazo al que afecta es a corto y las sanciones son mínimas. Por ejemplo, la asignación de trabajos a trabajadores, determinar el inventario a mantener etc. Por tanto, vemos que existe una correspondencia entre el nivel de responsabilidad o nivel jerárquico al cual se toman los distintos tipos de decisiones enunciados y el nivel de dificultad de dichas decisiones. (Simon, 1977)

#### **1.3.1.5. La Influencia de la Toma de Decisiones**

Para Yupanqui, (2009). La forma en que los individuos toman decisiones en las organizaciones y la calidad de las opciones que eligen está influida principalmente por sus percepciones, por sus creencias y por sus valores. Los procesos de decisión en las organizaciones son muy importantes porque generalmente afectan todos los procesos humanos dentro de las mismas: La comunicación, la motivación, el liderazgo, el manejo de conflictos, y otros más.

Cuando tenemos que tomar una decisión, se presenta un conflicto psicológico, previo a la acción de elegir, este conflicto puede ser de cualquiera de los siguientes tres Tipos de Conflicto de Decisión:

#### **Conflicto de Atracción – Atracción:**

Cuando todas las alternativas son igualmente atractivas, pero sólo podemos optar por una. Por ejemplo: tenemos dinero para comprar sólo un vestido y nos gustan tres.

### **Conflicto de Evitación – Evitación:**

Cuando todas las alternativas son igualmente desagradables, pero tenemos que optar por una. Por ejemplo: Quedarnos a estudiar y no ir al baile, o irnos al baile y reprobar el examen; ninguna de las dos opciones parecen gratas pero tenemos que elegir.

### **Conflicto de Atracción – Evitación:**

Cuando cada una de las alternativas son atractivas y desagradables. Por ejemplo: queremos adelgazar y estamos a dieta, pero vamos a una cena de negocios donde se ofrece un buffet, con comida muy atractiva, pero muy engordadora, nuestro cliente potencial nos invitó a cenar, y no podemos desairarlo quedándonos sin comer, tenemos que elegir lo que nos afecte menos. (Yupanqui, 2009)

## **1.3.2. Rentabilidad.**

### **1.3.2.1. Teorías de Rentabilidad**

#### **Gitman**

Desde el punto de vista de la Administración Financiera, “la rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. La importancia de ésta medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades.

Por lo tanto, la rentabilidad está directamente relacionada con el riesgo, si una empresa quiere aumentar su rentabilidad debe también aumentar el riesgo y al contrario, si quiere disminuir el riesgo, debe disminuir la rentabilidad.”

De acuerdo con Baca, “desde el punto de vista de la inversión de capital, la rentabilidad es la tasa mínima de ganancia que una persona o institución tiene en mente, sobre el monto de capital invertido en una empresa o proyecto”.

Por otra parte, Gultinan plantea desde el enfoque de Marketing, que “la rentabilidad mide la eficiencia general de la gerencia, demostrada a través de las

utilidades obtenidas de las ventas y por el manejo adecuado de los recursos, es decir la inversión, de la empresa”

### **1.3.2.2. Concepto de Rentabilidad**

Según Sánchez, (2002). Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

### **1.3.2.3. La Rentabilidad en el análisis Contable**

Cuervo & Rivero, (1986). La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica. Así, para los profesores Cuervo y Rivero (1986: 19) la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:

### **1.3.2.4. Niveles de análisis de la Rentabilidad Empresarial**

Sánchez, (2002). Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la

empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.

Y un segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario. (Sánchez, 2002)

### **1.3.2.5. La Rentabilidad Económica**

#### **d) Concepto de rentabilidad económica**

Cantalapiedra, (2011). La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con



independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

El origen de este concepto, también conocido como: Return on investment (ROI) o Return on assets (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del s. XX, cuando la Du Pont Company comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos.

#### **e) Cálculo de la Rentabilidad Económica**

Cantalapiedra, (2011). A la hora de definir un indicador de rentabilidad económica nos encontramos con tantas posibilidades como conceptos de resultado y conceptos de inversión relacionados entre sí. Sin embargo, sin entrar en demasiados detalles analíticos, de forma genérica suele considerarse como concepto de resultado el Resultado antes de intereses e impuestos, y como concepto de inversión el Activo total a su estado medio.

$$RE = \frac{\text{Resultado antes de intereses e Impuestos}}{\text{Activo Total a su estado medio}}$$

El resultado antes de intereses e impuestos suele identificarse con el resultado del ejercicio prescindiendo de los gastos financieros que ocasiona la financiación ajena y del impuesto de sociedades. Al prescindir del gasto por impuesto de sociedades se pretende medir la eficiencia de los medios empleados con independencia del tipo de impuestos, que además pueden variar según el tipo de sociedad.

### **1.3.2.6. La Rentabilidad Financiera**

#### **a) Concepto de Rentabilidad Financiera**

Cantalapiedra, (2011). La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona Return on Equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuable, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa. Cantalapiedra, (2011).

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación.

## b) Cálculo de la Rentabilidad Financiera

A diferencia de la rentabilidad económica, en la rentabilidad financiera existen menos divergencias en cuanto a la expresión de cálculo de la misma. La más habitual es la siguiente:

$$RF = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Fondos Propios a su Estado Medio}}$$

### 1.3.2.7. Utilidad Bruta

La Utilidad bruta según Roldan, (2013), es la diferencia entre los ingresos de una empresa por la venta de bienes y servicios y lo que cuesta producir esos bienes y servicios. La utilidad bruta no toma en cuenta los costos fijos, que son en gran medida los mismos, independientemente de la cantidad de unidades que la empresa produce y comercializa. La utilidad bruta muestra qué tan lucrativo puede ser un incremento en las ventas y qué tan bien puede resistir la empresa una caída en las ventas.

### 1.3.2.8. Utilidad Neta

La Utilidad Neta es la utilidad resultante después de restar y sumar de la utilidad operacional, los gastos e Ingresos no operacionales respectivamente, los impuestos y la Reserva legal. Es la utilidad que efectivamente se distribuye a los socios. **Fuente especificada no válida.**

### 1.3.2.9. Nivel de Ingresos

Los Ingresos según Cervera, M. (2015), donde manifiesta que la empresa en el ejercicio de su actividad presta servicios y bienes al exterior. A cambio de ellos, percibe dinero o nacen derechos de cobro a su favor, que hará efectivos en las fechas estipuladas.

Se produce un ingreso cuando aumenta el patrimonio empresarial y este incremento no se debe a nuevas aportaciones de los socios. Las aportaciones de los

propietarios en ningún caso suponen un ingreso, aunque sí un incremento patrimonial. Los socios las realizan con la finalidad de cubrir pérdidas de ejercicios anteriores o de engrosar los recursos con los que cuenta la empresa con el objeto de financiar nuevas inversiones o expansionarse.

Es importante distinguir los ingresos de los cobros. Así, por ejemplo, si una empresa dedicada a la compraventa de electrodomésticos vende uno de éstos por 1.000 u.m. y acuerda con el comprador que éste lo hará efectivo a partes iguales en el momento de la venta y 30 días después, en la fecha de la venta, se produce un ingreso de 1.000 u.m. y un cobro de 500 u.m. El importe restante no se hará efectivo hasta dentro de 30 días, será en esa fecha cuando se produzca otro cobro de 500 u.m. Si es importante diferenciar los gastos de los pagos y los ingresos de los cobros, no es menos relevante distinguir los gastos de las pérdidas y los ingresos de los beneficios. Ha de quedar claro que pérdidas y beneficios se determinan en función de los ingresos y gastos producidos en un período de tiempo determinado. (Cervera, 2015)

#### **1.3.2.10. Nivel de Egresos**

Los Egresos significan según Cervera, M. (2015) Introducción a la Contabilidad PGC de 1990: Capítulo 3. Gastos e ingresos. Determinación del resultado del ejercicio. A cualquier empresa –industrial, comercial o de prestación de servicios– para funcionar normalmente le resulta ineludible adquirir ciertos bienes y servicios como son: mano de obra, energía eléctrica, teléfono, etc.

La empresa realiza un gasto cuando obtiene una contraprestación real del exterior, es decir, cuando percibe alguno de estos bienes o servicios. Así, incurre en un gasto cuando disfruta de la mano de obra de sus trabajadores, cuando utiliza el suministro eléctrico para mantener operativas sus instalaciones, etc.

El hecho de que la entidad utilice ciertos servicios le obliga a pagarlos. Ahora bien, el pago de éstos se produce en la fecha en la que sale dinero de tesorería para remunerarlos. Por ello, es sumamente importante distinguir los conceptos de gasto y de pago. Se incurre en un gasto al disfrutar de cierto servicio; se efectúa el pago del mismo en la fecha convenida, en el instante en que reciba el bien o servicio o en fechas

posteriores, puesto que el aplazamiento del pago es una práctica bastante extendida en el mundo empresarial.

#### **1.4. Formulación del Problema.**

¿De qué manera la toma de decisiones permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa Cescade Orión SRL 2017?

#### **1.5. Justificación e Importancia del Estudio.**

Posterior al análisis real de la corporación ORION en cuanto a balances, estados financieros y económicos se llegó a la conclusión que la empresa actualmente posee bajos niveles de rentabilidad.

