



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Toma de decisiones y rentabilidad de la empresa de acopio de
papel Sofía Socorro Inversiones SAC 2015-2018**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciada en Administración

AUTORA:

Vasquez Saldaña, Zoila Carolina (ORCID: 0000-0003-1271-5153)

ASESORA:

Mg. Alva Morales, Jenny (ORCID: 0000-0002-2598-1912)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Finanzas

TRUJILLO – PERÚ

2020

Dedicatoria

Esta tesis la dedico:

A mi madre, a quien le agradezco por todo su apoyo, quien es mi motor y motivo para seguir adelante.

A mi padre, que durante el tiempo que vivió me enseñó a luchar por mis sueños.

A mis hermanos, Kelly, Kent y Daniel, por su apoyo incondicional y quienes son mi mayor motor motivacional, gracias por todo.

A mi sobrina Sofía, por acompañarme en mi vida universitaria.

Agradecimiento

A Dios en primer lugar.

A mis padres, por los valores inculcados y por demostrarme con su ejemplo que cuando uno quiere, puede alcanzar la meta.

A mi Asesora, Mg. Jenny Alva Morales, por su paciencia, guía y dedicación durante la elaboración de esta tesis.

A Ernesto Zegarra, por ayudarme a recolectar información, por sus aportes y apoyo en todo momento.

A la empresa Sofía Socorro Inversiones SAC, por brindarme toda la información necesaria para la elaboración de la presente tesis.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras.....	vii
Resumen	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	8
III. METODOLOGÍA.....	17
3.1. Tipo y diseño de Investigación	17
3.2. Variables y operacionalización	18
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis.....	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.5. Procedimientos	21
3.6. Método de análisis de datos	22
3.7. Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS	23
V. DISCUSIÓN.....	31
VI. CONCLUSIONES	35
VII. RECOMENDACIONES.....	36
VIII.PROPUESTA	37
REFERENCIAS	42
ANEXOS	46

Índice de tablas

Tabla 3.1	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
Tabla 3.2	Matriz de operacionalización de variables	46
Tabla 3.3	Resumen de procesamiento de casos.....	48
Tabla 3.4	Cálculo de confiabilidad.....	49
Tabla 4.1	Rentabilidad financiera de la empresa en el año 2015	24
Tabla 4.2	Rentabilidad financiera de la empresa en el año 2016	24
Tabla 4.3	Rentabilidad financiera de la empresa en el año 2017	24
Tabla 4.4	Rentabilidad financiera de la empresa en el año 2018	25
Tabla 4.5	Rentabilidad económica de la empresa en el año 2015.....	26
Tabla 4.6	Rentabilidad económica de la empresa en el año 2016.....	26
Tabla 4.7	Rentabilidad económica de la empresa en el año 2017.....	26
Tabla 4.8	Rentabilidad económica de la empresa en el año 2018.....	27
Tabla 4.9	Toman las decisiones con tiempo.	58
Tabla 4.10	Analizan las situaciones cuidadosa y completamente.	59
Tabla 4.11	Delegan las decisiones que alguien no debe tomar.....	60
Tabla 4.12	Combinan enfoques intelectuales y creativos.....	61
Tabla 4.13	Reflexiona acerca de la decisión que se tomará.....	62
Tabla 4.14	Utiliza la comprensión de la cultura empresarial.....	63
Tabla 4.15	Prioridad a factores significativos según la regla 20/80.	64
Tabla 4.16	Sólida argumentación para aclarar y apoyar las decisiones estratégicas.....	65
Tabla 4.17	Mayor compromiso posible en la toma de decisiones.....	66
Tabla 4.18	Ayuda en la toma de decisiones correcta.	67
Tabla 4.19	Análisis VDOA sobre las operaciones propias y las de la competencia.....	68
Tabla 4.20	Se eliminan ideas obsoletas	69

Tabla 4.21	Se alienta a los equipos a pensar como un grupo	70
Tabla 4.22	Se preparan ideas antes de una reunión	71
Tabla 4.23	Se juzgan las alternativas según criterios objetivos	72
Tabla 4.24	Se aprovechan las fuentes de información útiles	73
Tabla 4.25	Se toman en cuenta las reacciones derivadas de las decisiones. .	74
Tabla 4.26	Al considerar las predicciones y resultados planeados, sopesan las probabilidades.....	75
Tabla 4.27	Se utilizan los computadores para ayudarse a tomar decisiones...76	
Tabla 4.28	Se intenta minimizar los riesgos.	77
Tabla 4.29	Usan marcos hipotéticos	78
Tabla 4.30	Toman decisiones según su valía.....	79
Tabla 4.31	Se ocupan de obtener apoyo para tomar decisiones.....	80
Tabla 4.32	Comprometen a todo el equipo.	81
Tabla 4.33	Se aseguran de que alguien se haga responsable en cada fase del plan de acción.....	82
Tabla 4.34	Comunican sus decisiones con sinceridad	83
Tabla 4.35	Intentan alentar a las personas para que presenten cualquier objeción.	84
Tabla 4.36	Montan sistemas de control.....	85
Tabla 4.37	Usan las revisiones de medidas para aprender de los éxitos y fracasos.	86
Tabla 4.38	Explican sus decisiones con claridad.	87
Tabla 4.39	Se hacen responsables del rendimiento de las personas.	88
Tabla 4.40	Intentan lograr que todas las reuniones acaben con decisiones claras.	89

Índice de figuras

Figura 4.1 Nivel de toma de decisiones.....	23
Figura 4.2 Toman las decisiones con tiempo	58
Figura 4.3 Analizan las situaciones cuidadosa y completamente	59
Figura 4.4 Delegan todas las decisiones que alguien no debo tomar	60
Figura 4.5 Combinan enfoques intelectuales y creativos.....	61
Figura 4.6 Reflexiona acerca de la decisión que se tomará.	62
Figura 4.7 Utiliza la comprensión de la cultura empresarial.....	63
Figura 4.8 Prioridad a factores significativos según la regla 20/80.	64
Figura 4.9 Sólida argumentación para aclarar y apoyar las decisiones estratégicas.....	65
Figura 4.10 Se Mayor compromiso posible en la toma de decisiones.	66
Figura 4.11 Ayuda en la toma de decisiones correcta.	67
Figura 4.12 Análisis VDOA sobre las operaciones propias y las de la competencia.....	68
Figura 4.13 Se eliminan ideas obsoletas.....	69
Figura 4.14 Se alienta a los equipos a pensar como un grupo	70
Figura 4.15 Se preparan ideas antes de una reunión	71
Figura 4.16 Se juzgan las alternativas según criterios objetivos.....	72
Figura 4.17 Se aprovechan las fuentes de información útiles.....	73
Figura 4.18 Se toman en cuenta las reacciones derivadas de las decisiones. ..	74
Figura 4.19 Al considerar las predicciones y resultados planeados, sopeso las probabilidades.....	75
Figura 4.20 Se utilizan los computadores para ayudarse a tomar decisiones.	76
Figura 4.21 Se intenta minimizar los riesgos	77
Figura 4.22 Usan marcos hipotéticos	78
Figura 4.23 Toman decisiones según su valía	79
Figura 4.24 Se ocupan de obtener apoyo para tomar decisiones.....	80
Figura 4.25 Comprometen a todo el equipo	81
Figura 4.26 Se aseguran de que alguien se haga responsable en cada fase del plan de acción.....	82
Figura 4.27 Comunican sus decisiones con sinceridad	83

