Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Ingeniería Comercial

Planificación financiera y su relación con la toma de decisiones en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.

Tesis presentada por:

Allende Zevallos, Salvador

ORCID: 0009-0005-8089-8280

para optar el Título Profesional de Ingeniero Comercial. Especialidad: Finanzas

Asesor (a):

Mg. Carpio Paz, Nazly Ximena

ORCID: 0009-0004-3319-7716

Arequipa – Perú

2026

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA COMERCIAL

ESPECIALIDAD: FINANZAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 24 de Noviembre del 2025

Dictamen: 014968-C-EPICO-2025

Visto el borrador del expediente 014968, presentado por:

2014241641 - ALLENDE ZEVALLOS SALVADOR

Titulado:

PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU RELACIÓN CON LA TOMA DE DECISIONES EN UNA EMPRESA DE SALUD OCUPACIONAL DE LA CIUDAD DE AREQUIPA, PERÍODO 2025.

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Titulo Profesional/Titulo de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

INGENIERO COMERCIAL. ESPECIALIDAD: FINANZAS

29721442 - SAAVEDRA PINTO PATRICIA CATHERINE
DICTAMINADOR

29602437 - ESCOBAR JUAREZ ANTONIO MIGUEL
DICTAMINADOR

42705336 - REVILLA OLAZÁBAL JOHANNY VIVIANNE
DICTAMINADOR

PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU RELACIÓN CON LA TOMA DE DECISIONES EN UNA EMPRESA DE SALUD OCUPACIONAL DE LA CIUDAD DE AREQUIPA, PERÍODO 2025.

INFORME DE ORIGINALIDAD

3%	3%	5%	1%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
2	iets.org.co Fuente de Internet	1%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%

Excluir citas	Apagado	Excluir coincidencias	< 1%
Excluir bibliografía	Apagado		

Dedicatoria

A mi familia, por ser el pilar fundamental en mi vida, por su apoyo constante y por acompañarme en cada paso de este camino académico.

En especial, a mi madre, cuyo amor, esfuerzo y ejemplo han sido la mayor inspiración para alcanzar esta meta.

Agradecimientos

A mi familia, por su cariño, comprensión y respaldo incondicional durante todo este proceso de formación profesional.

A la Universidad Católica de Santa María y a mis profesores, quienes con sus enseñanzas y exigencia académica me brindaron las herramientas y conocimientos necesarios para crecer como persona y como futuro profesional.

A la empresa Policlínico Divino Niño, por brindarme la autorización y la confianza para acceder a información valiosa de su organización, permitiéndome llevar a cabo esta investigación.

A todos quienes, de manera directa o indirecta, contribuyeron a la culminación de esta etapa tan importante de mi vida.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como finalidad determinar la relación entre la planificación financiera y la toma de decisiones en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo básica, de diseño no experimental, de corte transversal y de alcance descriptivo – correlacional. La población estuvo conformada por la totalidad de los colaboradores de la empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, de los cuales se seleccionó una muestra de 10 trabajadores mediante un muestreo no probabilístico. La recolección de datos se realizó a través de la aplicación de una entrevista y un cuestionario. Los resultados evidenciaron que existe una relación positiva y significativa entre la planificación financiera y la toma de decisiones ($r = 0.853$; $p = 0.002$), lo que indica que el fortalecimiento de los procesos de planificación contribuye directamente a mejorar la calidad de las decisiones estratégicas de la empresa. En conclusión, se estableció que la planificación financiera se relaciona positiva y significativamente con la toma de decisiones en la empresa de salud ocupacional analizada.

Palabras clave: Planificación financiera, toma de decisiones, gestión empresarial.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the relationship between financial planning and decision-making in an occupational health company in the city of Arequipa, during the period 2025. The research adopted a quantitative, basic approach, with a non-experimental, cross-sectional design and a descriptive-correlational scope. The population consisted of all employees of the occupational health company in the city of Arequipa, from which a sample of 10 workers was selected using non-probabilistic sampling. Data collection was carried out through the application of an interview and a questionnaire. The results showed that there is a positive and significant relationship between financial planning and decision-making (r = 0.853; p = 0.002), indicating that strengthening planning processes directly contributes to improving the quality of the company's strategic decisions. In conclusion, it was established that financial planning is positively and significantly related to decision-making in the occupational health company analyzed.

Keywords: Financial planning, decision-making, business management.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I 3

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO 3

1.1. Descripción del problema 3

1.2. Interrogantes 5

1.2.1. Interrogante general 5

1.2.2. Interrogantes específicas 6

1.3. Objetivos de investigación 6

1.3.1. Objetivo general 6

1.3.2. Objetivos específicos 6

1.4. Justificación de la investigación 7

1.5. Limitaciones de la investigación 7

1.6. Bases teóricas 8

1.6.1. Planificación financiera 8

1.6.2. Toma de decisiones 18

1.7. Teoría de las variables 32

1.7.1. Planificación financiera 32

1.7.2. Toma de decisiones 33

1.8. Operacionalización de variables 34

1.9. Hipótesis de la investigación 35

1.9.1. Hipótesis general 35
1.9.2. Hipótesis específicas 35
CAPÍTULO II 36
2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO 36
2.1. Tipo, enfoque, diseño y alcance de investigación 36
2.1.1. Tipo de la investigación 36
2.1.2. Enfoque de la investigación 36
2.1.3. Diseño de la investigación 36
2.1.4. Alcance de la investigación 36
2.2. Campo, área, línea y sub línea de investigación 37
2.2.1. Campo de la investigación 37
2.2.2. Área de la investigación 37
2.2.3. Línea de la investigación 37
2.3. Delimitación geográfica y temporal 37
2.4. Población y diseño muestral 37
2.4.1. Población 37
2.4.2. Diseño muestral 37
2.5. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos 38
2.5.1. Técnicas 38
2.5.2. Instrumentos 38
2.5.3. Fuentes de recolección de datos 38
2.6. Estrategias de recolección de datos 39
CAPÍTULO III 40
3. RESULTADOS 40
3.1. Análisis e interpretación de Resultados 40

3.1.1. Resultados descriptivos 40
3.1.2. Análisis de la guía de entrevista 72
3.2. Confirmación o rechazo de hipótesis 76
3.2.1. Alfa de Cronbach 76
3.2.2. Prueba de normalidad 77
3.2.3. Correlaciones 77
3.3. Resultados obtenidos 80
3.3.1. Triangulación de datos 80
3.4. Aportes de ser el caso 87
Conclusiones 89
Recomendaciones 92
Referencias bibliográficas 94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables 34

Tabla 2 ¿La empresa establece estrategias eficientes para alcanzar sus metas y objetivos en el planeamiento financiero? 40

Tabla 3 ¿La empresa define decisiones de financiamiento e inversión óptimas para cumplir su planeamiento financiero? 41

Tabla 4 ¿El presupuesto elaborado por la empresa es adecuado para planificar sus recursos y alcanzar sus metas? 42

Tabla 5 ¿La empresa proyecta, en términos monetarios, el impacto de sus decisiones y verifica el cumplimiento de sus objetivos financieros? 43

Tabla 6 ¿El efectivo disponible en la empresa, como parte del activo circulante, contribuye a un adecuado planeamiento financiero? 44

Tabla 7 ¿La planificación financiera permite a la empresa cumplir oportunamente con sus obligaciones a corto plazo? 45

Tabla 8 ¿La empresa realiza una evaluación y control de la planificación financiera para asegurar el retorno adecuado de la inversión? 46

Tabla 9 ¿La empresa reconoce y registra correctamente sus estados financieros para cumplir sus objetivos dentro del plazo establecido? 47

Tabla 10 ¿El efectivo disponible en la empresa se gestiona adecuadamente dentro del activo circulante para el planeamiento financiero? 48

Tabla 11 ¿La empresa utiliza documentos previsionales para reflejar los resultados de sus actividades? 49

Tabla 12 ¿La planificación financiera permite a la empresa proyectar y evaluar el impacto de sus decisiones en el cumplimiento de sus objetivos? 50

Tabla 13 ¿La empresa realiza evaluaciones periódicas para optimizar su planificación financiera? 51
Tabla 14 La empresa define objetivos financieros claros antes de tomar decisiones financieras. 52
Tabla 15 Las decisiones financieras tomadas en la empresa consideran su impacto en la estabilidad y crecimiento financiero. 53
Tabla 16 En decisiones financieras importantes, se evalúan las necesidades estratégicas de la organización. 54
Tabla 17 La empresa identifica sus objetivos financieros para generar alternativas viables... 55
Tabla 18 Se analiza cuidadosamente el impacto de las decisiones financieras en los resultados organizacionales. 56
Tabla 19 La empresa toma decisiones financieras sin establecer objetivos previos..... 57
Tabla 20 La empresa analiza los posibles impactos financieros al evaluar distintas alternativas de financiamiento. 58
Tabla 21 Antes de tomar una decisión financiera, se consideran diversas opciones de financiamiento..... 59
Tabla 22 Cada alternativa financiera se revisa con base en su viabilidad económica y riesgo. 60
Tabla 23 La empresa elabora sus alternativas financieras utilizando solo la información financiera disponible en el momento. 61
Tabla 24 Se toma en cuenta únicamente la información financiera de una alternativa sin analizar otras opciones. 62
Tabla 25 Antes de tomar decisiones financieras, la empresa recopila información financiera relevante. 63
Tabla 26 Se verifica que la información financiera utilizada sea confiable y actualizada. 64

Tabla 27 La empresa utiliza reportes financieros y documentos normativos para fundamentar sus decisiones financieras. 65
Tabla 28 Se toman decisiones financieras importantes sin recurrir al uso de datos contables o reportes formales. 66
Tabla 29 Antes de tomar una decisión financiera, la empresa evalúa sus consecuencias a corto y largo plazo. 67
Tabla 30 Se consideran los riesgos financieros asociados antes de decidir. 68
Tabla 31 La empresa evalúa cómo una decisión financiera afecta su liquidez y rentabilidad. 69
Tabla 32 No se analizan las repercusiones económicas inmediatas de las decisiones financieras. 70
Tabla 33 Se reflexiona sobre la importancia de cada decisión financiera para la estabilidad económica de la empresa. 71
Tabla 34 Análisis de la guía de entrevista 72
Tabla 35 Alfa de Cronbach para Planificación financiera 76
Tabla 36 Alfa de Cronbach para Toma de decisiones 76
Tabla 37 Prueba de normalidad de las variables Planificación financiera y Toma de decisiones 77
Tabla 38 Correlación entre las variables Planificación financiera y la Toma de decisiones ... 77
Tabla 39 Correlación entre la Planificación financiera y la Identificación de decisiones financieras 78
Tabla 40 Correlación entre la Planificación financiera y la Identificación de alternativas financieras 78
Tabla 41 Correlación entre la Planificación financiera y la Identificación de información financiera 79

Tabla 42 Correlación entre la Planificación financiera y el Análisis de las consecuencias financieras 79
Tabla 43 Triangulación de datos de la dimensión Planeación 80
Tabla 44 Triangulación de datos de la dimensión Recursos financieros 81
Tabla 45 Triangulación de datos de la dimensión Control 82
Tabla 46 Triangulación de datos de la dimensión Identificación de recursos financieros 83
Tabla 47 Triangulación de datos de la dimensión Identificación de alternativas financieras . 84
Tabla 48 Triangulación de datos de la dimensión Identificación de información financieras 85
Tabla 49 Triangulación de datos de la dimensión Análisis de consecuencias financieras 86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 ¿La empresa establece estrategias eficientes para alcanzar sus metas y objetivos en el planeamiento financiero? 40

Figura 2 ¿La empresa define decisiones de financiamiento e inversión óptimas para cumplir su planeamiento financiero? 41

Figura 3 ¿El presupuesto elaborado por la empresa es adecuado para planificar sus recursos y alcanzar sus metas? 42

Figura 4 ¿La empresa proyecta, en términos monetarios, el impacto de sus decisiones y verifica el cumplimiento de sus objetivos financieros? 43

Figura 5 ¿El efectivo disponible en la empresa, como parte del activo circulante, contribuye a un adecuado planeamiento financiero? 44

Figura 6 ¿La planificación financiera permite a la empresa cumplir oportunamente con sus obligaciones a corto plazo? 45

Figura 7 ¿La empresa realiza una evaluación y control de la planificación financiera para asegurar el retorno adecuado de la inversión? 46

Figura 8 ¿La empresa reconoce y registra correctamente sus estados financieros para cumplir sus objetivos dentro del plazo establecido? 47

Figura 9 ¿El efectivo disponible en la empresa se gestiona adecuadamente dentro del activo circulante para el planeamiento financiero? 48

Figura 10 ¿La empresa utiliza documentos previsionales para reflejar los resultados de sus actividades? 49

Figura 11 ¿La planificación financiera permite a la empresa proyectar y evaluar el impacto de sus decisiones en el cumplimiento de sus objetivos? 50

Figura 12 ¿La empresa realiza evaluaciones periódicas para optimizar su planificación financiera? 51

Figura 13 La empresa define objetivos financieros claros antes de tomar decisiones financieras. 52
Figura 14 Las decisiones financieras tomadas en la empresa consideran su impacto en la estabilidad y crecimiento financiero. 53
Figura 15 En decisiones financieras importantes, se evalúan las necesidades estratégicas de la organización. 54
Figura 16 La empresa identifica sus objetivos financieros para generar alternativas viables 55
Figura 17 Se analiza cuidadosamente el impacto de las decisiones financieras en los resultados organizacionales. 56
Figura 18 La empresa toma decisiones financieras sin establecer objetivos previos. 57
Figura 19 La empresa analiza los posibles impactos financieros al evaluar distintas alternativas de financiamiento. 58
Figura 20 Antes de tomar una decisión financiera, se consideran diversas opciones de financiamiento..... 59
Figura 21 Cada alternativa financiera se revisa con base en su viabilidad económica y riesgo. 60
Figura 22 La empresa elabora sus alternativas financieras utilizando solo la información financiera disponible en el momento. 61
Figura 23 Se toma en cuenta únicamente la información financiera de una alternativa sin analizar otras opciones. 62
Figura 24 Antes de tomar decisiones financieras, la empresa recopila información financiera relevante. 63
Figura 25 Se verifica que la información financiera utilizada sea confiable y actualizada. 64
Figura 26 La empresa utiliza reportes financieros y documentos normativos para fundamentar sus decisiones financieras. 65

Figura 27 Se toman decisiones financieras importantes sin recurrir al uso de datos contables o reportes formales.....66
Figura 28 Antes de tomar una decisión financiera, la empresa evalúa sus consecuencias a corto y largo plazo.....67
Figura 29 Se consideran los riesgos financieros asociados antes de decidir. 68
Figura 30 La empresa evalúa cómo una decisión financiera afecta su liquidez y rentabilidad. 69
Figura 31 No se analizan las repercusiones económicas inmediatas de las decisiones financieras. 70
Figura 32 Se reflexiona sobre la importancia de cada decisión financiera para la estabilidad económica de la empresa. 71

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia 106

Anexo 2 Instrumentos de investigación 107

Anexo 3 Ficha de validación de los instrumentos 111

Anexo 4 Autorización de la empresa 114

INTRODUCCIÓN

En el dinámico entorno empresarial actual, la planificación financiera se consolidó como una herramienta estratégica esencial para garantizar la sostenibilidad, eficiencia y competitividad de las organizaciones. En el caso de las empresas dedicadas a la salud ocupacional, cuya labor incide directamente en el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, la gestión financiera adquiere una relevancia particular. Estas entidades no solo deben responder a exigencias normativas y estándares técnicos, sino también enfrentar desafíos económicos que demandan decisiones oportunas y fundamentadas.

La ciudad de Arequipa, como polo industrial y comercial del sur peruano, presenta un ecosistema empresarial en constante evolución, donde las empresas de salud ocupacional cumplen un rol clave en la prevención de riesgos laborales y el cumplimiento de la legislación vigente. En este contexto, la planificación financiera no se limita a la elaboración de presupuestos o proyecciones contables, sino que se convierte en un proceso integral que orienta la toma de decisiones en áreas como inversión, financiamiento, control de costos y asignación de recursos.

Este estudio se enfoca en analizar la relación entre la planificación financiera y la toma de decisiones en una empresa de salud ocupacional de Arequipa durante el período 2025. Se busca identificar cómo las herramientas financieras influyen en la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios del entorno, optimizar sus operaciones y cumplir con sus objetivos estratégicos. También se busca mostrar cómo una buena planificación puede mejorar la rentabilidad, la eficiencia en la administración y el cumplimiento de las normas. Estos son aspectos clave en un sector donde la calidad del servicio está muy relacionada con la gestión responsable de los recursos.

Es por ello que, el trabajo de investigación se desarrolló bajo la siguiente estructura:

En primer lugar, se presenta el Capítulo 1, el cual se denomina “Planteamiento Teórico”, donde se expone la problemática central que da origen a la investigación, junto con los interrogantes generales y específicos que orientan su desarrollo. Asimismo, se definen los objetivos de investigación, se justifica la relevancia del estudio y se delimitan sus alcances. Este capítulo también incorpora las bases teóricas relacionadas con la planificación financiera y la toma de decisiones, además de la operacionalización de variables y la formulación de hipótesis.

En segundo lugar, se presenta el Capítulo 2, denominado “Metodología del Estudio”, en el cual se describe el tipo, enfoque, diseño y alcance de la investigación, así como el campo, área, línea y sublínea en la que se enmarca. Se establece la delimitación geográfica y temporal del estudio, se identifica la población objetivo y se detalla el diseño muestral. Además, se especifican las técnicas, instrumentos y fuentes utilizadas para la recolección de datos, junto con las estrategias aplicadas para garantizar la validez y confiabilidad del proceso investigativo.

En tercer lugar, se presenta el Capítulo 3, titulado “Resultados”, donde se lleva a cabo el análisis e interpretación de los datos obtenidos, permitiendo confirmar o rechazar las hipótesis planteadas. Se exponen los principales hallazgos y, de ser el caso, se presentan los aportes teóricos y prácticos derivados del estudio, vinculados a la planificación financiera y la toma de decisiones.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos, los cuales complementan el trabajo de investigación. Las conclusiones sintetizan los resultados más relevantes, las recomendaciones proponen acciones concretas para mejorar los procesos analizados, las referencias bibliográficas respaldan el marco teórico y metodológico, y los anexos contienen información adicional que contribuye a la comprensión integral del estudio.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. Descripción del problema

La gestión financiera es un pilar fundamental en la administración empresarial, ya que permite planificar, controlar y optimizar los recursos económicos para garantizar la estabilidad y crecimiento de una organización. En un entorno altamente competitivo, la toma de decisiones financieras debe basarse en un análisis riguroso de los estados financieros, la gestión del capital de trabajo y la evaluación de inversiones a corto y largo plazo. Una administración eficiente de los recursos no solo mejora la liquidez y rentabilidad, sino que también minimiza riesgos y fortalece la relación con inversionistas y entidades financieras. La falta de estrategias financieras adecuadas puede generar problemas de iliquidez, obligando a las empresas a recurrir a financiamientos costosos que afectan su sostenibilidad (Holguín y Estéfano, 2023).

La planificación financiera es un proceso estratégico que permite a individuos y organizaciones establecer objetivos financieros claros y desarrollar un plan para alcanzarlos. Este proceso implica la evaluación de la situación financiera actual, la proyección de ingresos y gastos futuros, la identificación de necesidades de financiamiento y la elaboración de un presupuesto. A través de la planificación financiera, se busca optimizar el uso de recursos económicos, gestionar riesgos y asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo, permitiendo así una mejor toma de decisiones (Ramírez et al., 2021).

Por otro lado, la toma de decisiones es el proceso de seleccionar una opción entre varias alternativas para resolver un problema o alcanzar un objetivo específico. Este proceso involucra la recopilación y análisis de información relevante, la consideración de posibles consecuencias y la evaluación de riesgos y beneficios. La toma de decisiones puede ser tanto racional como intuitiva y se aplica en diversos contextos, desde decisiones cotidianas hasta elecciones estratégicas en entornos empresariales. Una buena toma de decisiones es crucial para el éxito

y la eficiencia, ya que impacta directamente en los resultados y la dirección de proyectos y organizaciones (Avila et al., 2022).

Una planificación financiera efectiva proporciona el marco y los recursos necesarios para una toma de decisiones informada y estratégica. Por una parte, la planificación financiera establece los objetivos económicos, asigna recursos y define las limitaciones presupuestarias dentro de las cuales se deben tomar decisiones. Por otro lado, la calidad de la toma de decisiones influye directamente en la ejecución exitosa de los planes financieros y en la consecución de los objetivos organizacionales.

A nivel internacional, uno de los principales problemas de la planificación financiera empresarial es la fluctuación de divisas. Los cambios en los tipos de cambio pueden afectar significativamente los costos y los ingresos de una empresa, generando incertidumbre y riesgos financieros. Además, las diferencias en las regulaciones legales y fiscales entre países pueden complicar la gestión financiera y requerir asesoramiento especializado (Abriendo Mercados, 2023). Por otro lado, uno de los principales problemas en la toma de decisiones empresariales es la incertidumbre y la complejidad del entorno global; las empresas deben enfrentar desafíos como las fluctuaciones económicas, las diferencias culturales, los cambios en las políticas comerciales y las variaciones en las regulaciones locales (Ricardo, 2020).

En el ámbito nacional, la planificación financiera enfrenta desafíos significativos que pueden afectar el éxito y la estabilidad de las empresas. La falta de un plan financiero preciso y oportuno, puede conducir a problemas como el gasto excesivo en prioridades equivocadas y la asignación ineficiente de recursos; a su vez, muchos equipos financieros aún dependen de sistemas obsoletos cuyas capacidades de proporcionar datos en tiempo real son limitadas. Esto dificulta la capacidad de anticipar necesidades financieras futuras y, en última instancia, pone en riesgo la salud fiscal de la organización (Gagliordi, 2023). Por otro lado, las decisiones empresariales inadecuadas han provocado en diversas empresas pérdidas significativas que,

según estudios recientes, podrían ascender a más de 5,2 mil millones de dólares anuales, afectando así el crecimiento y la estabilidad de la economía. Un 70% de las empresas que enfrentan crisis graves a menudo se encuentran atrapadas en escándalos de gestión, según diversas investigaciones que subrayan la falta de formación y experiencia entre sus líderes. A pesar de que el 85% de los altos ejecutivos provienen de prestigiosas escuelas de negocios, se ha observado que alrededor del 60% de ellos enfrentan situaciones que los llevan a priorizar el lucro a corto plazo por encima del bienestar de empleados y clientes (Arámbulu, 2022).

El Policlínico Divino Niño enfrenta desafíos en su planificación financiera que impactan directamente en la toma de decisiones estratégicas. La ausencia de un sistema financiero estructurado y el manejo manual de la contabilidad generan dificultades en la evaluación precisa de los ingresos y gastos, lo que afecta la capacidad de inversión y expansión de la empresa. A su vez, la falta de herramientas de control financiero impide la identificación oportuna de riesgos económicos, lo que puede derivar en decisiones erróneas sobre financiamiento y asignación de recursos. La dependencia de estrategias financieras tradicionales y la ausencia de análisis predictivos limitan la optimización de costos y la rentabilidad del negocio. Estas debilidades reflejan la necesidad de implementar un plan financiero eficiente que permita mejorar la toma de decisiones y asegurar la sostenibilidad del policlínico a largo plazo. En este contexto, surge la pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación de la planificación financiera con la toma de decisiones en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025?

1.2. Interrogantes

1.2.1. Interrogante general

¿Cuál es la relación entre la planificación financiera y la toma de decisiones en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025?

1.2.2. Interrogantes específicas

¿Cuál es la relación entre la planificación financiera y la identificación de decisiones financieras en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025?

¿Cuál es la relación entre la planificación financiera y la identificación de alternativas financieras en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025?

¿Cuál es la relación entre la planificación financiera y la identificación de información financiera en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025?

¿Cuál es la relación entre la planificación financiera y el análisis de las consecuencias financieras en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la planificación financiera y la toma de decisiones en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.

1.3.2. Objetivos específicos

Determinar la relación entre la planificación financiera y la identificación de decisiones financieras en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.

Determinar la relación entre la planificación financiera y la identificación de alternativas financieras en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.

Determinar la relación entre la planificación financiera y la identificación de información financiera en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.

Determinar la relación entre la planificación financiera y el análisis de las consecuencias financieras en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.

1.4. Justificación de la investigación

La presente investigación ofrece una justificación teórica debido a que contribuye al desarrollo del conocimiento sobre la planificación financiera y su relación en la toma de decisiones empresariales dentro del sector de la salud, específicamente dentro del Policlínico Divino Niño E.I.R.L. A través de este estudio, se analizó cómo una adecuada planificación financiera se vincula con la toma de decisiones, sustentándose en teorías económicas y administrativas que explican su importancia para la eficiencia y sostenibilidad de la empresa.

Además, este estudio ofrece una justificación metodológica porque usó un enfoque cuantitativo, lo que permitió un análisis objetivo de los datos financieros y su vínculo con las decisiones estratégicas de la empresa. La investigación es replicable en otras empresas del sector, proporcionando un modelo metodológico válido para estudios similares.

Finalmente, la investigación presenta una justificación práctica, ya que los resultados obtenidos pueden ser utilizados por la empresa para optimizar su planificación financiera y mejorar sus procesos de toma de decisiones. Esto contribuye a una gestión más eficiente de los recursos, asegurando la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Además, los hallazgos pueden servir como referencia para otras empresas del sector, promoviendo mejores prácticas en la administración financiera y en la toma de decisiones empresariales.

1.5. Limitaciones de la investigación

La presente investigación presenta limitaciones metodológicas que deben ser consideradas. La principal limitación es el tamaño de la muestra, la cual estuvo conformada por 10 trabajadores del área administrativa. Adicionalmente, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia.

Debido a estas características, los resultados y conclusiones del estudio no son generalizables a otras empresas del sector ni a la totalidad de la organización. Los hallazgos

son específicos del grupo estudiado y deben interpretarse como un estudio de caso exploratorio de las percepciones dentro de dicha área.

1.6. Bases teóricas

1.6.1. Planificación financiera

Para Ramírez et al. (2021), la planificación financiera se integra en los enfoques de planificación estratégica de las organizaciones como un instrumento para optimizar la administración empresarial. En el contexto de mercados cada día más dinámicos e inestables, la planificación financiera se convierte en un instrumento esencial para las empresas para mitigar riesgos y proyectar sus estrategias mediante el uso de sistemas de presupuestos. Este instrumento adquiere una relevancia significativa en las empresas contemporáneas. La planificación financiera constituye un instrumento esencial para la administración adecuada de los recursos económicos, permitiendo la formulación de diversas estrategias con el fin de alcanzar los objetivos y metas preestablecidos, acompañados de las medidas de control requeridas para su consecución.

La planificación financiera en diferentes tipos de organizaciones, como comerciales, industriales, de servicios y manufactureras, ayuda a manejar bien sus recursos financieros para alcanzar sus objetivos y, al mismo tiempo, evitar errores futuros en la toma de decisiones financieras. Sin embargo, aunque esta herramienta podría ayudar en la gestión de recursos financieros, a veces no hay coincidencia entre la teoría y la realidad en el mundo empresarial (Ordoñez et al., 2021).

También, la planificación financiera constituye un elemento crucial para el progreso y prosperidad de las pequeñas y medianas empresas (pymes). El examen de la planificación financiera en micro y medianas empresas es crucial para entender cómo estas organizaciones administran sus activos, maximizan sus inversiones y abordan los riesgos financieros intrínsecos a su funcionamiento cotidiano (Veloz et al., 2024).

Por otro lado, el término planificación financiera surge de la necesidad de administrar de manera eficaz los recursos económicos disponibles para lograr objetivos financieros específicos. Su origen se puede seguir hasta las primeras formas de comercio y actividades económicas organizadas, donde las personas y las comunidades vieron la importancia de planificar, organizar y manejar sus recursos financieros de manera estratégica. No obstante, la noción contemporánea de planificación financiera, entendida como una disciplina estructurada y formalizada, emergió en el siglo XX. A lo largo de la Gran Depresión y los dos conflictos bélicos mundiales, se subrayó la relevancia de una administración financiera más meticulosa y estratégica (Solano y Cabrera, 2024).

Del mismo modo, las tácticas financieras juegan un papel fundamental en un modelo empresarial eficaz, competitivo e innovador. Esta visión se basa en la capacidad que un modelo financiero estratégico brinda a una organización, diferenciándola de los modelos de negocio tradicionales para su rápida implementación en las economías emergentes. Asimismo, permite a las organizaciones tener un gran rendimiento al incluir este conocimiento práctico y teórico en su forma de ser, lo que lleva a una integración gradual en sus actividades diarias. Sin embargo, también pide cultivar y adoptar habilidades adicionales, como la competitividad y la innovación. Este tema ha sido estudiado en la literatura, teniendo un impacto importante en este campo (Mata et al., 2023).

Dentro del contexto de la gestión y finanzas, la planeación financiera se define como el proceso mediante el cual una entidad, corporación o individuo gestionará sus recursos financieros para lograr sus metas preestablecidas. En términos más académicos, se refiere a la formulación de un plan financiero, específicamente, un presupuesto o un esquema de gastos que facilite la gestión eficiente y conveniente de los recursos financieros. La planificación o planificación financiera de una organización implica la elaboración de un plan exhaustivo, meticuloso, sistemático y, primordialmente, adaptado a cada entidad empresarial específica.

Este plan debe establecer metas financieras concretas, considerando aspectos como los plazos de ejecución, los recursos disponibles y los costos asociados (Vivanco, 2023).

Asimismo, Ochoa et al. (2022) indicaron que, al aludir a la gestión financiera de una entidad, se englobará el conjunto de procedimientos que, de manera sistemática, se implementan en una organización para gestionar los recursos monetario-financieros necesarios para la ejecución eficiente de todas sus operaciones productivas. Bajo esta perspectiva, la gestión financiera desempeña un papel de respaldo a las operaciones fundamentales de la organización, cuyo objetivo es asegurar la disponibilidad puntual de los recursos necesarios para el funcionamiento óptimo de las mismas, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo, equilibrando las demandas de liquidez de la entidad con sus metas de riesgo y rentabilidad.

Del mismo modo, la Gestión Financiera es reconocida como una rama de las ciencias empresariales que examina la adquisición y utilización óptima de los recursos financieros de cualquier entidad, es decir, establece las estrategias para la requerencia de medios propios y de terceros. Además, se procura la protección de los activos y, en el ámbito privado, se implementan políticas de dividendos. La administración financiera se manifiesta como un catalizador, impulsando diversas iniciativas tanto públicas como privadas para inducir transformaciones significativas en los sistemas financieros de América Latina y el Caribe (ALC). Estas reformas incorporan modificaciones regulatorias para la provisión de dinero electrónico, la expansión de la cobertura en puntos de acceso físicos por parte de intermediarios financieros y la implementación de sistemas para efectuar transacciones gubernamentales (Macías y Monar, 2024).

1.6.1.1. Planeación. La planificación financiera constituye un instrumento crucial en la administración de empresas, dado que facilita la integración coherente de cada componente del plan de negocios, traduciéndolos a términos no solo financieros-cuantitativos, sino también

cualitativos. Así, se puede alcanzar una comprensión más profunda del proyecto de constitución de una empresa, poseer la habilidad para prever las condiciones futuras, cuantificar y cualificar los riesgos vinculados a la operación, evaluar el modelo operativo y las estrategias propuestas, establecer determinados escenarios; y lo más crucial, poseer un cimiento estratégico para la formación sostenible de empresas a largo plazo (Préstamo et al., 2021).