Es por eso que el presente trabajo de investigación tiene por finalidad proponer un programa sobre toma de decisiones que permita mejorar la rentabilidad económica a la empresa CESCADA ORION SRL.

Con la presente investigación se beneficiará a la empresa CESCADA ORION, a sus colaboradores e indirectamente a sus clientes ya que se propondrá un programa asertivo en la toma de decisiones en la que involucra todos los actores de la empresa. A la gerencia y demás áreas administrativas permitirá conocer de manera más específica la realidad y cual importante es aplicar un programa de toma de decisiones que finalmente contribuyen a generar buena rentabilidad económica.

La información científica permitirá a que esta y otras empresas puedan mejorar y elevar su rentabilidad económica.

Y será una herramienta de mucha utilidad como antecedente en relación al estudio para la buena marcha gerencial de la empresa en la provincia de Jaén.

## **1.6. Hipótesis**

La toma de decisiones permitirá mejorar significativamente la rentabilidad de la Empresa Cescade Orión S.R.L. - Jaén

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Proponer estrategias para la toma de decisiones que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa Cescade Orión S.R.L., Jaén 2017.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

Analizar la rentabilidad de la empresa Cescade Orión S.R.L., Jaén 2017.

Diseñar estrategias que permitan mejorar el proceso de la toma de decisiones para mejorar la rentabilidad de la empresa Cescade Orión S.R.L., Jaén 2017.

Establecer las estrategias que contribuyan a mejorar la rentabilidad de la empresa Cescade Orión S.R.L., Jaén 2017.

## **II. MATERIAL Y MÉTODO**

### **2.1. Tipo y Diseño de la Investigación.**

#### **2.1.1. Tipo de Investigación:**

La presente investigación es Descriptiva - Propositiva

Descriptiva: porque se describirá en todos sus componentes principales, una realidad, en este caso la realidad que atraviesa la empresa Cescade Orión S.R.L., Jaén en cuanto al proceso de toma de decisiones y la rentabilidad.

Propositiva: Es propositiva porque se va a proponer estrategias que permitan mejorar la toma de decisiones en la empresa Cescade Orión S.R.L., Jaén.

### 2.1.2. Diseño de la Investigación:

El diseño de la presente investigación es cuantitativo ya que es necesario para poder analizar la recolección y análisis de datos, así como también los resultados obtenidos de las encuestas que se les realizara a los representantes de la empresa CESCADA ORION SRL. Jaén 2017.

Este trabajo es no experimental porque no se manipulará las variables, los datos se obtendrán directamente del personal involucrado en la investigación.

“La investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente variables lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo” (Hernández, Fernández, Baptista, 2003 p.184)

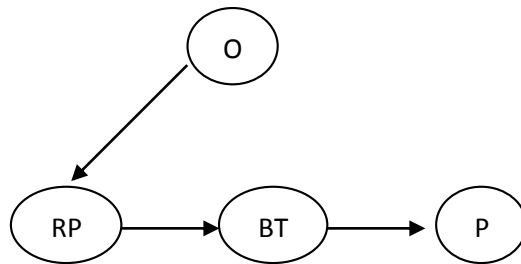
Diseño de la investigación:

O: Observación

RP: Realidad Problemática

BT: Base Teórica

P: Propuesta



## 2.2. Población y Muestra.

### 2.2.1. Población:

Silva, (2011), denotada como “N” indica que, la población es el conjunto de todos los individuos ya sea objetos, personas, eventos, situaciones, etc.; que tienen algo en común, lo cual se encuentra en un espacio o territorio determinado y varían en el transcurso del tiempo. En una investigación se puede tener más de una población, todo depende de la complejidad y variedad de los objetivos de investigación.; a veces, cada objetivo requiere una población distinta.

Para la presente investigación la población estuvo constituida por los trabajadores de la empresa CESCADA ORION S.R.L. – Jaén, los cuales hacen un total de cuatro personas.

### **2.2.2. Muestra:**

(Silva, 2011), señala que, la muestra es el conjunto de casos extraídos de una población son los seleccionados por algún método de muestreo, la muestra siempre es una parte de la población. Si se obtiene varias poblaciones, entonces se tendrá varias muestras.

La muestra de estudio estará conformada por el total de la población, ya que esta es una población pequeña.

### **2.3. Variables, Operacionalización.**

#### **2.3.1. Variable:**

##### **Variable Independiente**

Toma de Decisiones.

##### **Variable Dependiente:**

Mejora la Rentabilidad.



### 2.3.2. Operacionalización

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADORES	TÉCNICAS
<p><b>Independiente:</b></p> <p>Toma de Decisiones</p>	<p>La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones en la vida en diferentes contextos: empresarial, laboral, económico, familiar, personal, social, etc</p>	<p>Planeación</p> <p>Ejecución</p> <p>Dirección</p> <p>Control</p>	<p>Objetivos</p> <p>Estrategias</p> <p>Acciones</p> <p>Evaluación</p>	<p>Análisis Documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Observaciones</p>

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICAS
<p><b>Dependiente:</b></p> <p>Rentabilidad</p>	<p>Es el grado en que se equilibran la producción y la capacidad de producir. (DeGerencia.com, 2012)</p>	<p>Balance</p>	<p>Utilidad Bruta</p> <p>Utilidad Neta</p> <p>Nivel de Ingresos</p>	<p>Entrevista</p>
		<p>Estado de Resultados</p>	<p>Estado de Ingresos</p> <p>Estado de Gastos</p> <p>Estado de Rendimiento</p>	<p>Observación</p> <p>Análisis documental</p>
		<p>Razones financieras</p>	<p>Rentabilidad Financiera</p> <p>Rentabilidad Económica</p>	

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

### **2.4.1. Técnicas de Recolección de Datos.**

#### **2.4.1.1. Técnicas**

##### **La Entrevista**

Blasco et al. (2008), manifiesta que, la diversidad de estilos y formas de entrevistas es bastante heterogénea, según los diferentes autores. En las entrevistas se encuentra semi estructurado y a las no estructuradas. Pero también definen una modalidad mixta, presente en muchas entrevistas cualitativas, donde hay partes más estructuradas y menos estructuradas pero varían en el balance entre ellas.

Esta técnica se utilizará para recopilar información referente a la toma de decisiones y rentabilidad de la empresa.

##### **c) Entrevistas estructuradas:**

Consiste en proporcionar cuestionarios organizados, en los cuales las preguntas están predeterminadas tanto en su secuencia como en su formulación. Esto indica que el entrevistador formula en la mayoría de los casos un número fijo de preguntas de forma estándar, en el mismo orden y las respuestas también están señaladas de antemano. La mayoría lo llama entrevista con preguntas cerradas.

Este instrumento se aplicara al Administrador y al Contador de la empresa con la finalidad de conocer su opinión relacionada al proceso de la toma de decisiones, así como la situación en que se encuentra la información financiera de la empresa.

##### **Análisis de Documental:**

Andréu (2001), denomina que, es una técnica de interpretación de textos, ya sean escritos, grabados, filmados u otra forma diferente donde puedan existir toda clase de registros de datos, transcripción de entrevistas, discursos, protocolos de observación, documentos y videos.

### **Observación:**

Jiménez (2009), Dentro de las clasificaciones más habituales de la observación se ha tomado para la presente la Observación estructurada, la cual es un plan de recogida de datos mediante observación, llevada a cabo en el contexto natural en el que se produce el fenómeno que se quiere observar y en el que el investigador trata de establecer algún tipo de control sobre la situación.

#### **2.4.1.2. Instrumentos**

##### **Guía de entrevista:**

Es un instrumento que se basa en formular una guía de entrevista con preguntas abiertas al Administrador de la empresa CESCAGE ORION SRL. Jaén 2017, referente a la toma de decisiones y la rentabilidad

##### **Ficha de análisis**

Este instrumento permitió recolectar, almacenar, registrar y revisar datos, información bibliográfica y documentos electrónicos relacionados con el tema de estudio, revistas, tesis y otros escritos referentes a las variables de estudio.

#### **2.4.1.3. Validez:**

(Marroquin, 2013) Viene ser el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir

Validez de Contenido: Grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Ejm: Una prueba de operaciones aritméticas no tendrá validez de contenido si incluye sólo problemas de adicción y excluye problemas de sustracción, multiplicación y división (Validez de juicio de experto).

El presente instrumento se validó mediante la validez de contenido que será dado por 3 expertos, profesionales conocedores del tema.

#### **2.4.1.4. Confiabilidad:**

Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales.

Medidas de consistencia interna: Requiere sólo una administración. Confiabilidad del test según el método de división de las mitades por Rulon y Guttman, Fórmula 20 de Kuder-Richardson, el Coeficiente del Alfa de Cronbach. (Marroquin, 2013)

Para establecer la consistencia en la presente investigación, se establecerá los niveles de confiabilidad de acuerdo a los resultados que determine el alfa de Cronbach.