Figura 4.28 Intentan alentar a las personas para que presenten cualquier objeción.	84
Figura 4.29 Montan sistemas de control.....	85
Figura 4.30 Usan las revisiones de medidas para aprender de los éxitos y fracasos.	86
Figura 4.31 Explican sus decisiones con claridad..	87
Figura 4.32 Se hacen responsables del rendimiento de las personas.....	88
Figura 4.33 Intentan lograr que todas las reuniones acaben con decisiones claras.	89

Resumen

La presente tesis titulada “Toma de decisiones y rentabilidad de la empresa Sofía Socorro Inversiones SAC 2015-2018”, tiene como objetivo principal realizar un estudio sobre cómo se toman las decisiones dentro de la empresa y hacer un análisis de la rentabilidad del periodo 2015-2018.

Para realizar la tesis se consideró como muestra a todos los colaboradores de la empresa Sofía Socorro Inversiones SAC., conformada por dos socios, una asistente administrativa, una secretaria y cinco trabajadores de almacén.

El problema que se identificó, es la deficiente toma de decisiones dentro de la empresa, todo esto debido a la falta de información adecuada respecto al tema y también, la rentabilidad de la empresa con tendencia a la baja. Además, cabe recalcar que la presente tesis no presenta hipótesis debido a que es descriptiva no experimental; asimismo, los instrumentos utilizados para el desarrollo de la investigación fue la encuesta para la variable independiente 1 toma de decisiones y análisis documental para la variable independiente 2 rentabilidad.

Los resultados encontrados en el estudio, indicaron que el nivel de toma de decisiones en la empresa es bajo y en el análisis de rentabilidad, el año con el porcentaje más bajo fue el 2018 con un 16%.

Palabras clave: Toma de decisiones, Rentabilidad, Empresa.

Abstract

The main objective of this thesis "Decision making and profitability of the company Sofia Socorro Inversiones SAC 2015-2018", is to carry out a study on how decisions are made within the company and to analyze the profitability of the period 2015 - 2018.

To carry out the thesis, all the collaborators of the company Sofia Socorro Inversiones SAC., made up of two partners, one administrative assistant, a secretary and five warehouse workers, were considered as a sample.

The problem that was identified is poor decision-making within the company, all this due to the lack of adequate information on the subject and also the profitability of the company with a downward trend. In addition, it should be noted that this thesis does not present hypotheses because it is descriptive, not experimental, the instruments used for the development of the research were the survey for independent variable 1, decision making and documentary analysis for independent variable 2, profitability.

The results found in the study indicated that the level of decision-making in the company is low and in the profitability analysis, the year with the lowest percentage was 2018 with 16%.

Keywords: Decision making, Profitability, Company.

I. INTRODUCCIÓN

El Perú es un país caracterizado por ser cuna de emprendedores, según estudios realizados ocupa el primer puesto en intención de emprendimiento y uno de los primeros puestos en creación de empresa, sin embargo a pesar de ser un país con libre mercado, y en el que a lo largo de los años se crean muchas empresas, estas no tienen un ciclo de vida duradero ni favorable, muchos de ellos no llegan ni a la década después de haber sido creadas, esto se debe en gran manera a que los empresarios no toman en cuenta diferentes factores para la supervivencia de sus negocios dentro del rubro en el que se desempeñan, la mayoría desconoce la importancia de una buena gestión, de financiamiento y sobre todo de la toma de decisiones.

Sin embargo, cabe mencionar, que las empresas no tienen conocimiento si quiera de lo que consiste el proceso para tomar una decisión adecuada para la compañía, partiendo de identificar una determinada dificultad, problema u obstáculo, hasta hacer realidad la alternativa de solución elegida.

Por otro lado, tenemos el tema de la rentabilidad, factor muy importante dentro de toda organización; se trata de realizar comparativos entre las diversas alternativas de inversión que tiene la compañía como analizar el costo del capital, y como ello repercutiría en la empresa a generar un mayor valor, ganancia o pérdida, ya que el resultado determina la utilidad generada en un periodo de tiempo.

Para los autores Canos, Pons, Valero, Maheut (2012). Tomar una decisión implica elegir la alternativa más adecuada entre varias con el fin de llegar al estado requerido, teniendo como consideración la limitación de los recursos que pueda tener la empresa. El concepto de decisión procede del vocablo decido que significa cortar; que se refiere a una idea actual, se puede entender que se “corta” una alternativa que fue elegida. Ahora bien, en función al tipo de decisión que se tomó, serán los directivos, gerentes y otros empleados, los decisores en la compañía.

Los autores mencionan en líneas anteriores, que los responsables dentro de una compañía al escoger una decisión, deben considerar cuales son los recursos con los que cuentan para llevar a cabo alguna alternativa de solución ante algún problema observado, a fin de dar solución y cumplir con la meta trazada.

Quiroa (2014). La autora destaca que para poder lograr que las organizaciones sean productivas en la mayoría de los casos deben afrontar diferentes situaciones durante su ciclo de vida, los cuales los llevan a tomar decisiones más correctas, y a todo esto se le suma el capital humano de la empresa, pues son ellos quienes pueden asumir también la responsabilidad de tomar en cuenta ciertas pautas para concluir una decisión con la finalidad que sea para el beneficio de todos; para lo cual se necesita contar con talento humano apto, que cuente con las habilidades blandas necesarias para cumplir con el rol, que tengan capacidad de liderazgo y sean decididos, que se sientan un verdadero compromiso con la organización y que sean capaces de ser un ejemplo en todo sentido, como ser humano y como profesional; es decir, que sean personas honestas, con ética laboral y leales a sus principios, para poder cumplir las metas que se puedan trazar personalmente como también en equipo.