En este sentido, Delgado (2021) sostiene que; la planificación financiera debería transformarse en una actividad de apoyo hacia la integración con los procesos de análisis estratégico de la organización. Para lograr este objetivo, es crucial encontrar un equilibrio en la gestión de la liquidez. Esto se puede hacer a través de políticas de capital de trabajo que ayuden a usar de manera efectiva el dinero disponible, las inversiones temporales, las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar.

Asimismo, la planificación financiera constituye un componente crucial en el marco de la planificación estratégica, permitiendo a la organización establecer un plan de acción para lograr los objetivos estipulados. La planificación financiera se define como el proceso mediante el cual se proyecta la dirección apropiada de la organización, así como los recursos necesarios para la toma de decisiones óptimas y la consecución de los objetivos organizacionales. La implementación adecuada de la planificación financiera conducirá a resultados beneficiosos para la organización, tales como el incremento en la rentabilidad, la correcta realización de inversiones y la gestión óptima del capital, lo que conducirá a un crecimiento robusto de la empresa que le permitirá subsistir en el ámbito empresarial (Díaz et al., 2023).

De la misma manera, la fundamentación para la toma de decisiones es la planificación, que representa el instrumento más esencial en la gestión empresarial, dado que su ausencia puede conducir a la empresa hacia el fracaso. Una de las funciones más cruciales de la planificación financiera es la identificación de tres efectos en el presupuesto de una organización. El primer aspecto se refiere al impacto particular que podrían tener los flujos, las

fluctuaciones imprevistas de la tasa de interés y el tipo de cambio. El segundo fenómeno ocurre cuando la estructura de las tasas de interés y de cambio se separa de lo que el mercado espera, debido a controles del gobierno o a fallos en el mercado (Martínez et al., 2021).

1.6.1.1.1. Estrategias. Las tácticas financieras de las organizaciones revisten una importancia crucial debido a la necesidad de optimizar los procesos operativos y reducir los factores de riesgo que restringen la consecución de objetivos y obligaciones. Estas estrategias implican la habilidad para potenciar los niveles de eficacia y eficiencia en comparación con sus competidores, por lo que resulta esencial un plan de acciones orientado a la maximización de la rentabilidad corporativa. Para la formulación de estas estrategias, las organizaciones necesitan una evaluación continua del comportamiento de la gestión de inversiones, que manifieste las restricciones, desviaciones y posibles medidas correctivas (Solórzano y Vásconez, 2021).

1.6.1.1.2. Decisiones financieras. Las decisiones financieras se originan desde la perspectiva individual de cada individuo. Las decisiones económicas conllevan negociaciones monetarias en respuesta a una preferencia o necesidad cotidiana a la que se enfrentan los individuos para alcanzar la capacidad de compra. Sin embargo, es poco probable que el costo de los bienes adquiridos le resulte significativo. A continuación, se examina el riesgo de ganancias y pérdidas, que genera una incertidumbre en los modelos económicos en la toma de decisiones. Se ponen de manifiesto las alternativas de riesgo. Los individuos, frecuentemente al tener interés en la inversión, siempre validan la probabilidad de lograr ganancias, aunque esta sea la más baja posible. Sin embargo, cuando el resultado es una pérdida y genera incertidumbre, esta tiende a ser más elevada (Trejos et al., 2021).

1.6.1.1.3. Presupuesto. El presupuesto facilita la planificación, supervisión y proyección del flujo de recursos que la organización utiliza y distribuye en sus diversas actividades durante un período específico, usualmente un año. El presupuesto se asigna a un

plan de acción en consonancia con los objetivos organizacionales previamente establecidos. Además, se le caracteriza como un instrumento administrativo dinámico que debe ajustarse a las necesidades, capitales y dimensiones de la organización, facilitando su supervivencia en situaciones de crisis económicas. Así, el presupuesto se presenta como una herramienta que organiza los recursos que tiene una entidad en un tiempo determinado, ayudando a prever los ingresos y gastos necesarios para cumplir con las metas de la organización (Parra y Navarrete, 2023).

1.6.1.1.4. Proyecto. Un proyecto se define como un conjunto de acciones planificadas y coordinadas que se ejecutan con la finalidad de lograr un resultado concreto en un período de tiempo específico. Involucra la distribución de recursos, la articulación de objetivos precisos y la ejecución de tareas que facilitan la transformación de una idea en una realidad tangible. Los proyectos pueden llevarse a cabo en una variedad de campos, tales como la educación, la ingeniería, el arte o los negocios, y suelen adherirse a una metodología que comprende etapas como la planificación, ejecución, supervisión y culminación. Fundamentalmente, un proyecto se define como un instrumento para estructurar esfuerzos y alcanzar metas de forma eficaz y sistemática (Izurieta et al., 2022).

1.6.1.2. Recursos financieros. El término recursos financieros se refiere al conjunto de activos en estado líquido de una entidad o a aquellos que pueden incluir, o no, dinero en efectivo o sus equivalentes en forma líquida. Estos recursos facilitan la financiación de la empresa, implicando que únicamente puede subsistir si dispone de ellos, dado que constituyen su fuente de sustento. De este modo, se transforman en los vehículos primordiales para facilitar la ejecución de inversiones que posibiliten la concretización de sus metas. (Vera y Álava, 2021).

Además, diversos tipos de recursos financieros pueden clasificarse como propios y ajenos. Los fondos aportados por los propietarios o accionistas aluden a aquellos generados por

la actividad empresarial y que aún no han sido distribuidos, o aquellos aportados por terceros, pero que aún no han sido restituidos. En términos más teóricos, desde una perspectiva contable, estos elementos comprenden el capital social, las reservas, los resultados pendientes de aplicación y las subvenciones en capital no reintegrable. Además, los fondos externos constituyen la financiación proporcionada por terceros; en función del período de exigencia de pago, estas pueden clasificarse como deudas de corto plazo (cuando deben ser liquidadas en menos de un año) y de medio y largo plazo (cuando deben ser liquidadas en 12 o más meses).

Asimismo, el recurso financiero se define como un volumen de capital que contribuye de manera indirecta al aumento de la producción y facilita la generación de beneficios. Por lo tanto, los recursos monetarios que facilitan el desarrollo productivo y generan beneficios se denominan recursos financieros. Desde el punto de vista del sector público, los recursos financieros constituyen una cantidad de capital (presupuesto) que contribuye al aumento de la producción (de bienes, servicios y obras para la población) y promueve la generación de beneficios (beneficios a un grupo poblacional específico) (Pérez y Badajoz, 2022).

1.6.1.2.1. Efectivo. El efectivo, representado primordialmente por billetes y monedas, se emplea como medio de pago inmediato en operaciones comerciales. Se trata del recurso financiero de mayor liquidez, dado que puede ser utilizado de manera directa para la adquisición de bienes y servicios, eliminando la necesidad de intermediarios o procedimientos bancarios. Dentro del ámbito de la contabilidad y la gestión financiera, el efectivo comprende también los fondos disponibles en cuentas bancarias que pueden ser utilizados de manera inmediata. La gestión apropiada es esencial para asegurar la solvencia y funcionalidad de individuos, entidades corporativas y organizaciones (Velasco et al., 2022).

1.6.1.2.2. Obligaciones a corto plazo. Las obligaciones de corto plazo se refieren a las obligaciones financieras que una entidad empresarial o individuo tiene la obligación de saldar en un período igual o inferior a un año. Incluyen componentes tales como préstamos bancarios

de corto plazo, cuentas por pagar a proveedores, remuneraciones pendientes, obligaciones tributarias provisionales y otras responsabilidades que demandan liquidación inmediata o en el corto plazo. Estas obligaciones se consignan en el pasivo corriente del estado de situación financiera y son fundamentales para evaluar la liquidez de una entidad, dado que evidencian las demandas financieras que deben ser satisfechas con activos disponibles durante el mismo período (Loyola y Cordero, 2022).

1.6.1.2.3. Evaluación y control. La evaluación y el control constituyen procesos esenciales en la administración, permitiendo cuantificar el rendimiento y garantizar la consecución de metas establecidas. La evaluación implica el análisis y la valoración de los resultados alcanzados en relación con los objetivos establecidos, identificando fortalezas, debilidades y áreas susceptibles de mejora. El control, por otro lado, conlleva la instauración de mecanismos para la supervisión de las actividades, la rectificación de desviaciones y la garantía de que los planes se lleven a cabo conforme a lo planificado. De manera conjunta, estos procesos facilitan la toma de decisiones fundamentadas, la optimización de recursos y la mejora continua de la eficiencia organizativa (Mora et al., 2023).

1.6.1.2.4. Estados financieros. Los documentos de mayor relevancia que acumulan datos relativos a la solidez económica de la corporación se incorporan en los estados financieros: el balance de situación, el estado de pérdidas y ganancias y el estado de efectivo. Todos los documentos recopilados deben distinguirse por su fiabilidad y utilidad, representando auténticamente los acontecimientos en la organización. Los datos financieros constituyen el producto primordial de todo el proceso contable implementado en una organización. Es plausible postular que los estados financieros representan prácticamente la totalidad de las decisiones económicas y financieras que inciden en una entidad específica (Nieto y Cuchiparte, 2022).

1.6.1.3. Control. El control reviste una importancia crucial para cualquier entidad, dado que supervisa las operaciones, la adquisición de nuevas fuentes de financiamiento, la eficacia y eficiencia operativa, la fiabilidad de la información financiera y la observancia de las legislaciones y regulaciones pertinentes. El control se define como un proceso que abarca los ingresos y egresos pertinentes a la gestión coherente y fundamentada del capital en las entidades corporativas. Además, el control financiero facilita la implementación de medidas preventivas a través de la retroalimentación continua, ya que identifica deficiencias en las estrategias a implementar. De este modo, el control financiero identifica situaciones, comunica a través de la retroalimentación continua y fomenta la consecución de los objetivos mediante la implementación de planes de incentivos para los empleados de la organización (Iglesias et al., 2021).

La supervisión es imprescindible para identificar problemas potenciales, superar ineficiencias y permitir a los gestores tomar decisiones precisas en circunstancias que impacten a la organización. El control es un sistema administrativo fundamentado en la comparación del rendimiento con los estándares establecidos por la organización. Esto implica que existe un riesgo frente a la falta de implementación del control interno, el cual debe ser mitigado mediante la puesta en marcha de los cinco componentes del modelo (Pérez y Badajoz, 2022).

1.6.1.3.1. Desarrollo. El desarrollo en la planificación financiera alude al proceso de estructuración y proyección de estrategias económicas orientadas a la consecución de los objetivos financieros de una organización o individuo a través del tiempo. Involucra el análisis de la situación presente, la proyección de ingresos y gastos futuros, la definición de objetivos financieros precisos y la formulación de planes de acción para alcanzar un crecimiento sostenible. Este desarrollo abarca la formulación de presupuestos, la administración de inversiones, la gestión de riesgos y la evaluación continua del desempeño financiero.

Fundamentalmente, se trata de un instrumento esencial para la toma de decisiones precisas, la garantía de la estabilidad económica y la promoción del avance financiero (Vivanco, 2023).

1.6.1.3.2. Resultados de actividades. Los resultados derivados de actividades corresponden a los logros tangibles e inmediatos obtenidos tras la implementación de tareas específicas dentro de un proyecto o plan de acción. Representan el resultado directo de las acciones emprendidas, tales como programas de formación proporcionados, informes elaborados, servicios brindados o materiales distribuidos. Estos hallazgos posibilitan la evaluación del progreso operativo y la verificación del cumplimiento de los objetivos estipulados en la planificación. A pesar de que no manifiestan el impacto final, son esenciales para cuantificar la eficiencia y efectividad del proceso, y constituyen el fundamento para lograr resultados más amplios y sostenibles (Tobón et al., 2024).

1.6.1.3.3. Resultado de decisiones. La consecuencia directa derivada de la selección entre diversas alternativas en un proceso de toma de decisiones se denomina resultado de decisiones. Estos hallazgos pueden materializarse en modificaciones operativas, financieras, estratégicas o individuales, en función del contexto en el que se haya adoptado la decisión. Ilustran la repercusión de las decisiones adoptadas, ya sea en términos de ventajas, riesgos, costos, mejoras o retrocesos. La evaluación de los resultados de decisiones facilita el aprendizaje a partir de la experiencia, la adaptación de estrategias y la optimización de decisiones futuras para lograr los objetivos con mayor eficiencia (Giraldo et al., 2024).

1.6.1.3.4. Evaluación. La consecuencia directa derivada de la selección entre diversas alternativas en un proceso de toma de decisiones se denomina resultado de decisiones. Estos hallazgos pueden materializarse en modificaciones operativas, financieras, estratégicas o individuales, en función del contexto en el que se haya adoptado la decisión. Ilustran la repercusión de las decisiones adoptadas, ya sea en términos de ventajas, riesgos, costos, mejoras o retrocesos. La evaluación de los resultados de decisiones facilita el aprendizaje a

partir de la experiencia, la adaptación de estrategias y la optimización de decisiones futuras para lograr los objetivos con mayor eficiencia (Tobón et al., 2024).

1.6.2. Toma de decisiones

La toma de decisiones constituye el proceso mediante el cual un individuo, colectivo u organización selecciona una opción entre un conjunto de múltiples alternativas. Hoy en día, tomar decisiones requiere enfrentarse a situaciones ya conocidas o inciertas, debido a la globalización y las nuevas tecnologías de la cuarta revolución industrial (2022).

Del mismo modo, la toma de decisiones se refiere a la validación, elección y selección de alternativas que surjan para el progreso de una organización. El proceso de toma de decisiones implica la identificación de una necesidad de decisión, la formulación de alternativas, su análisis y selección de una de ellas, la implementación de la alternativa seleccionada y la evaluación de los resultados obtenidos. En el contexto empresarial, la toma de decisiones constituye un instrumento que facilita la obtención de las decisiones óptimas en pro del beneficio empresarial (Margarita y Bermúdez, 2023).

Asimismo, el proceso de toma de decisiones estratégicas implica que las organizaciones seleccionan entre diversas alternativas con el objetivo de lograr sus metas a largo plazo. Se trata de una tarea crucial para la dirección y el éxito de la organización, dado que conlleva la elección de estrategias de acción que influirán en su posición futura en el mercado. La adopción de decisiones estratégicas se distingue de otras modalidades de toma de decisiones, dado que implica decisiones cruciales que tendrán un impacto considerable en la organización en el futuro. Implica una orientación hacia la planificación a largo plazo y la consideración de una variedad de factores internos y externos que inciden en la organización (Nuñez et al., 2023).

Por otro lado, la toma de decisiones organizativas representa un proceso informativo que se lleva a cabo por individuos o colectivos con el objetivo de resolver problemas y capitalizar oportunidades organizacionales. En consecuencia, esta circunstancia corrobora que

el individuo que toma decisiones dentro de las organizaciones corporativas busca optimizar el rendimiento organizacional en pro de los diversos grupos de interés (Macías y Delgado, 2023).

De la misma manera, la toma de decisiones constituye un proceso continuo que los administradores corporativos llevan a cabo, dado que la supervivencia de las organizaciones contemporáneas está cada vez más vinculada a las decisiones adoptadas. Así, implica la selección de la opción más idónea de entre las disponibles para confrontar y resolver el problema identificado. No obstante, la toma de decisiones en microempresas suele efectuarse de manera empírica, sin una planificación previa. Además, no se lleva a cabo un análisis exhaustivo del problema, sus causas y consecuencias. Para seleccionar de entre diversas posibles soluciones la estrategia más idónea (Jiménez y Narváez, 2021).

Asimismo, las organizaciones en entornos muy cambiantes deben revisar y redefinir sus estrategias de manera constante. Estas estrategias son los métodos o acciones que les ayudan a enfrentar los desafíos que surgen. Por consiguiente, el proceso de toma de decisiones en el ámbito gerencial constituye una exigencia para el gerente para eludir la incertidumbre inherente al arduo proceso de decisión. La elección entre diferentes opciones o caminos de acción debe basarse en modelos y métodos que ayuden a quienes toman decisiones a tener la información necesaria que apoye sus elecciones. En este contexto, si se combinan la influencia de factores externos a las organizaciones con aspectos internos de ellas, es posible que algunos influyan en otros y definan las decisiones que se tomarán en la organización (Salazar et al., 2021).

Igualmente, la toma de decisiones efectivas constituye la clave final de todo el proceso administrativo. La toma de decisiones efectivas en una organización se extiende a través de cuatro funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control. En el proceso de toma de decisiones efectivas, la experiencia emerge como un componente esencial, dado que tales juicios deben fundamentarse en una realidad sumamente compleja, dada la

amplia gama de variables que intervienen. La importancia de la toma de decisiones efectivas radica en que, a través de la utilización de un juicio crítico, la toma de decisiones efectivas señala que un problema o circunstancia es evaluado y considerado meticulosamente para seleccionar la ruta más adecuada de acuerdo con las diversas alternativas y operaciones disponibles (Hernandez et al., 2022).

También, la toma de decisiones (TD) se conceptualiza como una variable vinculada al desarrollo cognitivo y social; se caracteriza por su habilidad para la anticipación, la definición de objetivos y la formulación de planes. Estas funciones ejecutivas, que son de tipo metacognitivo, incluyen la capacidad de pensar de manera abstracta e hipotética, la habilidad para tomar un rol y las competencias para planificar y anticipar situaciones futuras (Díaz et al., 2022).

1.6.2.1. Identificación de decisiones financieras. La detección de decisiones financieras representa un elemento crucial en la administración económica de cualquier entidad, ya sea una corporación, entidad pública o individuo. Este procedimiento conlleva la identificación de las áreas fundamentales en las que se deben tomar decisiones que tendrán un impacto directo en la salud financiera, tales como la inversión en activos, la adquisición de financiamiento, la distribución de beneficios y la gestión del capital operativo. Identificar estas decisiones da una base sólida para evaluar opciones, prever riesgos y establecer metas financieras que estén alineadas con la estrategia general (Zumba et al., 2023).

Dentro del contexto corporativo, estas decisiones suelen clasificarse en tres categorías principales: decisiones de inversión, decisiones de financiamiento y decisiones operativas. Las decisiones de inversión se orientan hacia la asignación de recursos en proyectos o activos que generen valor a largo plazo. Las decisiones de financiación se enfocan en la adquisición de los fondos requeridos, ya sea a través de deuda, capital propio o instrumentos híbridos, teniendo en cuenta el costo del capital y el grado de riesgo asociado. Finalmente, las decisiones

operativas están vinculadas con la administración eficaz del efectivo, los inventarios y las cuentas por cobrar, garantizando liquidez y rentabilidad en el corto plazo (Trejos et al., 2021).

Asimismo, la correcta identificación de estas decisiones posibilita a los responsables financieros prever situaciones adversas, capitalizar oportunidades de crecimiento y mantener un equilibrio entre rentabilidad y riesgo. Adicionalmente, promueve la creación de modelos financieros, la valoración de indicadores fundamentales como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) o el apalancamiento, y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización (Valencia y Narváez, 2021).

1.6.2.1.1. Claridad en los objetivos. La definición precisa de los objetivos en una política pública implica que estos estén claramente articulados, específicos y cuantificables, facilitando su comprensión por parte de todos los actores implicados. Esto posibilita el establecimiento de indicadores apropiados para evaluar la consecución de los resultados anticipados, y facilita una planificación, implementación y evaluación más efectivas de las intervenciones. La definición de metas precisas y factibles es esencial para asegurar que la política sea evaluable y que los recursos se empleen de manera eficaz para lograr los objetivos establecidos (Bejarano y Vargas, 2025).

1.6.2.1.2. Enfoque en los objetivos. La orientación de propósitos en una política pública se refiere a la formulación y definición precisa de los objetivos que se aspiran lograr mediante la intervención, estableciendo resultados concretos, cuantificables y alcanzables. Este método favorece la valoración de la política al posibilitar una comparativa precisa entre los objetivos propuestos y los resultados logrados, además de la identificación de indicadores pertinentes para supervisar el avance. Un enfoque basado en metas claras ayuda a que la política sea coherente y efectiva. Esto asegura que las acciones y los recursos estén alineados con los objetivos deseados y fomenta una evaluación constante (Bejarano y Vargas, 2025).

1.6.2.1.3. Consideración de las necesidades organizacionales. La evaluación de las necesidades organizacionales implica la identificación y análisis de los recursos, habilidades y condiciones internas que una entidad necesita para alcanzar sus metas estratégicas y operativas. Este procedimiento facilita la alineación de las decisiones administrativas con la misión institucional, la optimización en la utilización de recursos y el fortalecimiento de la eficiencia organizativa. Mediante la evaluación de elementos como el capital humano, la infraestructura, la tecnología, el financiamiento y los sistemas de gestión, se definen prioridades que guían la planificación, ejecución y evaluación de acciones específicas. De este modo, se asegura una respuesta coherente y adaptable ante los retos del entorno, fomentando una administración eficiente y orientada hacia los resultados (Cordero et al., 2021).

1.6.2.1.4. Generación de soluciones basada en los objetivos. La formulación de soluciones fundamentadas en los objetivos constituye una metodología estratégica que implica la realización de productos tangibles a problemas o requerimientos organizacionales, tomando como referencia los objetivos que la entidad aspira a lograr. En lugar de usar soluciones que sirvan para todos, este enfoque se basa en revisar los objetivos de la institución (ya sean operativos, financieros o sociales) para proponer opciones que ayuden a lograrlos directamente. Esta metodología garantiza que cada acción se alinee con la misión y visión de la organización, optimiza la utilización de recursos y potencia la eficacia administrativa. Las soluciones no solo abordan problemas inmediatos, sino que también robustecen el progreso hacia objetivos previamente establecidos (Zapata E. , 2023).

1.6.2.1.5. Reflexión sobre la consecución de objetivos. La reflexión sobre la consecución de objetivos constituye el procedimiento a través del cual una entidad lleva a cabo un análisis crítico del nivel de logro de sus metas, evaluando los resultados logrados en comparación con lo proyectado. Esta práctica facilita la identificación de logros, la detección de desviaciones, la comprensión de las causas de éxito o fracaso y la modificación de

estrategias con el objetivo de optimizar el rendimiento institucional. La correlación entre los resultados y los objetivos establecidos potencia el proceso de toma de decisiones, impulsa el aprendizaje organizacional y promueve una cultura de mejora continua orientada hacia la eficiencia y la efectividad (Yoza, 2024).

1.6.2.1.6. Toma de decisiones sin un objetivo previo. La adopción de decisiones sin una meta predefinida conlleva actuar sin una meta clara que guíe el proceso de toma de decisiones, lo que puede dar como resultado soluciones desarticuladas, ineficaces o incluso perjudiciales. La ausencia de un objetivo definido complica la formulación de criterios de evaluación, la priorización de alternativas y la justificación de las medidas implementadas. Esta ausencia de dirección puede resultar en el desperdicio de recursos, confusión en la implementación y una conexión insuficiente entre las decisiones adoptadas y los resultados proyectados, lo que puede comprometer la coherencia y eficacia de la administración organizacional (Zumba et al., 2023).

1.6.2.2. Identificación de alternativas financieras. La identificación de opciones financieras es un proceso clave en la gestión económica. Implica reconocer y evaluar las diferentes alternativas que hay para cubrir las necesidades de financiamiento, inversión o manejo de recursos en una organización. Este análisis permite comparar herramientas, fuentes y estrategias financieras que se pueden usar para alcanzar los objetivos de la institución, considerando aspectos como el costo, el riesgo, la rentabilidad y el efecto en la situación financiera. Se trata de una fase esencial en el proceso de toma de decisiones, dado que ofrece un marco referencial para la selección de la opción más apropiada en función del contexto y los objetivos establecidos (Taborda et al., 2021).

Dentro del contexto corporativo, las opciones financieras pueden abarcar la emisión de acciones, la contratación de préstamos bancarios, la utilización de arrendamiento financiero, la financiación a través de capital de riesgo o la reinversión de beneficios. Cada una de estas

alternativas presenta beneficios y limitaciones que requieren un análisis basado en el perfil de la organización, su capacidad de pago, su nivel de riesgo tolerable y sus proyecciones de crecimiento. Por ejemplo, la elección de la deuda puede resultar beneficiosa si el objetivo es preservar el control accionario, mientras que la utilización de capital externo puede resultar más factible cuando se necesita una inyección considerable de recursos sin poner en riesgo la liquidez (Zumba et al., 2023).

En el ámbito público, la detección de opciones financieras también reviste importancia, particularmente en la planificación presupuestaria y la implementación de proyectos de inversión. Las autoridades municipales, por ejemplo, tienen la capacidad de examinar alternativas tales como acuerdos de financiamiento con entidades multilaterales, alianzas público-privadas, la emisión de bonos municipales o la utilización de fondos de carácter concursable como ProInnóvate. Estas opciones deben ser evaluadas no únicamente desde una perspectiva financiera, sino también teniendo en cuenta su factibilidad jurídica, su repercusión social y su congruencia con los objetivos de desarrollo local (García et al., 2024).

Al final, identificar opciones financieras no solo significa listar alternativas, sino también usar herramientas de análisis como el costo medio ponderado del capital (WACC), el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el análisis de sensibilidad. Estos instrumentos facilitan la cuantificación del efecto de cada opción y la toma de decisiones fundamentadas que optimicen el valor económico y reduzcan los riesgos (Poveda, 2023).

Para esta investigación, y de acuerdo con las herramientas utilizadas, el estudio de las 'alternativas financieras' se centrará principalmente en las opciones de financiamiento que la empresa considera, como conseguir préstamos, usar leasing u otras fuentes externas para su operación y crecimiento.

1.6.2.2.1. Análisis de resultados. El análisis de resultados constituye el procedimiento a través del cual se evalúan los logros alcanzados en relación con los objetivos previamente

establecidos, facilitando la evaluación del rendimiento, la identificación de desviaciones y la toma de decisiones correctivas o de mejora. Este análisis conlleva la revisión de indicadores cuantitativos y cualitativos, la interpretación de tendencias y la comparación entre los resultados efectivos y los proyectados con el fin de establecer la eficacia y eficiencia de las acciones implementadas. El análisis de resultados, al suministrar datos objetivos y estructurados, potencia la rendición de cuentas, fomenta el aprendizaje organizacional y dirige la planificación futura hacia una administración más eficaz y en consonancia con los objetivos institucionales (Bermúdez et al., 2021).

1.6.2.2.2. Consideración de todas las alternativas. La evaluación de todas las alternativas constituye una fase crucial en el proceso de toma de decisiones, implicando la identificación, el análisis y la comparación de todas las alternativas disponibles previo a la selección de una acción o solución. Este procedimiento conlleva la evaluación de cada opción basándose en criterios tales como factibilidad, costos, beneficios, riesgos y alineación con los objetivos preestablecidos. La consideración de múltiples alternativas expande la perspectiva del análisis, atenúa los sesgos y potencia la posibilidad de seleccionar la opción más apropiada. Esta práctica promueve la toma de decisiones más fundamentadas, estratégicas y sostenibles, particularmente en escenarios complejos donde las repercusiones pueden ser de considerable magnitud (Parrales et al., 2021).

1.6.2.2.3. Evaluación de todas las alternativas. La valoración de todas las opciones es el procedimiento a través del cual se examinan y contrastan las diversas alternativas disponibles para la resolución de un problema o la toma de una decisión. Esta fase conlleva la implementación de criterios objetivos tales como costo, beneficio, riesgo, impacto y viabilidad, con el propósito de discernir cuál opción proporciona la relación más óptima entre eficiencia y efectividad. Evaluar todas las opciones de manera completa reduce el margen de error, permite

prever consecuencias y mejora el proceso de toma de decisiones estratégicas, asegurando que la opción elegida cumpla de forma ideal con los objetivos planteados (Holmos et al., 2023).

1.6.2.2.4. Elaboración de alternativas. La generación de alternativas implica la producción de diversas opciones de resolución frente a una necesidad o desafío, iniciando con un análisis exhaustivo del contexto y los objetivos establecidos. Este procedimiento demanda creatividad, pericia técnica y habilidades de proyección, dado que las alternativas deben ser realistas, pertinentes y en consonancia con los recursos disponibles. La formulación de diversas opciones expande el espectro de posibilidades, posibilita la exploración de enfoques innovadores y promueve la adaptabilidad a escenarios fluctuantes, potenciando la capacidad de respuesta de la organización (Pérez et al., 2023).

1.6.2.2.5. Consideración de una alternativa. La evaluación de una alternativa conlleva la selección y análisis de una opción concreta entre múltiples disponibles, evaluando su congruencia con los objetivos establecidos, su factibilidad operativa y su potencial impacto. Esta fase demanda un análisis crítico y una perspectiva estratégica, dado que la opción seleccionada constituirá el fundamento para la acción o implementación. Una evaluación completa de una opción permite prever riesgos, planificar recursos y establecer mecanismos de seguimiento. Esto asegura que la decisión tomada sea sólida, bien fundamentada y enfocada en obtener resultados sostenibles (Seijo y Torres, 2023).

1.6.2.3. Identificación de información financiera. La detección de datos financieros constituye el primer paso esencial en el procedimiento contable, implicando el reconocimiento y selección de los datos económicos pertinentes que deben ser documentados en los registros contables de una entidad. Esta información se deriva de transacciones, sucesos y operaciones que influyen en el estado financiero de la organización, tales como ventas, adquisiciones, pagos, inversiones o financiamiento. La correcta identificación de esta información asegura la

consideración exclusiva de los hechos económicos pertinentes, previniendo así distorsiones en los estados financieros (Alegre, 2023).

Este procedimiento implica usar reglas contables establecidas por normativas como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) o el Plan Contable General Empresarial (PCGE, en Perú) para determinar si una transacción cumple con los criterios de reconocimiento. Por ejemplo, una transacción comercial se reconoce como información financiera cuando se ha establecido un acuerdo entre las partes involucradas, se ha proporcionado el bien o servicio y se ha generado un derecho de cobro. La correcta identificación posibilita que la contabilidad represente con precisión la realidad económica de la organización (Farfán y Valencia, 2024).

Adicionalmente, la detección de datos financieros demanda una comprensión exhaustiva del ambiente operativo de la entidad, dado que no todas las operaciones producen datos contables. Por consiguiente, es imperativo que el experto en contabilidad posea una capacidad técnica para diferenciar entre hechos económicos de relevancia y aquellos que no ejercen un impacto financiero directo, garantizando la calidad y fiabilidad de la información documentada (Scavone y Marchesano, 2024).

En última instancia, una identificación precisa de los datos financieros resulta fundamental para la formulación de decisiones gerenciales, fiscales y estratégicas. En caso de que los datos contables se fundamenten en información incorrectamente identificada, los estados financieros podrían exhibir errores que impacten el análisis de la rentabilidad, liquidez o solvencia. En consecuencia, este procedimiento no solo es técnico, sino también ético, dado que asegura la transparencia, la rendición de cuentas y la adhesión a las regulaciones en la administración de empresas (Arroba y Altamirano, 2023).