#### **2.5. Procedimientos de análisis de datos.**

Una vez aplicadas los instrumentos de recolección de datos, la entrevista, el análisis documental y la observación; se procedió a ordenar y analizar la información, posteriormente esto, nos permitió redactar las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

#### **2.6. Aspectos Éticos**

La presente investigación será asumida con responsabilidad y seriedad por parte de la investigadora, para que de esta manera el resultado del trabajo sea confiable y durante el tiempo de duración del trabajo se ha realizado de acuerdo con los valores éticos que caracterizan a un profesional. Y complementar con lo que refiere el reglamento de investigación de la USS.

<b>Criterios</b>	<b>Características éticas del criterio</b>
<b>Confidencialidad</b>	Se asegurará la protección de la identidad de la institución y las personas que participan como informantes de la investigación.
<b>Objetividad</b>	El análisis de la situación encontrada se basará en criterios técnicos e imparciales.
<b>Originalidad</b>	Se citarán las fuentes bibliográficas de la información mostrada, a fin de demostrar la inexistencia de plagio intelectual.
<b>Veracidad</b>	La información mostrada será verdadera, cuidando la confidencialidad de ésta.
<b>Derechos laborales</b>	La propuesta de solución propiciará el respeto a los derechos laborales en la entidad de estudio.

## **2.7. Criterios de Rigor Científico.**

Los criterios de rigor científico utilizados en la presente investigación, se detallan a continuación:

### **La Transferibilidad o aplicabilidad**

Los resultados de este estudio, no son transferibles ni aplicables a otros contextos y/o ámbitos de acción, criterio del cual se tiene razón plena, en tanto la naturaleza social y compleja del fenómeno estudiado. De todas maneras, podría ser referente para producir transferencias de los instrumentos y fases de la investigación en otra situación y/o contexto, dependiendo de la condición o grado de intensidad al acercamiento en cuanto a similitud del proceso desarrollado, de quien investiga y desea producir esa transferencia. (Fernández, 2006).

### **Juicio de expertos.**

En la presente investigación se utilizó la evaluación mediante el juicio de expertos, este método de validación es cada vez más utilizado en la investigación, “es por ello que solicito la opinión con relación a la evaluación de los instrumentos que se utilizaron” (Cabero y Llorente, 2013:14). Se trata de una técnica cuya realización adecuada desde un punto de vista metodológico constituyó el único indicador de validez de contenido del instrumento de

recogida de datos o de información en la presente investigación (Escobar Pérez, 2008); de ahí que resulte de gran utilidad en la valoración de aspectos de orden radicalmente cualitativo.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Tablas y Figuras

#### ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CESCADA ORION SRL. JAÉN

##### Ratios de Rentabilidad

Baena (2006) deduce: La rentabilidad es el rendimiento valorado en unidades monetarias que la empresa obtiene a partir de la inversión de sus recursos. Es decir, es la utilidad de un determinado período, expresado como un porcentaje de las ventas o de los ingresos de operación, de los activos o de su capital. Las razones de rentabilidad son instrumentos que le permiten al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa. Miden la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo, es decir, la productividad de los fondos comprometidos en un negocio. (p.181).

Este tipo de ratio permite ver que el retorno de lo invertido dentro de la empresa en otras palabras también puede decirse es el margen de utilidad obtenida por la inversión.

**Tabla 01**

DESCRIPCIÓN	2016	2015
UTILIDAD	3,397.10	5,995.00
VENTAS	21,375.70	31,535.00
PATRIMONIO	16,067.35	19,567.00
ACTIVO TOTAL	16,067.35	19,567.00

**FUENTE:** Elaboración Propia

**Tabla 02**

<b>RAZONES DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA</b>			
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>AÑOS</b>	
		<b>2016</b>	<b>2015</b>
Margen Bruto	Utilidad / Ventas	0.16	0.19
Rentabilidad del Patrimonio	Utilidad / Patrimonio	0.21	0.31
Retorno del Activo	Utilidad / Activo Total	0.21	0.31

**FUENTE:** Elaboración Propia

**Margen Bruto:** Durante el periodo de análisis la Empresa CESCAGE ORION SRL. Jaén, tiene un margen bruto de 19 % para el año 2015 disminuyendo este índice para el año 2016 con un porcentaje de 16 % Con lo cual podemos decir para el 2015 la rentabilidad del negocio, fue la más alta durante el periodo analizado.

**Rentabilidad del Patrimonio:** Las utilidades de la empresa CESCAGE ORION SRL. Jaén, significaban para el 2015 un 31 % del patrimonio, mientras que para el 2016, las utilidades aumentaron a un 21 % del patrimonio, lo cual significa que una pequeña parte del patrimonio de la empresa, está siendo compuesto por las utilidades del negocio.

**Retorno sobre los Activos:** En el 2015 este índice fue 31% y en el año 2016 la utilidad representa un 21% el porcentaje más bajo durante el periodo de análisis. Con lo cual podemos interpretar que la empresa ha disminuido la rentabilidad sobre los activos.

**ANALISIS DE RENTABILIDAD:**

Como podemos apreciar, de las tres razones financieras analizadas, es decir el Margen Bruto, la Rentabilidad del Patrimonio y el Retorno sobre los Activos, hemos podido evidenciar, la disminución de los porcentajes con relación entre un periodo y otro, lo que nos pone de manifiesto que la empresa en el último periodo ha disminuido su rentabilidad, esto como producto de diferentes factores relacionados a la administración y la disminución de los servicios de capacitación y asesoramiento de la empresa.

## **GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA CESCADE ORION SRL. JAÉN**

### **1. ¿Las decisiones de la empresa están basadas en los informes de contabilidad?**

Bueno no siempre, pero antes de tomar decisiones importantes o que tengan que ver directamente con los destinos de la empresa, me reúno con los dueños de la empresa y el contador y en conjunto tomamos las decisiones.

### **2. Cree Ud. Que la gestión administrativa contable influye en la toma de decisiones de la empresa**

Claro que si porque depende de ella para tener una idea de cómo es que se están utilizando los recursos de la empresa y que tan bien estamos en lo referente a la consecución de nuestros objetivos y metas propuestas, para después de ello si no estamos en el camino correcto, poder tomar oportunamente las medidas correctivas respectiva.

### **3. Qué es para Ud. la toma de decisiones**

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones o problemas que se puedan presentar en la empresa como también en nuestra vida en diferentes contextos.

### **4. Cree Ud. que la información contable de la empresa es importante para poder tomar decisiones relevantes**

En la actualidad hoy en día a quienes dirigen las organizaciones se les exige un manejo eficiente y adecuado de la información ya que esto le permite realizar una correcta toma de decisiones, para asegurar la permanencia de las empresas a largo plazo, y la información contable es muy importante en estos casos, ya que esta refleja la real situación económica financiera de la empresa.

### **5. Se respeta el proceso de toma de decisiones en la empresa.**

No siempre, porque a veces se presentan situaciones inesperadas y ponen a prueba la capacidad y el criterio de las personas que están al frente de la organización para poder dar solución al problema o inconveniente que se halla presentado.

### **6. Cree Ud. que una buena toma de decisiones ayuda a mejorar la rentabilidad de la empresa.**

Una buena toma de decisiones aseguran para la empresa tener niveles óptimos de calidad, nos permiten ver más allá de nuestras necesidades inmediatas y alcanzar nuestros objetivos antes del plazo previsto.



**7. Considera Ud. que los empleados son importantes en la toma de decisiones de la empresa.**

Claro que si ya que ellos nos pueden proporcionar información importante de la realidad que atraviesa la empresa, ellos conocen más de cerca la problemática y los puntos débiles que pueda tener la empresa

## **ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA CESCADA ORION SRL. JAÉN**

Después de haber realizado la entrevista, hemos podido apreciar que no siempre, las decisiones están basadas en los informes contables, pero antes de tomar decisiones importantes o que tengan que ver directamente con los destinos de la empresa, se reúnen los dueños de la empresa y el contador y en conjunto tomamos las decisiones. Así mismo se supo que la gestión administrativa contable si influye en la toma de decisiones porque depende de ella para tener una idea de cómo es que se están utilizando los recursos de la empresa y que tan bien están en lo referente a la consecución de los objetivos y metas propuestas, para después de ello de no estar en el camino correcto, poder tomar oportunamente las medidas correctivas respectiva.

El administrador nos manifiesta que la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones o problemas que se puedan presentar en la empresa como también en nuestra vida en diferentes contextos. Así mismo nos manifiesta que en la actualidad hoy en día a quienes dirigen las organizaciones se les exige un manejo eficiente y adecuado de la información ya que esto le permite realizar una correcta toma de decisiones, para asegurar la permanencia de las empresas a largo plazo, y la información contable es muy importante en estos casos, ya que esta refleja la real situación económica financiera de la empresa.

En lo referente a si se respeta el proceso de toma de decisiones, nos manifestó que no siempre, porque a veces se presentan situaciones inesperadas y ponen a prueba la capacidad y el criterio de las personas que están al frente de la organización para poder dar solución al problema o inconveniente que se halla presentado, por otro lado nos dice que una buena toma de decisiones aseguran para la empresa tener niveles óptimos de calidad, nos permiten ver más allá de nuestras necesidades inmediatas y alcanzar nuestros objetivos antes del plazo previsto; y que los empleados pueden aportar información importante de la realidad que atraviesa la empresa, ellos conocen más de cerca la problemática y los puntos débiles que pueda tener la empresa.