Toda empresa durante su ciclo de vida afronta diferentes situaciones y complicaciones que repercuten de manera negativa o positiva en el funcionamiento de su desempeño, lo que nos indica el autor en su tesis, es que dichas complejidades los llevan a tomar decisiones de manera más efectiva y que todo va depender de las herramientas que usen los líderes y colaboradores para optar por la mejor alternativa de solución, luego de haber realizado el proceso que los llevará a tomar mejores decisiones.

Robbins y Coulter (2005), los autores mencionan en su estudio sobre una buena toma de decisión; el cual radica en considerar un problema o conflicto dentro de la compañía y después de analizarlo poder llegar a una adecuada conclusión; eso determinaría que se ha logrado examinar de manera responsable todas las

alternativas posibles para llegar a la solución y por ende se ha elegido una correcta alternativa como decisión. Este análisis lógico genera una mayor confianza en los socios y colaboradores de la empresa, para poder analizar, criticar y controlar situaciones.

Lo citado en líneas anteriores señala la importancia de tener alternativas de solución después de haber observado un problema dentro de la organización, de esta manera se estará tomando en cuenta los pasos a seguir para la óptima toma de decisiones, a fin de poder elegir la mejor solución.

Robbins y Coulter (2005). Existen cuatro características que detallan los autores para la toma de decisiones: Efectos futuros, reversibilidad, impacto y periodicidad.

Tarazona (2017). Menciona a los autores Robbins y Coulter (2005), en su tesis de pregrado, Toma de decisiones y su influencia en la rentabilidad financiera, empresa Peralta Motors E.I.R.L. año 2015, escribe lo siguiente, que todas las organizaciones son un sistema de decisiones constantes en donde los socios y colaboradores participan de manera activa, sensata y racional, por lo tanto, seleccionando, escogiendo y decidiendo entre las opciones que sean más o menos racionales que ellos mismos han presentado. Una característica fundamental de toda persona y especialmente de un administrador que está a cargo de la compañía es la responsabilidad que tienen para tomar una decisión, por ende, se puede observar que todo el contexto empresarial gira sobre las alternativas para solucionar los problemas presentados.

Es importante recalcar que los autores recomiendan tomar en cuenta el entorno empresarial al momento de tomar una decisión, hacerlo dentro de lo racional y escoger lo más adecuado para el buen funcionamiento de la empresa.

Gutiérrez (2008). Considera que la rentabilidad de una compañía es el indicador en la que la productividad de los recursos que se utilizan están comprometidos con el

giro de la compañía, y desde el enfoque del análisis de las actividades por un largo tiempo de la empresa, en donde lo trascendental es poder lograr la permanencia, crecimiento y como consecuencia lograr el aumento no solo de sus ingresos, sino también de su valor; el cual es calificado como un factor principal el cual tiene que considerar dentro de la organización.

Cuando se habla de rentabilidad en la empresa Sofía Socorro Inversiones SAC., se puede decir que es la fuente principal que establece si esta cumple con lo que se quiere alcanzar en el corto plazo o alcanzar a largo plazo, el cual se encuentra definido en su visión empresarial, cumpliendo los objetivos y metas establecidas en el periodo estudiado del 2015 al 2018.

Molina, Ramírez, Bautista y de Vicente (2015). Dentro de los distintos indicadores, tenemos que uno de los puntos más importante, rentabilidad; es considerada entre los distintos indicadores el indicador ideal del cometido de la compañía, el cual se utiliza para calcular de forma precisa y cuantitativa la gestión de la empresa, el cual permite la comparación entre diferentes organizaciones, como también la de la propia empresa a lo largo del tiempo.

Los autores mencionan la importancia de hacer un análisis de la rentabilidad de manera histórica para poder comparar cual es el movimiento durante el ciclo de vida de la empresa, esto se puede utilizar como un indicador para tomar decisiones.

Molina, Ramírez, Bautista y de Vicente (2015). Detalla que la rentabilidad financiera es quien permite, de cierto modo evaluar el rendimiento del dinero entregado por el propietario. Asimismo, muestra la relación que existe entre el resultado neto del ejercicio contra el importe aportado en el patrimonio por los propietarios. Ahora bien, esta relación se puede apreciar en la utilidad obtenida, antes o después de la aplicación de los impuestos.

La rentabilidad financiera permitirá tener una visión más clara de cuanto rendimiento ha generado las aportaciones de los socios o propietarios.

Molina, Ramírez, Bautista y de Vicente (2015). Detallan que el desarrollo de las compañías implica realizar una buena gestión del recurso con que se cuenta, independientemente de quienes hayan sido los aportantes. La rentabilidad económica es el resultado derivado de estos recursos; asimismo, la rentabilidad económica relaciona los resultados que se han obtenido con todos los recursos que se han podido utilizar.

Cabe agregar, que la rentabilidad económica permite que, al realizar un estudio de los estados financieros del ejercicio, se pueda observar cuánto resultaría la rentabilidad que ha generado el uso de los recursos en relación con los resultados obtenidos.

Tanaka (2003). Menciona que: Los estados financieros de la compañía nos brindan información realmente importante, la cual debe ser analizada y comprendida apropiadamente. Para poder realizar el análisis adecuado de los estados financieros existe una serie de herramientas, las cuales deben ser observadas y analizadas en su totalidad; es decir, para un óptimo estudio de los estados financieros, ninguna compañía puede limitar a sólo analizar una variación de saldos entre distintos ejercicios o un porcentaje negativo desprendido del análisis aisladamente; sino por el contrario, se debe estudiar y analizar en el contexto de dichos importes y la causalidad por la cual se dieron, relacionándolas entre las distintas herramientas ideales para un correcto análisis.

En el Perú, la gran mayoría de compañías se manejan de una manera empírica, muchos de los empresarios no toman en cuenta la importancia de una buena gestión, de seguir un proceso para una buena toma de decisiones, ni mucho menos consideran hacer un análisis de los estados financieros, sobre todo para observar cuanto han crecido en rentabilidad y no solo para ver las variaciones y porcentajes, sino porque de esta manera podrán tomar mejores decisiones.

Al analizar lo expuesto en líneas anteriores se considera que en la empresa de acopio de papel Sofía Socorro Inversiones SAC, la responsabilidad de decidir recae sobre los socios, ellos tienen la labor de poner en marcha una decisión tomada en cuanto a inversión, financiamiento, contratación de personal, etc., para llegar a cumplir las metas de la organización y tener una mejor rentabilidad.