1.6.2.3.1. Recopilación de información. La recolección de información es el proceso en el que se reúnen, organizan y clasifican datos relevantes de diferentes fuentes, para crear

una base firme para el análisis y la documentación. Esta fase resulta crucial en cualquier proceso de investigación, diagnóstico o administración, dado que facilita la obtención de recursos fiables que representen la realidad del entorno o del problema a tratar. La recolección de datos puede abarcar información cuantitativa o cualitativa, testimonios, registros contables, informes técnicos, entre otros, y debe llevarse a cabo de forma sistemática para asegurar su utilidad y coherencia (Durán et al., 2022).

1.6.2.3.2. Recopilación de información para la toma de decisiones. La recolección de datos para la toma de decisiones se orienta hacia la adquisición de datos concretos que faciliten la evaluación de alternativas, la predicción de escenarios y la selección de la opción más apropiada en función de los objetivos propuestos. En este contexto, es crucial que la información sea relevante, actual y verificable, ya que decisiones mal informadas pueden tener consecuencias negativas en lo financiero, operativo o estratégico. Esta modalidad de recolección comúnmente incorpora indicadores clave, análisis comparativos, investigaciones de mercado o informes financieros, y se erige como un instrumento esencial para una administración eficaz y responsable (Zumba et al., 2023).

1.6.2.3.3. Verificación de la información. La validación de la información implica corroborar la autenticidad, precisión y consistencia de los datos recolectados previo a su aplicación en cualquier análisis o toma de decisiones. Este procedimiento conlleva el contraste de fuentes, la revisión de documentos originales, la implementación de criterios técnicos y, en determinadas circunstancias, la consulta de expertos o la realización de auditorías. La verificación resulta esencial para prevenir errores, fraudes o malinterpretaciones que puedan poner en riesgo la calidad laboral o la credibilidad de la entidad. Una evidencia corroborada potencia la transparencia y la confianza en los procedimientos administrativos y contables. (Arroba y Altamirano, 2023).

1.6.2.3.4. Uso de información escrita. La utilización de datos escritos facilita el registro, la comunicación y el apoyo de los procesos de análisis, toma de decisiones y administración institucional. La documentación escrita, tales como informes, actas, contratos o informes contables, posee relevancia legal, técnica y operacional, dado que actúa como evidencia y referencia en auditorías, revisiones o evaluaciones subsecuentes. Adicionalmente, favorece la rastreabilidad de las acciones ejecutadas, fomenta la normalización de procedimientos y contribuye a la memoria organizacional. Es fundamental emplear de manera apropiada la información escrita para asegurar orden, claridad y responsabilidad en cualquier contexto profesional (Vallejo y Victoria, 2022).

1.6.2.4. Análisis de las consecuencias financieras. El examen de las repercusiones financieras constituye un procedimiento crucial que posibilita la evaluación del impacto económico de una decisión, suceso o política en la condición financiera de una entidad. Este análisis toma en cuenta variables tales como ingresos, costos, rentabilidad, liquidez y riesgo, con el objetivo de prever el impacto de una acción específica en los estados financieros. Este ejercicio tiene como objetivo no solo comprender las repercusiones inmediatas, sino también proyectar las consecuencias a medio y largo plazo, potenciando la planificación estratégica y la sostenibilidad económica (Baron y Forero, 2022).

Una de las funciones primordiales del análisis de repercusiones financieras consiste en identificar potenciales riesgos y oportunidades emanados de decisiones tales como inversiones, adquisiciones, modificaciones fiscales o ajustes operativos. Por ejemplo, al evaluar la implementación de un nuevo sistema contable, es imperativo tener en cuenta los costos asociados a la formación, el impacto en la eficiencia administrativa y las ventajas anticipadas en lo que respecta al control financiero. Esta metodología facilita la toma de decisiones fundamentadas, mitigando eventualidades adversas y optimizando el valor producido (Zúñiga et al., 2022).

Además, este examen es muy importante para garantizar el cumplimiento de las reglas y la claridad financiera, especialmente en casos donde las decisiones pueden afectar impuestos o a otras personas, como inversores, proveedores o entidades que regulan. La evaluación de las repercusiones financieras contribuye a la predicción de obligaciones fiscales, la adaptación de presupuestos y la prevención de sanciones por incumplimientos. En el contexto del sector público, también posibilita la justificación del empleo de recursos ante entidades de supervisión y la ciudadanía, fomentando así una administración responsable (Zamudio y Ramos, 2023).

En última instancia, el examen de las repercusiones financieras potencia la habilidad de adaptación y resistencia de las organizaciones ante las fluctuaciones del contexto económico. En situaciones de inflación, fluctuaciones del tipo de cambio o modificaciones fiscales, este análisis facilita la simulación de diversos escenarios y la formulación de estrategias de respuesta. De este modo, se erige como un instrumento esencial para la toma de decisiones ágiles, fundamentadas y dirigidas a la preservación de la estabilidad financiera y el desarrollo sostenible de la entidad (Filiberto et al., 2023).

En este estudio, el 'análisis de consecuencias financieras' se enfoca en cómo la organización mide el efecto de sus decisiones en indicadores importantes de sostenibilidad, como la liquidez a corto plazo, la rentabilidad operativa, la estabilidad económica y la gestión de riesgos financieros relacionados.

1.6.2.4.1. Consideración de todas las consecuencias. La evaluación de todas las repercusiones conlleva un análisis holístico de las repercusiones que una decisión puede provocar, tanto en el corto, mediano como en el largo plazo. Este método tiene como objetivo identificar repercusiones financieras, operativas, jurídicas y sociales, proporcionando una perspectiva integral del panorama futuro. La contemplación de todas las consecuencias potencia la habilidad de prever, disminuye la probabilidad de decisiones precipitadas y fomenta una administración más estratégica y responsable (Zapata y Castellanos, 2024).

1.6.2.4.2. Enfoque en las consecuencias a corto plazo. El énfasis en las repercusiones a corto plazo se focaliza en las repercusiones inmediatas que una acción puede acarrear sobre la liquidez, el flujo de efectivo, la rentabilidad o la funcionalidad de la entidad. Este tipo de análisis resulta beneficioso en situaciones que demandan una respuesta inmediata, como en circunstancias de emergencia financiera o modificaciones presupuestarias. No obstante, a pesar de su potencial eficacia inmediata, resulta crucial complementarlo con una perspectiva a largo plazo para prevenir decisiones que puedan poner en riesgo la sostenibilidad futura (Vega et al., 2024).

1.6.2.4.3. Evaluación de riesgos. La evaluación de riesgos implica la identificación, cuantificación y valoración de eventualidades adversas que podrían comprometer la consecución de los objetivos financieros. Este procedimiento engloba el examen de las probabilidades, la evaluación del impacto potencial y la evaluación de la capacidad de respuesta ante cada riesgo. La evaluación de los riesgos facilita la formulación de estrategias de mitigación, la instauración de reservas financieras y la toma de decisiones más fundamentadas. Dentro del contexto contable y fiscal, esta evaluación es esencial para prevenir penalizaciones, pérdidas económicas o deterioro de la reputación institucional (Durango y Durango, 2022).

1.6.2.4.4. Omisión de las consecuencias a corto plazo. La negligencia de las repercusiones inmediatas puede inducir distorsiones en el proceso de toma de decisiones, particularmente cuando se privilegian los beneficios futuros sin tener en cuenta los costos inmediatos. La negligencia de estos efectos puede comprometer la liquidez, originar desbalances operativos o poner en riesgo el cumplimiento de las obligaciones. Por lo tanto, a pesar de la relevancia del enfoque estratégico, es crucial tener en cuenta las implicaciones financieras emergentes en el corto plazo, dado que estas pueden establecer la factibilidad de cualquier proyecto o política (Loyola y Cordero, 2022).

1.6.2.4.5. Evaluación de la importancia de las consecuencias. La valoración de la relevancia de las repercusiones facilita la jerarquización de las consecuencias de una decisión en función de su repercusión en los objetivos institucionales. No todas las repercusiones poseen un peso idéntico: algunas pueden ser críticas para la sostenibilidad financiera, mientras que otras son secundarias o de carácter transitorio. Este análisis contribuye a orientar los recursos y esfuerzos hacia lo que verdaderamente importa, optimizando la administración y robusteciendo el proceso de toma de decisiones fundamentado en criterios de relevancia y prioridad (Cohen et al., 2023).

1.7. Teoría de las variables

1.7.1. Planificación financiera

La planificación financiera se describe como un conjunto de fases que ayudan a una empresa a adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio, con el objetivo de mejorar la competitividad tanto en el presente como en el futuro. Este proceso, ya sea de manera organizada o sistemática, permite a las empresas establecer proyectos que contemplen estrategias adecuadas para la toma de decisiones, garantizando que todas las actividades se lleven a cabo de manera efectiva y contribuyendo así a la sostenibilidad y rentabilidad de la organización en el largo plazo (Apaza et al., 2024).

La planificación financiera es un proceso estratégico que permite a las empresas anticipar escenarios futuros, minimizar riesgos y optimizar la utilización de recursos para alcanzar sus objetivos. A través de la definición de metas, la formulación de estrategias y la asignación eficiente del capital, las organizaciones pueden mejorar su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Esta planificación facilita la toma de decisiones basadas en información financiera precisa, permitiendo la evaluación de diferentes alternativas y la selección de aquellas que maximicen el valor de la empresa. Además, implica el análisis de estados financieros, la gestión de fuentes de financiamiento y el establecimiento de controles

que garanticen el cumplimiento de los planes trazados. En este sentido, una adecuada planificación financiera contribuye a la estabilidad económica de la empresa, asegurando su crecimiento y adaptación en un entorno dinámico y competitivo (2021).

1.7.2. Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual una persona o grupo selecciona la mejor alternativa entre varias opciones disponibles, con el objetivo de resolver un problema o alcanzar un objetivo. Este proceso implica la recopilación y análisis de información, la evaluación de posibles consecuencias y la elección de la opción más adecuada según los criterios establecidos. En el ámbito organizacional, una toma de decisiones estratégica y sistemática puede generar ventajas competitivas, mientras que una decisión apresurada o sin análisis adecuado puede traer consecuencias negativas (Vega et al., 2021).

La toma de decisiones es un proceso fundamental dentro de cualquier organización, ya que permite seleccionar la mejor alternativa entre diversas opciones con el objetivo de alcanzar metas estratégicas. Este proceso implica identificar la necesidad de decidir, analizar criterios relevantes, evaluar alternativas y ejecutar la opción elegida, seguida de una evaluación de su efectividad. En el ámbito empresarial, la toma de decisiones adquiere especial relevancia al influir en áreas clave como la gestión financiera, la rentabilidad y la planificación estratégica. Las decisiones pueden clasificarse en programadas, que se repiten con frecuencia y siguen procedimientos establecidos, y no programadas, que requieren un análisis más profundo ante situaciones novedosas o de alta complejidad. Además, la calidad de las decisiones, específicamente las financieras, impacta directamente en la estabilidad y crecimiento de una empresa, ya que una adecuada evaluación de riesgos y oportunidades permite optimizar el uso de los recursos y mejorar la competitividad. En este contexto, el acceso a información contable precisa y herramientas de gestión financiera adecuadas facilita la toma de decisiones objetivas, minimizando incertidumbres y favoreciendo la eficiencia organizacional (Zumba et al., 2023).

1.8. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Medios
Planificación financiera	Planeación	Estrategias	Cuestionario
		Decisiones financieras	
		Presupuesto	
		Proyecciones	
	Recursos financieros	Efectivo	
		Obligaciones a corto plazo	
		Evaluación y control	
		Estados financieros	
	Control	Desarrollo	
		Resultados de actividades	
		Resultado de decisiones	
		Evaluación	
Toma de decisiones	Identificación de decisiones financieras	Claridad en los objetivos	Cuestionario
		Enfoque en los objetivos	
		Consideración de las necesidades organizacionales	
		Generación de soluciones basada en los objetivos	
		Reflexión sobre la consecución de objetivos	
		Toma de decisiones sin un objetivo previo	
	Identificación de alternativas financieras	Análisis de resultados	
		Consideración de todas las alternativas	
		Evaluación de todas las alternativas	
		Elaboración de alternativas	
		Consideración de una alternativa	
	Identificación de información financiera	Recopilación de información	
		Recopilación de información para la toma de decisiones	
		Verificación de la información	
		Uso de información escrita	
	Análisis de las consecuencias financieras	Consideración de todas las consecuencias	
		Enfoque en las consecuencias a largo plazo	
		Evaluación de riesgos	
		Omisión de las consecuencias a corto plazo	
		Evaluación de la importancia de las consecuencias	

Nota. La operacionalización para la variable Planificación financiera fue tomada de Apaza et al. (2024) y para la Toma de decisiones fue tomada de Vega et al. (2021).

1.9. Hipótesis de la investigación

1.9.1. Hipótesis general

La planificación financiera se relaciona significativamente con la toma de decisiones en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.

1.9.2. Hipótesis específicas

La planificación financiera se relaciona significativamente con la identificación de decisiones financieras en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.

La planificación financiera se relaciona significativamente con la identificación de alternativas financieras en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.

La planificación financiera se relaciona significativamente con la identificación de información financiera en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.

La planificación financiera se relaciona significativamente con el análisis de consecuencias financieras en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

2.1. Tipo, enfoque, diseño y alcance de investigación

2.1.1. Tipo de la investigación

La presente investigación fue de tipo básica. Según Hernández y Mendoza (2018), las investigaciones de tipo básico son un tipo de estudio que tiene como objetivo primordial crear nuevo conocimiento y comprender fenómenos, sin la intención de buscar aplicaciones prácticas inmediatas. Su enfoque está en profundizar en el entendimiento teórico de un tema particular, formulando teorías o modelos que pueden servir como fundamento para investigaciones futuras o aplicaciones posteriores.

2.1.2. Enfoque de la investigación

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo. Según Hernández y Mendoza (2018), las investigaciones cuantitativas se distinguen por enfocarse en la medición y análisis de variables mediante datos numéricos. Este enfoque de investigación intenta identificar patrones, relaciones y generalizaciones mediante la recopilación de datos cuantificables, empleando herramientas estadísticas para verificar hipótesis y teorías.

2.1.3. Diseño de la investigación

La presente investigación tuvo un diseño no experimental con corte transversal. Según Hernández y Mendoza (2018), la investigación con diseño no experimental es aquella que se realiza sin manipular variables, sino observando los fenómenos en su ambiente natural; asimismo, una investigación de corte transversal es un estudio que observa a un grupo de personas o recopila información en un momento específico.

2.1.4. Alcance de la investigación

La presente investigación tuvo un nivel descriptivo – correlacional. Según Hernández y Mendoza (2018), la investigación descriptiva tiene como finalidad detallar las características

de un fenómeno dentro de un grupo específico, mientras que la investigación correlacional busca establecer la relación entre dos variables o fenómenos.

2.2. Campo, área, línea y sub línea de investigación

2.2.1. Campo de la investigación

Ciencias Económicas y Administrativas.

2.2.2. Área de la investigación

Ingeniería Comercial.

2.2.3. Línea de la investigación

Gerencia y Negocios.

2.3. Delimitación geográfica y temporal

La presente investigación fue desarrollada en su totalidad en la ciudad de Arequipa durante el año 2025.

2.4. Población y diseño muestral

2.4.1. Población

La población de la investigación estuvo constituida por la totalidad de los colaboradores de la empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa. Según Hernández y Mendoza (2018), la población o universo de la investigación representa al conjunto total de los elementos o las personas que comparten características similares que serán estudiadas en la investigación.

2.4.2. Diseño muestral

El presente trabajo de investigación se desarrolló a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia; se tomó como muestra a los 10 trabajadores del área administrativa del Policlínico Divino Niño E.I.R.L.

2.5. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos

2.5.1. Técnicas

El presente trabajo de investigación empleó como técnicas para la recolección de datos el cuestionario y la entrevista, las cuales recogieron información de las dos variables; por un lado, el cuestionario fue aplicado a los 10 integrantes del área administrativa de la entidad, mientras que la entrevista se aplicó al gerente, administrador y contador de la misma.

Según Hernández y Mendoza (2018), la encuesta es un instrumento de recolección de datos utilizado en investigaciones cuantitativas para obtener información de una muestra representativa de una población. Este método permite recopilar percepciones, opiniones o actitudes de los encuestados a través de preguntas estructuradas y estandarizadas; a su vez, la entrevista es una técnica de recolección de datos que se basa en la interacción directa entre el entrevistador y el entrevistado, permitiendo obtener información detallada sobre opiniones, experiencias o percepciones; puede ser estructurada, semiestructurada o no estructurada, dependiendo del grado de flexibilidad en las preguntas y respuestas.

2.5.2. Instrumentos

Los cuestionarios fueron adaptados de fuentes previas: el de planificación financiera se basó en la propuesta de Apaza et al. (2024), mientras que el de toma de decisiones en el de Vega et al. (2021). Por otro lado, la entrevista fue diseñada específicamente para esta investigación. Ambos instrumentos (cuestionarios y entrevista) fueron sometidos a un proceso de validación por jueces, mientras que para los cuestionarios se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para determinar la fiabilidad de los mismos.

2.5.3. Fuentes de recolección de datos

2.5.3.1. Primarias. Las fuentes de recolección de datos primaria fueron los integrantes del área administrativa del Policlínico Divino Niño E.I.R.L.

2.5.3.2. Secundarias. Las fuentes de recolección de datos secundaria fueron toda la bibliografía que se utilizó para el desarrollo de la presente investigación.

2.6. Estrategias de recolección de datos

La recolección de datos se llevó a cabo de manera estructurada, siguiendo una secuencia ordenada para garantizar la rigurosidad del proceso. En primer lugar, se procedió a la aplicación de los cuestionarios. Este instrumento fue administrado a la muestra seleccionada, asegurando la confidencialidad y anonimato de los participantes.

Posteriormente, se aplicó la guía de entrevista, la cual permitió profundizar en las respuestas obtenidas en los cuestionarios y recoger información cualitativa relevante. Las entrevistas fueron semiestructuradas, de modo que se puedan obtener percepciones detalladas sobre el fenómeno de estudio, manteniendo un equilibrio entre preguntas abiertas y dirigidas. Este proceso facilitó la triangulación de datos, contribuyendo a una mayor validez y confiabilidad de los resultados.

Se emplearon tanto el cuestionario (instrumento cuantitativo principal) como la entrevista (instrumento cualitativo de apoyo) en la misma muestra mínima. El rol de la entrevista fue doble: 1) Profundizar en las percepciones y razones detrás de las respuestas cuantitativas de los directivos clave (contador, administrador y gerente) y 2) Servir como herramienta para la triangulación de datos. El análisis de la entrevista cualitativa se presenta en la Sección 3.1.2 y su contrastación con los hallazgos cuantitativos se desarrolla en la Sección 3.3.1. Triangulación de datos, con el objetivo de aumentar la validez y fiabilidad de las conclusiones del estudio.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de Resultados

3.1.1. Resultados descriptivos

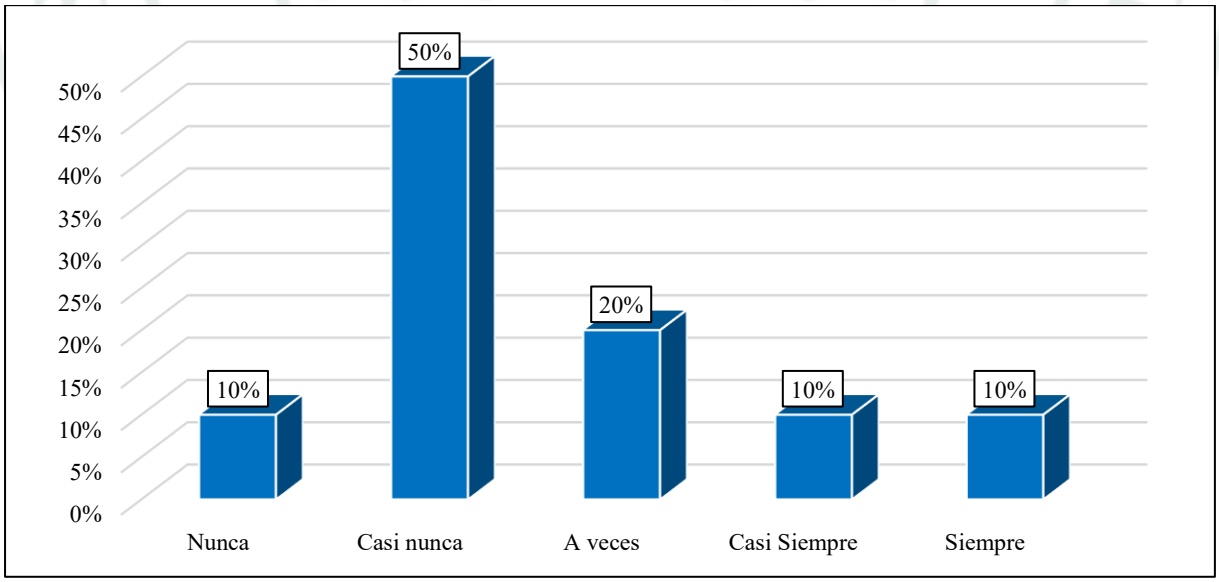
Tabla 2

¿La empresa establece estrategias eficientes para alcanzar sus metas y objetivos en el planeamiento financiero?

	N	%
Nunca	1	10%
Casi nunca	5	50%
A veces	2	20%
Casi Siempre	1	10%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Figura 1

¿La empresa establece estrategias eficientes para alcanzar sus metas y objetivos en el planeamiento financiero?



Interpretación: En la Tabla 2 y Figura 1, respecto a si la empresa establece estrategias eficientes para alcanzar sus metas y objetivos en el planeamiento financiero, el 50% de los

encuestados manifestó que casi nunca se aplican, seguido de un 20% que indicó que a veces, un 10% que nunca, un 10% que casi siempre y un 10% que siempre. Esto evidencia que, en términos generales, la empresa no implementa estrategias financieras de manera consistente.

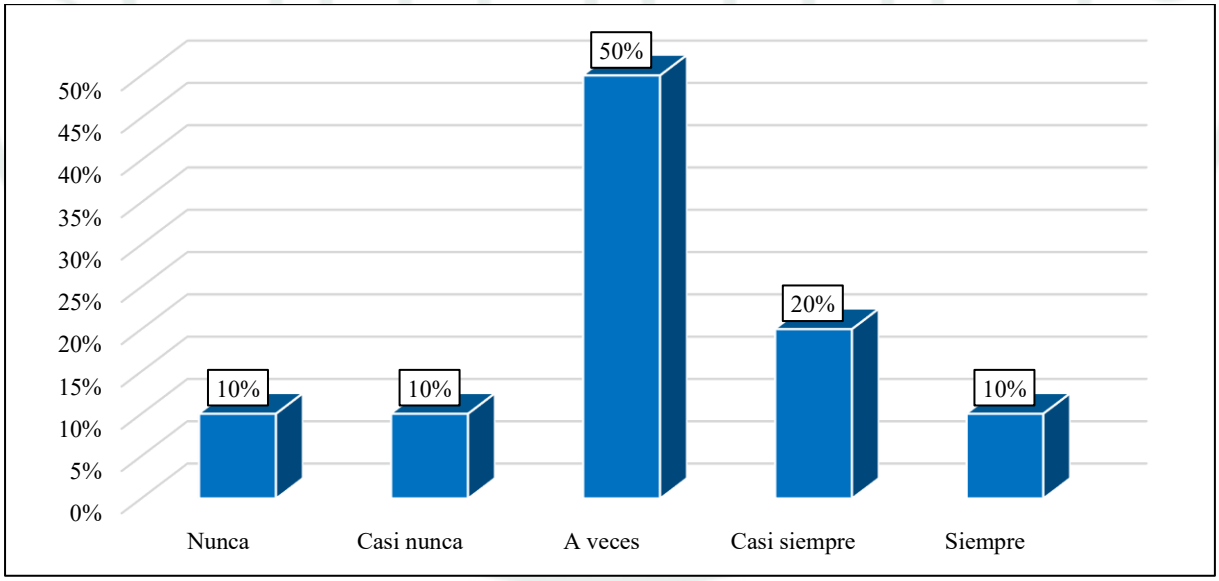
Tabla 3

¿La empresa define decisiones de financiamiento e inversión óptimas para cumplir su planeamiento financiero?

	N	%
Nunca	1	10%
Casi nunca	1	10%
A veces	5	50%
Casi siempre	2	20%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Figura 2

¿La empresa define decisiones de financiamiento e inversión óptimas para cumplir su planeamiento financiero?



Interpretación: En la Tabla 3 y Figura 2, sobre si la empresa define decisiones de financiamiento e inversión óptimas para cumplir con su planeamiento financiero, el 50% de los encuestados opinó que lo hace a veces, el 20% que casi siempre, mientras que un 10%

respondió que nunca, otro 10% que casi nunca y el 10% restante que siempre. Este resultado refleja esfuerzos parciales que no se perciben como constantes ni óptimos.

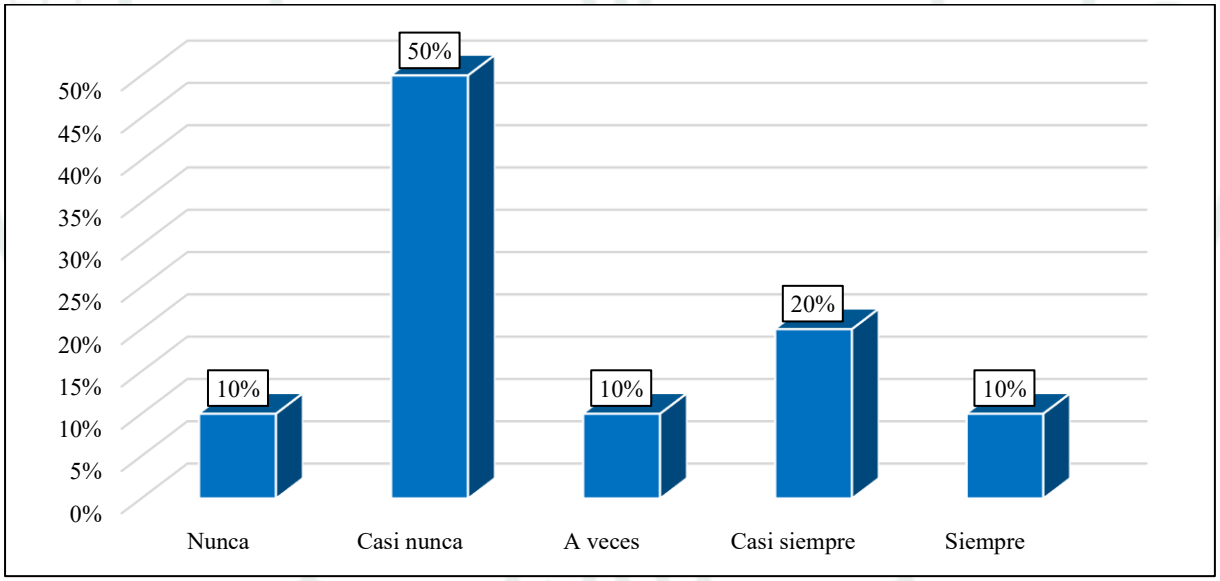
Tabla 4

¿El presupuesto elaborado por la empresa es adecuado para planificar sus recursos y alcanzar sus metas?

	N	%
Nunca	1	10%
Casi nunca	5	50%
A veces	1	10%
Casi siempre	2	20%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Figura 3

¿El presupuesto elaborado por la empresa es adecuado para planificar sus recursos y alcanzar sus metas?



Interpretación: En la Tabla 4 y Figura 3, acerca de si el presupuesto elaborado es adecuado para planificar los recursos y alcanzar metas, el 50% señaló que casi nunca es adecuado, el 20% que casi siempre, el 10% que nunca, otro 10% que a veces y el 10% que

siempre. Estos datos muestran una insatisfacción generalizada con la elaboración presupuestaria.

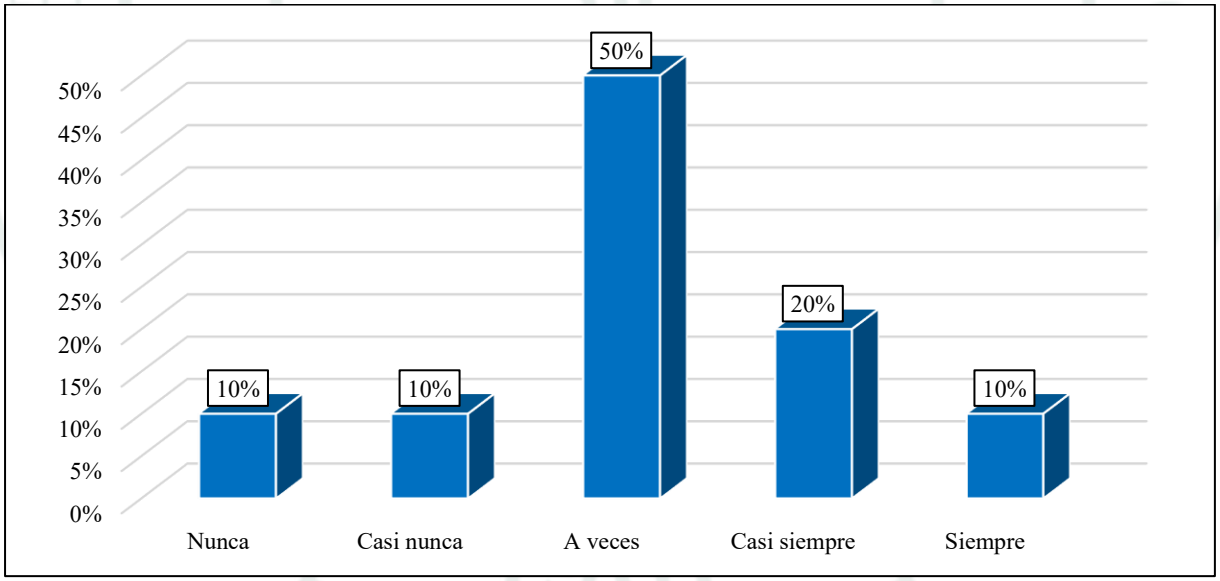
Tabla 5

¿La empresa proyecta, en términos monetarios, el impacto de sus decisiones y verifica el cumplimiento de sus objetivos financieros?

	N	%
Nunca	1	10%
Casi nunca	1	10%
A veces	5	50%
Casi siempre	2	20%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Figura 4

¿La empresa proyecta, en términos monetarios, el impacto de sus decisiones y verifica el cumplimiento de sus objetivos financieros?



Interpretación: En la Tabla 5 y Figura 4, en relación con la proyección del impacto monetario de las decisiones y la verificación del cumplimiento de objetivos financieros, el 50% respondió que a veces, el 20% que casi siempre, el 10% que nunca, otro 10% que casi nunca y

el 10% que siempre. Esto denota la ausencia de un control sistemático en la evaluación de decisiones financieras.