## **ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR DE LA EMPRESA CESCADA ORION SRL. JAÉN**

### **Objetivo:**

Obtener información sobre los costos de producción que incurren en la empresa.

#### **1. ¿La Contabilidad se lleva en forma manual o computarizada?**

Se lleva de manera computarizada

#### **2. ¿La contabilidad se lleva en su oficina o en las instalaciones de la empresa?**

No la contabilidad es externa, es decir todo el trabajo contable de la empresa se realiza en mi oficina

#### **3. ¿Usted como contador hace una evaluación de los servicios que brinda la empresa?**

Evaluación exactamente no, pero si se analiza de vez en cuando, con la finalidad de enmendar errores o tomar las providencias del caso

#### **4. ¿Con que periodicidad se elaboran los Estados financieros?**

Semestralmente

#### **5. ¿Considera que las políticas y procedimientos en el manejo de los recursos de la empresa se están llevando adecuadamente?**

En cuanto a las políticas, por lo que he podido apreciar no existen propiamente establecidas, y eso no permite tener un control adecuado de los recursos de la empresa.

#### **6. ¿Se efectúan mejoras periódicamente en los servicios que brinda la empresa?**

No de manera constante

#### **7. ¿Se informa a la Administración sobre el análisis de los EEFF?**

Así es, mensualmente o cuando esta lo solicite

#### **8. ¿Se informa a la Administración sobre los índices de rentabilidad de la empresa?**

Si se informa, tal es así que en los últimos meses estos índices no han mostrado sus mejores resultados, debido a la baja demanda de los servicios de asesoramiento y capacitación.

## **ANALISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR DE LA EMPRESA CESCADE ORION SRL. JAÉN**

Después de haber aplicado los instrumentos, podemos decir que la contabilidad de la empresa es externa, es decir todo el trabajo contable de la empresa se realiza en la oficina del contador, el cual realiza su trabajo, empleando sistemas contables computarizados, el cual le permite ser más exacto y llevar el registro de las operaciones de manera ordenada

Así mismo se puede apreciar que el contador no evalúa las condiciones en que se brindan los servicios, pero si los analiza de vez en cuando, con la finalidad de enmendar errores o tomar las providencias del caso, en lo que respecta a las políticas y procedimientos en el manejo de los recursos de la empresa, no se está trabajando adecuadamente, son conscientes que aún queda mucho por hacer en lo que respecta a la gestión administrativa.

Por otro lado el contador manifiesta que este informa mensualmente sobre el análisis de los estados financieros y los índices de rentabilidad, el cual en los últimos meses no ha mostrado sus mejores resultados, como producto que ha disminuido la demanda de los servicios de asesoramiento.

### **3.2. Discusión de resultados**

Después de realizar el trabajo de campo y aplicar los instrumentos de recolección de datos, se ha podido confirmar nuestra hipótesis es decir una acertada toma de decisiones permitirá mejorar significativamente la rentabilidad de la Empresa Cescade Orión S.R.L. – Jaén, esto difiere del resultado obtenido en la investigación de Flores & Isuiza, (2015). “Toma de decisiones financieras y su relación con la rentabilidad de la empresa GLP AMAZÓNICO S.A.C, periodo 2014”, en la cual concluye que los procesos de la toma de decisiones de la empresa GLP AMAZÓNICO S.A.C no son eficientes, causando una relación negativa en la rentabilidad de la empresa.

#### **Validez Interna.**

Los resultados del presente trabajo de investigación, fueron obtenidos a través de la aplicación de diferentes instrumentos, tales como la entrevista, guía de observación, análisis documental y el trabajo de campo. Así mismo cabe mencionar que en el transcurso del desarrollo de la presente investigación se presentaron ciertos inconvenientes, relacionados con la poca predisposición del personal de la empresa así como de los propietarios de la misma, para poder atenderme pero a pesar de ello se logró realizar el trabajo de campo y terminar satisfactoriamente la presente investigación

Así tenemos en lo que respecta al análisis de la rentabilidad, tenemos que de las tres razones financieras analizadas, es decir el Margen Bruto, la Rentabilidad del Patrimonio y el Retorno sobre los Activos, hemos podido evidenciar, la disminución de los porcentajes con relación entre un periodo y otro, lo que nos pone de manifiesto que la empresa en el último periodo ha disminuido su rentabilidad, esto como producto de diferentes factores relacionados a la administración y la disminución de los servicios de capacitación y asesoramiento de la empresa. Esto contradice los resultados obtenido por Manchego (2016). “Análisis financiero y la toma de decisiones en la Empresa Clínica Promedic S. Civil R.L, Tacna, periodo 2011 – 2013, donde concluye que las empresas que realizan adecuadamente las evaluaciones económicas contables para determinar sus niveles de liquidez, rentabilidad son visiblemente observables en su crecimiento interno y externo de las mismas, generado “un aumento en el activo y en sus ingresos, así mismo, la disminución de sus gastos y

deudas”. Así mismo manifiesta que para elevar los niveles de rentabilidad y obtener altos grados de solvencia económica es necesario de factores integrados y articulados con una buena toma de decisiones y un activo que garantice el normal desarrollo de las operaciones.

Así mismo de la entrevista al administrador se pudo saber que la toma de decisiones en la empresa no siempre está basada en los reportes financieros o informes contables emitidos por el contador, pero antes de tomar alguna decisión importante se reúnen los dueños de la empresa el Administrador y el Contador de la misma. Por otro lado refiere el Administrador que la gestión Administrativa de la empresa si tiene incidencia en la toma de decisiones, debido a que depende de ella para saber cómo se están utilizando los recursos de la empresa, y en qué medida se están cumpliendo con los objetivos y metas establecidos. Esto se ve respaldado por lo expuesto por Pérez, (2010). “Análisis financiero para la toma de decisiones, en una empresa maquiladora dedicada a la confección de prendas de vestir”. Quien manifiesta que cuando las empresas presentan debilidad administrativa en el manejo adecuado de herramientas de control económico estas no están en capacidad de mostrar indicadores de crecimiento económico y no se puede hablar de liquidez y rentabilidad

De la entrevista al Contador, podemos resaltar que la contabilidad de la empresa es externa, es por ello que el contador no evalúa bajo qué condiciones se está brindando el servicio, así mismo manifiesta que en lo que respecta a las políticas y procedimientos en el manejo de los recursos de la empresa, no se está trabajando adecuadamente. Por último el Contador manifiesta que se hace un análisis mensual de los estados financieros y los índices de rentabilidad el cual en los últimos meses no ha mostrado sus mejores resultados, como producto que ha disminuido la demanda de los servicios de asesoramiento.

### **3.3. Aporte científico**

## **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES Y MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CESCADA ORIÓN S.R.L., JAÉN.**

### **I. INTRODUCCIÓN**

La presente propuesta es el resultado del análisis de la situación actual que atraviesa la empresa Cescade Orión S.R.L., de la ciudad de Jaén, la cual se encuentra atravesando ciertos problemas relacionados con la toma de decisiones, así como también, deficiencias de la gestión administrativa, falta de planificación y disminución de la demanda de los servicios que brinda; todo ello ha contribuido a que en el último año la empresa vea disminuidos los índices de rentabilidad de la misma, afectando su situación económica financiera.

Es en tal sentido que se ha creído conveniente realizar la presente investigación la cual está orientada en proponer estrategias que permitan mejorar el proceso de toma de decisiones y así mejorar los índices de rentabilidad de la empresa Cescade Orión S.R.L., de Jaén.

### **II. JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta se justifica porque de acuerdo al análisis realizado se pudo evidenciar ciertas deficiencias relacionadas con el proceso de toma de decisiones y los bajos niveles de rentabilidad de la empresa Cescade Orión SRL mostrando deficiencias en la parte de la administración de los recursos de la empresa, falta de planificación en el trabajo y disminución en la demanda de los servicios de capacitación y asesoramiento.

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo implementar estrategias que permitan mejorar la toma de decisiones dentro de la empresa y esto conlleve a mejorar los niveles de rentabilidad.

De esta manera la Administración de la empresa contará con estrategias Administrativas, de Planificación y de aumento de la demanda por el servicio que se brinda, lo que permitirá a

la empresa ejecutarlas durante un horizonte de tiempo y así permitir elevar los niveles de rentabilidad y alcanzar los objetivos propuestos.

### **III. OBJETIVOS**

#### **General**

Proponer Estrategias que permitan mejorar el proceso de toma de decisiones y la rentabilidad de la empresa Cescade Orión SRL- Jaén

#### **Específicos**

Mejorar la Administración de los recursos de la empresa Cescade Orión SRL –Jaén.

Contribuir con la planificación, organización, coordinación y control de la empresa Cescade Orión SRL –Jaén.