Cabe mencionar que el panorama actual de la empresa de acopio de papel Sofía Socorro Inversiones SAC., no es el más óptimo. Pese a ser una empresa que contribuye en gran manera al desarrollo económico del Perú, el cual su rubro es el reciclaje de papel, por medio de comprar, procesar y vender; el cual, asimismo es utilizado por distintas compañías para fabricar productos nuevos mediante el uso de materia primaria como papel higiénico, toallas absorbentes, pañitos húmedos, servilletas, pañales descartables para bebé, etc., ayudando así, al medio ambiente; ahora bien, la compañía se ha visto afectada en gran parte debido a mal manejo interno y a la poca importancia de la gerencia al proceso de para tomar una correcta decisión para el futuro de la compañía, debido a la incorrecta utilización de las herramientas que se tienen para examinar la compañía, a fin de poder calcular los resultados más óptimos; ahora bien, en la empresa de acopio de papel Sofía Socorro Inversiones SAC, la experiencia es un pieza clave para la elegir las decisiones adecuadas, dejando de lado al estudio, esto ha generado que la empresa se vea afectada en la rentabilidad, ya que el rubro en el que se desempeñan ya no tiene un mercado tan sólido como antes.

A la vez el principal propósito del presente proyecto de investigación es tener en cuenta la importancia que se debe tener al elegir una buena decisión, esto es debido al correcto proceso en las acciones a realizar, la cual se debe de considerar en el desarrollo de la organización; cabe recalcar que cualquier entidad o compañía precisa que se lleve a cabo un proceso correcto en la toma de decisiones idónea, con el fin de buscar optimizar la rentabilidad financiera de la compañía de acopio de papel Sofía Socorro Inversiones SAC; es por ello que esta tesis es considerado un aporte significativo para las ciencias administrativas, a fin de ver de forma descriptiva el manejo de la empresa en el tema toma de decisiones y la rentabilidad

de la empresa Sofía Socorro Inversiones SAC 2015-2018.

Se podría decir entonces que, por el nivel poco analítico de la toma de decisión en la compañía, se debe la caída del rendimiento en los últimos años.

Por ello como objetivo general se ha considerado, determinar el nivel de toma de decisiones de la compañía, además de analizar la rentabilidad de la compañía de acopio de papel Sofía Socorro Inversiones SAC 2015-2018. Asimismo, como objetivos específicos se busca detallar el proceso de realización de la toma de decisiones dentro de la compañía Sofía Socorro Inversiones SAC y diseñar una propuesta.

II. MARCO TEÓRICO

Esta tesis tiene dentro del marco teórico investigaciones previas como tesis, artículos y libros de acuerdo a las variables de estudio, estas se usaron como antecedentes, con la finalidad de poder contrastar los resultados investigados en la parte de discusión, para ello se tuvo en cuenta los siguientes antecedentes:

En el ámbito internacional, Salazar (2018). En su tesis titulada: "Grado de uso de la información financiera en el proceso de toma de decisiones por directivos de empresas en la región citrícola de Nuevo León, México". Redacta que su investigación fue de tipo descriptiva, correlacional, transversal, de campo y cuantitativa, la población estuvo constituida por empresas registradas y las que no estuvieron registradas en el sistema informativo empresarial del estado Mexicano, de los cuales se tomó una muestra de 100 directores, este estudio tuvo como resultados que el nivel percibido para tomar decisiones realizada por directivos de empresas de la región agrícola de Nuevo León, México es de 4.04, lo que indica que casi siempre se toman buenas decisiones en las empresas o el nivel es alto, de acuerdo con la escala de Likert utilizada en el instrumento observados de acuerdo a los valores de frecuencia obtenidos. El valor promedio mínimo otorgado en la toma de decisiones fue de 2.0 y el valor máximo promedio fue de 5.0. El autor concluyó que el acto de decidir en los directivos de las empresas es alto en cuanto a tomar buenas decisiones. Recomendó realizar una retroalimentación de los resultados y continuar fortaleciendo los aspectos mejor evaluados.

Andrade (2011). En su investigación que tiene como título: "La producción y la rentabilidad de la empresa de construcciones y hormigones ECOHORMIGONES Cía. Ltda. En el año 2010". Su estudio fue de tipo descriptivo exploratorio, el cual tuvo como finalidad analizar la rentabilidad de Ecohormigones cuya población fue de 55 personas, conformada por 10 colaboradores del área administrativa y 45 colaboradores del área de producción. En la investigación se consideró estudiar la ROI (por sus siglas en inglés), así mismo la ROE (por sus siglas en inglés) de la empresa, cuyos resultados obtenidos fueron de 3% y 7% respectivamente. La

autora concluyó que el bajo rendimiento, que fue por debajo de lo esperado por la compañía, se debe a que no toman en cuenta la elaboración estratégica de un plan para mejorar la producción en el área de hormigón.

Macas y Luna (2010). En su estudio realizado para obtener el grado profesional de contador cuyo título fue: “Análisis de rentabilidad económica y financiera y propuesta de mejoramiento en la empresa comercializadora y exportadora de Bioacuáticos “Coexbi S.A” del Canton Huaquillas en los periodos contables 2008 - 2009”, el estudio fue aplicado a los estados financieros de la empresa, como el balance general y el estado de ganancias y pérdidas, en la cual se utilizan diversos métodos, fórmulas y técnicas de análisis para poder determinar las varianzas que existe entre los dos ejercicios contables que se analizaron en el estudio de la tesis, aplicando dos métodos, en primer lugar el Análisis Vertical para evaluar el estado financiero de cada ejercicio haciendo la comparación entre las cuentas y subcuentas de los diferentes grupos; y en segundo lugar se implementó el análisis horizontal en donde se realiza una comparación de los resultados porcentuales obtenido entre los estados financieros, para poder estudiar, analizar y a la vez determinar la variación surgida de los diferentes métodos aplicados entre los ejercicios analizados, la aplicación tuvo como resultado en la rentabilidad económica en el año 2008 un 20% y el año 2009 un 17%, en el caso de la rentabilidad financiera en el año 2008 fue de 13% y en el año 2009 fue de 11%. Las autoras concluyeron que en el periodo de estudio de la Empresa “COEXBI S.A”, a pesar de haber obtenido utilidad en el ejercicio, la compañía muestra una rentabilidad positiva pero que no es la esperada por los socios, la cual les permite desempeñar sus actividades con total normalidad, mostrando una buena gestión y rentabilidad.