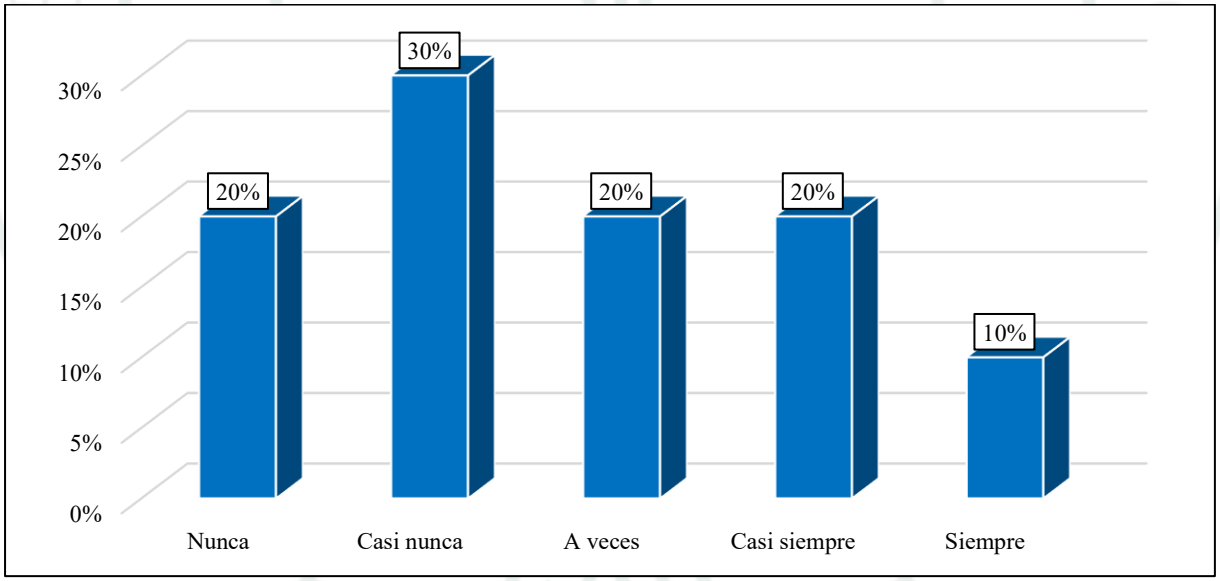
Tabla 6

¿El efectivo disponible en la empresa, como parte del activo circulante, contribuye a un adecuado planeamiento financiero?

	N	%
Nunca	2	20%
Casi nunca	3	30%
A veces	2	20%
Casi siempre	2	20%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Figura 5

¿El efectivo disponible en la empresa, como parte del activo circulante, contribuye a un adecuado planeamiento financiero?



Interpretación: En la Tabla 6 y Figura 5, sobre si el efectivo disponible contribuye al planeamiento financiero, el 30% afirmó que casi nunca, el 20% que nunca, otro 20% que a veces, el 20% que casi siempre y el 10% que siempre. Este resultado sugiere que el manejo del efectivo no se percibe como un elemento sólido dentro de la planificación.

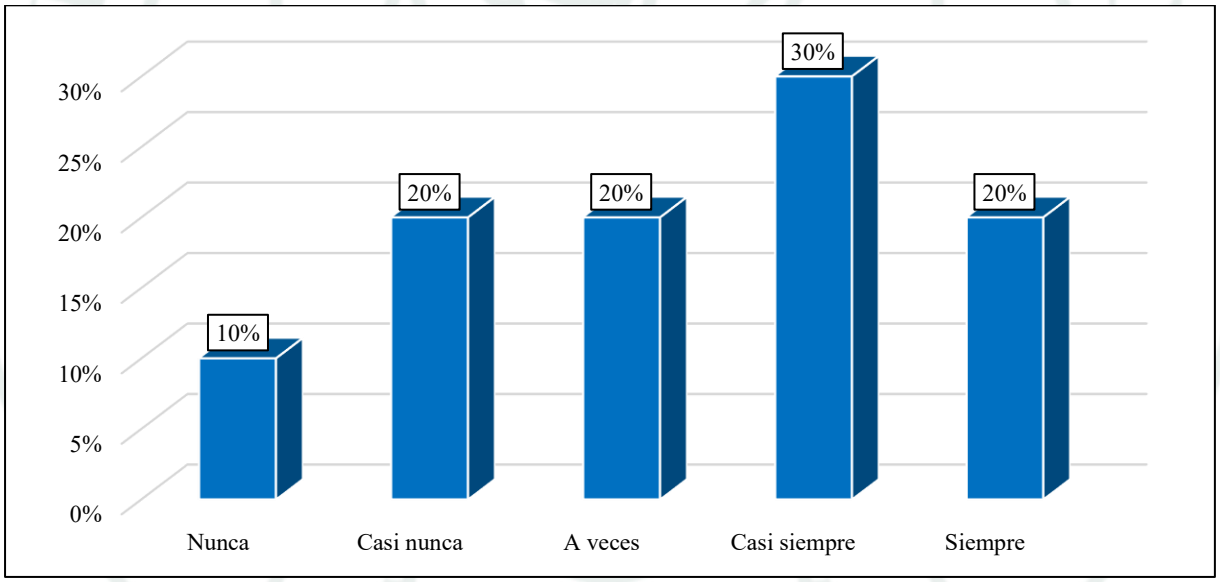
Tabla 7

¿La planificación financiera permite a la empresa cumplir oportunamente con sus obligaciones a corto plazo?

	N	%
Nunca	1	10%
Casi nunca	2	20%
A veces	2	20%
Casi siempre	3	30%
Siempre	2	20%
Total	10	100%

Figura 6

¿La planificación financiera permite a la empresa cumplir oportunamente con sus obligaciones a corto plazo?



Interpretación: En la Tabla 7 y Figura 6, respecto a si la planificación financiera permite cumplir con obligaciones a corto plazo, el 30% consideró que casi siempre, el 20% que nunca, otro 20% que casi nunca, el 20% que a veces y el 10% que siempre. Aunque existe una percepción relativamente positiva, esta no es mayoritaria.

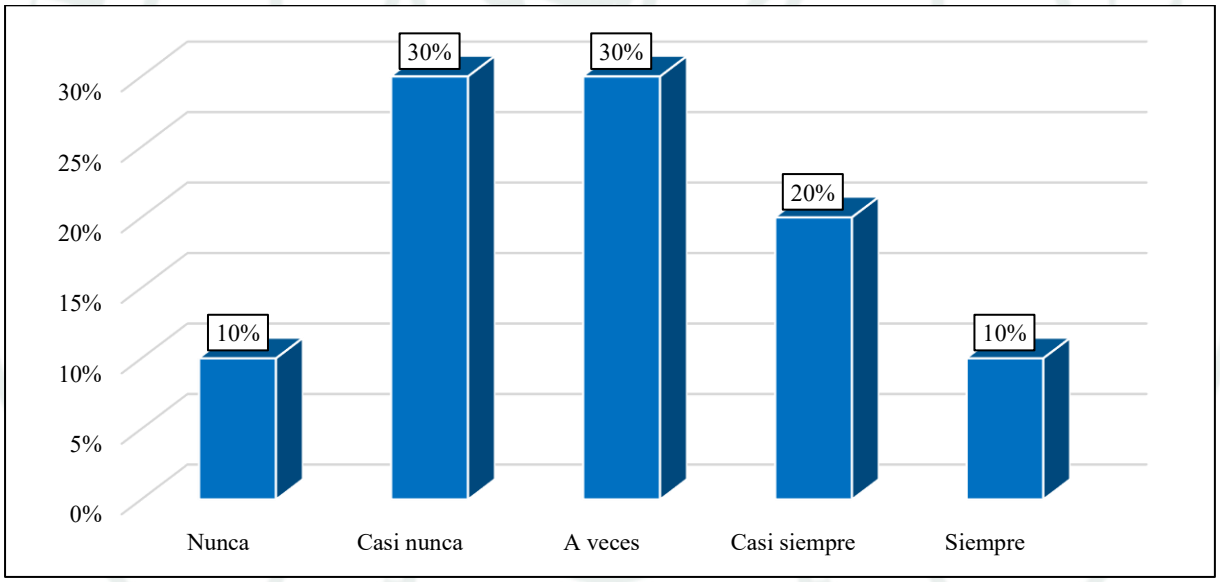
Tabla 8

¿La empresa realiza una evaluación y control de la planificación financiera para asegurar el retorno adecuado de la inversión?

	N	%
Nunca	1	10%
Casi nunca	3	30%
A veces	3	30%
Casi siempre	2	20%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Figura 7

¿La empresa realiza una evaluación y control de la planificación financiera para asegurar el retorno adecuado de la inversión?



Interpretación: En la Tabla 8 y Figura 7, sobre si la empresa realiza evaluación y control de la planificación financiera, el 30% opinó que casi nunca, otro 30% que a veces, el 20% que casi siempre, el 10% que nunca y el 10% que siempre. Esto evidencia deficiencias en el monitoreo y ajuste de los planes financieros.

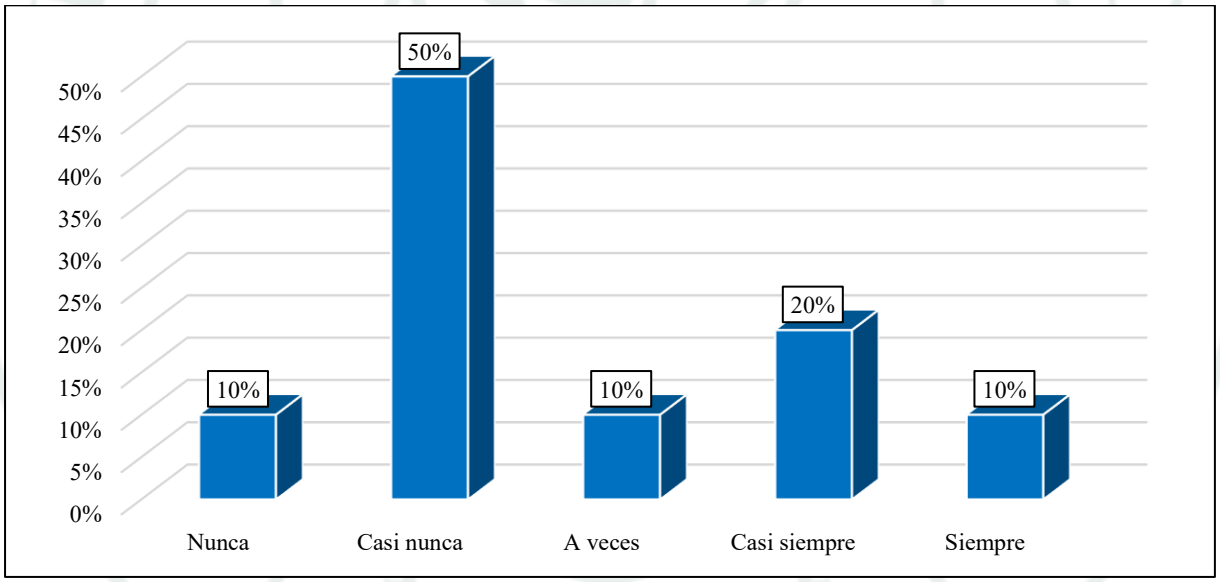
Tabla 9

¿La empresa reconoce y registra correctamente sus estados financieros para cumplir sus objetivos dentro del plazo establecido?

	N	%
Nunca	1	10%
Casi nunca	5	50%
A veces	1	10%
Casi siempre	2	20%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Figura 8

¿La empresa reconoce y registra correctamente sus estados financieros para cumplir sus objetivos dentro del plazo establecido?



Interpretación: En la Tabla 9 y Figura 8, acerca de si la empresa reconoce y registra correctamente sus estados financieros, el 50% afirmó que casi nunca lo hace, el 20% que casi siempre, el 10% que nunca, otro 10% que a veces y el 10% que siempre. Este resultado señala serios problemas en la gestión contable y financiera.

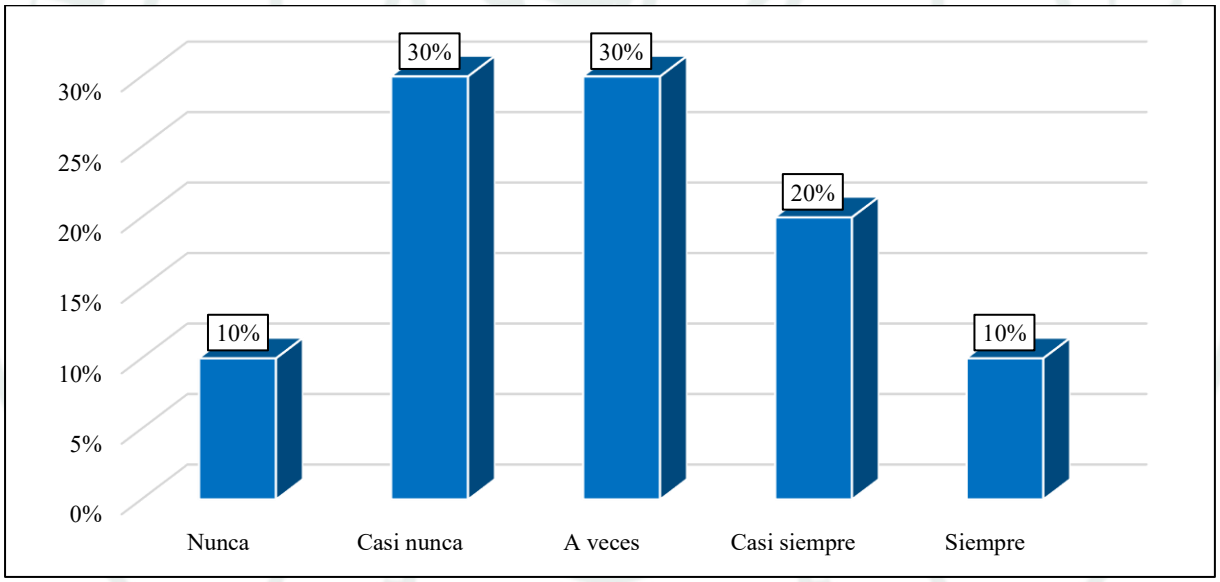
Tabla 10

¿El efectivo disponible en la empresa se gestiona adecuadamente dentro del activo circulante para el planeamiento financiero?

	N	%
Nunca	1	10%
Casi nunca	3	30%
A veces	3	30%
Casi siempre	2	20%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Figura 9

¿El efectivo disponible en la empresa se gestiona adecuadamente dentro del activo circulante para el planeamiento financiero?



Interpretación: En la Tabla 10 y Figura 9, respecto a si el efectivo disponible se gestiona adecuadamente, el 30% señaló que casi nunca, otro 30% que a veces, el 20% que casi siempre, el 10% que nunca y el 10% que siempre. Esto muestra deficiencias en la administración del efectivo.

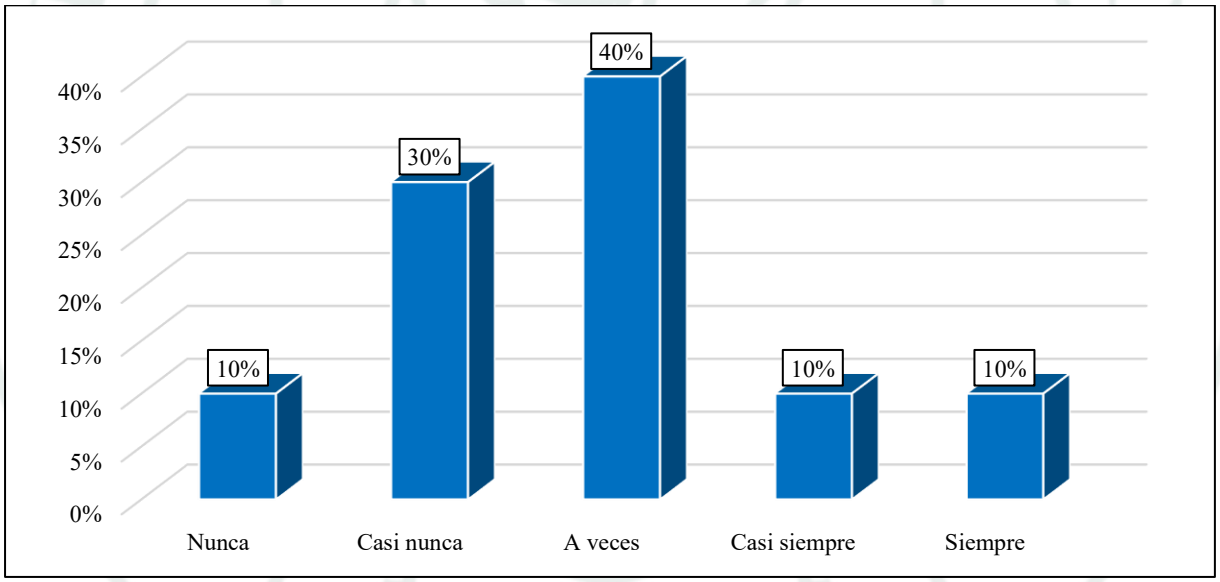
Tabla 11

¿La empresa utiliza documentos previsionales para reflejar los resultados de sus actividades?

	N	%
Nunca	1	10%
Casi nunca	3	30%
A veces	4	40%
Casi siempre	1	10%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Figura 10

¿La empresa utiliza documentos previsionales para reflejar los resultados de sus actividades?



Interpretación: En la Tabla 11 y Figura 10, sobre el uso de documentos previsionales, el 40% indicó que a veces, el 30% que casi nunca, el 10% que nunca, otro 10% que casi siempre y el 10% que siempre. Esto refleja que estos documentos no se utilizan de manera frecuente.

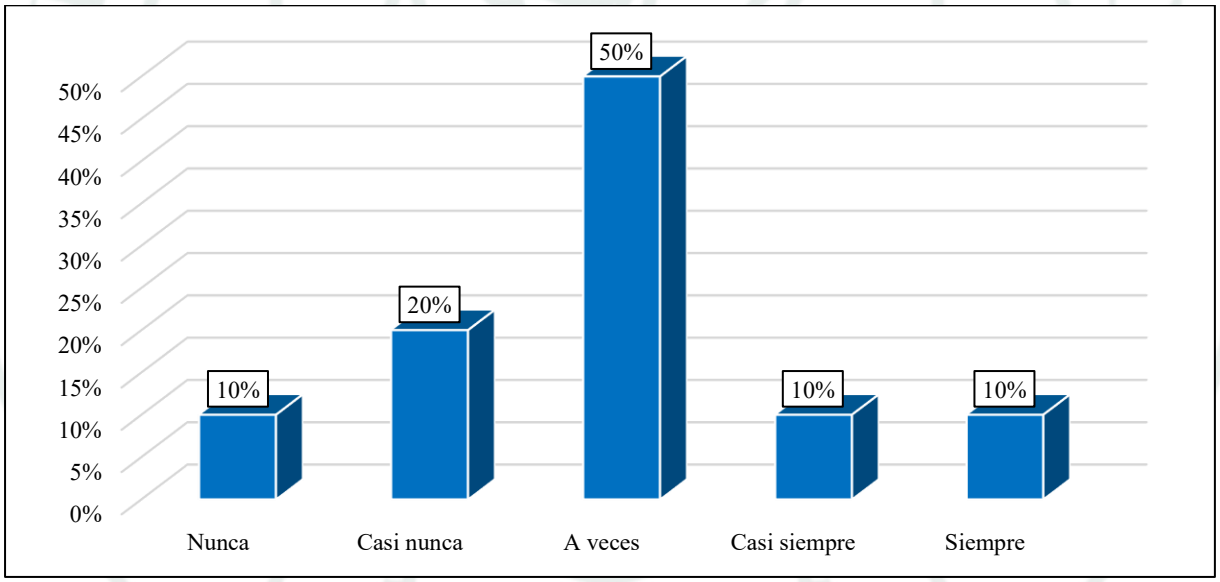
Tabla 12

¿La planificación financiera permite a la empresa proyectar y evaluar el impacto de sus decisiones en el cumplimiento de sus objetivos?

	N	%
Nunca	1	10%
Casi nunca	2	20%
A veces	5	50%
Casi siempre	1	10%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Figura 11

¿La planificación financiera permite a la empresa proyectar y evaluar el impacto de sus decisiones en el cumplimiento de sus objetivos?



Interpretación: En la Tabla 12 y Figura 11, respecto a si la planificación financiera permite proyectar y evaluar el impacto de las decisiones, el 50% manifestó que a veces, el 20% que casi nunca, el 10% que nunca, otro 10% que casi siempre y el 10% que siempre. Estos datos revelan que la planificación no es percibida como una herramienta plenamente efectiva.

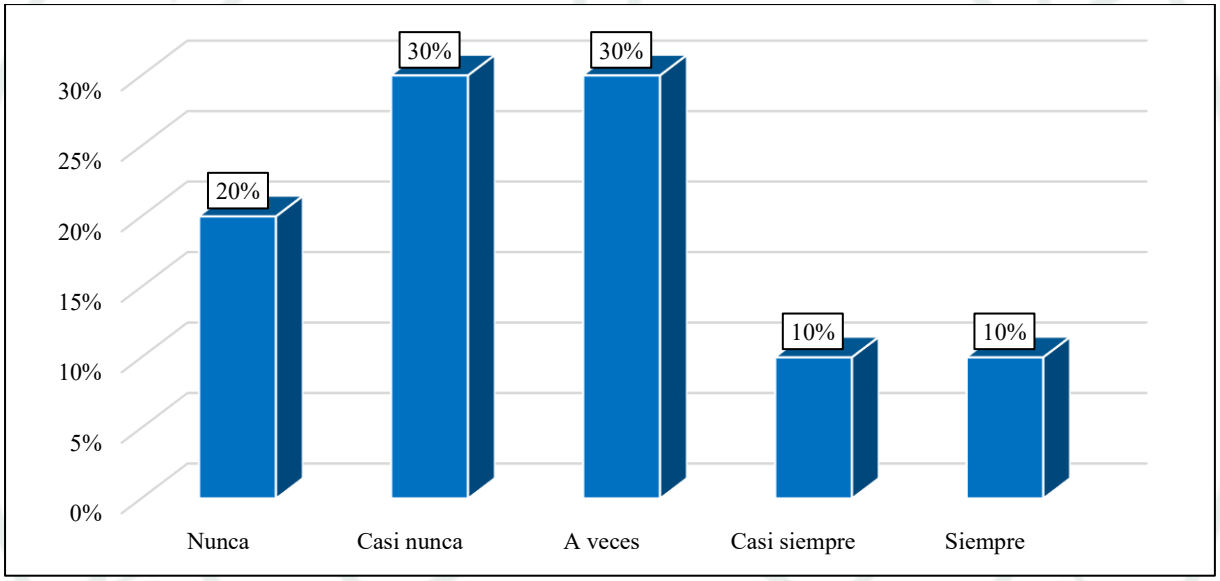
Tabla 13

¿La empresa realiza evaluaciones periódicas para optimizar su planificación financiera?

	N	%
Nunca	2	20%
Casi nunca	3	30%
A veces	3	30%
Casi siempre	1	10%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

Figura 12

¿La empresa realiza evaluaciones periódicas para optimizar su planificación financiera?



Interpretación: En la Tabla 13 y Figura 12, acerca de si la empresa realiza evaluaciones periódicas para optimizar su planificación, el 30% consideró que casi nunca, otro 30% que a veces, el 20% que nunca, el 10% que casi siempre y el 10% que siempre. Esto indica una baja frecuencia en las evaluaciones.

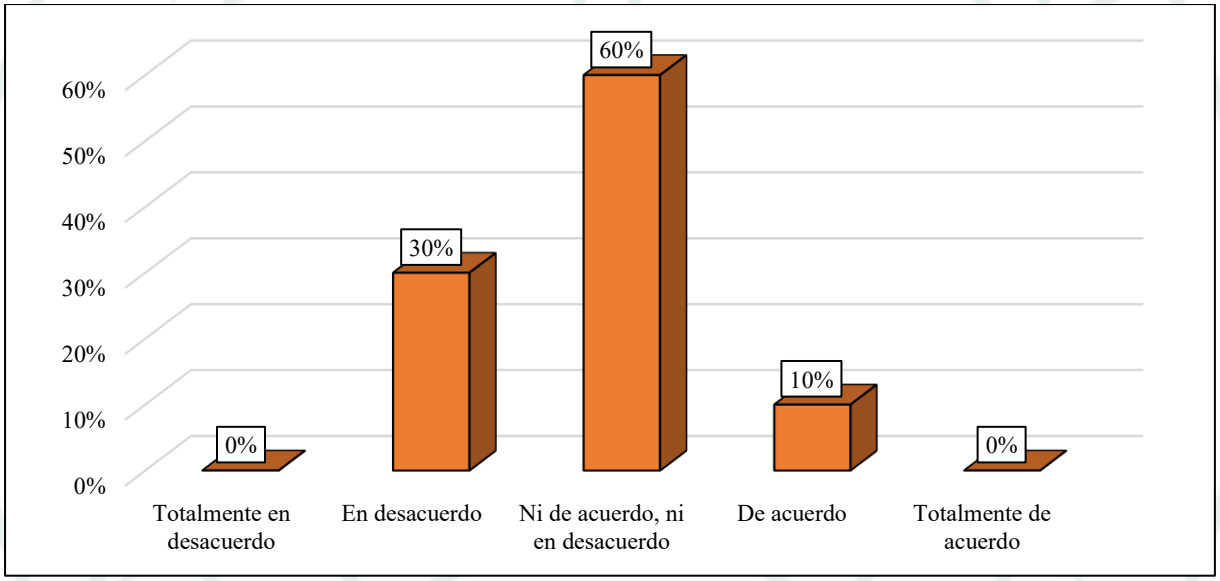
Tabla 14

La empresa define objetivos financieros claros antes de tomar decisiones financieras.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	60%
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	10	100%

Figura 13

La empresa define objetivos financieros claros antes de tomar decisiones financieras.



Interpretación: En la Tabla 14 y Figura 13, sobre la definición de objetivos financieros claros antes de tomar decisiones, el 60% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% en desacuerdo y el 10% de acuerdo. Esto refleja falta de claridad en la definición de objetivos.

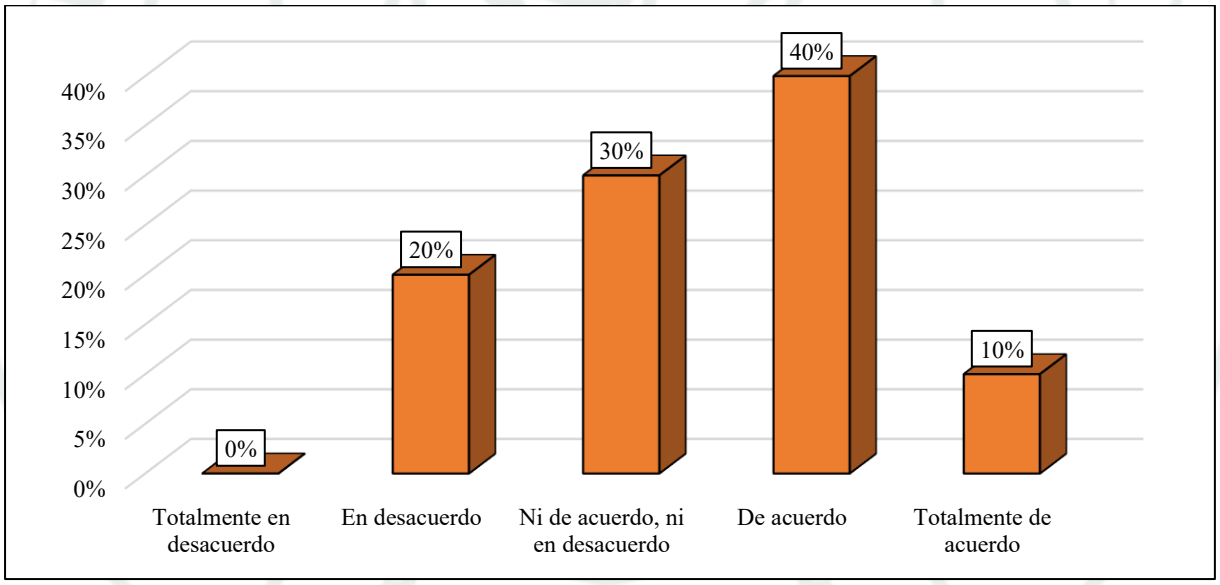
Tabla 15

Las decisiones financieras tomadas en la empresa consideran su impacto en la estabilidad y crecimiento financiero.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	20%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	30%
De acuerdo	4	40%
Totalmente de acuerdo	1	10%
Total	10	100%

Figura 14

Las decisiones financieras tomadas en la empresa consideran su impacto en la estabilidad y crecimiento financiero.



Interpretación: En la Tabla 15 y Figura 14, respecto a si las decisiones financieras consideran su impacto en la estabilidad y el crecimiento, el 40% indicó estar de acuerdo, el 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo. Aunque la percepción es mixta, existe una ligera tendencia positiva.

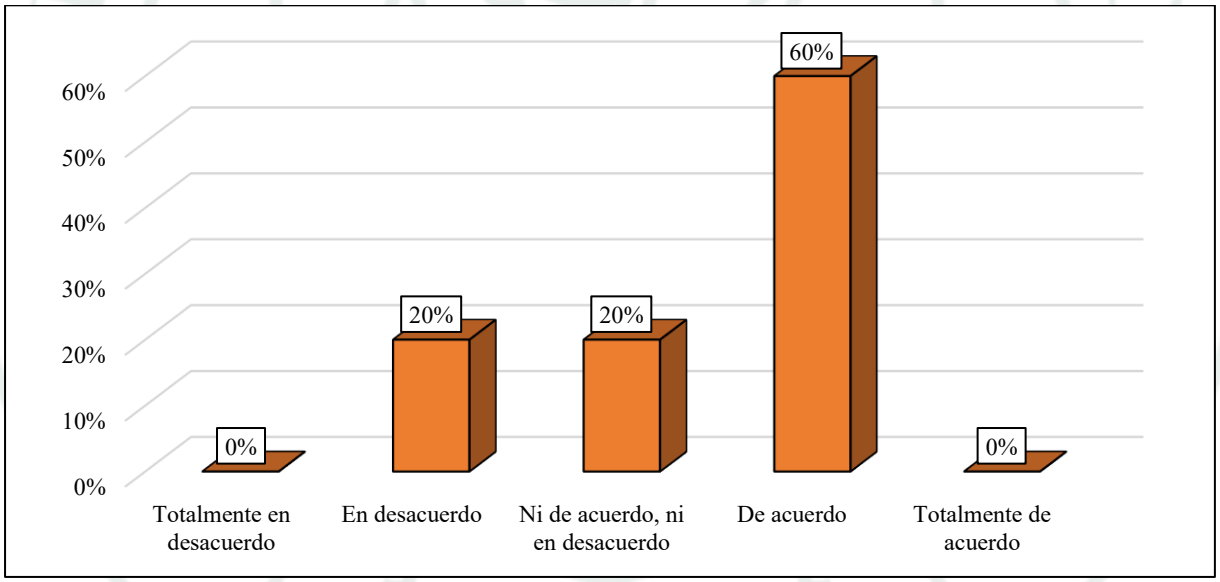
Tabla 16

En decisiones financieras importantes, se evalúan las necesidades estratégicas de la organización.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	20%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	20%
De acuerdo	6	60%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	10	100%

Figura 15

En decisiones financieras importantes, se evalúan las necesidades estratégicas de la organización.



Interpretación: En la Tabla 16 y Figura 15, sobre si en las decisiones financieras importantes se evalúan las necesidades estratégicas, el 60% afirmó estar de acuerdo, el 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 20% en desacuerdo. Esto evidencia una percepción mayoritariamente favorable.