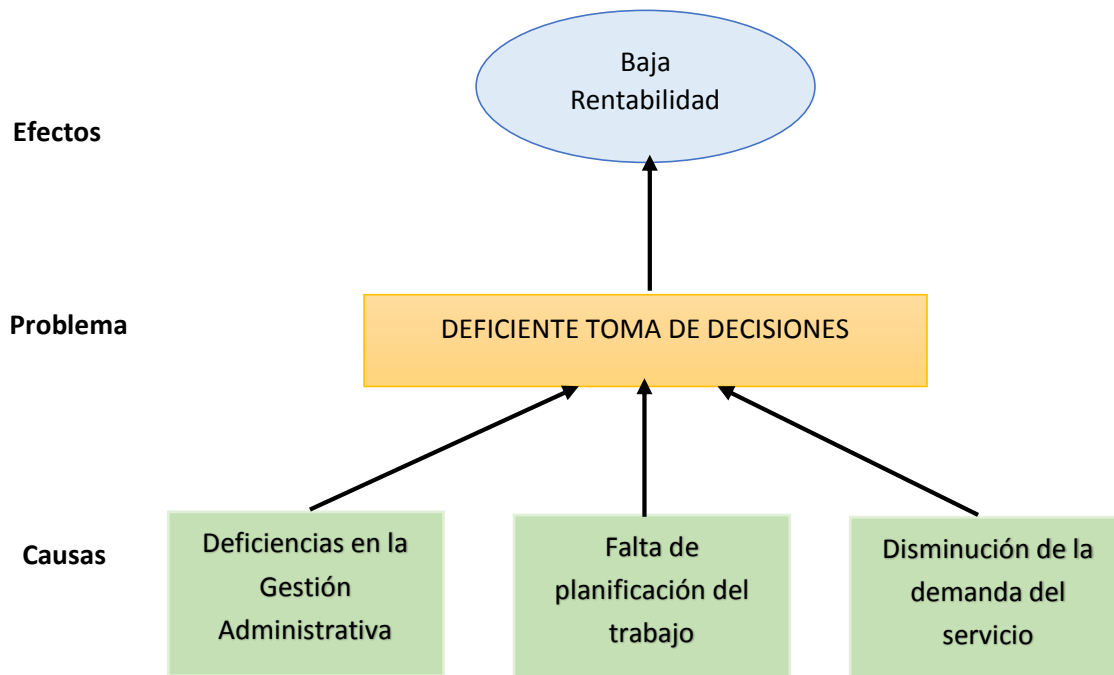
Contribuir a incrementar la demanda del servicio que presta la empresa Cescade Orión SRL –Jaén.



## IV. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

### 4.1. Representación Gráfica

#### ARBOL DE PROBLEMA



#### ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA

ESTRATEGIA 2

ESTRATEGIA 3

ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN	ESTRATEGIA DE AUMENTO DE LA DEMANDA
1. Objetivos Claros 2. Uso de Herramientas de Gestión Calidad Total. Reingeniería de procesos. Empowerment Benchmarking	Planificar Organizar Coordinar Controlar	Mejorar el Producto Diversificar la Oferta Diferenciarse de la Competencia Optimizar la Atención al cliente

## **V. ESTRATEGIAS PROPUESTAS**

### **5.1. ESTRATEIA ADMINISTRATIVA**

#### **Acciones a Tomar:**

##### **5.1.1. Objetivos Claros y Decisivos.**

Las metas específicas de la empresa y de las unidades subordinadas pueden transformarse al ritmo de la competencia, sin embargo las metas centrales de la empresa deben ser siempre lo bastante específicas y claras para que proporcionen continuidad y den cohesión permitiendo el logro de los objetivos trazados.

##### **5.1.2. Uso de Herramientas de gestión.**

La gestión es un elemento fundamental para que cualquier organización pueda lograr sus metas y objetivos de todo tipo. El éxito de cualquier modelo de gestión depende, en primer lugar, de una correcta planificación, pero para poder ejecutar la misma también son necesarias una serie de herramientas que permitan optimizar su desarrollo, encauzándolo en la dirección más adecuada. Las herramientas de gestión más importantes con los que cuentan las empresas son los sistemas y modelos de gestión.

Estos sistemas facilitan el control de todos los procesos y actividades de una empresa, apoyándose en sistemas informáticos con el objetivo de automatizar los procesos, integrar los diversos profesionales y áreas de las empresa, facilitar el trabajo colaborativo, alinear objetivos y, en definitiva, ganar en eficacia y productividad.

Dentro de las Herramientas de gestión más utilizadas, tenemos:

#### **Calidad Total**

La calidad total, también conocida como gestión de la calidad total, es una filosofía, cultura o estilo de gerencia que involucra a todos los miembros de una organización en el mejoramiento continuo de la calidad en todos los aspectos de la empresa.

En la calidad total todos los miembros de la organización buscan mejorar la calidad de forma continua y gradual, no sólo en los productos, sino también en todos los aspectos de la empresa tales como: en los trabajadores, en los insumos, en los procesos, en la atención al cliente, y en los proveedores.

### **Reingeniería de Procesos**

La reingeniería o reingeniería de procesos o servicios es una técnica o herramienta de gestión que consiste en reinventar o rediseñar los procesos o servicios de una empresa de una forma radical, poniendo en marcha medidas críticas es aspectos básicos y altamente influyentes como los costos, la calidad, el servicio y la rapidez.

No se trata de hacer algunas mejoras o implantar pequeñas correcciones y modificaciones sobre procesos o servicios ya implementados, sino de poner en marchas sistemas y circuitos de funcionamiento totalmente nuevos, que implican importantes cambios tecnológicos, nuevas inversiones y replanteamientos muy importantes en la forma de funcionar y realizar los diversos trabajos y tareas.

### **Empowerment**

El empowerment o empoderamiento consiste en delegar, otorgar o transmitir poder, autoridad y responsabilidad a los trabajadores o equipos de trabajo de una empresa para aumentar su autonomía para que puedan tomar decisiones importantes y ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores.

### **Benchmarking**

En esta ocasión, nos encontramos ante una técnica o herramienta que consiste en el seguimiento y comparación de empresas similares o del mismo ámbito sector de actividad. El fin del Benchmarking es evaluar sus productos, servicios, procesos y otros aspectos y realizar una comparación minuciosa y detallada y de carácter analítico con los nuestros y con los de las otras empresas.

Con la aplicación del Benchmarking es posible identificar los puntos fuertes de la competencia y adaptarlos a la nuestra, poniendo en marcha las mejoras oportunas. Esto no significa una acción de simple copia, sino que la intención debe ser tomar como referencia los mejores aspectos de otras empresas con el fin de detectar errores propios o áreas de mejora.

## **5.2. ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN**

### **Acciones a Tomar:**

#### **Planificar.**

La función de planificación en tu empresa (no importa el tamaño de la misma) es la que controla toda la gestión y permite a la organización que funcione sin problemas. La planificación implica la definición de unos objetivos generales y específicos, donde al determinar el curso de las acciones más efectivas se convierten en una necesidad imperiosa para tu empresa poder alcanzar los objetivos planteados.

Por lo general, la planificación implica flexibilidad, debido que el planificador debe coordinar con todos los niveles de gestión y liderazgo dentro de la empresa. La planificación también implica el conocimiento de los recursos de la empresa y los objetivos futuros.

#### **Organizar.**

La función de organización dentro de la dirección controla la estructura general de tu empresa. Dicha organización es la base; sin esta estructura, el funcionamiento del día a día de tu negocio se vuelve difícil y con un elevado riesgo de fracasar. Organizar implica la asignación de tareas y responsabilidades a los empleados con las habilidades específicas necesarias para completar las mismas. También implica el desarrollo de la estructura orgánica y la cadena de mando dentro de tu empresa.

## **Coordinar.**

La función de coordinación es la que controla todas las actividades dentro de un negocio, desde la planificación hasta el personal de la empresa, y asegura que todas las actividades funcionen juntos por el bien de tu empresa.

Las funciones de coordinación normalmente se llevan a cabo en las reuniones y otras sesiones de planificación con los jefes de departamento de la empresa para asegurar que todas las áreas o personas que conforman la empresa, están en sintonía en términos de los objetivos y metas detallados en el plan de negocio de tu empresa. Coordinación implica la comunicación, la supervisión y la dirección.

## **Controlar.**

La función de control es útil para garantizar que todas las demás funciones están en su lugar y que funcionan con éxito de forma engranadas para lograr el éxito fijado. Controlar implica desde establecer los estándares de funcionamiento hasta tener que tomar el control de retirar aquellos recursos humanos que no cumplen con el rendimiento necesario, adecuado y exigido dentro de tu empresa y sus normas.

El proceso de control a menudo conduce a la identificación de situaciones que deberás abordar mediante la creación de nuevos estándares de rendimiento para que el nivel de gestión y desarrollo no se vea afectado en el logro del éxito de todos los aspectos dentro de tu empresa.

### **5.3. ESTRATEGIA DE AUMENTO DE LA DEMANDA**

#### **Acciones a Tomar:**

#### **1. Mejorar el Producto**

Una de las primeras preguntas que nos tenemos que hacer es: ¿cumple nuestro producto con las exigencias de calidad de la audiencia y del mercado?