En el ámbito nacional, Valles y Villacorta (2017). En su investigación que tiene por título: “Relación entre el sistema de información y la toma de decisiones en la red de salud Picota, 2016”. Cuyo estudio tuvo como finalidad, medir el nivel para tomar decisiones de los colaboradores del centro de salud de picota en el ejercicio 2016. La población estuvo constituida por 196 trabajadores, la tesis fue de tipo descriptiva

simple con correlación, en el que se comprobó que el 22% de la población considera que el nivel en el establecimiento es inadecuado o bajo, el 46% y donde se encontró el más alto porcentaje de respuesta indicaron que el nivel es regular o medio, pero 32% del personal del centro de salud consideran que el nivel es adecuado. Se concluyó que el nivel es regular, porque es donde se obtuvo mayor porcentaje. Así mismo se recomendó al Director y responsable del centro de salud, realizar capacitaciones continuamente a fin de que todo el personal se encuentre preparado, ya que con ello se espera tener un mejor desempeño que se pueda ver reflejado en tomar mejores decisiones por parte de los responsables de las acciones sanitarias que se desarrollan dentro de la red de salud.

Tarazona (2017). En su tesis que tiene por título: “Toma de decisiones y su influencia en la rentabilidad financiera, empresa Peralta Motors E.I.R.L. año 2015”. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional no experimental, uno de sus objetivos específicos fue determinar el nivel de toma de decisiones de la empresa, la población estuvo conformada por 7 trabajadores, en el estudio la autora corroboró en los resultados que el 57.1% donde se pudo encontrar el mayor número de respuestas, percibieron que el nivel es inadecuado o bajo, 28.6% consideraron que es regular o medio y el 14.3% percibió que es adecuado o alto. La autora concluyó que la acción de decidir asumida por los miembros de la compañía es realizada de manera inexperta y basada en la intuición, sin conocimientos sobre gestión y análisis de resultados, motivo por el cual recomendó realizar la toma de decisiones previa evaluación de los recursos con los que se cuenta, asimismo los aciertos y desaciertos que conlleva ejecutar una determinada acción.

Chávez (2019). En su tesis que tiene por título: “Estilos gerenciales y toma de decisiones en la empresa Ibt Health Sac – Lima 2018”. El estudio tuvo como objetivo ver el nivel de toma de decisiones en la empresa IBT Health Sac, el estudio que se realizó fue de tipo descriptiva simple, transversal no experimental, cuya población estuvo conformada por 38 empleados, el cual obtuvo como resultado que el 15.79% de los colaboradores percibe un nivel inadecuado o bajo de toma de decisiones, el 44.74% exhibe un nivel adecuado o medio, mientras que el 39.47%

demuestra un nivel muy adecuado o alto. El autor recomendó al órgano directivo de la empresa realizar capacitaciones con temas de estilo consultivo con la finalidad de obtener una mejora al momento de decidir.

Asimismo, para desarrollar esta tesis, se consideró necesario tener como antecedentes fundamentos teóricos de acuerdo a las variables de estudio, las que se detallan a continuación:

Garza, Gonzales y Salinas (2007). Los autores detallan en su artículo sobre el tema toma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio multiexperto, que la supervivencia de las organizaciones actuales depende cada vez más de las decisiones que se puedan tomar dentro de ella y de la calidad de información que manejan. Sin embargo, también consideran que actualmente las decisiones ya no se toman de forma particular y aislada, la influencia de todas las personas que conforman la empresa y que aportan su experiencia se ha hecho cada vez más importante para poder abordar temas complejos sobre los problemas de decisión, en el que se incorporan también los múltiples criterios, muchos de los cuales pueden ser cualitativos y subjetivos. (Pág. 30)

Garza, Gonzales y Salinas (2007). Con el transcurso de los años las formas de gestionar las empresas han ido variando y evolucionando, empezando con una escuela clásica y sus teorías de decisión. Sin embargo, las compañías actuales anhelan ser óptimas en la gestión empresarial, por lo que se deben basar en los pasos a seguir para tomar mejores decisiones, es ello lo que redundará en una elevación de la eficiencia de la organización, esto es debido a que las compañías se vuelven más complejas con el transcurso de los años, el contexto en el cual vivimos está cambiando tan veloz que las teorías anteriores ya no son las correctas y, por ende, las decisiones incorrectas pueden ser el costo a tomar. (Pág. 30).

Pranjic (2018). For the author, there are two very important models for decision-making: one rational and the other non-rational. The first model, which is the rational one, describes the steps to follow to make decisions as a process of different stages,

based on logic, the use of all kinds of instruments to collect information, considered in the analytical process and the perception of data obtained. Decision makers strictly follow the predefined stages. Such a model frequently includes the following steps: identifying the problem, gathering all kinds of information that may be helpful, considering all possible alternatives, evaluating the evidence, selecting an alternative from the proposals that have been made, taking measures, and evaluating the decision. (Pág. 604).

Pranjic (2018). Quote to (Hernandez, 2014) On the other hand, there is the non-rational or critical decision-making model. Where the information and the solution that support the decision making that are based on real data is a transcendental part, but in the end, the managers or managers of the companies are the ones who in the end have the responsibility to decide. (Pág. 604).

Elbanna, S. y Fadol, Y. (2016). Without a doubt, it is the globalization of companies, the constant changes in the technological area and also the changing political and economic scenario, which has ensured that decisions have the benefit of obtaining relevant information in a timely manner, so that perception and knowledge about global economic action is increasingly seen as a unique approach in today's business area. It can be considered, in certain scenarios, such as those of daily problems and with the pressure of time, those who have the hard work of deciding require flexible and quick answers to decide, such as intuition.

Usher (2016). Nowadays it can be admitted that people are not as rational beings as one would suppose, and the technique of intuition is used more often when we have to decide. Intuition often proves to be the best adviser in decision making than rational arguments or lengthy analyzes. This frequently occurs in difficult and highly dubious situations, within a highly uncertain scenario. Decision makers' handling often shows that when rationality is allowed to prevail over intuition, the results are often lamented. Many times what has been learned during our life cycle is more advantageous. (Pág. 113).