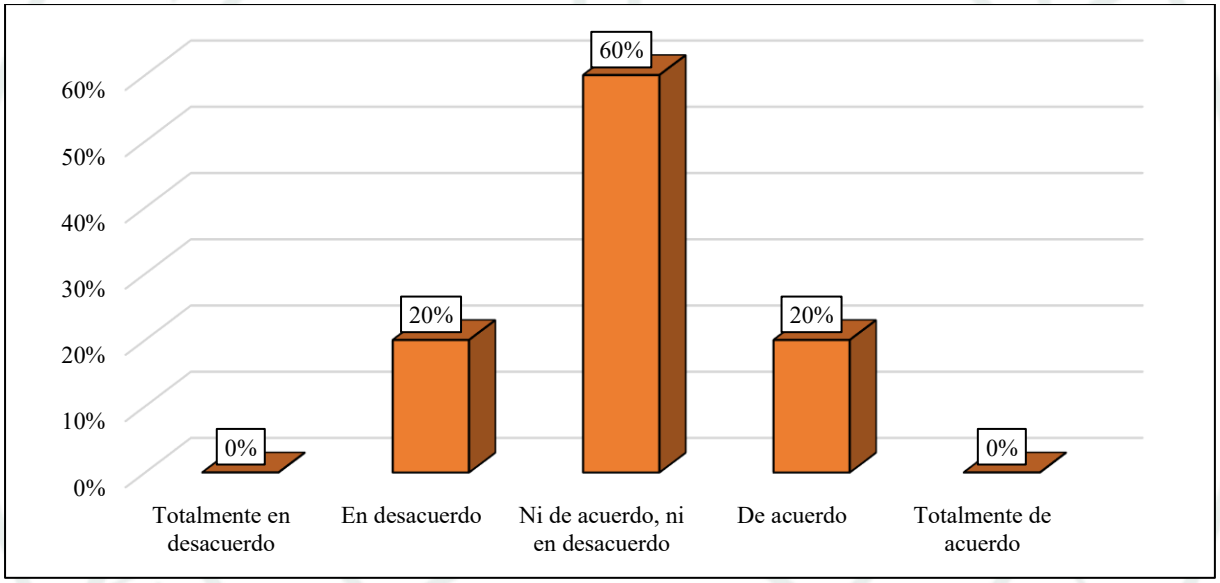
Tabla 17

La empresa identifica sus objetivos financieros para generar alternativas viables.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	20%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	60%
De acuerdo	2	20%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	10	100%

Figura 16

La empresa identifica sus objetivos financieros para generar alternativas viables.



Interpretación: En la Tabla 17 y Figura 16, acerca de si la empresa identifica objetivos financieros para generar alternativas viables, el 60% señaló estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% en desacuerdo y el 20% de acuerdo. Esto demuestra una percepción incierta sobre este aspecto.

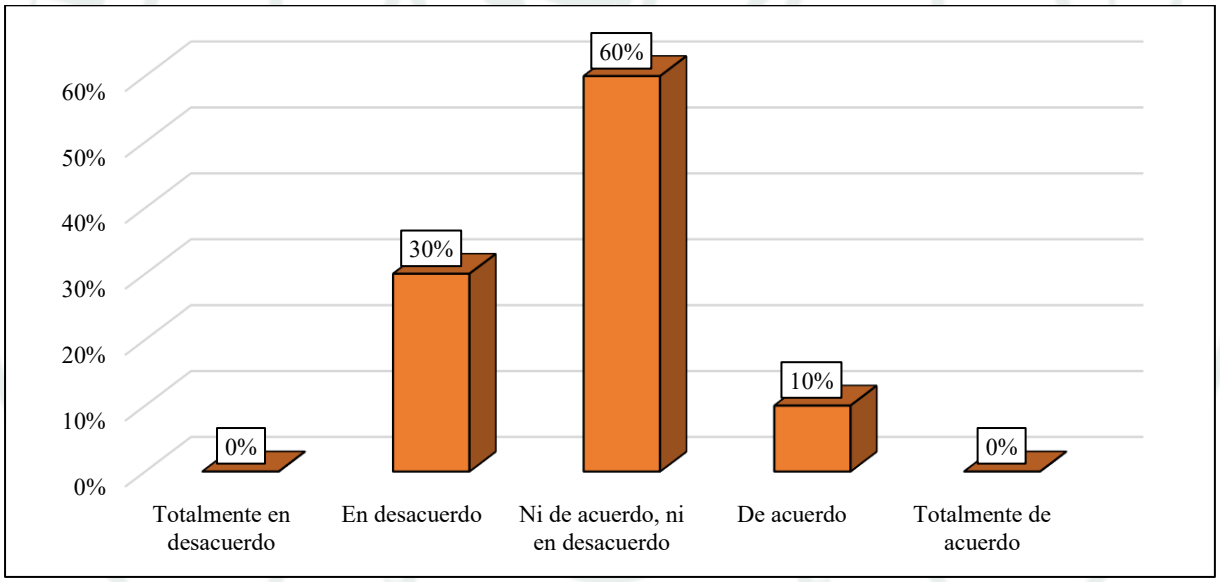
Tabla 18

Se analiza cuidadosamente el impacto de las decisiones financieras en los resultados organizacionales.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	60%
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	10	100%

Figura 17

Se analiza cuidadosamente el impacto de las decisiones financieras en los resultados organizacionales.



Interpretación: En la Tabla 18 y Figura 17, sobre si se analiza el impacto de las decisiones financieras en los resultados organizacionales, el 60% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% en desacuerdo y el 10% de acuerdo. La mayoría no presenta una postura clara.

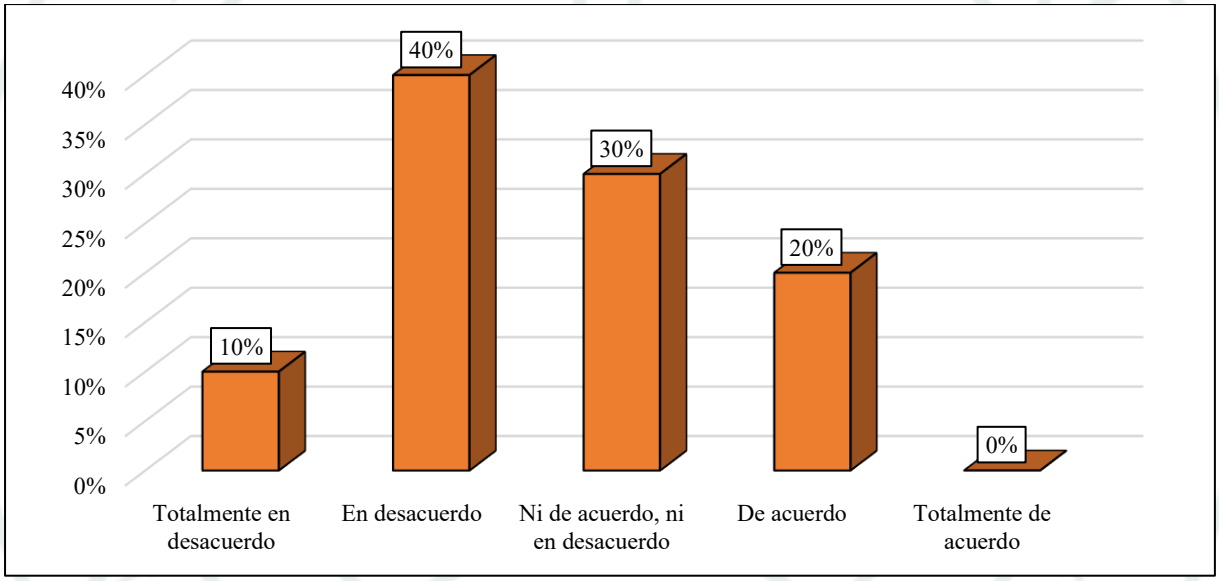
Tabla 19

La empresa toma decisiones financieras sin establecer objetivos previos.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	10%
En desacuerdo	4	40%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	30%
De acuerdo	2	20%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	10	100%

Figura 18

La empresa toma decisiones financieras sin establecer objetivos previos.



Interpretación: En la Tabla 19 y Figura 18, respecto a si la empresa toma decisiones financieras sin establecer objetivos previos, el 40% estuvo en desacuerdo, el 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% de acuerdo y el 10% totalmente en desacuerdo. La tendencia predominante es rechazar esta afirmación.

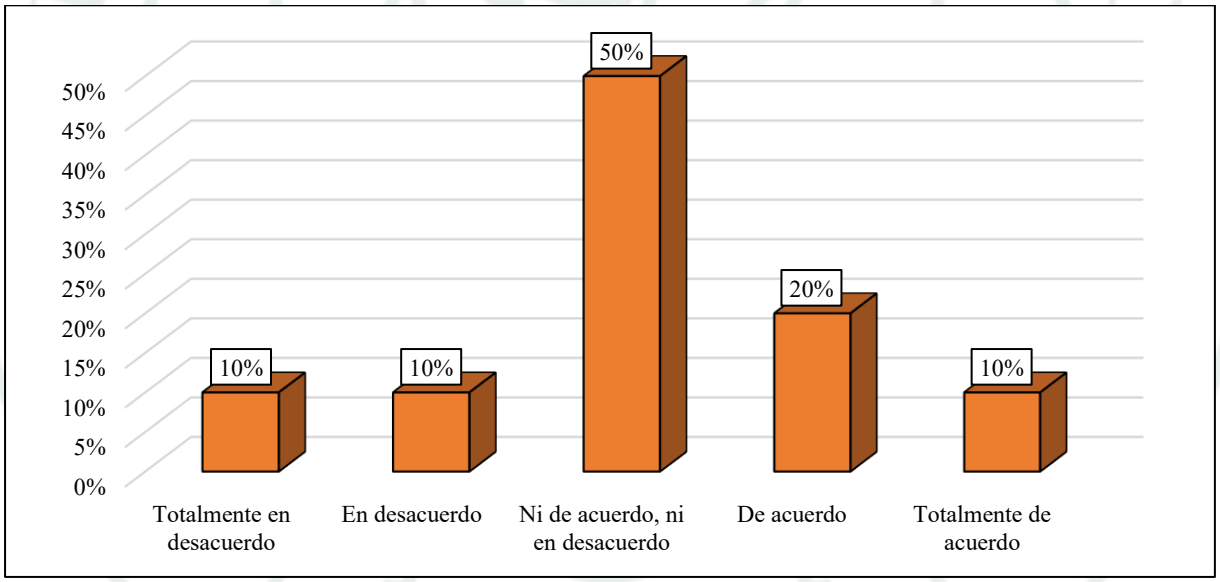
Tabla 20

La empresa analiza los posibles impactos financieros al evaluar distintas alternativas de financiamiento.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	10%
En desacuerdo	1	10%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	50%
De acuerdo	2	20%
Totalmente de acuerdo	1	10%
Total	10	100%

Figura 19

La empresa analiza los posibles impactos financieros al evaluar distintas alternativas de financiamiento.



Interpretación: En la Tabla 20 y Figura 19, acerca de si se analizan los posibles impactos financieros al evaluar alternativas de financiamiento, el 50% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% de acuerdo, el 10% en desacuerdo, el 10% totalmente en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo. Estos resultados reflejan ambigüedad en la percepción.

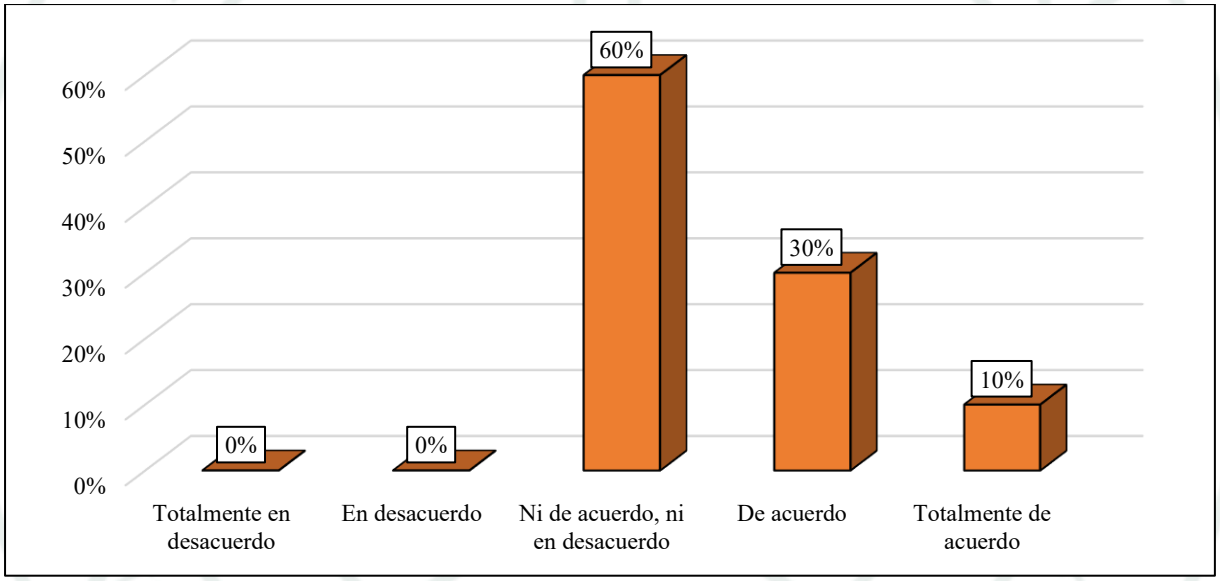
Tabla 21

Antes de tomar una decisión financiera, se consideran diversas opciones de financiamiento.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	60%
De acuerdo	3	30%
Totalmente de acuerdo	1	10%
Total	10	100%

Figura 20

Antes de tomar una decisión financiera, se consideran diversas opciones de financiamiento.



Interpretación: En la Tabla 21 y Figura 20, sobre si se consideran diversas opciones de financiamiento, el 60% señaló estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% de acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo. La mayoría carece de una postura definida.

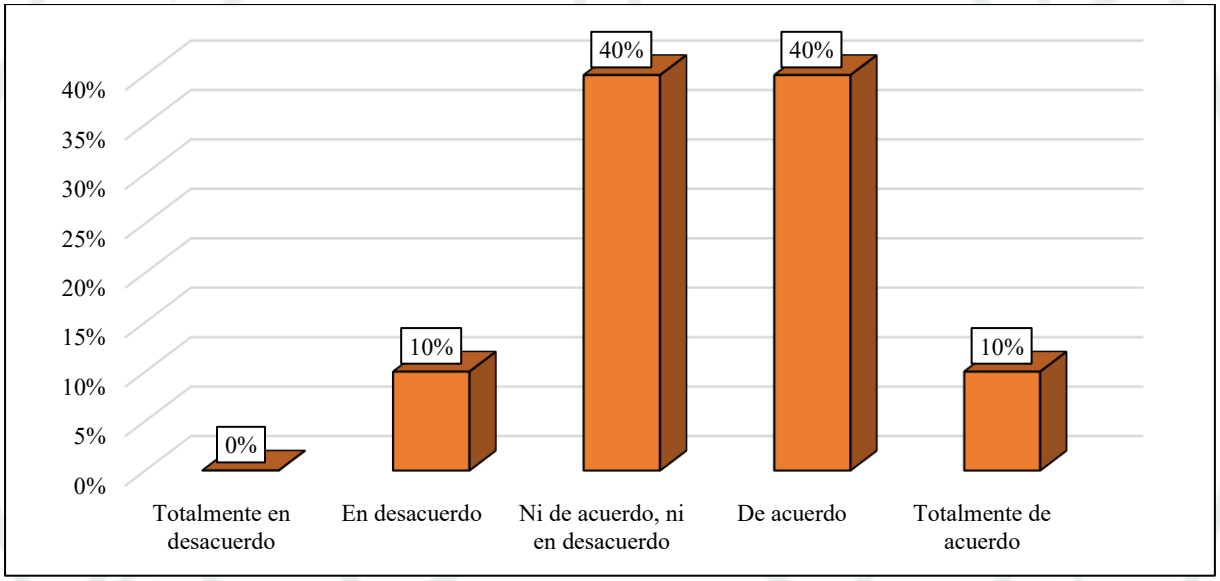
Tabla 22

Cada alternativa financiera se revisa con base en su viabilidad económica y riesgo.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	10%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	40%
De acuerdo	4	40%
Totalmente de acuerdo	1	10%
Total	10	100%

Figura 21

Cada alternativa financiera se revisa con base en su viabilidad económica y riesgo.



Interpretación: En la Tabla 22 y Figura 21, respecto a si cada alternativa financiera se revisa con base en su viabilidad y riesgo, el 40% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, otro 40% de acuerdo, el 10% en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo. La percepción está dividida.

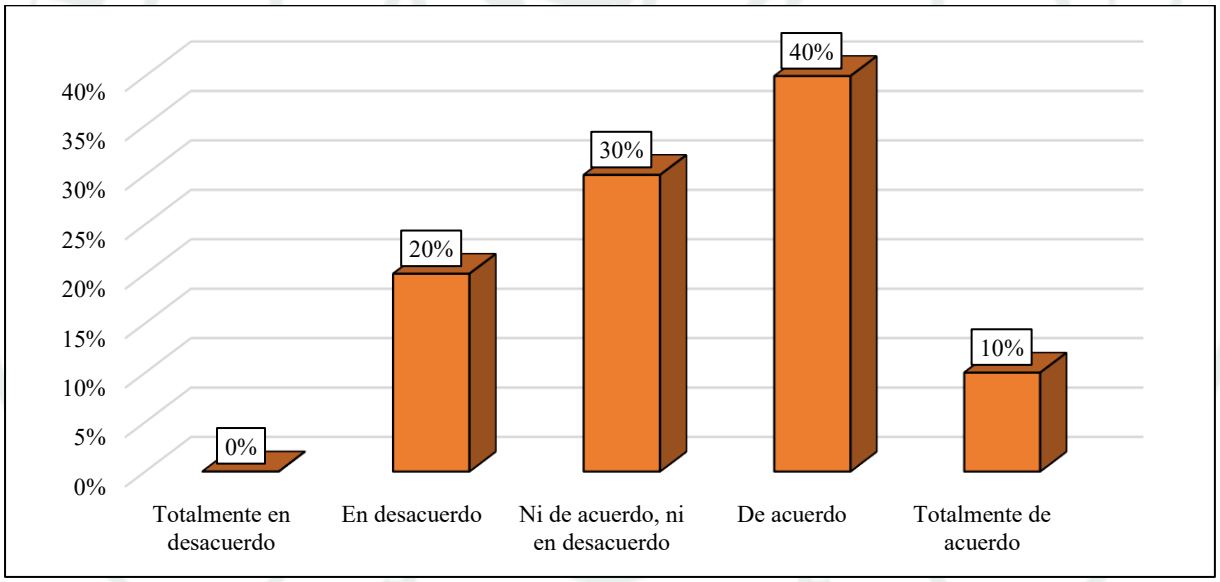
Tabla 23

La empresa elabora sus alternativas financieras utilizando solo la información financiera disponible en el momento.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	20%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	30%
De acuerdo	4	40%
Totalmente de acuerdo	1	10%
Total	10	100%

Figura 22

La empresa elabora sus alternativas financieras utilizando solo la información financiera disponible en el momento.



Interpretación: En la Tabla 23 y Figura 22, sobre si la empresa elabora alternativas financieras con la información disponible, el 40% manifestó estar de acuerdo, el 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo. La mayoría considera que sí se aprovecha la información disponible.

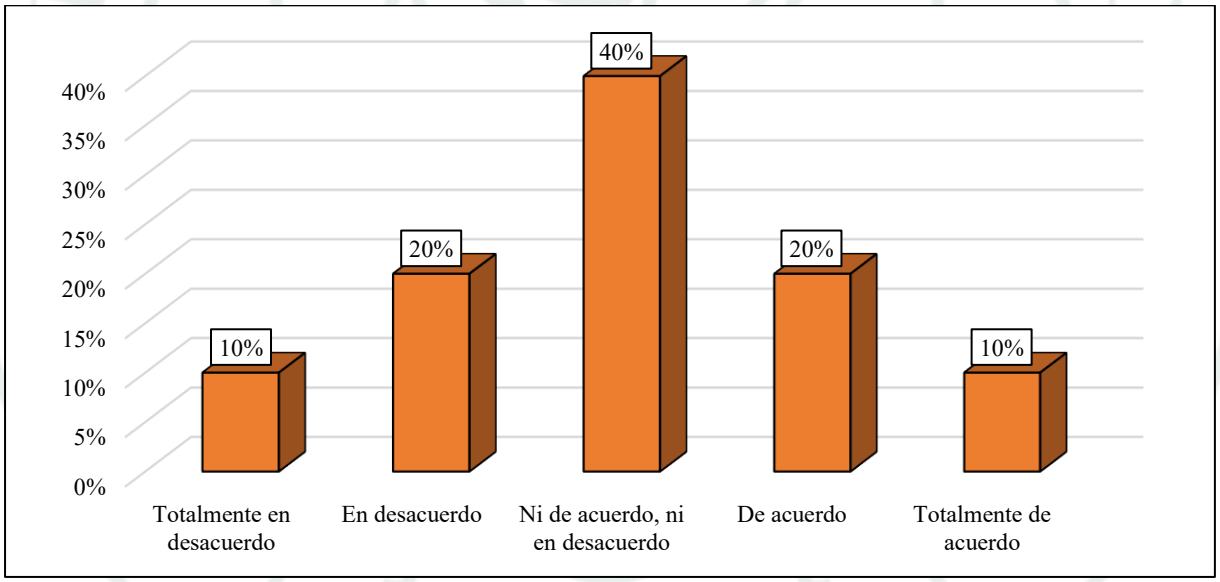
Tabla 24

Se toma en cuenta únicamente la información financiera de una alternativa sin analizar otras opciones.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	10%
En desacuerdo	2	20%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	40%
De acuerdo	2	20%
Totalmente de acuerdo	1	10%
Total	10	100%

Figura 23

Se toma en cuenta únicamente la información financiera de una alternativa sin analizar otras opciones.



Interpretación: En la Tabla 24 y Figura 23, acerca de si se toma en cuenta solo la información de una alternativa, el 40% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% en desacuerdo, otro 20% de acuerdo, el 10% totalmente en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo. Esto refleja diversidad de opiniones.

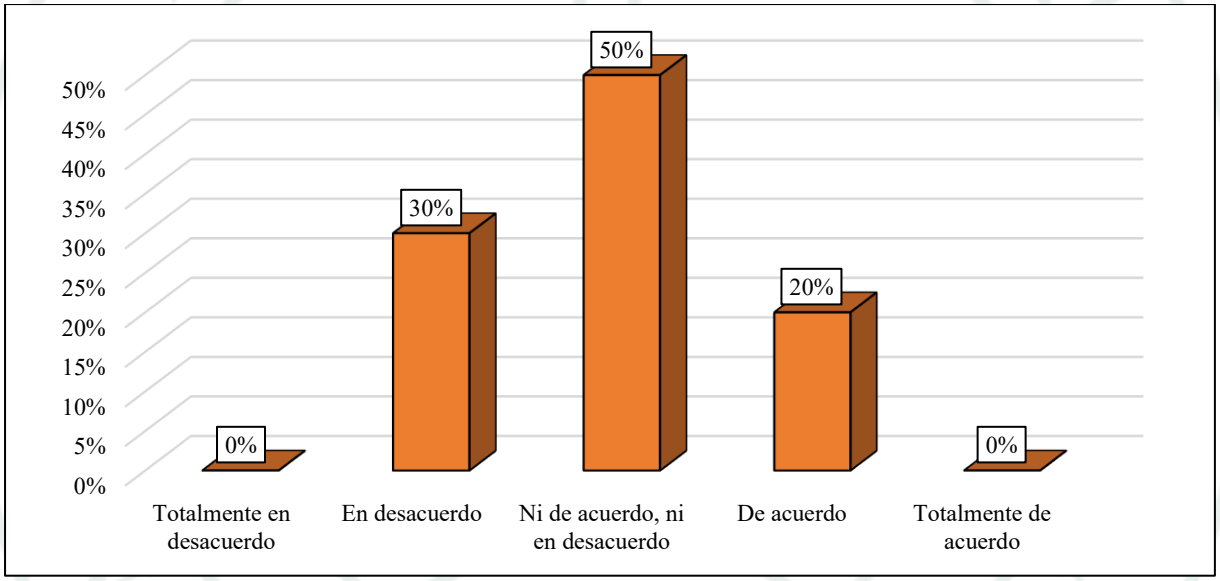
Tabla 25

Antes de tomar decisiones financieras, la empresa recopila información financiera relevante.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	50%
De acuerdo	2	20%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	10	100%

Figura 24

Antes de tomar decisiones financieras, la empresa recopila información financiera relevante.



Interpretación: En la Tabla 25 y Figura 24, respecto a si la empresa recopila información financiera relevante antes de decidir, el 50% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% en desacuerdo y el 20% de acuerdo. La mayoría no tiene una postura clara.

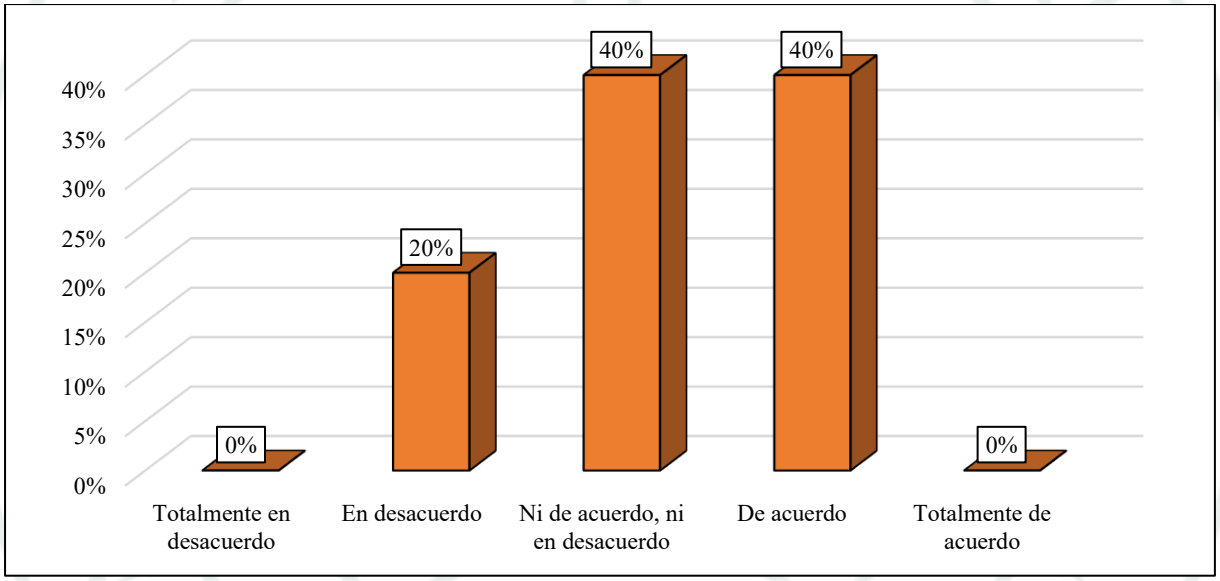
Tabla 26

Se verifica que la información financiera utilizada sea confiable y actualizada.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	20%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	40%
De acuerdo	4	40%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	10	100%

Figura 25

Se verifica que la información financiera utilizada sea confiable y actualizada.



Interpretación: En la Tabla 26 y Figura 25, sobre si se verifica que la información financiera sea confiable y actualizada, el 40% opinó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, otro 40% de acuerdo y el 20% en desacuerdo. Esto refleja percepciones divididas.

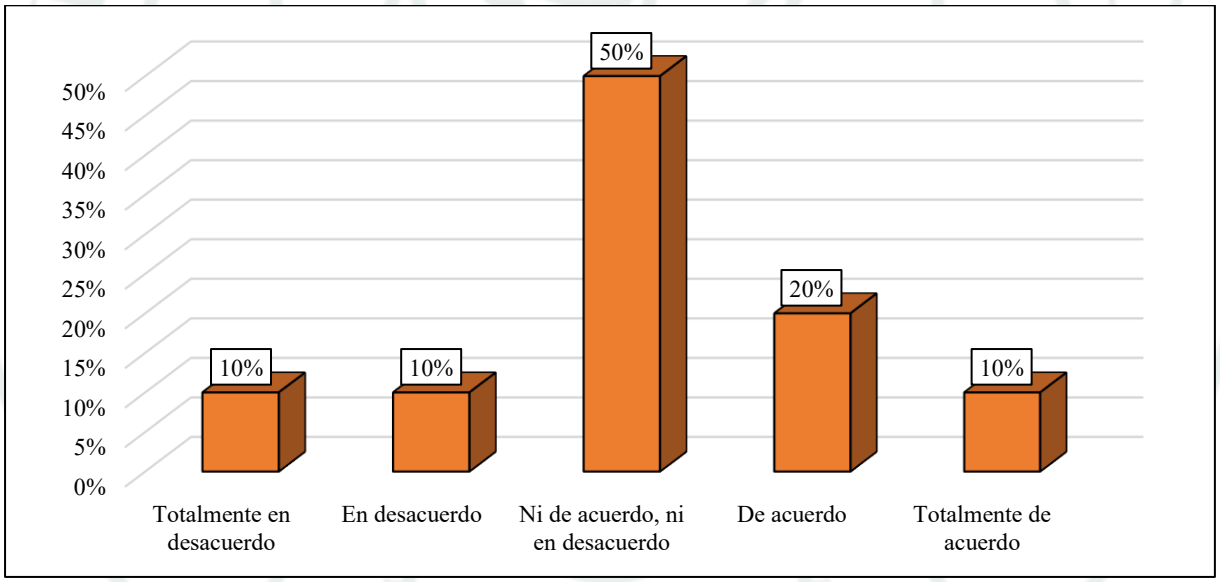
Tabla 27

La empresa utiliza reportes financieros y documentos normativos para fundamentar sus decisiones financieras.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	10%
En desacuerdo	1	10%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	50%
De acuerdo	2	20%
Totalmente de acuerdo	1	10%
Total	10	100%

Figura 26

La empresa utiliza reportes financieros y documentos normativos para fundamentar sus decisiones financieras.



Interpretación: En la Tabla 27 y Figura 26, acerca de si la empresa utiliza reportes financieros y documentos normativos, el 50% señaló estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% de acuerdo, el 10% en desacuerdo, el 10% totalmente en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo. Predomina la falta de definición en la opinión.

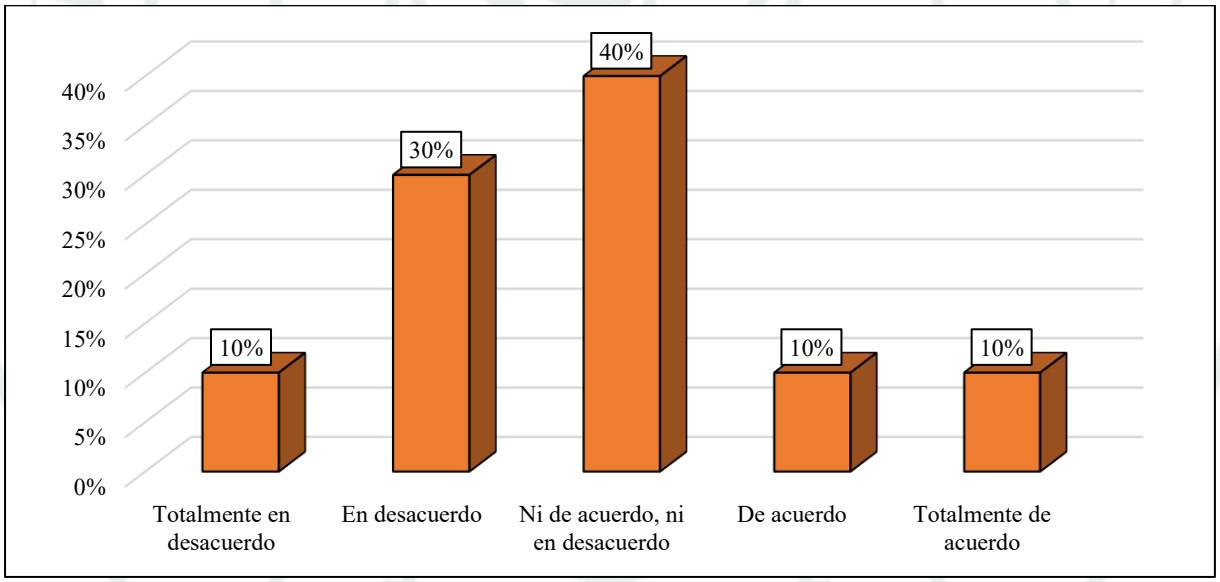
Tabla 28

Se toman decisiones financieras importantes sin recurrir al uso de datos contables o reportes formales.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	10%
En desacuerdo	3	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	40%
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	1	10%
Total	10	100%

Figura 27

Se toman decisiones financieras importantes sin recurrir al uso de datos contables o reportes formales.