Puede que nuestra estrategia de nuestro servicio funcione muy bien, pero si el servicio no es lo que esperan los clientes, pronto la demanda por nuestros servicios comenzará a bajar por los comentarios de la gente. Y lo que es peor, un servicio de mala calidad repercutirá negativamente en la reputación de la empresa.

#### **2. Diversificar la Oferta**

Si ya hemos conseguido un importante nicho dentro de un determinado mercado, puede ser la hora de ir pensando en ampliar la oferta de nuestros servicios y diversificarnos hacia otros sectores, siempre sin olvidar nuestro sector principal de actividad. Este proceso de expansión debe hacerse de forma controlada, y es una de las maneras más habituales de hacer crecer una empresa.

#### **3. Diferenciarse de la Competencia**

Si nuestro servicio es similar al de la competencia, tendremos que luchar con sus mismas armas. En cambio, si nuestro servicio se diferencia del de la competencia, destacará por sí mismo y será más fácil llamar la atención de los clientes y usuarios de nuestro servicio.

Otra manera de conseguir la diferenciación es a través de la publicidad, mediante la cual podemos transmitir unos valores que nos distingan del resto de agentes del sector.

#### **4. Optimizar la Atención al cliente**

La satisfacción al cliente es uno de los factores más importantes a la hora de vender. El cliente debe quedar satisfecho con la empresa, pero no solo por el producto que adquiere, sino por el servicio que se le ha brindado desde su primer contacto con la empresa hasta el servicio posventa, cuando ya ha adquirido el producto. La agilidad, rapidez, personalización y amabilidad en la atención al cliente son innegociables

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones.**

Después de haber realizado el trabajo de campo y el análisis de la información financiera de la empresa Cescade Orión S.R.L., Jaén se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

En lo que respecta al análisis de la rentabilidad de la empresa de la empresa Cescade Orión S.R.L., de Jaén, se concluye que al analizar el Margen Bruto la empresa tiene 19% para el periodo 2015, mientras que para el periodo 2016 disminuyó a 16%, la Rentabilidad del Patrimonio para el periodo 2015, fue de 31% mientras que para el 2016 llegó al 21% y en lo que respecta al Retorno sobre los Activos, para el periodo 2015, fue de 31% mientras que para el 2016 llegó al 21%, lo que nos pone de manifiesto, que se ha producido cierta disminución de los porcentajes con relación entre un periodo y otro, lo que nos deja entrever que la empresa en el último periodo ha disminuido su rentabilidad, esto como producto de diferentes factores relacionados a la administración de los recursos de la empresa, así como también a la disminución de los servicios de capacitación y asesoramiento de la misma.

Así mismo en lo que respecta al proceso de toma de decisiones se concluye que en la empresa Cescade Orión S.R.L., de Jaén, estas no siempre se basan o tienen el respaldo de un informe o reporte financiero emitido por el contador, si no ms bien cuando hay que tomar alguna decisión importante se reúnen los dueños de la empresa el Administrador y el Contador de la misma.

Al hablar de la problemática encontrada, se concluye que se ha logrado identificar problemas relacionados con la gestión administrativa y la manera en cómo es que se manejan los recursos que posee la empresa, lo cual está afectando la toma de decisiones, lo que no les permite clarifica en qué medida es que se están cumpliendo con los objetivos y metas que se han propuesto.

De la entrevista al Contador se concluye que las políticas y procedimientos en el manejo de los recursos de la empresa, no se está trabajando adecuadamente y que el a pesar



de realizar, análisis mensuales de los estados financieros, estos no han mostrado sus mejores resultados, esto como producto de que en los últimos meses no ha mostrado sus mejores resultados, como producto que ha disminuido la demanda de los servicios de asesoramiento

## **4.2. Recomendaciones**

Se recomienda a la administración realizar un adecuado análisis de rentabilidad completo de la empresa, que permitirá que la toma de decisiones financieras, tengan un menor riesgo de error. También permite tener una visión y entendimiento más amplio para redirigir y administrar de mejor manera los recursos de la empresa. Además, se podrá analizar y ver cómo se pueden mejorar los ingresos y actividades que no son rentables o las que tienen la rentabilidad más baja de la empresa.

Los resultados obtenidos deben ser analizados detenidamente por la administración a fin de tomar decisiones que favorezcan el bienestar empresarial, a fin de identificar otros factores intervinientes en los bajos índices de utilidad alcanzados en los últimos años.

Así mismo se recomienda a la administración tener en consideración las estrategias propuestas relacionadas y orientadas a mejorar la gestión administrativa, la planificación del trabajo y el incremento de la demanda del servicio de capacitación y asesoramiento, con la finalidad de mejorar el funcionamiento e incrementar la demanda de los servicios ofertados. Así mismo ver la posibilidad de incursionar en nuevos mercados con nuevos servicios con la finalidad de incrementar los ingresos de la empresa.

## REFERENCIAS

- Cantalapiedra, M. (2011). *Rentabilidad Económica frente a Rentabilidad Financiera*. España. Obtenido de <http://www.gestoresderiesgo.com/colaboradores/rentabilidad-economica-frente-a-rentabilidad-financiera>
- Castro, J. (2015). *La importancia de la información para la toma de decisiones en la empresa*. México. Obtenido de <https://blog.corponet.com.mx/la-importancia-de-la-informacion-para-la-toma-de-decisiones-en-la-empresa>
- Cervera, M. (2015). *Introducción a la Contabilidad PGC de 1990: Capítulo 3. Gastos e ingresos. Determinación del resultado del ejercicio*. Obtenido de [https://www.contabilidadtk.es/CAPITULO\\_3\\_Gastos\\_e\\_ingresos.htm](https://www.contabilidadtk.es/CAPITULO_3_Gastos_e_ingresos.htm)
- Conexión Esan. (2016). *Las finanzas y la toma de decisiones de inversión en las empresas*. Lima. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/las-finanzas-y-la-toma-de-decisiones-de-inversion-en-las-empresas/>
- Cuervo, A., & Rivero, P. (1986). *El Análisis Económico Financiero de la Empresa*. España. Obtenido de [https://aeca.es/old/refc\\_1972-2013/1986/49-1.pdf](https://aeca.es/old/refc_1972-2013/1986/49-1.pdf)
- Cutipa, M. (2016). *Los estados financieros y su influencia en la toma de decisiones de la Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad - Electro Puno S. A. A. periodos 2014 - 2015*. Puno - Perú. Obtenido de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/662>
- Florencio, M. (2011). *Toma de decisiones y solución de problemas en administración*. Veracruz - México. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/toma-decisiones-solucion-problemas-administracion/>
- Flores, M., & Isuiza, C. (2015). *Toma de decisiones financieras y su relación con la rentabilidad de la empresa GLP AMAZÓNICO S.A.C, periodo 2014*. Iquitos - Perú. Obtenido de <http://repositorio.ucp.edu.pe/handle/UCP/182>
- Jimenez, A., & Rodriguez, C. (2009). *Contabilidad de Costos*. Madrid - España: Piramide. Obtenido de <https://www.casadellibro.com/libro-contabilidad-de-costes-3-ed/9788436823097/1339109>
- Marroquin, R. (2013). *Confiabilidad y Validez de*. Lima: UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRRIQUE GUZMAN Y VALLE.
- Mendoza, T. (2015). *El Analisis Financiero como Herramienta Básica en la toma de decisiones gerenciales, caso: empresa HDP Representaciones*. Guayaquil - Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/7897/1/TESIS%20TANIA%20MENDOZA.pdf>
- Menguzzato, R. (1993). *Dirección Estratégica*. Chile. Obtenido de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf>

- Montalvo, R. (2016). *La importancia de una toma de decisiones inteligente, estratégica y global*. Lima. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/04/19/importancia-toma-de-decisiones-inteligente-estrategica-y-global/>
- Pérez, J. C. (2010). *Análisis financiero para la toma de decisiones, en una empresa maquiladora dedicada a la confección de prendas de vestir*. Guatemala. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3672.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3672.pdf)
- Portugal , M. (2017). *La experiencia en la toma de decisiones*. Lima. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/04/16/la-experiencia-en-la-toma-de-decisiones/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2014). *Comportamiento Organizacional*. Estados Unidos. Obtenido de [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Roldan, P. (2013). *Utilidad Neta*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/utilidad-neta.html>
- Sánchez, J. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la Empresa*. España. Obtenido de <https://ciberconta.unizar.es/LECCION/anarenta/analisisR.pdf>
- Silva, A. (2011). *Determinando la población y la muestra*. <https://allanucatse.files.wordpress.com/2011/01/tipo-de-muestreo.pdf>.
- Simon, H. (1977). *Toma de decisiones Gerenciales*. New Yor. Obtenido de <https://prezi.com/x27o1wxzru56/toma-de-decisiones-segun-herbert-simon/>
- Villanueva, L. (2015). *La toma de decisiones en la organización y el gran valor del profesional de la información en su desarrollo*. Chile. Obtenido de La toma de decisiones en la organización y el gran valor del profesional de la información en su desarrollo
- Yupanqui, A. (2009). *Toma de Decisiones*. Chimbote - Perú. Obtenido de <http://tomatusdecisiones.blogspot.com/>

## ANEXOS

### Anexo 01

#### **GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA CESCADE ORION SRL. JAÉN**

##### **1. ¿Las decisiones de la empresa están basadas en los informes de contabilidad?**

Bueno no siempre, pero antes de tomar decisiones importantes o que tengan que ver directamente con los destinos de la empresa, me reúno con los dueños de la empresa y el contador y en conjunto tomamos las decisiones.