Schwartz (2018). Los pasos a seguir para tomar decisiones correctas en relación a la gerencia de la compañía, en ocasiones puede superar a la unión de etapas internas que son necesarios para su progreso, adicional a ello, los pasos a seguir pueden superar la clasificación que existe de tipos de decisiones debido a diversos factores de los gerentes, los cuales pueden ser: la personalidad y estilo del que toma las decisiones, así como el estilo de vida, entre otros; asimismo superan los factores técnicos como serían las limitaciones técnicas y económicas donde se considera las restricciones operacionales y funcionales, así como también las culturales donde se encuentra la estructura interna de la compañía, entre otros; los cuales trabajan en conjunto, afectando a la toma decisión que la compañía necesita en un tiempo determinado, siendo en algunos casos, estas decisiones un obstáculo para los inversionistas o vinculados, ya que es sumamente importante para la compañía poder cumplir con las metas que se hayan trazado. (Pág. 2).

Según Eco.Ub (2010). Nos muestra que al elegir una elección consciente y racional estamos considerando la mejor decisión; lo que busca es lograr un objetivo, que se analiza entre varias posibilidades. Es por ello, que tenemos que medir cual será la consecuencia de optar por alguna de las alternativas elegidas, antes de tomar una decisión. Asimismo, nos detalla que finalmente la decisión tomada, tiene que analizarse en función de las posibles consecuencias que se prevén. Es por ello que, algunos de los elementos esenciales que forman parte de una decisión vendrían a ser el objetivo el cual la compañía busca, considerando las restricciones del contexto en el que se encuentra, sin dejar de lado los resultados ya antes analizados y las preferencias de los gerentes, basados muchas veces en la personalidad. (Pág. 8).

Chu (2009). El autor nos muestra el ratio del rendimiento sobre los activos (ROA), la cual, ayuda en mostrar la capacidad que obtuvo las decisiones gerenciales de la compañía para poder lograr beneficios a partir de los ingresos que obtuvo (p. 404).

Escribano y Jiménez (2011). Los autores muestran la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE); el en cual detallan que una opción de provecho más oportuna para los gerentes o dueños de la compañía es la rentabilidad financiera, llegando a considerarse más importante que la rentabilidad económica, y de ahí que, el indicador más considerado por los directores y gerentes es el financiero, con el fin de maximizar los intereses de los propietarios. (p. 437)

Serra (2004). El autor detalla que el proceso de poder identificar una necesidad de decisión, es considerar una correcta toma de decisiones, asimismo se establecen distintas elecciones que se tiene que analizar y elegir alguna; en conclusión, se efectúa la más óptima, calculando posteriormente los efectos.

Para Ramírez y Venegas (2008). El tomar una decisión es un proceso que comienza por lograr identificar y buscar solucionar una capa de hechos para gestionar una inquietud peculiar que se haya observado dentro de la empresa.

Según Robbins (2005). Las pautas a seguir en una correcta toma de decisiones reside en escoger una alternativa de entre las diferentes opciones que se pueda tener, para que acabo de las funciones que tiene la compañía se puedan llevar las acciones vinculadas, estas están basadas en ocho etapas: 1) La identificación de un problema que se enfrenta y sobre el cual se debe tomar acción. 2) El establecimiento de los criterios para la toma de decisiones, que son los mismos que contemplaran aspectos tales como el tiempo y recursos. 3) La asignación de valores a los criterios: esto significa priorizar de forma correcta los criterios seleccionados en la etapa anterior. 4) El desarrollo de alternativas. Consiste en ser capaz de obtener y presentar todas las alternativas factibles que podrían resolver el problema con éxito. 5) El análisis de las alternativas. En esta etapa, el responsable de la toma de decisiones en la empresa debe estudiar minuciosamente las alternativas que se han propuesto. 6) La selección de una alternativa. Se debe elegir la mejor alternativa presentada según el procedimiento establecido. 7) La implementación de la alternativa. En esta etapa, se comunica a las personas

afectadas y se consigue que se comprometan con ella. 8) La evaluación de la efectividad de la decisión. Por último, hay que evaluar el resultado conseguido a raíz de la decisión tomada y la solución adoptada; del modo, se comprueba si se ha corregido el problema o no.

Global Value Consulting, (2014). Realizar un estudio de la rentabilidad a partir de los estados financieros permite calcular la repercusión de las utilidades que generaría la organización. Ello conlleva como principal fin poder observar el resultado neto de la decisión que se pudo haber tomado y las distintas políticas que se aplicaron en relación al dinero que tiene compañía. Asimismo, analizan los resultados a nivel económico de las actividades realizadas por la empresa. Los resultados obtenidos en el análisis de la rentabilidad muestran lo efectivo de la compañía en relación con sus ventas y capital que tiene, donde se observa la inteligencia y análisis de la organización con respecto al uso de su economía, ya sea en un plazo corto, o en varios años de operatividad.

Maguiño (2013), El autor considera que el fin de toda organización es tener utilidades sobre el capital que se haya invertido para comenzar sus operaciones, ya sean propios como el patrimonio, los activos con los que se cuenta o aumento de capital obtenida de un préstamo de terceros. Como consecuencia, estos ratios son muy importantes desde el punto de vista de los socios. Estos indicadores son empleados con la finalidad de medir la rentabilidad sobre las inversiones actuales de las empresas, concentrándose en analizar los beneficios. Dentro de los principales ratios de rentabilidad tenemos: La rentabilidad patrimonial (ROE) la cual se puede obtener dividiendo la utilidad neta (conocida también como utilidad después de intereses e impuestos) / patrimonio; rentabilidad sobre los activos, rendimiento sobre la inversión o rentabilidad económica (ROA O ROI) se obtiene utilizando de la utilidad antes de intereses e impuestos / activos totales, margen neto que se obtiene, utilidades netas/ventas totales y margen comercial la cual se obtiene de la fórmula: $\text{ventas netas} - \text{costos de ventas} / \text{ventas netas}$.

Pérez (2015). El autor indica que el objetivo más importante de toda organización con fines de lucro es obtener una rentabilidad eficiente y sostenible en el tiempo, este concepto es compartido por todas las empresas. Los ratios de rentabilidades más significativas de las compañías son: 1) La rentabilidad económica y 2) La rentabilidad financiera.

Según Inversión (2011). La rentabilidad económica o ratio de rentabilidad económica, es el que permite medir la utilidad generada en la empresa a partir de los activos adquiridos, pero sin tener en cuenta el costo de financiamiento, es decir, lo que nos permite conocer el ratio es si el crecimiento de una organización fue gracias a una mejora generada o por el contrario como deterioro del resultado del ejercicio.