Interpretación: En la Tabla 28 y Figura 27, respecto a si se toman decisiones financieras sin usar datos contables, el 40% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% en desacuerdo, el 10% de acuerdo, el 10% totalmente en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo. Los resultados reflejan incertidumbre.

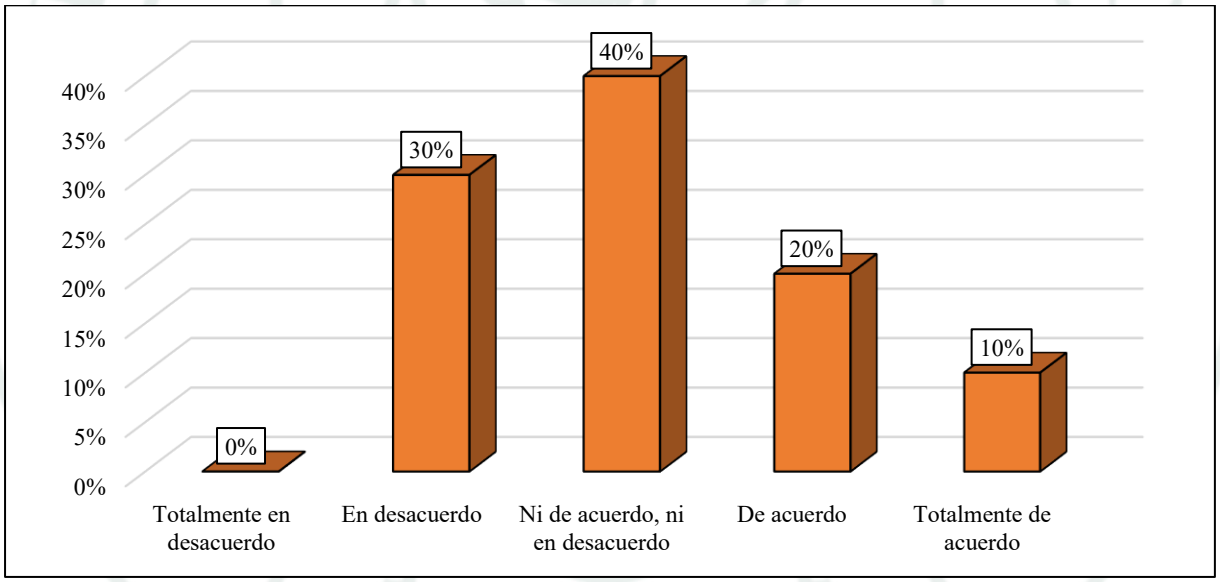
Tabla 29

Antes de tomar una decisión financiera, la empresa evalúa sus consecuencias a corto y largo plazo.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	40%
De acuerdo	2	20%
Totalmente de acuerdo	1	10%
Total	10	100%

Figura 28

Antes de tomar una decisión financiera, la empresa evalúa sus consecuencias a corto y largo plazo.



Interpretación: En la Tabla 29 y Figura 28, sobre si la empresa evalúa las consecuencias a corto y largo plazo, el 40% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% en desacuerdo, el 20% de acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo. La mayoría carece de una postura clara.

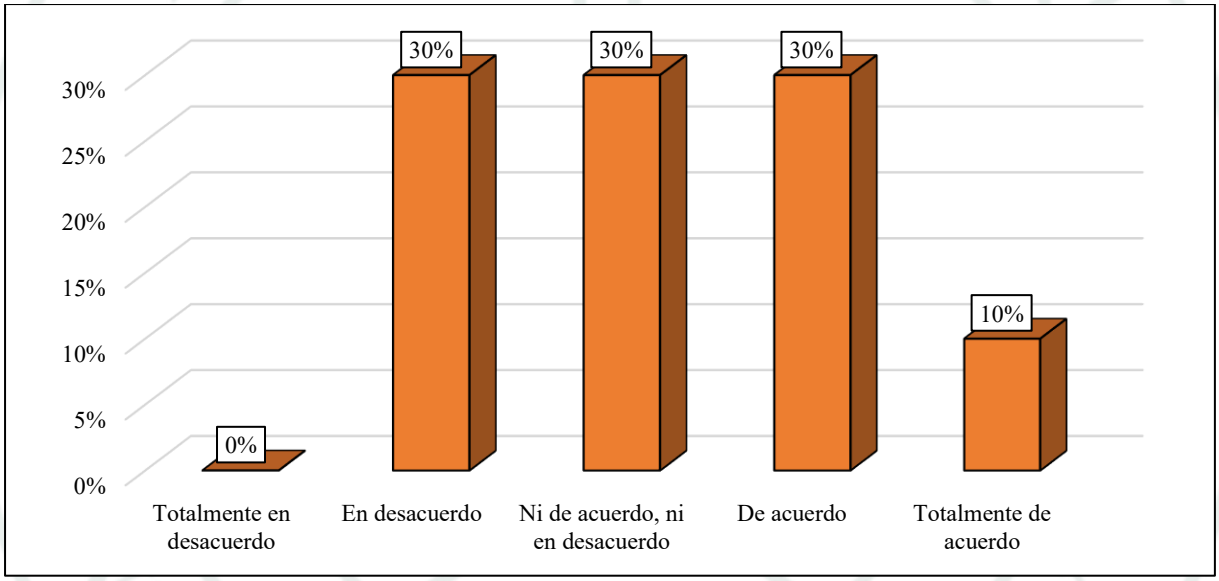
Tabla 30

Se consideran los riesgos financieros asociados antes de decidir.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	30%
De acuerdo	3	30%
Totalmente de acuerdo	1	10%
Total	10	100%

Figura 29

Se consideran los riesgos financieros asociados antes de decidir.



Interpretación: En la Tabla 30 y Figura 29, acerca de si se consideran los riesgos financieros antes de decidir, el 30% señaló estar en desacuerdo, otro 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% de acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo. Esto evidencia opiniones equilibradas.

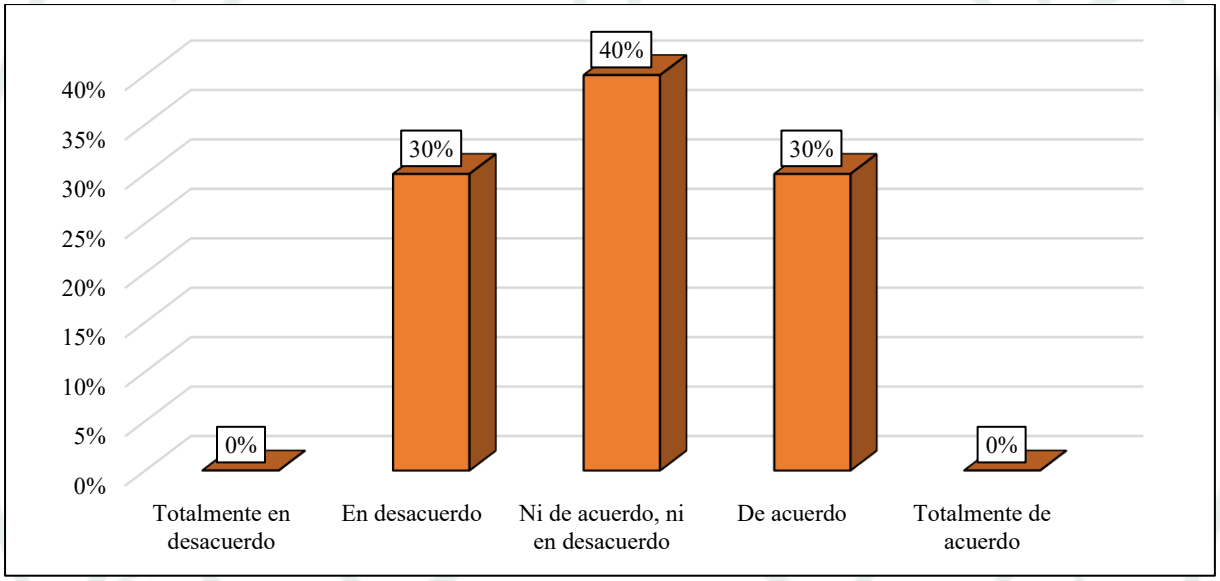
Tabla 31

La empresa evalúa cómo una decisión financiera afecta su liquidez y rentabilidad.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	40%
De acuerdo	3	30%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	10	100%

Figura 30

La empresa evalúa cómo una decisión financiera afecta su liquidez y rentabilidad.



Interpretación: En la Tabla 31 y Figura 30, respecto a si se evalúa cómo una decisión afecta la liquidez y rentabilidad, el 40% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% en desacuerdo y el 30% de acuerdo. La percepción está dividida.

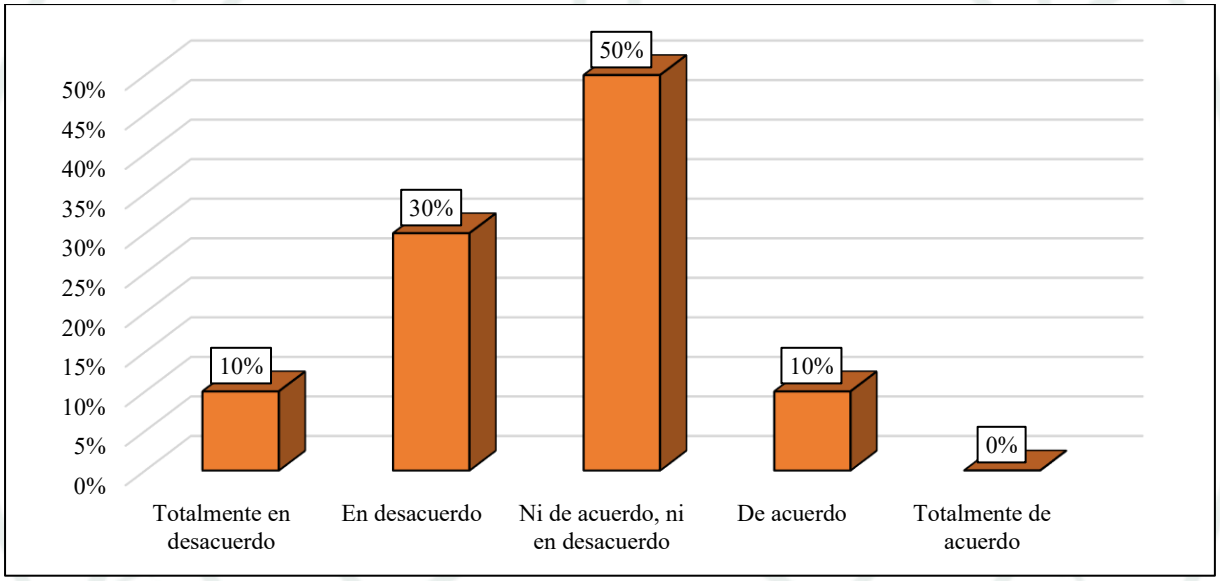
Tabla 32

No se analizan las repercusiones económicas inmediatas de las decisiones financieras.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	10%
En desacuerdo	3	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	50%
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	10	100%

Figura 31

No se analizan las repercusiones económicas inmediatas de las decisiones financieras.



Interpretación: En la Tabla 32 y Figura 31, sobre si no se analizan las repercusiones económicas inmediatas, el 50% señaló estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% en desacuerdo, el 10% de acuerdo y el 10% totalmente en desacuerdo. La mayoría no define una posición clara.

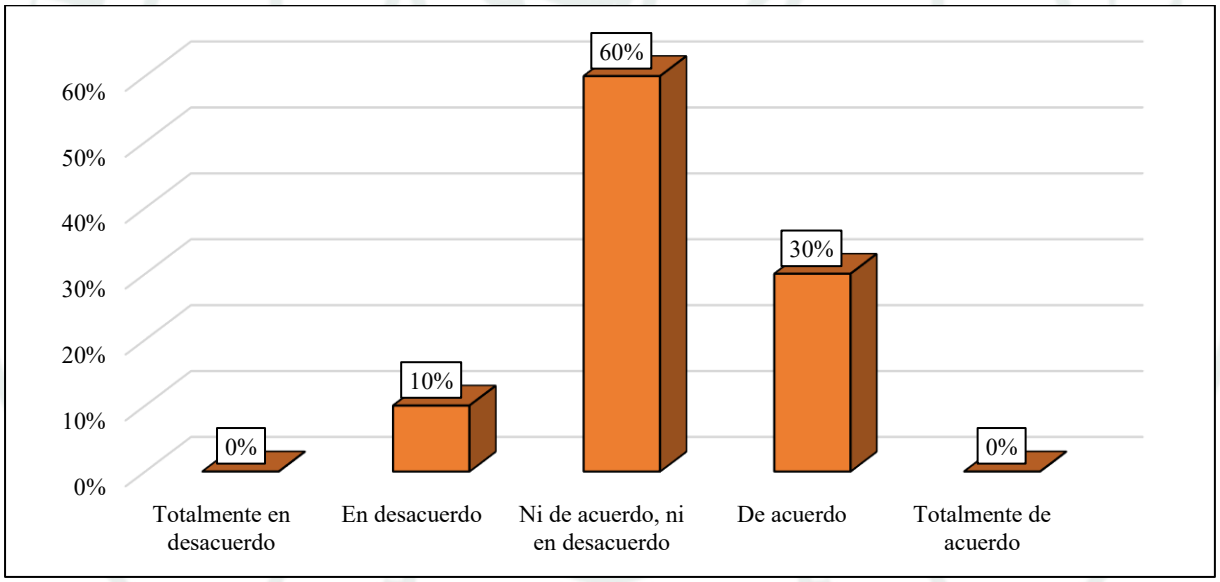
Tabla 33

Se reflexiona sobre la importancia de cada decisión financiera para la estabilidad económica de la empresa.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	10%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	60%
De acuerdo	3	30%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	10	100%

Figura 32

Se reflexiona sobre la importancia de cada decisión financiera para la estabilidad económica de la empresa.



Interpretación: En la Tabla 33 y Figura 32, acerca de si se reflexiona sobre la importancia de cada decisión financiera, el 60% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% de acuerdo y el 10% en desacuerdo. La mayoría muestra falta de definición en su percepción.

3.1.2. Análisis de la guía de entrevista

Tabla 34

Análisis de la guía de entrevista

Ítem	Pregunta	Respuesta	Interpretación
1	¿Qué estrategias financieras considera su empresa para asegurar un crecimiento sostenible durante el año 2025?	**Contador:** Evaluar el impacto de financiación en cuanto es el valor de retorno agregado a la empresa. **Administrador:** Diversificación. **Gerente:** Gestión de flujo de caja y análisis de rentabilidad por producto.	Luego del análisis de las respuestas se logró concluir que existen diferencias entre la manera de asegurar el crecimiento sostenible: el contador se enfoca en la evaluación de del retorno de la financiación, el administrador opta por la diversificación como estrategia de expansión, mientras que el gerente prioriza el manejo del flujo de caja y la rentabilidad por producto. Esto refleja enfoques complementarios, aunque no necesariamente coordinados.
2	¿Cómo elabora la empresa el presupuesto anual y qué criterios utiliza para tomar decisiones financieras clave en el proceso?	**Contador:** Haciendo comparativas con anteriores ejercicios y mejorando los procesos. **Administrador:** No se elabora. **Gerente:** En base al balance del año anterior, se usa como criterio el análisis de las áreas con mejores resultados.	Luego del análisis de las respuestas se logró concluir que hay una marcada diferencia respecto a la elaboración del presupuesto anual: el contador y el gerente lo consideran a partir de comparaciones con ejercicios anteriores y balances previos, mientras que el administrador afirma que no se elabora, lo que evidencia la falta de homogeneidad en los procesos de planificación.
3	¿Qué métodos utiliza la empresa para gestionar el efectivo disponible, y cómo se asegura que las obligaciones a corto plazo se cubran de manera eficiente?	**Contador:** Proyectando los ingresos y proyectando los gastos para poder cumplir con toda obligación. **Administrador:** Tomando propiedades de pago, para generar ingresos a largo plazo. **Gerente:** Se prioriza el pago de servicios fundamentales para la operación. Manejamos una escala de prioridades para pagos.	Luego del análisis de las respuestas se logró concluir que la gestión de efectivo presenta versiones distintas: el contador proyecta ingresos y gastos, el administrador menciona inversiones a largo plazo sin enfocarse en el corto plazo, y el gerente prioriza pagos esenciales bajo una escala de prioridades. Esto demuestra falta de alineación en la estrategia de liquidez inmediata.

4	¿Cómo evalúa la empresa el rendimiento de sus recursos financieros y cómo se utiliza esta evaluación para controlar los estados financieros?	**Contador:** Se pueden aplicar diferentes herramientas, las más conocidas evalúan la situación a través de los ratios. **Administrador:** El entrevistado se abstuvo de responder. **Gerente:** No se hace.	Luego del análisis de las respuestas se logró concluir que existen claras discrepancias en la evaluación del rendimiento de recursos financieros: mientras que el contador utiliza ratios como herramienta técnica, el administrador no respondió y el gerente afirma que no se realiza ninguna evaluación. Esto refleja una debilidad organizacional en el control financiero.
5	¿Qué herramientas utiliza la empresa para evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades financieras en relación con los objetivos planteados?	**Contador:** Comparativos de estados financieros de forma horizontal como vertical. Aplicación de ratios. **Administrador:** Declaraciones mensuales de los ingresos. **Gerente:** Presentaciones mensuales de resultados contrastados contra meses anteriores.	Luego del análisis de las respuestas se logró concluir que todos reconocen la importancia de evaluar resultados, aunque con diferentes enfoques: el contador aplica análisis comparativos y ratios, el administrador utiliza declaraciones mensuales de ingresos y el gerente presenta reportes mensuales comparados. Existe coincidencia en realizar seguimientos, pero el nivel de profundidad difiere entre áreas.
6	¿Cómo se mide el impacto de las decisiones financieras tomadas y cómo se ajusta la planificación financiera en función de los resultados obtenidos?	**Contador:** Se miden con resultados de cuantas son las ganancias. **Administrador:** Se mide con el análisis financiero contable y estabilidad empresarial. **Gerente:** Se hace un análisis mensual para áreas y productos.	Luego del análisis de las respuestas se logró concluir que, si bien todos miden el impacto de las decisiones financieras, lo hace con criterios distintos: el contador se basa en las ganancias obtenidas, el administrador en el análisis contable y estabilidad de la empresa, y el gerente en un análisis mensual por áreas y productos. Esto refleja complementariedad, pero falta un sistema unificado.
7	¿Cómo asegura la empresa que las decisiones financieras estén alineadas con los objetivos establecidos y que se enfoquen en las necesidades organizacionales?	**Contador:** Con la proyección con que se inicia en cada ejercicio anual. **Administrador:** Con los objetivos logrados. **Gerente:** Se busca que las decisiones financieras estén acordes con el plan de accionamiento quincenal y a la vez con el plan anual.	Luego del análisis de las respuestas se logró concluir que los tres coinciden en la importancia de alinear decisiones financieras con los objetivos organizacionales, aunque difieren en el método: el contador lo hace mediante proyecciones anuales, el administrador a partir de objetivos alcanzados, y el gerente con planes quincenales y anuales. Esto refleja distintos horizontes temporales en la planificación.

8	¿De qué manera la empresa genera soluciones para alcanzar los objetivos, y qué impacto tiene la reflexión sobre los objetivos en la toma de decisiones?	**Contador:** A partir de la evaluación de resultados se aplican medidas correctivas, por ejm. El ajuste de gastos en algunas cuentas. **Administrador:** Impacto: El crecimiento de activos con la diversificación, se logrará la estabilidad económica de la empresa. **Gerente:** Se está en constante adaptación a los cambios que surgen en el mercado.	Luego del análisis de las respuestas se logró concluir que existen enfoques diferentes sobre cómo generar soluciones: el contador propone medidas correctivas a partir de resultados, el administrador apuesta por la diversificación de activos para lograr estabilidad, mientras que el gerente recalca la adaptación constante al mercado. Estas perspectivas, aunque distintas, se complementan entre sí.
9	¿Qué proceso sigue la empresa para analizar los resultados de las alternativas financieras y asegurar que todas las opciones sean evaluadas adecuadamente?	**Contador:** El proceso de proyección a inicio de período, la evaluación mensual con EEFF periódicos y en el transcurso con medidas correctivas. **Administrador:** Control de recursos. **Gerente:** Se solicita cotización a los bancos intermedios. Los sectorizan de banca empresa asignada.	Luego del análisis de las respuestas se logró concluir que el análisis de alternativas financieras es abordado de manera de desigual: el contador plantea un proceso formal de proyección y evaluación periódica, el administrador lo reduce al control de recursos, y el gerente se enfoca en obtener cotizaciones bancarias. Esto evidencia que no existe un procedimiento uniforme de evaluación de alternativas.
10	¿Cómo se identifican y elaboran las alternativas financieras, y qué criterios se utilizan para elegir entre ellas?	**Contador:** El criterio de comparabilidad, al realizar EEFF correctos y veraces que nos puedan ayudar a comparar períodos anteriores con el actual. **Administrador:** Con el gerente. **Gerente:** Se usa leasing o préstamos bancarios, y el criterio es la menor tasa de interés.	Luego del análisis de las respuestas se logró concluir que los criterios de elección de alternativas financieras varían: el contador se basa en la comparabilidad de estados financieros confiables, el administrador decide en conjunto con el gerente, y este último privilegia instrumentos como leasing o préstamos considerando la menor tasa de interés. Aquí la decisión final parece recaer más en la gerencia.
11	¿Qué tipo de información recopila la empresa para respaldar las decisiones financieras y cómo se verifica la precisión de esa información antes de utilizarla?	**Contador:** Que toda información sea registrada de forma correcta para que sean la base de datos correctos para EEFF. **Administrador:** Estados financieros VS necesidades del propio crecimiento de la empresa. **Gerente:** No se hace.	Luego del análisis de las respuestas se logró concluir que, aunque el contador y el administrador valoran la información financiera para respaldar decisiones, el gerente manifiesta que no se hace, lo que refleja falta de coherencia en la verificación y uso de la información dentro de la empresa.

12	¿Qué importancia tiene el uso de información escrita en la toma de decisiones financieras y cómo se asegura su disponibilidad en todo momento?	**Contador:** Con el paso del tiempo y la actualización de los sistemas informáticos la información escrita ya no es aval para toma de decisiones y así su disponibilidad en todo momento puede no ser cierta. **Administrador:** Formalidad y ordenamientos: Para la toma de decisiones. **Gerente:** Se realizan reportes mensuales que se llevan en tablas de Excel para consolidar la información anual.	Luego del análisis de las respuestas se logró concluir que existen diferencias respecto al uso de la información escrita: el contador la considera poco relevante por el avance de los sistemas digitales, el administrador la mantiene como símbolo de formalidad y orden, y el gerente la emplea en reportes mensuales en Excel. Esto refleja una transacción hacia la digitalización, aunque sin unificación en el criterio.
13	¿Cómo evalúa la empresa las consecuencias a largo plazo de las decisiones financieras y cuál es el enfoque que se emplea para mitigar posibles riesgos?	**Contador:** Se evalúa con los resultados que se obtienen, y como se dijo en anteriores cuestiones todo riesgo se mitiga en el transcurso del período. **Administrador:** Consecuencias a largo plazo, se mitiga con el crecimiento empresarial generando más ingresos. **Gerente:** Se hace un comparativo anual con relación a años anteriores.	Luego del análisis de las respuestas se logró concluir que los tres reconocen la importancia de evaluar consecuencias a largo plazo, pero con enfoques distintos: el contador lo hace con base en resultados y medidas de mitigación en el período, el administrador lo relaciona con el crecimiento empresarial y generación de ingresos, y el gerente lo compara con los años anteriores. Aunque hay coincidencia en la importancia, falta un enfoque sistemático.
14	¿En qué medida considera la empresa las consecuencias a corto plazo al tomar decisiones financieras, y qué importancia se le otorga a la evaluación de estas consecuencias en la planificación?	**Contador:** Las medidas a corto plazo son importantes por que ayudan a la toma de decisiones incluso antes de dar por concluido el ejercicio, esa es la razón de la importancia de la planificación antes de empezar las operaciones y/o ejercicios. **Administrador:** Negativo: Desestabilidad de la empresa. Positivo: Crecimiento empresarial. **Gerente:** Se busca el impacto al mediano plazo más que al corto plazo. Si los resultados son muy negativos al corto plazo se replantea todo.	Luego del análisis de las respuestas se logró concluir que todos consideran las consecuencias a corto plazo en la planificación financiera, pero con matices: el contador resalta su importancia para la toma de decisiones antes de cerrar el ejercicio, el administrador destaca impactos positivos y negativos en la estabilidad, mientras que el gerente prioriza el mediano plazo, salvo que existan pérdidas inmediatas. Esto refleja diferencias en el peso otorgado al corto plazo.

3.2. Confirmación o rechazo de hipótesis

3.2.1. Alfa de Cronbach

Tabla 35

Alfa de Cronbach para Planificación financiera

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.886	12

Interpretación: En la Tabla 35 se muestra el Alfa de Cronbach para la variable Planificación financiera, la cual evidencia un coeficiente de 0.886, valor que se encuentra dentro del rango considerado como muy bueno (0.80 – 0.89). Esto indica que los 12 ítems utilizados para medir esta variable presentan una alta consistencia interna y confiabilidad, lo que garantiza que los resultados obtenidos reflejan de manera adecuada y estable el nivel de planificación financiera en la empresa analizada.

Tabla 36

Alfa de Cronbach para Toma de decisiones

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.861	20

Interpretación: En la Tabla 36 se muestra el Alfa de Cronbach para la variable Toma de decisiones, la cual evidencia un coeficiente de 0.861, valor que también se ubica dentro del rango considerado como muy bueno (0.80 – 0.89). Esto significa que los 20 ítems empleados para evaluar esta variable poseen una alta confiabilidad estadística, asegurando que los instrumentos aplicados miden de manera consistente la percepción sobre la toma de decisiones dentro de la organización.

3.2.2. Prueba de normalidad

Tabla 37

Prueba de normalidad de las variables Planificación financiera y Toma de decisiones

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Planificación Financiera	0.942	10	0.580
Toma de Decisiones	0.947	10	0.632

Interpretación: En la Tabla 37 se muestra la Prueba de normalidad de las variables Planificación financiera y Toma de decisiones, donde los valores de significancia (Sig.) son de 0.580 y 0.632, respectivamente. Ambos resultados son mayores a 0.05, lo que indica que los datos de las dos variables se ajustan a una distribución normal según la prueba de Shapiro-Wilk. En consecuencia, se valida el supuesto de normalidad y se justifica la aplicación de pruebas estadísticas paramétricas para el análisis de la relación entre estas variables.

3.2.3. Correlaciones

Tabla 38

Correlación entre las variables Planificación financiera y la Toma de decisiones

		Toma de Decisiones
Planificación Financiera	*r*	0.853
	p	0.002
	N	10

Interpretación: En la Tabla 38 se muestra la correlación entre las variables Planificación financiera y Toma de decisiones, la cual evidencia una relación positiva y significativa ($r = 0.853$; $p < 0.05$). Esto sugiere que un mejor nivel de planificación financiera está fuertemente asociado con una mayor calidad en la toma de decisiones.

Tabla 39

Correlación entre la Planificación financiera y la Identificación de decisiones financieras

		Identificación de Decisiones Financieras
Planificación Financiera	*r*	0.749
	p	0.013
	N	10

Interpretación: En la Tabla 39 se muestra la correlación entre la variable Planificación financiera y la dimensión Identificación de decisiones financieras, la cual evidencia una relación positiva y significativa ($r = 0.749$; $p < 0.05$). Esto sugiere que la aplicación de una planificación financiera estructurada se relaciona con una mayor facilidad para identificar alternativas y opciones financieras adecuadas, lo que se vincula a la selección de decisiones más convenientes para la organización.

Tabla 40

Correlación entre la Planificación financiera y la Identificación de alternativas financieras

		Identificación de Alternativas Financieras
Planificación Financiera	*r*	0.691
	p	0.027
	N	10

Interpretación: En la Tabla 40 se muestra la correlación entre la variable Planificación financiera y la dimensión Identificación de alternativas financieras, la cual evidencia una relación positiva y significativa ($r = 0.691$; $p < 0.05$). Esto indica que el desarrollo de una planificación financiera adecuada está asociado con un incremento en la capacidad para identificar diversas alternativas financieras, lo que favorece la evaluación comparativa y la elección de opciones estratégicas.

Tabla 41

Correlación entre la Planificación financiera y la Identificación de información financiera

		Identificación de Información Financiera
Planificación Financiera	*r*	0.762
	p	0.010
	N	10

Interpretación: En la Tabla 41 se muestra la correlación entre la variable Planificación financiera y la dimensión Identificación de información financiera, la cual evidencia una relación positiva y significativa ($r = 0.762$; $p < 0.05$). Esto sugiere que una planificación financiera más sólida se asocia a una mejor capacidad para identificar, organizar y utilizar adecuadamente la información, permitiendo tomar decisiones con mayor fundamento y reducir los riesgos asociados.

Tabla 42

Correlación entre la Planificación financiera y el Análisis de las consecuencias financieras

		Análisis de las Consecuencias Financieras
Planificación Financiera	*r*	0.751
	p	0.012
	N	10

Interpretación: En la Tabla 42 se muestra la correlación entre la variable Planificación financiera y la dimensión Análisis de consecuencias financieras, la cual evidencia una relación positiva y significativa ($r = 0.751$; $p < 0.05$). Esto indica que un mayor nivel de planificación financiera se relaciona con una mayor capacidad para analizar las consecuencias de las decisiones, minimizando los riesgos e incertidumbre asociados.