##### **2. Cree Ud. Que la gestión administrativa contable influye en la toma de decisiones de la empresa**

Claro que si porque depende de ella para tener una idea de cómo es que se están utilizando los recursos de la empresa y que tan bien estamos en lo referente a la consecución de nuestros objetivos y metas propuestas, para después de ello si no estamos en el camino correcto, poder tomar oportunamente las medidas correctivas respectiva.

##### **3. Qué es para Ud. la toma de decisiones**

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones o problemas que se puedan presentar en la empresa como también en nuestra vida en diferentes contextos.

##### **4. Cree Ud. que la información contable de la empresa es importante para poder tomar decisiones relevantes**

En la actualidad hoy en día a quienes dirigen las organizaciones se les exige un manejo eficiente y adecuado de la información ya que esto le permite realizar una correcta toma decisiones, para asegurar la permanencia de las empresas a largo plazo, y la información contable es muy importante en estos casos, ya que esta refleja la real situación económica financiera de la empresa.

##### **5. Se respeta el proceso de toma de decisiones en la empresa.**

No siempre, porque a veces se presentan situaciones inesperadas y ponen a prueba la capacidad y el criterio de las personas que están al frente de la organización para poder dar solución al problema o inconveniente que se halla presentado.

##### **6. Cree Ud. que una buena toma de decisiones ayuda a mejorar la rentabilidad de la empresa.**

Una buena toma de decisiones aseguran para la empresa tener niveles óptimos de calidad, nos permiten ver más allá de nuestras necesidades inmediatas y alcanzar nuestros objetivos antes del plazo previsto.

**7. Considera Ud. que los empleados son importantes en la toma de decisiones de la empresa.**

Claro que si ya que ellos nos pueden proporcionar información importante de la realidad que atraviesa la empresa, ellos conocen más de cerca la problemática y los puntos débiles que pueda tener la empresa

## Anexo 02

### ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR DE LA EMPRESA CESCADA ORION SRL. JAÉN

#### Objetivo:

Obtener información sobre los costos de producción que incurren en la empresa.

**1. ¿La Contabilidad se lleva en forma manual o computarizada?**

Se lleva de manera computarizada

**2. ¿La contabilidad se lleva en su oficina o en las instalaciones de la empresa?**

No la contabilidad es externa, es decir todo el trabajo contable de la empresa se realiza en mi oficina

**3. ¿Usted como contador hace una evaluación de los servicios que brinda la empresa?**

Evaluación exactamente no, pero si se analiza de vez en cuando, con la finalidad de enmendar errores o tomar las providencias del caso

**4. ¿Con que periodicidad se elaboran los Estados financieros?**

Semestralmente

**5. ¿Considera que las políticas y procedimientos en el manejo de los recursos de la empresa se están llevando adecuadamente?**

En cuanto a las políticas, por lo que he podido apreciar no existen propiamente establecidas, y eso no permite tener un control adecuado de los recursos de la empresa.

**6. ¿Se efectúan mejoras periódicamente en los servicios que brinda la empresa?**

No de manera constante

**7. ¿Se informa a la Administración sobre el análisis de los EEFF?**

Así es, mensualmente o cuando esta lo solicite

**8. ¿Se informa a la Administración sobre los índices de rentabilidad de la empresa?**

Si se informa, tal es así que en los últimos meses estos índices no han mostrado sus mejores resultados, debido a la baja demanda de los servicios de asesoramiento y capacitación.

**Anexo 03**

BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA CESCADA ORIÓN - JAÉN S.R.L.

<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>		
	<b>2016</b>	<b>2015</b>		<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo y Equivalente a Efectivo	3,874.10	6,352.00	Obligaciones Financieras		
Cuentas por cobrar Comerciales - terceros			Cuentas por Pagar Comerciales		
Otras Cuentas por Cobrar			Otras cuentas por Pagar		
Existencias			Provisiones		
Gastos Contratados por Anticipado			<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	-	-
Otros Activos	280.00	425.00	Obligaciones Financieras		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>4,154.10</b>	<b>6,777.00</b>	Cuentas por pagar Comerciales		
			<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	-	-
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			<b>TOTAL PASIVO</b>	-	-
Inmueble, Maquinaria y Equipo	11,913.00	12,790.00	<b>PATRIMONIO NETO</b>		
Activos Intangibles			Capital	18,000.00	21,000.00
Crédito Mercantil			Capital Adicional		
Otros Activos			Utilidad del Ejercicio	3,397.10	5,995.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>11,913.75</b>	<b>12,790.00</b>	Resultados Acumulados	-5,329.25	-7,428.00
			<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>16,067.85</b>	<b>19,567.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>16,067.85</b>	<b>19,567.00</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>16,067.85</b>	<b>19,567.00</b>



**Anexo 04**

**Estado de Resultados**

**ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA CESCADA ORIÓN - JAÉN S.R.L.**

DESCRIPCIÓN	PERIODO	
	2016	2015
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	21,375.70	31,535.00
Otros Ingresos Operacionales		
<b>TOTAL DE INGRESOS BRUTOS</b>	<b>21,375.70</b>	<b>31,535.00</b>
Costo del Servicio	6,900.00	13,200.00
Otros Costos		
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>14,475.70</b>	<b>18,335.00</b>
Gastos Operacionales	11,078.60	12,340.00
Gastos de Administración	11,078.60	12,340.00
Gastos de Venta		
Gastos Financieros		
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>3,397.10</b>	<b>5,995.00</b>
Otros Ingresos (Gastos)	-	
Ingresos Financieros		
Gastos Financieros		
Otros Ingresos		
Otros Gastos		
Descuentos Concedidos		
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>3,397.10</b>	<b>5,995.00</b>
Impuesto a la Renta 29.5		
Resultados Antes de Partidas Extraordinarias		
Ingresos Extraordinarios		
Gastos extraordinarios		
Resultados Antes de Interés Minoritario		
Interés Minoritario		
<b>UTILIDAD (Pérdida) NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>3,397.10</b>	<b>5,995.00</b>

## Anexo 05

### GUIA DE OBERVACION PARA LA EMPRESA CESCADA ORIÓN SRL JAÉN

**Indicaciones:** Con este instrumento se evaluara todos los elementos observables dentro de la empresa para los cuales se tendrá que marcas con un X las alternativas siguientes:

Bueno, Regular y Malo

NOMBRE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA		CESCADE ORIÓN SRL JAÉN		HORA		
APLICADA POR:				FECHA		
<b>Área Administrativa contable</b>				B	R	M
<b>1</b>	Cuentan con las Herramientas necesarias que le permitan hacer un buen trabajo				X	
<b>2</b>	Se realiza un adecuado registro de las operaciones y actividades de la empresa				X	
<b>3</b>	Hacen uso de Tecnologías de información y comunicación				X	
<b>4</b>	La información se encuentra actualizada			X		
<b>5</b>	El ambiente de trabajo es adecuado				X	
<b>Infraestructura</b>						
<b>6</b>	Como califica las instalaciones de la empresa				X	
<b>7</b>	Como es la Iluminación y ventilación de los ambientes				X	
<b>8</b>	Cuentan con los espacios suficientes				X	
<b>9</b>	Cuentan con señalizaciones y zonas de seguridad					X

## Anexo 06

### FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

#### Ficha 1ª

**Descripción del Documento:**

**Título:**

**Localización:**

**Valoración:**

**Personal Investigador:**

**Objetivo:**

La siguiente ficha tiene por finalidad REGISTRAR INFORMACIÓN sobre documentos o procesos que realiza la empresa que guardan relación con la investigación.

**Marque con una X “Si” o “No” según corresponda, marque en todas las casillas.**

<b>I. En cuanto a los Estados Financieros</b>	<b>Alternativas</b>		<b>Observaciones</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
1. Se encuentran Actualizados	X		
2. Presentan inconsistencias		X	
3. Están bien elaborados	X		
4. Presentan información positiva de la empresa	X		
5. La empresa cuenta con los Estados financieros básicos	X		
6. Cuentan con firmas de responsables		X	
<b>II. En cuanto a la rentabilidad Económica</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observaciones</b>
1. Es favorable para la empresa		X	Presenta una ligera baja en el último periodo
2. Comparada con otras empresas es positiva	X		
3. Existe beneficio económico	X		
4. Los beneficios financieros son altos		X	
5. Los recursos financieros corresponden con el pasivo total	X		
6. El beneficio económico se reinvierte		X	

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO: TOMA DE DECISIONES PARA LA MEJORA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CESCADA ORIÓN S.R.L., JAEN 2017.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS
<p><b>¿De qué manera la toma de decisiones permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa Cescade Orión SRL 2017?.</b></p>	<p><b>GENERAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer estrategias para la toma de decisiones que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa CESCADA ORION SRL. Jaén 2017.</li> </ul> <p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la rentabilidad de la empresa Cescade Orión S.R.L., Jaén 2017.</li> <li>• Diseñar estrategias que permitan mejorar el proceso de toma de decisiones para mejorar la rentabilidad de la empresa Cescade Orión S.R.L., Jaén 2017.</li> <li>• Establecer las estrategias que contribuyan a mejorar la rentabilidad de la empresa Cescade Orión S.R.L., Jaén 2017</li> </ul>	<p>La toma de decisiones permitirá mejorar significativamente la rentabilidad de la Empresa Cescade Orión S.R.L. - Jaén</p>	<p><b>VI:</b> Toma de decisiones</p> <p><b>VD:</b> Rentabilidad</p>	Es descriptivo propositivo	Estuvo constituida por los trabajadores de la empresa los que hacen un total de 4 personas	Entrevista
				<b>DISEÑO</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
				Diseño cuantitativo, no experimental	La muestra de estudio estará conformada por el total de la población, ya que esta es una población pequeña.	<p>Guía de entrevista.</p> <p>Guía de observación</p> <p>Ficha de Análisis documental</p>

ANEXO 4. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
JUICIO DE EXPERTOS 1



FICHA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS  
JUICIOS DE EXPERTOS.