Sesto (2003). Para el autor la rentabilidad de los fondos propios, rentabilidad financiera, o también conocida como ROE, es una herramienta que permite analizar en un periodo de tiempo el rendimiento generado a raíz del capital propio invertido.

Esta puede considerarse incluso una medida de rendimiento con más cercanía a los accionistas de las organizaciones, y de ahí teóricamente, según lo comprobado y afirmado por la opinión de los expertos en el tema, es el indicador que los directivos desean que tenga tendencia al alza continua y sostenible en el tiempo durante el ciclo de vida de cualquier compañía.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de Investigación

3.1.1. Tipo

El tipo de investigación es descriptiva simple, las variables se estudiaron de manera separada, es decir, no habrá dependencia entre las variables.

3.1.2. Diseño

El diseño es no experimental, de acuerdo a: Hernández, Fernández y Baptista (2010). Quienes mencionan que dicho tipo de investigación no experimental, se consideraría la que se lleva a cabo sin modificar significativamente las variables; eso quiere decir que, en realidad al realizar este estudio se observa los sucesos como se muestran en una situación natural, a fin de que, posteriormente se analice.

Para los autores, Hernández, Fernández y Baptista (2010). En una investigación no experimental se analizan situaciones reales que, si existe, sin considerar la construcción de alguna situación intencional.

A la vez el diseño de investigación también es descriptiva bivalente, los autores Sánchez y Reyes (2006). Consideran que un estudio es descriptivo, dado que, busca responder a los problemas teóricos o sustantivos, en consecuencia, su finalidad es conocer la realidad del problema y como actuaría en algunas situaciones en específico.

Es decir, bajo los criterios detallados anteriormente se considera descriptiva dado que ésta se basa en la realidad para describir las variables de estudio, al instante en que se recolectó la información para desarrollar la presente tesis.

Según los autores, Hernández, Fernández y Baptista (2010). Indican en el libro “Metodología de la investigación”, que las investigaciones sólo formulan una hipótesis cuando se pronostica un hecho o dato.

3.2. Variables y operacionalización

La presente tesis comprende dos variables que han sido trabajadas de forma independiente, la primera variable es toma de decisiones y la segunda variable es rentabilidad.

Variable 1: Toma de decisiones

- Definición conceptual:

Mott, G. (1998), “El tomar una decisión tiene que ver con el futuro y, por tanto, comprende la elección de cursos alternativos de acción, de los cuales una elección puede ser simplemente mantener las cosas como están”. (Pág. 185).

- Definición operacional:

Se medirá utilizando indicadores en la encuesta sobre el proceso de la toma de decisiones.

- Indicadores:

- Identificación del problema.
- Identificación de los criterios de decisión.
- Asignación de ponderaciones a los criterios.
- Desarrollo de alternativas.
- Análisis de alternativas.
- Selección de una alternativa.
- Implementación de la alternativa.
- Evaluación de la eficacia de la decisión.

- Escala de medición:

Ordinal

Variable 2: Rentabilidad

- Definición conceptual:

Rentabilidad: Contablia (2014), "Es lo que permite medir y observar en un determinado periodo de tiempo, los recursos utilizados y la comparación entre el beneficio obtenido y lo invertido para obtener volumen de ventas, recursos propios y activos" (p.1).

- Definición operacional:

Rentabilidad: Se medirá utilizando indicadores financieros a través del análisis documental.

- Indicadores:

Rentabilidad económica

$$ROI = \frac{\textit{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\textit{Activo total}}$$

Rentabilidad financiera

$$ROE = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Patrimonio}}$$

- Escala de medición:
Razón

3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

3.3.1. Población

Población 1: La primera población de esta investigación está constituida por todos los trabajadores y los socios de la empresa de acopio de papel Sofía Socorro Inversiones SAC., los cuales son 5 colaboradores, 1 secretaria, 1 asistente administrativa, 2 socios.

Población 2: La segunda población está conformada por los estados financieros de la empresa de acopio de papel Sofía Socorro Inversiones SAC.

- Estados de situación financiera.
- Estados de resultados integrales.

3.3.2. Muestreo

La técnica de muestreo usado ha sido el muestreo no probabilístico debido a que se eligieron las unidades de análisis por conveniencia.

3.3.3. Unidad de análisis

Las unidades de análisis para la primera población, es cada uno de los colaboradores de la empresa, y de la segunda población es cada documento de la empresa analizado.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas

Ruiz (2014) cita a Pañuelas (2008): Según el autor, las técnicas, son los medios o recursos a utilizar para obtener datos informativos, entre las que se pueden considerar la técnica de observar, el cuestionario, las entrevistas y las encuestas.

Las técnicas que se usaron para la presente tesis han sido la encuesta, que es una técnica que tiene como finalidad recopilar datos previamente diseñados para la variable independiente de

toma de decisiones. La información se obtiene realizando un conjunto de preguntas dirigidas a la población que es este caso son los colaboradores y socios de la empresa, y la otra técnica usada ha sido el análisis a los estados de situación financiera y de resultados integrales de la empresa.

3.4.2. Instrumentos

Los instrumentos que se usaron para llevar a cabo la presente investigación son los siguientes

Tabla 3.1
Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica	Instrumentos	Alcance	Fuente
Observación	Encuesta	Aplicación de la encuesta	Los 9 colaboradores
Análisis de documentos	Guía de análisis de los documentos	Aplicación de ratios sobre el rendimiento o rentabilidad	Estados financieros del periodo 2015-2018

3.5. Procedimientos

Se presentaron documentos a la empresa Sofía Socorro Inversiones SAC., a fin de solicitar el permiso necesario para recolectar los datos mediante la aplicación de una encuesta y la revisión de los documentos que muestran la rentabilidad de la empresa. Se indicó previamente que se desarrollarían encuestas a todos los colaboradores y socios, a fin de poder identificar como se toman las decisiones.

Las encuestas fueron tomadas en un solo día, en el horario de 10:00 am a 11:30 am, previa cita, posterior a ello se procesaron las encuestas en

el software estadístico SPSS versión 25, para poder obtener los resultados del estudio según los objetivos.

Así mismo, se solicitaron los estados financieros de los años 2015, 2016, 2017 y 2018, a fin de analizar el rendimiento obtenido del periodo antes mencionado.

3.6. Método de análisis de datos

El método de análisis usado en la presente tesis ha sido el estadístico descriptivo, ya que para cada variable se ha construido tablas y figuras, las cuales permiten describir el comportamiento de cada una según los objetivos trazados.