3.3. Resultados obtenidos

3.3.1. Triangulación de datos

Tabla 43

Triangulación de datos de la dimensión Planeación

Cuestionario	Guía de entrevista	Resultado
Luego del análisis de las respuestas dadas por los encuestados, se logró evidenciar que la empresa no cuenta con una planificación financiera sólida ni permanente. Con relación a si se establecen estrategias eficientes para alcanzar metas y objetivos, el 50% indicó que casi nunca, el 20% que a veces, el 10% que nunca, el 10% que casi siempre y el 10% que siempre. Esto refleja que la mayoría percibe que la empresa carece de una estrategia constante y definida. Por otro lado, sobre la definición de inversiones de financiamiento e inversión óptimas, el 50% respondió que solo se realiza a veces, el 20% que casi siempre, el 10% que nunca, el 10% que casi nunca y el 10% que siempre, lo que revela que la empresa no aplica con regularidad criterios técnicos para estas decisiones. En cuanto a la elaboración de presupuestos, el 50% sostuvo que casi nunca son adecuados, el 20% que casi siempre, el 10% que nunca, otro 10% que a veces y el 10% que siempre, dejando en claro que existe un bajo nivel de satisfacción con este proceso. Finalmente, sobre la proyección monetaria del impacto de decisiones y la verificación de objetivos, el 50% señaló que a veces se realiza. El 20% que casi siempre, el 10% que nunca, otro 10% que casi nunca y el 10% que siempre. Esto evidencia la ausencia de un control sistemático en este aspecto.	Luego de analizar las respuestas dadas por el contador, administrador y gerente, se evidenció que existen diferentes enfoques respecto a la planeación financiera, aunque todos reconocen su importancia. El contador manifestó que se centra en la evaluación El contador manifestó que se centra en la evaluación del retorno de la financiación como base para asegurar un crecimiento sostenible. El administrador planteó que la diversificación es la estrategia adecuada para expandirse y reducir riesgos. Mientras tanto, el gerente priorizó el manejo del flujo de caja y la rentabilidad por producto como principal herramienta de planeación. En cuanto al presupuesto anual, tanto el contador como el gerente coincidieron en señalar que se elabora tomando como referencia balances previos y comparaciones con ejercicios anteriores. Sin embargo, el administrador afirmó que no se formula, lo que evidencia la falta de homogeneidad y coordinación en los procesos de planeación financiera de la empresa.	Luego del análisis del cuestionario y la guía de entrevista, se logró evidenciar que la dimensión Planeación presenta deficiencias claras en la aplicación de estrategias financieras, en la definición de decisiones de inversión, en la elaboración presupuestaria y en la proyección de resultados. Mientras que el cuestionario refleja que un 50% de los encuestados considera que casi nunca se aplican estrategias eficientes, un 50% que solo a veces se definen decisiones de financiamiento e inversión y un 50% que casi nunca los presupuestos son adecuados, la entrevista muestra que los enfoques del contador, administrador y gerente no se encuentran articulados ni responden a un plan común. En este sentido, aunque el 20% de los encuestados reconoce que casi siempre existen esfuerzos de planeación, la mayoría percibe que estos son parciales e insuficientes. Esto confirma que la planeación financiera de la empresa carece de consistencia, coordinación y sistematicidad, lo que limita la posibilidad de alcanzar objetivos organizacionales de manera sostenible.

Tabla 44

Triangulación de datos de la dimensión Recursos financieros

Cuestionario	Guía de entrevista	Resultado
Luego del análisis de las respuestas dadas por los encuestados, se logró evidenciar que la gestión de los recursos financieros de la empresa presenta importantes debilidades. Respecto a si el efectivo disponible contribuye al planeamiento financiero, el 30% indicó que casi nunca, el 20% que nunca, otro 20% que a veces, el 20% que casi siempre y el 10% que siempre, lo que evidencia que la mayoría percibe una deficiente administración del efectivo. En cuanto a si la planificación financiera permite cumplir oportunamente con las obligaciones a corto plazo, el 30% opinó que casi siempre, el 20% que nunca, el 20% que casi nunca, el 20% que a veces y el 10% que siempre, reflejando una percepción dividida, con predominio de la falta de seguridad en este aspecto. Respecto a la evaluación y control de la planificación financiera, el 30% señaló que casi nunca, otro 30% que a veces, el 20% que casi siempre, el 10% que nunca y el 10% que siempre, revelando que los procesos de seguimiento son poco frecuentes. Finalmente, en cuanto al reconocimiento y registro correcto de los estados financieros, el 50% manifestó que casi nunca se realiza, el 20% que casi siempre, el 10% que nunca, otro 10% que a veces y el 10% que siempre, lo que evidencia una seria deficiencia en la gestión contable.	Luego de analizar las respuestas dadas por el contador, administrador y gerente, se evidenció que no existe una estrategia común para la gestión de los recursos financieros. El contador indicó que proyecta ingresos y gastos como método para gestionar el efectivo disponible, mostrando un enfoque técnico. El administrador, en cambio, manifestó que prioriza inversiones a largo plazo, lo que refleja poca atención a las obligaciones inmediatas. El gerente sostuvo que se da prioridad a los pagos esenciales bajo un esquema de jerarquización, lo que confirma un enfoque reactivo antes que planificado. En cuanto a la evaluación del rendimiento de los recursos financieros, el contador señaló que utiliza ratios como herramienta de control; el administrador no brindó respuesta, mientras que el gerente aseguró que no se realiza ninguna evaluación. Esto deja en evidencia que no existen procesos uniformes de monitoreo y que los criterios de gestión difieren entre las áreas responsables.	Luego del análisis del cuestionario y la guía de entrevista, se logró evidenciar que la empresa enfrenta problemas estructurales en la gestión de sus recursos financieros, tanto en el manejo de efectivo como en la evaluación y control de los estados financieros. Del cuestionario se desprende que un 30% de los encuestados percibe que casi nunca se aprovecha el efectivo en la planificación, un 30% que casi nunca se controla la planificación financiera y un 50% que casi nunca se reconocen y registran adecuadamente los estados financieros, lo que refleja una tendencia clara hacia la deficiencia. Aunque un 30% opinó que casi siempre se cumplen obligaciones a corto plazo, esta percepción positiva es insuficiente para contrarrestar las falencias señaladas por la mayoría. En la entrevista, los tres responsables mostraron criterios distintos y desarticulados: el contador aplica técnicas de proyección, el administrador se concentra en inversiones a largo plazo y el gerente actúa bajo un criterio de prioridad inmediata. En resumen, la triangulación muestra que no hay una política clara ni procesos organizados para manejar los recursos financieros. Esto causa diferencias entre la planificación y lo que realmente se hace, afectando la liquidez y el control financiero de la empresa.

Tabla 45

Triangulación de datos de la dimensión Control

Cuestionario	Guía de entrevista	Resultado
Luego del análisis de las respuestas dadas por los encuestados, se logró evidenciar que la dimensión de control presenta limitaciones importantes en la empresa. En cuanto a si el efectivo disponible se gestiona adecuadamente dentro del activo circulante para el planeamiento financiero, el 30% señaló que casi nunca, otro 30% que a veces, el 20% que casi siempre, el 10% que nunca y el 10% que siempre, esto refleja que la mayoría percibe deficiencias en la administración del efectivo. Respecto al uso de documentos previsionales para reflejar resultados, el 40% indicó que a veces, el 30% que casi nunca, el 10% que nunca, otro 10% que casi siempre y el 10% que siempre, lo que demuestra que estos documentos no se emplean de manera habitual ni sistemática. Sobre si la planificación financiera permite proyectar y evaluar el impacto de decisiones en el cumplimiento de los objetivos, el 50% manifestó que a veces, el 20% que casi nunca, el 10% que nunca, el 10% que casi siempre y el 10% que siempre, lo que evidencia un uso parcial de la planificación como herramienta de control. Finalmente, acerca de si la empresa realiza evaluaciones periódicas para optimizar su planificación, el 30% respondió que casi nunca, otro 30% que a veces, el 20% que nunca, el 10% que casi siempre y el 10% que siempre, lo que refleja una baja frecuencia en la ejecución de evaluaciones formales.	Luego de analizar las respuestas dadas por el contador, administrador y gerente se evidenció que, aunque todos reconocen la importancia de evaluar resultados financieros, los enfoques utilizados no son homogéneos. El contador afirmó que aplica análisis comparativos y ratios financieros como herramientas principales de control; el administrador indicó que se apoya en declaraciones mensuales de ingresos, reflejando un enfoque más básico; mientras que el gerente mencionó que presenta reportes mensuales comparados por áreas y productos, lo que denota una visión más integral. Asimismo, al consultar sobre la medición del impacto de las decisiones financieras, el contador se centra en las ganancias obtenidas, el administrador en la estabilidad contable y el gerente en un análisis mensual por áreas. Estas diferencias confirman que, aunque existe coincidencia en realizar seguimiento, no se utiliza un sistema unificado de control, lo cual genera dispersión en los procesos de evaluación.	Luego del análisis del cuestionario y la guía de entrevista, se logró evidenciar que la empresa enfrenta debilidades significativas en el control financiero, ya que no existe un sistema estandarizado que unifique criterios y prácticas. El cuestionario refleja que un 30% de los encuestados percibe que casi nunca se gestiona adecuadamente el efectivo, un 40% que solo a veces se emplean documentos previsionales, un 50% que únicamente a veces la planificación permite proyectar impactos, y un 30% que casi nunca se realizan evaluaciones periódicas, mostrando una tendencia hacia la falta de sistematicidad en el control. Por su parte, la entrevista confirma que, si bien los responsables reconocen la importancia del seguimiento, cada uno aplica herramientas distintas: el contador con ratios, el administrador con declaraciones simples y el gerente con reportes comparativos. En consecuencia, se concluye que la dimensión de control presenta una aplicación fragmentada y sin coordinación, donde los porcentajes de percepción evidencian debilidad en la práctica y las entrevistas confirman la ausencia de un marco homogéneo de evaluación y optimización de la planificación financiera.

Tabla 46

Triangulación de datos de la dimensión Identificación de recursos financieros

Cuestionario	Guía de entrevista	Resultado
Luego del análisis de las respuestas dadas por los encuestados se logró evidenciar que la identificación de recursos financieros dentro de la empresa es percibida de manera poco clara y en muchos casos deficiente. Sobre si la empresa define objetivos financieros claros antes de tomar decisiones, el 60% señaló estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% en desacuerdo y el 10% de acuerdo, lo que refleja ausencia de una dirección definida. En relación a si las decisiones financieras consideran su impacto en la estabilidad y el crecimiento, el 40% indicó estar de acuerdo, el 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo, evidenciando una ligera tendencia positiva aunque no mayoritaria. Con respecto a si en las decisiones importantes se evalúan las necesidades estratégicas de la organización, el 60% afirmó estar de acuerdo, el 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 20% en desacuerdo, mostrando una percepción mayoritariamente favorable. En cuanto a si la empresa identifica objetivos financieros para generar alternativas viables, el 60% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% en desacuerdo y el 20% de acuerdo, lo que denota falta de claridad en este aspecto. Finalmente, sobre el análisis del impacto de las decisiones en los resultados organizacionales, el 60% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% en desacuerdo y el 10% de acuerdo, lo que confirma que no existe una postura definida sobre este tema.	Luego de analizar las respuestas dadas por el contador, administrador y gerente se evidenció que, aunque existe consenso en la importancia de alinear las decisiones financieras con los objetivos de la organización, los enfoques utilizados son distintos y con horizontes temporales diferentes. El contador manifestó que lo realiza mediante proyecciones anuales, priorizando un análisis a largo plazo; el administrador indicó que lo hace considerando los objetivos alcanzados previamente, reflejando un enfoque más retrospectivo; mientras que el gerente señaló que utiliza planes quincenales y anuales, combinando visiones de corto y mediano plazo. En relación con la forma de generar soluciones para alcanzar los objetivos, el contador sugirió medidas correctivas a partir de los resultados obtenidos, el administrador enfatizó la diversificación de activos para mantener la estabilidad y el gerente destacó la adaptación constante al mercado. Estos planteamientos, aunque diferentes, se complementan, pero al no estar articulados bajo un mismo sistema generan dispersión en la gestión de los recursos financieros.	Luego del análisis del cuestionario y la guía de entrevista se logró evidenciar que la empresa presenta una falta de claridad en la identificación de recursos financieros y en la definición de objetivos que orienten la toma de decisiones. Según el cuestionario, un 60% de los encuestados considera que no existe claridad al momento de definir objetivos financieros, un 60% mostró indecisión frente a la identificación de objetivos para generar alternativas viables, y un 60% también manifestó no tener postura definida respecto al análisis del impacto de decisiones en los resultados organizacionales. Aunque un 40% reconoció que sí se consideran los impactos en la estabilidad y el crecimiento, y un 60% afirmó que se evalúan necesidades estratégicas en las decisiones importantes, los resultados globales muestran más dudas que certezas. En concordancia, la guía de entrevista evidencia que, si bien el contador, el administrador y el gerente coinciden en la necesidad de alinear decisiones con objetivos, lo hacen con enfoques distintos: unos basados en proyecciones anuales, otros en logros previos o en la adaptación al mercado. En conclusión, la triangulación revela que la identificación de recursos financieros carece de un enfoque unificado y consistente, lo que genera una gestión fragmentada en la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 47

Triangulación de datos de la dimensión Identificación de alternativas financieras

Cuestionario	Guía de entrevista	Resultado
Se logró evidenciar que la identificación de alternativas financieras dentro de la empresa se percibe como un proceso ambiguo y poco estructurado. Respecto a si se analizan los posibles impactos financieros al evaluar distintas alternativas de financiamiento, el 50% señaló estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% de acuerdo, el 10% en desacuerdo, el 10% totalmente en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo, lo que refleja falta de claridad en la práctica. En relación con si antes de tomar una decisión financiera se consideran diversas opciones de financiamiento, el 60% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% de acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo, lo que indica que, aunque existe cierta disposición, la mayoría no percibe un análisis sistemático de opciones. Sobre si cada alternativa financiera se revisa en función de su viabilidad económica y riesgo, el 40% respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, otro 40% de acuerdo, el 10% en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo, lo que refleja percepciones divididas. Respecto a si la empresa elabora sus alternativas financieras utilizando únicamente la información disponible en el momento, el 40% indicó estar de acuerdo, el 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo, lo que muestra una tendencia hacia la dependencia de la información inmediata. Finalmente, en cuanto a si se toma en cuenta únicamente la información de una alternativa sin analizar otras opciones, el 40% opinó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% en desacuerdo, otro 20% de acuerdo, el 10% totalmente en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo, evidenciando opiniones dispersas.	Luego de analizar las respuestas dadas por el contador, administrador y gerente se evidenció que no existe un procedimiento uniforme ni estandarizado para identificar y evaluar alternativas financieras. El contador explicó que utiliza un proceso formal basado en proyecciones y evaluaciones periódicas, buscando objetividad en la elección de alternativas. En contraste, el administrador señaló que su enfoque se limita al control de recursos, lo que muestra un proceso menos técnico y más operativo. Por su parte, el gerente destacó que prioriza la obtención de cotizaciones bancarias como método principal, centrándose en la comparación de condiciones inmediatas. Asimismo, los criterios de selección también presentan diferencias: el contador privilegia la comparabilidad de estados financieros confiables, el administrador sostiene que las decisiones se toman en conjunto con el gerente, y este último prioriza instrumentos financieros como leasing o préstamos, siempre considerando las tasas de interés más bajas. Estas diferencias reflejan que la empresa carece de una política estandarizada para la evaluación de alternativas.	Luego del análisis del cuestionario y la guía de entrevista se logró evidenciar que la empresa enfrenta dificultades en la identificación y evaluación de alternativas financieras debido a la falta de homogeneidad en los procesos y la dispersión de criterios. El cuestionario muestra que un 50% de los encuestados no tiene una postura clara frente al análisis de impactos financieros, un 60% tampoco define con certeza si se consideran varias opciones de financiamiento y un 40% solo percibe parcialmente la revisión de alternativas según viabilidad y riesgo. Si bien un 40% reconoció que se utiliza la información disponible en el momento para elaborar alternativas, esta práctica refleja más improvisación que planificación estructurada. Por otro lado, el 40% indicó que no tiene postura definida sobre si se analiza únicamente una opción, lo que refuerza la percepción de ambigüedad. En concordancia, las entrevistas demuestran que cada responsable aborda el análisis de alternativas desde perspectivas distintas: el contador desde un enfoque técnico con proyecciones, el administrador con un control operativo básico y el gerente con un criterio práctico basado en cotizaciones y tasas de interés. En conclusión, la triangulación permite establecer que la identificación de alternativas financieras en la empresa carece de uniformidad, se gestiona de manera improvisada y no responde a un proceso estratégico consolidado, lo cual limita la efectividad en la toma de decisiones financieras.

Tabla 48

Triangulación de datos de la dimensión Identificación de información financieras

Cuestionario	Guía de entrevista	Resultado
Luego del análisis de las respuestas dadas por los encuestados se logró evidenciar que la identificación de información financiera en la empresa no se desarrolla de manera sistemática ni uniforme. En relación con si la empresa recopila información financiera relevante antes de tomar decisiones, el 50% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% en desacuerdo y el 20% de acuerdo, lo que refleja incertidumbre en la práctica. Respecto a si se verifica que la información financiera utilizada sea confiable y actualizada, el 40% señaló estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, otro 40% de acuerdo y el 20% en desacuerdo, lo que muestra percepciones divididas. En cuanto a si la empresa utiliza reportes financieros y documentos normativos para fundamentar sus decisiones, el 50% respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% de acuerdo, el 10% en desacuerdo, el 10% totalmente en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo, evidenciando nuevamente falta de definición en la postura de los encuestados. Finalmente, sobre si se toman decisiones financieras sin recurrir al uso de datos contables o reportes formales, el 40% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% en desacuerdo, el 10% de acuerdo, el 10% totalmente en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo, lo que confirma un manejo ambiguo de la información en la toma de decisiones.	Luego de analizar las respuestas dadas por el contador, administrador y gerente se evidenció que existen discrepancias importantes respecto al uso de información financiera en la toma de decisiones. El contador y el administrador coincidieron en que la información financiera es fundamental para respaldar las decisiones, aunque el primero le restó relevancia a la información escrita por considerar que los sistemas digitales son más útiles, mientras que el segundo la valoró como un elemento de formalidad y orden dentro de la gestión. En contraste, el gerente manifestó que en la práctica muchas decisiones no se respaldan con información contable o financiera, lo que evidencia debilidad en la verificación y uso de datos formales. Asimismo, se observó que el gerente utiliza reportes en Excel de manera mensual, el administrador se inclina por documentos escritos, y el contador prefiere herramientas digitales, lo que demuestra falta de un criterio unificado y la coexistencia de diferentes enfoques que no se articulan en un solo sistema de control de información.	Luego del análisis del cuestionario y la guía de entrevista se logró evidenciar que la empresa presenta un manejo inconsistente de la información financiera, lo que genera ambigüedad y debilita el proceso de toma de decisiones. Del cuestionario se desprende que un 50% de los encuestados no tiene postura definida frente a la recopilación de información financiera, un 40% señaló que verifica la confiabilidad y actualización de los datos, mientras que otro 40% se mostró indeciso, y un 20% estuvo en desacuerdo, reflejando percepciones fragmentadas. Asimismo, un 50% no tiene una opinión clara sobre el uso de reportes financieros y normativos, mientras que el 30% consideró que no se toman decisiones sin recurrir a datos contables, frente a un 40% que se mostró indeciso. Estos resultados, sumados a las entrevistas, confirman que el contador, administrador y gerente manejan la información con criterios diferentes: uno prioriza herramientas digitales, otro la formalidad escrita y otro reportes en Excel, mientras que en ocasiones no se emplea ningún tipo de información formal para decidir. En conclusión, la triangulación evidencia que la identificación de información financiera se lleva a cabo de manera fragmentada, sin estandarización ni coherencia, lo que repercute en una percepción mayoritaria de incertidumbre y en prácticas poco confiables dentro de la gestión empresarial.

Tabla 49

Triangulación de datos de la dimensión Análisis de consecuencias financieras

Cuestionario	Guía de entrevista	Resultado
Luego del análisis de las respuestas dadas por los encuestados se logró evidenciar que la empresa no cuenta con un proceso sólido para evaluar las consecuencias de sus decisiones financieras, tanto en el corto como en el largo plazo. En relación a si la empresa evalúa las consecuencias a corto y largo plazo antes de tomar decisiones, el 40% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% en desacuerdo, el 20% de acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo, reflejando una percepción mayoritaria de indefinición. Sobre si se consideran los riesgos financieros asociados antes de decidir, el 30% señaló estar en desacuerdo, otro 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% de acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo, lo que muestra un equilibrio entre posturas, sin tendencia clara. En cuanto a si la empresa evalúa cómo una decisión financiera afecta su liquidez y rentabilidad, el 40% respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% en desacuerdo y el 30% de acuerdo, confirmando nuevamente percepciones divididas. Con respecto a si no se analizan las repercusiones económicas inmediatas de las decisiones financieras, el 50% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% en desacuerdo, el 10% de acuerdo y el 10% totalmente en desacuerdo, lo que evidencia una falta de definición en los encuestados. Finalmente, sobre si se reflexiona acerca de la importancia de cada decisión financiera para la estabilidad económica de la empresa, el 60% señaló estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% de acuerdo y el 10% en desacuerdo, lo que muestra que no hay una postura sólida sobre este aspecto fundamental.	Luego de analizar las respuestas dadas por el contador, administrador y gerente se evidenció que todos reconocen la importancia de evaluar las consecuencias financieras de las decisiones, aunque con enfoques diferenciados y sin un marco común. El contador explicó que se centra en los resultados obtenidos y aplica medidas de mitigación durante el mismo período, lo que revela un enfoque más técnico y reactivo. El administrador sostuvo que vincula la evaluación de consecuencias con el crecimiento empresarial y la generación de ingresos, reflejando una visión orientada al largo plazo. El gerente, por su parte, indicó que realiza comparaciones con resultados de años anteriores, lo que muestra un análisis histórico como base para evaluar riesgos y beneficios. En cuanto al corto plazo, el contador destacó su relevancia para la toma de decisiones antes de cerrar el ejercicio, el administrador señaló la necesidad de evaluar impactos positivos y negativos en la estabilidad financiera, mientras que el gerente afirmó que solo prioriza el corto plazo en caso de pérdidas inmediatas, enfocándose generalmente en el mediano plazo. Estos enfoques demuestran que, aunque todos valoran la importancia de la evaluación de consecuencias, los criterios aplicados no son homogéneos ni sistemáticos.	Luego del análisis del cuestionario y la guía de entrevista se logró evidenciar que la empresa carece de un proceso estructurado y estandarizado para el análisis de consecuencias financieras, lo que debilita la toma de decisiones estratégicas. Del cuestionario se desprende que un 40% de los encuestados no tiene postura definida sobre la evaluación de consecuencias a corto y largo plazo, un 30% estuvo en desacuerdo y solo un 30% reconoció que sí se realiza, lo que refleja falta de claridad. Asimismo, un 50% manifestó indecisión sobre el análisis de repercusiones económicas inmediatas y un 60% tampoco tiene posición clara respecto a la reflexión sobre la importancia de las decisiones financieras, lo que confirma la ausencia de un proceso formal. En contraste, aunque un 30% indicó que sí se consideran riesgos financieros y otro 30% lo negó, la percepción se mantiene dividida. Al triangular estos hallazgos con las entrevistas, se observa que, si bien el contador, administrador y gerente reconocen la importancia del análisis de consecuencias, aplican criterios distintos: unos desde resultados inmediatos, otros desde el crecimiento futuro y otros desde comparaciones históricas. En conclusión, la triangulación evidencia que la evaluación de consecuencias financieras es percibida de manera ambigua por la mayoría de los encuestados y ejecutada de forma heterogénea por los responsables, lo que genera debilidad en la gestión de riesgos y en la proyección de la estabilidad económica de la empresa.

3.4. Aportes de ser el caso

La presente investigación aportaría beneficios relevantes tanto a nivel teórico como metodológico y práctico, que repercuten directamente en la empresa Policlínico Divino Niño E.I.R.L. y en el sector de la salud ocupacional en general.

En primer lugar, el presente estudio contribuiría a ampliar el conocimiento científico sobre la relación entre la planificación financiera y la toma de decisiones empresariales dentro del sector salud. Este aporte se sustentaría en teorías económicas y administrativas que explican la importancia de la planificación en la sostenibilidad de las organizaciones, lo que representaría una base conceptual sólida para futuras investigaciones en el ámbito financiero-administrativo. Para la empresa, significaría disponer de fundamentos teóricos que le permitirían comprender cómo una adecuada gestión de la planificación financiera incidiría en la coherencia y efectividad de sus decisiones estratégicas, facilitando un direccionamiento más claro hacia la eficiencia organizacional y la mejora continua.

En segundo lugar, desde el punto de vista metodológico, la investigación representaría un modelo válido y replicable para otras organizaciones del sector salud ocupacional. Al emplear un enfoque cuantitativo, con instrumentos de medición confiables y un análisis estadístico riguroso, permitiría a la empresa aplicar esta metodología en evaluaciones futuras, replicando el modelo para monitorear periódicamente el vínculo entre planificación financiera y toma de decisiones. Este aporte generaría una herramienta práctica para la empresa, pues facilitaría procesos de autoevaluación internos, la elaboración de diagnósticos financieros más precisos y el diseño de estrategias basadas en evidencia cuantitativa, lo que consolidaría la capacidad de la organización para corregir falencias y reforzar buenas prácticas de gestión.

Finalmente, en el ámbito práctico, los resultados obtenidos contribuirían directamente a la mejora de la gestión de los recursos financieros del Policlínico Divino Niño E.I.R.L. Este aporte permitiría a la empresa elaborar presupuestos más consistentes, identificar con mayor

claridad alternativas de financiamiento y fundamentar sus decisiones en información confiable y actualizada. Además, generaría una cultura organizacional orientada hacia el análisis de riesgos y consecuencias, reduciendo la improvisación en los procesos administrativos y financieros. De esta manera, el estudio no solo beneficiaría a la empresa bajo análisis, sino que también serviría como referente para otras instituciones del sector salud, que podrían emplear sus hallazgos como guía para implementar mejores prácticas en la administración financiera y en la toma de decisiones estratégicas, promoviendo una gestión más eficiente, transparente y sostenible.

Conclusiones

PRIMERA: Se determinó que existe una relación positiva y significativa entre la planificación financiera y la toma de decisiones en la empresa de salud ocupacional de Arequipa en el período 2025 ($r = 0.853$; $p = 0.002$; $p < 0.05$). Este hallazgo sugiere que la existencia de una planificación financiera más robusta está fuertemente relacionada con una mejor calidad en las decisiones tomadas en esta entidad. Desde los resultados descriptivos, el cuestionario refleja que un 50% de los encuestados considera que casi nunca se aplican estrategias eficientes y un 50% señala que solo a veces los presupuestos son adecuados, lo que confirma una percepción de deficiencia en la planeación. Asimismo, aunque un 20% reconoce que casi siempre existen esfuerzos de organización, estos resultan parciales. Las entrevistas refuerzan esta visión al mostrar que el contador, el administrador y el gerente aplican criterios distintos y sin coordinación, lo que genera decisiones fragmentadas y poco alineadas con los objetivos estratégicos.

SEGUNDA: Se concluye que existe una relación positiva y significativa entre la planificación financiera y la identificación de decisiones financieras ($r = 0.749$; $p = 0.013$; $p < 0.05$). Esto indica que, según la percepción del personal, la solidez en la planificación facilita una mayor claridad en la definición de objetivos y mejor identificación de alternativas financieras adecuadas, sin implicar una relación de causalidad. Sin embargo, el cuestionario muestra que un 60% de los encuestados percibe que no existe claridad al definir metas financieras, un 60% manifestó indecisión en la identificación de objetivos para generar alternativas, y otro 60% no tiene postura definida sobre el análisis de impactos de decisiones, reflejando un panorama de incertidumbre. Aunque un 40% reconoce que sí se consideran impactos en la estabilidad, la mayoría evidencia deficiencias. Las entrevistas confirman esta situación, pues los responsables coinciden en la necesidad de alinear decisiones con objetivos, pero aplican criterios distintos: proyecciones anuales, logros previos o adaptación al mercado.

TERCERA: En conclusión, se confirma que la planificación financiera se relaciona positiva y significativamente con la identificación de alternativas financieras ($r = 0.691$; $p = 0.027$; $p < 0.05$). Esta asociación sugiere que una mayor planificación está vinculada a la capacidad de evaluar distintas opciones, específicamente alternativas de financiamiento tales como leasing o préstamos bancarios. No obstante, los resultados del cuestionario reflejan que un 50% de los encuestados no tiene postura clara sobre el análisis de impactos financieros, un 60% no define con certeza si se consideran varias opciones de financiamiento y un 40% solo percibe parcialmente la revisión de alternativas. Aunque un 40% reconoció que se utiliza la información disponible, esta práctica se orienta más a la improvisación que a la estrategia. Las entrevistas confirman que los responsables abordan las alternativas de forma dispersa: el contador con proyecciones técnicas, el administrador con controles básicos y el gerente desde criterios prácticos como cotizaciones y tasas.

CUARTA: Se concluye que la planificación financiera presenta una relación positiva y significativa con la identificación de información financiera ($r = 0.762$; $p = 0.010$; $p < 0.05$). Esto sugiere que, en esta entidad, una planificación más estructurada se asocia con un mejor manejo de la información contable y financiera tales como los reportes, balances y estados financieros. Sin embargo, los datos muestran que un 50% de los encuestados no tiene postura definida sobre la recopilación de información, un 40% indicó que verifica la confiabilidad y actualización de los datos, mientras que otro 40% se mostró indeciso y un 20% en desacuerdo. De igual forma, un 50% no tiene opinión clara sobre el uso de reportes financieros y normativos, y un 30% considera que no se toman decisiones sin recurrir a datos contables, frente a un 40% indeciso. Las entrevistas confirman este escenario: el contador prioriza herramientas digitales, el administrador opta por la formalidad escrita y el gerente usa reportes en Excel, evidenciando una gestión fragmentada y sin estandarización.

QUINTA: En conclusión, se demuestra que la planificación financiera mantiene una relación positiva y significativa con el análisis de consecuencias financieras ($r = 0.751$; $p = 0.012$; $p < 0.05$). Esto sugiere que una planificación adecuada se asocia con una mejor capacidad para anticipar consecuencias específicas de liquidez, rentabilidad e impactos de riesgo. Sin embargo, los resultados del cuestionario muestran que un 40% no tiene postura definida sobre la evaluación de consecuencias a corto y largo plazo, un 30% está en desacuerdo y solo un 30% reconoce que sí se realiza, reflejando falta de claridad. Asimismo, un 50% manifestó indecisión sobre el análisis de repercusiones económicas inmediatas y un 60% no tiene posición clara respecto a la reflexión sobre la importancia de las decisiones financieras. Aunque un 30% indicó que sí se consideran riesgos y otro 30% lo negó, las entrevistas evidencian que cada responsable aborda las consecuencias desde distintos criterios: inmediatos, futuros o históricos, confirmando la ausencia de un proceso estandarizado.

Recomendaciones

PRIMERA: Se recomienda que la empresa implemente un plan integral de planificación financiera que unifique criterios entre contador, administrador y gerente, estableciendo un cronograma de actividades presupuestarias y de proyección de resultados. Esto permitirá reducir la percepción negativa que actualmente mantiene el 50% de los encuestados respecto a la aplicación de estrategias y presupuestos, logrando decisiones más coherentes y articuladas con los objetivos organizacionales.

SEGUNDA: Se recomienda establecer objetivos financieros claros y medibles en la planificación, de modo que se facilite la identificación de decisiones financieras estratégicas. Para superar la indecisión del 60% de encuestados, la empresa debe capacitar a los responsables en metodologías de análisis de impacto financiero y diseñar matrices de decisión con indicadores de rentabilidad, liquidez y riesgo. Esto permitirá elegir opciones más consistentes y alineadas al crecimiento sostenible.