I. DATOS GENERALES:

• Apellidos y Nombres del experto:

MONDRAGON REGALADO JOSÉ RICARDO

• Grado Académico:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

• Institución donde labora:

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JAEN - UNIVERSIDAD  
PRIVADA TELESUP.

• Dirección

Prof. Pedro Comejo Meyva 540 ..... Teléfono:  
965036899 ..... Email: ricarmond@hotmail.com

• Autor (es) del Instrumento:


Tiwijam Bitap Dina Silsa

N°	Indicadores	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable				X	
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable					X
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable					X
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable				X	
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores					X
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general				X	
7	El instrumento persigue los fines del objetivo específicos					X
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable					X
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente					X
10	Las preguntas siguen un orden lógico				X	
11	El N° de ítems que cubre cada indicador es el correcto				X	
12	La estructura del instrumento es la correcta				X	
13	Los puntajes de calificación son adecuados				X	
14	La escala de mediación del instrumento utilizado es la correcta					X

**II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:**
**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

De acuerdo al instrumento evaluado, si cumple para medir las variables planteadas en la investigación.

Jaén, agosto 7 de 2017

  
**José Ricardo Mondragón Regalado**  
 MG. EN GESTIÓN PÚBLICA  
 COD. MOD. 1040097876



## JUICIO DE EXPERTOS 2



### FICHA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS JUICIOS DE EXPERTOS.

#### I. DATOS GENERALES:

- Apellidos y Nombres del experto:

Aguirre Baigue Nazario

- Grado Académico:

Doctor

- Institución donde labora:

Universidad Nacional Jaén  
Universidad Alas Peruanas - I.E. Ramon Castillo

- Dirección

Villanueva Píllas 560  
Teléfono:  
Email: nabunja@hotmail.com

- Autor (es) del Instrumento:

TIWIJAM BITAP DINA SILSA

N°	Indicadores	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable				X	
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable					X
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable					X
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable				X	
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores					X
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general				X	
7	El instrumento persigue los fines del objetivo específicos					X
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable					X
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente					X
10	Las preguntas siguen un orden lógico				X	
11	El N° de ítems que cubre cada indicador es el correcto					X
12	La estructura del instrumento es la correcta				X	
13	Los puntajes de calificación son adecuados					X
14	La escala de mediación del instrumento utilizado es la correcta					X

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

el instrumento es el adecuado para medir las variables de estudio propuestos



*Rosario*  
ROSARIO AGUIRRE BAIQUE  
DIRECTOR



### JUICIO DE EXPERTO 3



#### FICHA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS JUICIOS DE EXPERTOS.

##### I. DATOS GENERALES:

- Apellidos y Nombres del experto:

*Grimaldo Heredia Pérez*

- Grado Académico:

*Magister en Gestión Pública*

- Institución donde labora:

*Seguro Integral de Salud - SIS*

- Dirección

*Las Begonias 100 - Jaén*

Teléfono:

Email: *grimaldo@hotmail.com*

- Autor (es) del Instrumento:

TIWIJAM BITAP DINA SILSA

N°	Indicadores	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable					X
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable					X
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable				X	
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable				X	
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores					X
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general					X
7	El instrumento persigue los fines del objetivo específicos					X
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable				X	
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente					X
10	Las preguntas siguen un orden lógico					X
11	El N° de ítems que cubre cada indicador es el correcto				X	
12	La estructura del instrumento es la correcta					X
13	Los puntajes de calificación son adecuados					X
14	La escala de mediación del instrumento utilizado es la correcta				X	

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

El instrumento es el adecuado para la investigación y la manipulación de los variables propuestos.

*[Signature]*  
 C.C. Gerardo Heredia Páez  
 Matrícula N° 12-1296



## ANEXO 5. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

### CRITERIO DE EXPERTO

Estimado Doctor: NAZARIO AGUIRRE BAIQUE

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada **“TOMA DE DECISIONES PARA LA MEJORA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CESCADA ORIÓN S.R.L., JAEN 2017.”**

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.		X			
<b>II.</b>	<b>Estructura de la Propuesta</b>					
2.1	Las áreas con los que se integra la Propuesta son los adecuados.		X			
2.2	Las áreas en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.		X			
2.3	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	X				
2.4	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.	X				
2.5	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.		X			
<b>III</b>	<b>Fundamentación teórica</b>					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	X				
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.	X				
<b>IV</b>	<b>Bibliografía</b>					

4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.	X				
<b>V</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de la Propuesta</b>					
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.		X			
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.			X		
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.	X				

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

<b>Considero adecuada la propuesta para cubrir las necesidades la</b>
<b>Presente investigación.</b>

Validado por el Dr. **Nazario Aguirre Baique**

Especializado: **Dr. en Docencia Universitaria**

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: **8 años**

Cargo Actual: Docente en UNJ y Universidad Privada Alas Peruanas.

Fecha: **17 de Setiembre de 2017.**



*Nazario Aguirre Baique*  
**DR. NAZARIO AGUIRRE BAIQUE**  
**DIRECTOR**

Dr. Nazario Aguirre Baique

**MUCHAS GRACIAS**



## CRITERIO DE EXPERTO

Estimado Doctorando: MONDRAGON REGALADO JOSE RICARDO

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada **“TOMA DE DECISIONES PARA LA MEJORA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CESCADA ORIÓN S.R.L., JAEN 2017..”**

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.		X			
<b>II.</b>	<b>Estructura de la Propuesta</b>					
2.1	Las áreas con las que se integra la Propuesta son los adecuados.		X			
2.2	Las áreas en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.			X		
2.3	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	X				
2.4	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.		X			
2.5	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.	X				
<b>III</b>	<b>Fundamentación teórica</b>					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.			X		
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.		X			
<b>IV</b>	<b>Bibliografía</b>					

4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.		X			
<b>V</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de la Propuesta</b>					
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.			X		
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.		X			
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.	X				

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

<b>La propuesta esta adecuada para mejorar las deficiencias en la empresa</b>

Validado por el Doctorando **Ricardo Mondragon Regalado**

Especializado: **Gestión Pública y Gobernabilidad**

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: **12 años**

Cargo Actual: Docente UNJ y Universidad Privada Telesup

Fecha: **17 de Setiembre de 2017.**

  
 José Ricardo Mondragón Regalado  
 MG. EN GESTION PUBLICA  
 COD. MOD. 1040097876

Doctorando José Ricardo Mondragón Regalado

**MUCHAS GRACIAS**



## CRITERIO DE EXPERTO

Estimado Doctorando: GRIMALDO HEREDIA PEREZ

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada **“TOMA DE DECISIONES PARA LA MEJORA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CESCADA ORIÓN S.R.L., JAEN 2017..”**

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.		X			
<b>II.</b>	<b>Estructura de la Propuesta</b>					
2.1	Las áreas con los que se integra la Propuesta son los adecuados.	X				
2.2	Las áreas en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.		X			
2.3	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	X				
2.4	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.			X		
2.5	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.	X				
<b>III</b>	<b>Fundamentación teórica</b>					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	X				
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.		X			
<b>IV</b>	<b>Bibliografía</b>					

4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.	X				
<b>V</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de la Propuesta</b>					
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.			X		
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.		X			
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.	X				

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

<b>La presente propuesta es la adecuada para la investigación planificada</b>

Validado por el Doctorando **Ricardo Mondragón Regalado**

Especializado: **Gestión Pública y Gobernabilidad**

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 1 año\_

Cargo Actual: **Gerente SIS – Jaén.**

Fecha: **17 de Setiembre de 2017.**

.....  
  
 .....  
**Dr. Grimaldo Heredia Perez**  
 Matrícula N° 12-1296

Doctorando GRIMALDO HEREDIA PEREZ

**MUCHAS GRACIAS**



## ANEXO 7. EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS



**Figura 9.** Local Principal



**Figura 10.** Entrevista al gerente



**Figura 11.** Gerente respondiendo entrevista



**Figura 12.** Administrador trabajo de campo



**Figura 13.** Documentación secretaria