TERCERA: Se recomienda desarrollar un procedimiento formal para la evaluación de alternativas financieras, que incluya la comparación de opciones de financiamiento según viabilidad, costos y riesgos. Para contrarrestar que un 60% de los encuestados no perciba claridad en este aspecto, se sugiere implementar herramientas digitales de simulación y análisis financiero que permitan al contador, administrador y gerente tomar decisiones sobre una base homogénea y no improvisada.

CUARTA: Se recomienda implementar un sistema estandarizado de información financiera, que centralice los reportes contables y administrativos en una plataforma digital accesible para todas las áreas. Esto reducirá la fragmentación percibida por el 50% de los encuestados y permitirá decisiones basadas en información actualizada y confiable. Asimismo, se recomienda realizar capacitaciones periódicas en gestión de datos financieros, con énfasis en reportes normativos y digitales.

QUINTA: Se recomienda formalizar un proceso de análisis de consecuencias financieras mediante la elaboración de reportes de riesgos y escenarios económicos (corto, mediano y largo plazo), que sean revisados periódicamente en reuniones de gestión. Esta acción permitirá superar la falta de claridad que refleja el 40% de los encuestados y la indecisión del 60%. Además, garantizará que las decisiones no se limiten a criterios individuales (inmediatos, históricos o futuros), sino que se basen en una visión integral que fortalezca la estabilidad económica y la gestión de riesgos.

Referencias bibliográficas

Abriendo Mercados. (16 de julio de 2023). *Desafíos de la planificación financiera en la internacionalización*. Abriendomercados: https://abriendomercados.com/desafios-de-la-planificacion-financiera-en-la-internacionalizacion/?form=MG0AV3

Alegre, M. (2023). Importancia de la contabilidad financiera en el control interno de empresas comerciales. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales - RADEE, 3*(6), 69-81. https://doi.org/10.56216/radee022023dic.a05

Apaza, D., Flores, Y., Lujano, J., & Calisaya, W. (2024). Incidencia del planeamiento financiero en la rentabilidad de las empresas constructoras de la ciudad del Cusco - Perú 2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidiciplinar, 8*(4), 11535-11562. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13315

Arámbulu, J. (22 de enero de 2022). *Las buenas y malas decisiones corporativas*. Diario Oficial del Bicentenario El Peruano: https://elperuano.pe/noticia/137885-las-buenas-y-malas-decisiones-corporativas

Arroba, J., & Altamirano, M. (2023). Gestión de la información contable y financiera para la toma de decisiones en las PYMES. *Revista de Investigación SIGMA, 10*(2), 144-158. https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/3158

Avila, H., Palumbo, G., De la Cruz, H., & Ogosi, J. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 27*(7), 648-662. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42

Baron, J., & Forero, L. (2022). Análisis de las Fintech y su aporte a la inclusión financiera en Colombia. *Revista Estrategia Organizacional, 11*(2), 127-143. https://doi.org/10.22490/25392786.6118

Bejarano, W., & Vargas, R. (2025). Evaluación de la evaluabilidad en Políticas públicas. Pautas para un buen ciclo de políticas públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9*(1), 12610-12627. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16837

Bermúdez, D., Gutiérrez, G., Cuenca, P., Portela, A., & García, P. (2021). Sugerencias para escribir análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones en tesis y trabajos de grado. *Revista digital CITAS. Ciencias, innovación, tecnología, ambiente y sociedad, 8*(1), 1-12. https://doi.org/10.15332/24224529.6608

Cohen, N., Werbin, E., & Quadro, M. (2023). Información no financiera: su importancia en la toma de decisiones y su relación con el desempeño. *Revista Documentos de Trabajo de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas, 1*(1), 1-16. https://revistas.unc.edu.ar/index.php/DTI/article/view/39874

Cordero, I., González, M., & Gómez, F. (2021). Los valores organizacionales compartidos para el ejercicio de la dirección. Consideraciones teóricas necesarias. *Revista Didáctica y Educación, 12*(1), 201-213. https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/1159

Delgado, L. (2021). Desarrollo de un modelo de planeación financiera para una compañía de alimentos utilizando simulación Monte Carlo. *Revista Entramado, 17*(2), 24-40. https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.7563

Díaz, D., Velásquez, M., Rincón, D., Blanco, O., & Correa, R. (2022). Relación entre rasgos de personalidad, toma de decisiones y la permanencia académica. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 10*(65), 263-283. https://doi.org/10.35575/rvucn.n65a10

Díaz, D., Zazueta, H., & Moreno, E. (2023). Planeación financiera en una microempresa comercial de refacciones automotrices en el municipio de Guasave. *Revista RILCO*

Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, 5(45), 61-70. https://doi.org/10.51896/rilcods.v5i45.236

Durán, M., Calles, F., & Zolano, M. (2022). Gestión y control de inventario en pequeñas y medianas empresas (pymes) como herramienta de información para la toma de decisiones en tiempos de crisis. *Revista de Investigación Académica sin Frontera, 15*(37), 1-12. https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.468

Durango, J., & Durango, R. (2022). La evaluación del riesgo ambiental como herramienta de apoyo en la consulta previa, libre e informada de los pueblos indígenas del Ecuador. *Revista de Derecho Ambiental, 2*(18), 155-188. https://doi.org/10.5354/0719-4633.2022.67945

Farfán, J., & Valencia, D. (2024). Medición del riesgo de auditoría en servicios de consultoría externa como factor de calidad. *Revista CEA, 10*(22), e2417. https://doi.org/10.22430/24223182.2417

Filiberto, V., Martínez, M., & Jaramillo, E. (2023). Análisis de la estructura conceptual del grado de educación financiera en alumnos Universitarios de áreas económico-Administrativas. *Revista Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, 5*(48), 1-12. https://doi.org/10.51896/rilcods.v5i48.314

Gagliordi, N. (27 de noviembre de 2023). *Los 14 principales desafíos de la gestión financiera para las empresas*. Oracle: https://www.oracle.com/pe/erp/financials/financial-management-challenges/

García, E., Navejas, G., & Rodríguez, A. (2024). La importancia de la educación financiera en los jóvenes universitarios frente al retiro por vejez. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 14*(28), e670. https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1920

Giraldo, C., Saavedra, J., & Valencia, L. (2024). La educación financiera como mediadora entre la planeación financiera y el desempeño financiero en microemprendedores del sector solidario. *Revista Cuadernos de Economía, 43*(91), 265-295. https://www.researchgate.net/profile/Cesar-Giraldo-Prieto/publication/383152960_La_educacion_financiera_como_mediadora_entre_la_planeacion_financiera_y_el_desempeno_financiero_en_microemprendedores_del_sector_solidario/links/66beb8ca145f4d35535d5648/La-ed

Hernandez, D., Celis, J., Hernandez, L., & Hernandez, A. (2022). Análisis financiero y económico para la toma de decisiones efectivas en sociedades anónimas. *TecnoHumanismo. Revista Científica, 2*(3), 121-143. https://doi.org/10.53673/th.v2i3.117

Hernandez, D., Inocente, F., Sandoval, M., & Hernandez, J. (2022). Contabilidad financiera y toma de decisiones empresariales. *TecnoHumanismo. Revista Científica, 2*(3), 1-16. https://doi.org/10.53673/th.v2i3.112

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill Interamericana.

Holguín, W., & Estéfano, M. (2023). Gestión financiera y su incidencia en toma de decisiones de inversión a corto plazo en empresas de perfumería en la ciudad de Guayaquil. *Polo del Conocimiento, 8*(6), 81-92. https://doi.org/10.23857/pc.v8i6

Holmos, E., Atencio, R., Espinoza, T., & Abarca, Y. (2023). Evaluación alternativa y evaluación tradicional en el contexto de la educación universitaria. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, 8*(16), 220-237. https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2546

Iglesias, P., Maticurena, R., & Wilke, H. (2021). Costos de producción: control financiero y su influencia en la rentabilidad operacional del hotel Radisson Guayaquil. *Revista*

Científica Carácter, *9*(1), 1-8. https://upacifico.revistasjournals.com/index.php/up/article/view/91

Izurieta, C., Ramos, C., Pérez, N., & Fuentes, L. (2022). Métodos estadísticos predictivos para el análisis de riesgo financiero en proyectos de emprendimiento. *Revista Dominio de las Ciencias,* *8*(1), 1154-1168. https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2628

Jiménez, M., & Narváez, C. (2021). Control y gestión de costos para la toma de decisiones. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 7*(2), 33-68. https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.503

Loyola, F., & Cordero, D. (2022). Régimen simplificado para emprendedores y negocios populares. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA,* *7*(1), 734-760. https://doi.org/10.35381/r.k.v7i1.1886

Macías, D., & Monar, C. (2024). La Gestión Financiera y la Relación con Operaciones Logísticas en Distribuidoras de Cárnicos de Manta. *Revista Científica de Salud y Desarrollo Humano, 5*(1), 172-197. https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i1.84

Macías, F., & Delgado, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Revista Polo del Conocimiento,* *8*(2), 895-918. https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5224

Margarita, J., & Bermúdez, C. (2023). Modelo de gestión financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración,* *10*(1), 21-32. https://doi.org/10.46677/compendium.v10i1.1176

Martínez, M., Saavedra, M., & Sánchez, M. (2021). Modelo de proyección financiera para el sector construcción. *Revista Lúmina,* *22*(1), 1-28.

https://www.researchgate.net/publication/349485467_Modelo_de_Proyeccion_Financiera_para_el_sector_construccion

Mata, S., García, M., Montejano, S., Landa, L., & Campos, R. (2023). Efecto de las Estrategias Financieras en la Competitividad y la Innovación de empresas. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 12*(23), 1-22. https://doi.org/10.23913/ricea.v12i23.205

Mora, E., Morocho, Z., & León, L. (2023). Evaluación del control interno en la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras de la ciudad de Machala. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7*(4), 182-192. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6859

Nieto, W., & Cuchiparte, J. (2022). Análisis e interpretación de los Estados Financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de servicios durante los períodos 2020 y 2021. *Revista Dominio de las Ciencias, 7*(3), 1062-1085. https://doi.org/10.23857/dc.v7i4

Nuñez, L., Alfaro, J., Aguado, A., & González, E. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 28*(9), 628-641. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39

Ochoa, J., Torres, M., & Narváez, C. (2022). Control interno como herramienta para la eficiencia en la gestión financiera de supermercados de Azogues- Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 27*(8), 1150-1166. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.27

Ordoñez, J., Noles, D., & Soto, C. (2021). La planificación financiera como herramienta sustancial para medir la rentabilidad empresarial. Caso Dekautopartes S.A ciudad de Machala. *593 Digital Publisher CEIT, 6*(6), 169-180. https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.754

Parra, L., & Navarrete, J. (2023). El presupuesto como herramienta de gestión financiera para la toma de decisiones en el Instituto Superior Universitario Almirante Illingworth. *Revista ECA Sinergia, 14*(3), 105-113. https://www.redalyc.org/journal/5885/588575738009/588575738009.pdf

Parrales, J., Penafiel, J., Pibaque, M., & Morán, J. (2021). Consideraciones de la responsabilidad social empresarial en la rentabilidad económica de las empresas. *Revista Dominio de las Ciencias, 7*(5), 1262-1279. https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2309

Pérez, D., Milanés, M., Mar, O., & Orellana, A. (2023). Diseño de sistema basado en reglas para apoyar la toma de decisiones de la población en la obtención de los medicamentos. *Revista Cubana de Informática Médica, 15*(1), e623. http://scielo.sld.cu/pdf/rcim/v15n1/1684-1859-rcim-15-01-e623.pdf

Pérez, L., & Badajoz, J. (2022). El control interno y su influencia en la gestión de recursos financieros. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6*(5), 2024-2040. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3227

Poveda, F. (2023). Impacto de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la inclusión financiera: un análisis de su contribución a la evaluación social. *Revista Religación, 8*(38), e2301096. https://doi.org/10.46652/rgn.v8i38.1096

Préstamo, F., Cordero, A., & Zúñiga, J. (2021). Administración del riesgo y planeación financiera como estrategias de las Pymes del sector tecnológico en Costa Rica ante la pandemia del Covid-19. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 4*(1), 16-25. https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778108003.pdf

Ramírez, A., Berrones, A., & Calderón, E. (2021). La planificación financiera como herramienta para el desarrollo empresarial post Covid. *Revista Polo del Conocimiento, 6*(3), 217-227. https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2359

Ricardo, R. (16 de septiembre de 2020). *Toma de decisiones en una empresa global*. Estudyando: https://estudyando.com/toma-de-decisiones-en-una-empresa-global/?form=MG0AV3

Salazar, F., Gonzalez, J., Sanchez, P., & Sanmartin, J. (2021). Contabilidad administrativa. Herramienta para la toma de decisiones gerenciales. *Revista SAPIENTIAE: Ciências Sociais, Humanas e Engenharias, 6*(2), 157-168. https://doi.org/10.37293/sapientiae62.03

Scavone, G., & Marchesano, M. (2024). Revelaciones sobre el impacto del clima en la información financiera: Dando respuesta a los requerimientos de los grupos de interés. *La Junta. Revista de innovación e investigación contable, 7*(1), 39-52. https://doi.org/10.53641/junta.v7i1.128

Seijo, C., & Torres, C. (2023). Ética empresarial: Un eslabón fundamental basado en la toma de decisiones prospectivas. *Revista científica, arbitrada e indizada, bajo la modalidad electrónica, 6*(1), 6-18. https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/309

Solano, A., & Cabrera, L. (2024). Incidencia de la planificación financiera en comerciantes de mercados. *Revista Multidisciplinaria Universidad Ciencia y Tecnología, 28*(123), 7-17. https://doi.org/10.47460/uct.v28i123.797

Solórzano, D., & Vásconez, L. (2021). Estrategias financieras y contables para el fortalecimiento de la liquidez en la Corporación Agroempresarial Coagro. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 7*(2), 508-537. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8318861

Taborda, M., Barco, J., Vanegas, J., & López, D. (2021). Identificación de las barreras a la logística verde en el Valle de Aburrá. Caso de estudio. *Revista de Investigación en*

Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad, 9(15), 189-212. https://doi.org/10.53995/23463279.901

Tobón, L., Fuentes, L., Flores, M., & Gurruchaga, M. (2024). Análisis de riesgos laborales en el proceso de limpia pública de un municipio de Veracruz, México. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios), 17*(1), 1-26. https://doi.org/10.22579/23463910.1017

Trejos, D., Osorio, S., Corrales, L., & Duque, P. (2021). Toma de decisiones financieras: perspectivas de investigación. *Revista Interfaces, 4*(1), 15-44. http://biblos.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/ingenieria/article/view/509/651

Valencia, B., & Narváez, C. (2021). La gestión de riesgos financieros y su incidencia en la toma de decisiones. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 7*(2), 691-722. https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.526

Vallejo, N., & Victoria, B. (2022). Proceso contable y su influencia en la toma de decisiones de la Empresa Frenos Vasa, Portoviejo 2020. *Revista Polo del Conocimiento, 7*(4), 488-521. https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3837

Vega, C., Reza, D., García, O., Hernández, R., & Ruiz, D. (2021). Escala de toma de decisiones para directivos. *Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social, 7*(1), 146-166. https://doi.org/10.22402/j.rdipycs.unam.7.1.2021.312.146-166

Vega, J., Carrillo, W., Huilcapi, S., & Zurita, G. (2024). Administración financiera para la competitividad, sostenibilidad e innovación en PYMES ecuatorianas. *Ibero-American Journal of Education & Society Research, 4*(5), 103-109. https://doi.org/10.56183/iberoeds.v4iS.679

Velasco, L., Martínez, G., & Morales, T. (2022). Importancia del estado de flujo de efectivo en las Pymes. *Revista FACCEA, 12*(1), 110-119. https://doi.org/10.47847/faccea.v12n1a7

Veloz, J., Valle, J., & Jiménez, J. (2024). La planificación financiera en las Pymes de la ciudad de Ambato. *Revista Científica y Académica, 4*(1), 134-148. https://doi.org/10.61384/r.c.a..v4i1.88

Vera, R., & Álava, D. (2021). Manejo adecuado y responsable de los recursos financieros para la sostenibilidad de las empresas. *Revista E-IDEA Journal of Business Sciences, 3*(9), 48-59. https://doi.org/10.53734/eidea.vol3.id87

Vivanco, J. (2023). La planeación financiera como base de permanencia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista Trascender, Contabilidad y Gestión, 8*(23), 105-115. https://doi.org/10.36791/tcg.v8i23.214

Yoza, N. A. (2024). Control interno y su impacto en la toma de decisiones de la Empresa Audicontables GFC. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN, 8*(15), 454-476. https://www.editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/519/850

Zamudio, L., & Ramos, B. (2023). Desarrollo de habilidades en Educación financiera en estudiantes de nivel primaria mediante actividades lúdicas: un análisis en 6 escuelas de Mexicali, Baja California. *Revista Espacios, 43*(8), 57-71. https://www.revistaespacios.com/a23v44n08/a23v44n08p05.pdf

Zapata, E. (2023). Avances de la responsabilidad social en el Estado peruano, sumando valor público e innovación basada en la economía del comportamiento. *Revista Universidad, Ciencia y Tecnología, 27*(120), 58-73. https://doi.org/10.47460/uct.v27i120.732

Zapata, J., & Castellanos, L. (2024). Avances en la teoría de toma de decisiones: implicaciones para las políticas públicas de educación financiera en Argentina. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento, 16*(1), 38-53. https://doi.org/10.32348/1852.4206.v16.n1.44610

Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). modelo de gestión financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración, 10*(1), 21-32. https://doi.org/10.46677/compendium.v10i1.1176

Zúñiga, F., Villanueva, D., Pacheco, L., & Pincheira, R. (2022). Consecuencias financieras de la primera aplicación de la Norma Internacional de Información Financiera N° 16 en Chile. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 27*(100), 1702-1720. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.25

Anexos

Anexo 1 Matriz de consistencia

Planificación financiera y su relación con la toma de decisiones en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.					
Pregunta general	**Objetivo general**	**Hipótesis general**	**Variables**	**Dimensiones**	**Indicadores**
¿Cuál es la relación entre la planificación financiera y la toma de decisiones en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025?	Determinar la relación de la planificación financiera y la toma de decisiones en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.	La planificación financiera se relaciona significativamente con la toma de decisiones en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.	Planificación financiera	Planeación	Estrategias
					Decisiones financieras
					Presupuesto
					Proyecciones
				Recursos financieros	Efectivo
					Obligaciones a corto plazo
					Evaluación y control
					Estados financieros
				Control	Desarrollo
					Resultados de actividades
					Resultado de decisiones
					Evaluación
Preguntas específicas	**Objetivos específicos**	**Hipótesis específicas**	Toma de decisiones	Identificación de decisiones financieras	Claridad en los objetivos
¿Cuál es la relación entre la planificación financiera y la identificación de decisiones financieras en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025?	Determinar la relación entre la planificación financiera y la identificación de decisiones financieras en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.	La planificación financiera se relaciona significativamente con la identificación de decisiones financieras en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.			Enfoque en los objetivos
					Consideración de las necesidades organizacionales
					Generación de soluciones basada en los objetivos
					Reflexión sobre la consecución de objetivos
					Toma de decisiones sin un objetivo previo
¿Cuál es la relación entre la planificación financiera y la identificación de alternativas financieras en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025?	Determinar la relación entre la planificación financiera y la identificación de alternativas financieras en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.	La planificación financiera se relaciona significativamente con la identificación de alternativas financieras en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.		Identificación de alternativas financieras	Análisis de resultados
					Consideración de todas las alternativas
					Evaluación de todas las alternativas
					Elaboración de alternativas
					Consideración de una alternativa
¿Cuál es la relación entre la planificación financiera y la identificación de información financiera en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025?	Determinar la relación entre la planificación financiera y la identificación de información financiera en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.	La planificación financiera se relaciona significativamente con la identificación de información financiera en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.		Identificación de información financiera	Recopilación de información
					Recopilación de información para la toma de decisiones
					Verificación de la información
					Uso de información escrita
¿Cuál es la relación entre la planificación financiera y el análisis de las consecuencias financieras en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025?	Determinar la relación entre la planificación financiera y el análisis de las consecuencias financieras en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.	La planificación financiera se relaciona significativamente con el análisis de consecuencias financieras en una empresa de salud ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025.		Análisis de las consecuencias financieras	Consideración de todas las consecuencias
					Enfoque en las consecuencias a largo plazo
					Evaluación de riesgos
					Omisión de las consecuencias a corto plazo
					Evaluación de la importancia de las consecuencias

Anexo 2 Instrumentos de investigación

Cuestionario de Planificación financiera

A continuación, se le presentará una serie de afirmaciones relacionadas con la planificación financiera en la empresa. Responda sinceramente marcando con una (X) en la alternativa que mejor represente su punto de vista, donde 1 significa *Nunca*, 2 *Casi nunca*, 3 *A veces*, 4 *Casi siempre* y 5 *Siempre*. No existen respuestas correctas o incorrectas, y los datos recogidos en el cuestionario serán tratados bajo estricta confidencialidad con fines exclusivamente académicos.

N°	Ítem	1	2	3	4	5
Planeación						
1	¿La empresa establece estrategias eficientes para alcanzar sus metas y objetivos en el planeamiento financiero?					
2	¿La empresa define decisiones de financiamiento e inversión óptimas para cumplir su planeamiento financiero?					
3	¿El presupuesto elaborado por la empresa es adecuado para planificar sus recursos y alcanzar sus metas?					
4	¿La empresa proyecta, en términos monetarios, el impacto de sus decisiones y verifica el cumplimiento de sus objetivos financieros?					
Recursos financieros						
5	¿El efectivo disponible en la empresa, como parte del activo circulante, contribuye a un adecuado planeamiento financiero?					
6	¿La planificación financiera permite a la empresa cumplir oportunamente con sus obligaciones a corto plazo?					
7	¿La empresa realiza una evaluación y control de la planificación financiera para asegurar el retorno adecuado de la inversión?					
8	¿La empresa reconoce y registra correctamente sus estados financieros para cumplir sus objetivos dentro del plazo establecido?					
Control						
9	¿El efectivo disponible en la empresa se gestiona adecuadamente dentro del activo circulante para el planeamiento financiero?					
10	¿La empresa utiliza documentos previsionales para reflejar los resultados de sus actividades?					
11	¿La planificación financiera permite a la empresa proyectar y evaluar el impacto de sus decisiones en el cumplimiento de sus objetivos?					
12	¿La empresa realiza evaluaciones periódicas para optimizar su planificación financiera?					

Nota. Cuestionario para la Planificación financiera adaptado de Apaza et al. (2024).

Cuestionario de Toma de decisiones

A continuación, se le presentará una serie de afirmaciones relacionadas con la toma de decisiones en la empresa. Responda sinceramente marcando con una (X) en la alternativa que mejor represente su punto de vista, donde 1 significa *Totalmente en desacuerdo*, 2 *En desacuerdo*, 3 *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*, 4 *De acuerdo* y 5 *Totalmente de acuerdo*. No existen respuestas correctas o incorrectas, y los datos recogidos en el cuestionario serán tratados bajo estricta confidencialidad con fines exclusivamente académicos.

N°	Ítem	1	2	3	4	5
	Identificación de decisiones financieras					
1	La empresa define objetivos financieros claros antes de tomar decisiones financieras.					
2	Las decisiones financieras tomadas en la empresa consideran su impacto en la estabilidad y crecimiento financiero.					
3	En decisiones financieras importantes, se evalúan las necesidades estratégicas de la organización.					
4	La empresa identifica sus objetivos financieros para generar alternativas viables.					
5	Se analiza cuidadosamente el impacto de las decisiones financieras en los resultados organizacionales.					
6	La empresa toma decisiones financieras sin establecer objetivos previos.					
	Identificación de alternativas financieras					
7	La empresa analiza los posibles impactos financieros al evaluar distintas alternativas de financiamiento.					
8	Antes de tomar una decisión financiera, se consideran diversas opciones de financiamiento.					
9	Cada alternativa financiera se revisa con base en su viabilidad económica y riesgo.					
10	La empresa elabora sus alternativas financieras utilizando solo la información financiera disponible en el momento.					
11	Se toma en cuenta únicamente la información financiera de una alternativa sin analizar otras opciones.					
	Identificación de información financiera					
12	Antes de tomar decisiones financieras, la empresa recopila información financiera relevante.					
13	Se verifica que la información financiera utilizada sea confiable y actualizada.					
14	La empresa utiliza reportes financieros y documentos normativos para fundamentar sus decisiones financieras.					
15	Se toman decisiones financieras importantes sin recurrir al uso de datos contables o reportes formales.					
	Análisis de las consecuencias financieras					
16	Antes de tomar una decisión financiera, la empresa evalúa sus consecuencias a corto y largo plazo.					
17	Se consideran los riesgos financieros asociados antes de decidir.					
18	La empresa evalúa cómo una decisión financiera afecta su liquidez y rentabilidad.					
19	No se analizan las repercusiones económicas inmediatas de las decisiones financieras.					
20	Se reflexiona sobre la importancia de cada decisión financiera para la estabilidad económica de la empresa.					

Nota. Cuestionario para la Toma de decisiones adaptado de Vega et al. (2021).

Entrevista para la planificación financiera y la toma de decisiones

I. Planificación Financiera

1. ¿Qué estrategias financieras considera su empresa para asegurar un crecimiento sostenible durante el año 2025?

2. ¿Cómo elabora la empresa el presupuesto anual y qué criterios utiliza para tomar decisiones financieras clave en este proceso?

3. ¿Qué métodos utiliza la empresa para gestionar el efectivo disponible, y cómo se asegura que las obligaciones a corto plazo se cubran de manera eficiente?

4. ¿Cómo evalúa la empresa el rendimiento de sus recursos financieros y cómo se utiliza esta evaluación para controlar los estados financieros?

5. ¿Qué herramientas utiliza la empresa para evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades financieras en relación con los objetivos planteados?

6. ¿Cómo se mide el impacto de las decisiones financieras tomadas y cómo se ajusta la planificación financiera en función de los resultados obtenidos?

II. Toma de Decisiones

7. ¿Cómo asegura la empresa que las decisiones financieras estén alineadas con los objetivos establecidos y que se enfoque en las necesidades organizacionales?

8. ¿De qué manera la empresa genera soluciones para alcanzar los objetivos, y qué impacto tiene la reflexión sobre los objetivos en la toma de decisiones?

9. ¿Qué proceso sigue la empresa para analizar los resultados de las alternativas financieras y asegurar que todas las opciones sean evaluadas adecuadamente?

10. ¿Cómo se identifican y elaboran las alternativas financieras, y qué criterios se utilizan para elegir entre ellas?

11. ¿Qué tipo de información recopila la empresa para respaldar las decisiones financieras y cómo se verifica la precisión de esa información antes de utilizarla?

12. ¿Qué importancia tiene el uso de información escrita en la toma de decisiones financieras y cómo se asegura su disponibilidad en todo momento?

13. ¿Cómo evalúa la empresa las consecuencias a largo plazo de las decisiones financieras y cuál es el enfoque que se emplea para mitigar posibles riesgos?

14. ¿En qué medida considera la empresa las consecuencias a corto plazo al tomar decisiones financieras, y qué importancia se le otorga a la evaluación de estas consecuencias en la planificación?

Anexo 3 Ficha de validación de los instrumentos

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres del experto: Hillpa Zuñiga Manuel Edmundo

1.2 Grado académico: Magister

1.3 Cargo e institución donde labora el experto: Universidad Católica de Santa María

1.4 Título de la Investigación: "Planificación financiera y su relación con la toma de decisiones en una empresa de Salud Ocupacional de la ciudad de Arequipa, periodo 2025"

1.5 Autor del instrumento: Salvador Allende Zevallos

1.6 Maestría/ Doctorado/ Mención: Título Profesional de Ingeniería Comercial

1.7 Nombre del instrumento: Guía de entrevista para la planificación financiera y la toma de decisiones

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					X
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					X
SUB TOTAL						100%
TOTAL						100%

OBSERVACIONES: —

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Instrumento pertinente y factible de aplicar

Lugar y fecha: Arequipa 01/09/2025.



Firma de experto

DNI: 46647468

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

I.1 Apellidos y nombres del experto: Hillpa Zuñiga Manuel Edmundo

I.2 Grado académico: Magister

I.3 Cargo e institución donde labora el experto: Universidad Católica de Santa María

I.4 Título de la Investigación: "Planificación financiera y su relación con la toma de decisiones en una empresa de Salud Oftalmológica de la ciudad de Arequipa, periodo 2025"

I.5 Autor del instrumento: Adaptada de Vega et al. (2021)

I.6 Maestría/ Doctorado/ Mención: Título Profesional de Ingeniería Comercial

I.7 Nombre del instrumento: Cuestionario de toma de decisiones

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					X
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					X
SUB TOTAL						100%
TOTAL						100%

OBSERVACIONES: —

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Instrumento pertinente y factible de aplicar

Lugar y fecha: Arequipa 01/09/2025

.....

Firma de experto

DNI: 46647763

FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

II. DATOS GENERALES

2.1 Apellidos y nombres del experto: Hillpa Zuñiga Manuel Edmundo

2.2 Grado académico: Magister

2.3 Cargo e institución donde labora el experto: Universidad Católica de Santa María

2.4 Título de la Investigación: "Planificación financiera y su relación con la toma de decisiones en una empresa de Salud Ocupacional de la ciudad de Arequipa, periodo 2025"

2.5 Autor del instrumento: Adaptado de Apaza et al. (2024)

2.6 Maestría/ Doctorado/ Mención: Título profesional de Ingeniería Comercial

2.7 Nombre del instrumento: Cuestionario de Planificación financiera

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
11. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
12. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
13. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					X
14. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
17. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					X
18. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					X
19. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					X
20. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					X
SUB TOTAL						100 %
TOTAL						100 %

OBSERVACIONES: —

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Instrumento pertinente y factible de aplicar.

Lugar y fecha: Arequipa, 01/09/2025.

.....
Firma de experto

DNI: 46647468

Anexo 4 Autorización de la empresa

DIVINO NIÑO
Calidad en salud

Arequipa, 03 de junio de 2025

Señor
Salvador Allende Zevallos
Bachiller en Ingeniería Comercial
Universidad Católica de Santa María

Presente. -

De nuestra consideración:

En atención a su solicitud, la empresa **Policlínico Divino Niño E.I.R.L.**, representada por el suscrito, autoriza al bachiller **Salvador Allende Zevallos** a desarrollar la investigación titulada:

"Planificación financiera y su relación con la toma de decisiones en una empresa de Salud Ocupacional de la ciudad de Arequipa, período 2025".

La autorización comprende el acceso a información de carácter general, entrevistas y/o encuestas al personal que se considere pertinente, bajo el compromiso de que los datos obtenidos serán utilizados exclusivamente con fines académicos y tratados con la debida confidencialidad.

Sin otro particular, reiteramos nuestra disposición a colaborar en el desarrollo de este trabajo académico.

Atentamente,

Dr. Angelo Ojeda Cornejo
GERENTE GENERAL

Urb primavera B-6 JLByR
959015521 942028419
informes@policlinicodivinonino.com.pe
www.policlinicodivinonino.com.pe Policlinico Divino Niño