3.7. Aspectos éticos

Para llevar a cabo la presente investigación se tomó en cuenta los siguientes aspectos éticos, criterios fundamentales para su realización:

En esta investigación se puso en práctica lo ya establecido en el reglamento de la Universidad César Vallejo para pregrado, respetando y considerando todas las reglas que están determinadas dentro del código de ética de dicha casa de estudios.

Así mismo se ha cumplido con mencionar a los autores de los libros, artículos y tesis que hayan sido utilizados como antecedentes de esta investigación, considerando todos los derechos sobre autoría y la propiedad intelectual establecidos en las normas APA, citando a todos los autores de manera correcta.

Cabe mencionar que toda la información recolectada para llevar a cabo la investigación ha sido proporcionada por la empresa, y busca resguardar todo lo obtenido de manera confidencial con su aprobación, con el fin de proteger sus derechos.

IV. RESULTADOS

Objetivo general:

- ✓ Determinar el nivel de toma de decisiones y a la vez analizar la rentabilidad de la empresa de acopio de papel Sofía Socorro Inversiones SAC 2015-2018.

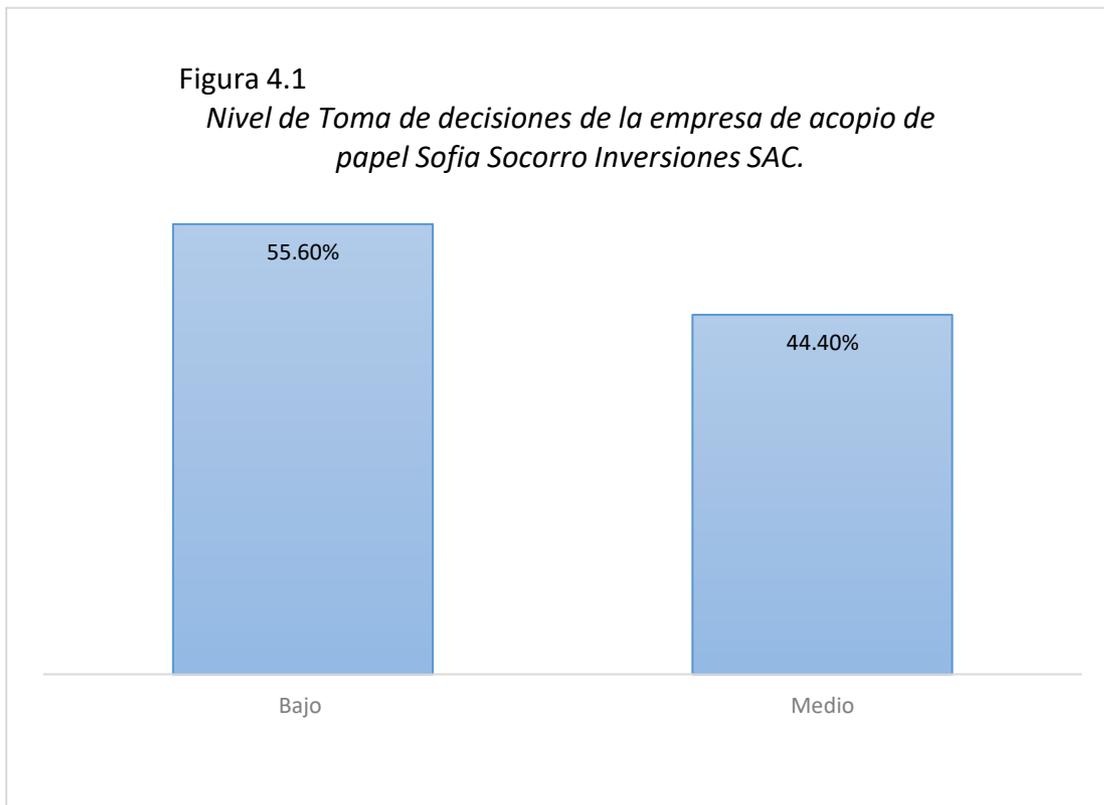


Figura 4.1 Nivel de toma de decisiones

De acuerdo a la Figura 4.1 se observa que el nivel de toma de decisiones que tienen los colaboradores de la empresa de acopio de papel Sofía Socorro Inversiones SAC, es bajo, así lo indican el 55.6% de los encuestados.

- ✓ Analizar la rentabilidad de la empresa Sofía Socorro Inversiones SAC periodo 2015-2018.

Estas se dividen de acuerdo a los indicadores en 2:

1. Rentabilidad Financiera

Tabla 4.1

Rentabilidad financiera de la empresa en el año 2015

Ratio	Fórmula	2015	Resultado
Rentabilidad Financiera	Utilidad neta	S/. 380,975	0.52
	Patrimonio	S/. 730,210	

Fuente: Datos extraídos mediante la revisión documental.

Tabla 4.2

Rentabilidad financiera de la empresa en el año 2016

Ratio	Fórmula	2016	Resultado
Rentabilidad Financiera	Utilidad neta	S/. 212,027	0.26
	Patrimonio	S/. 827,563	

Fuente: Datos extraídos mediante la revisión documental.

Tabla 4.3

Rentabilidad financiera de la empresa en el año 2017

Ratio	Fórmula	2017	Resultado
Rentabilidad Financiera	Utilidad neta	S/. 336,514	0.30
	Patrimonio	S/. 1,104,328	

Fuente: Datos extraídos mediante la revisión documental.

Tabla 4.4

Rentabilidad financiera de la empresa en el año 2018

Ratio	Fórmula	2018	Resultado
Rentabilidad Financiera	Utilidad neta	S/. 207,930	0.17
	Patrimonio	S/. 1,212,861	

Fuente: Datos extraídos mediante la revisión documental.

En las Tablas 4.2, 4.3, 4.4 y 4.5, después de haber aplicado la fórmula de rentabilidad financiera, se observa la capacidad con la que cuenta la empresa para generar valor y utilidades con la inversión de los accionistas y lo que ha generado la propia empresa en sí.

Según los resultados basados en los estados financieros de la empresa Sofía Socorro Inversiones SAC, se pudo observar que durante el año 2015 se obtuvo 0.52%, es decir, se tuvo 0.52 céntimos de ganancia por cada sol invertido en el patrimonio, también se puede ver que en el año 2016 se obtuvo un resultado de 0.26%, se entiende que fueron 0.26 céntimos de ganancia por lo invertido en el patrimonio, para el año 2017 fue de 0.30%, es decir que ganaron 0.30 céntimos y en el año 2018 la empresa tuvo un resultado de 0.17%, obteniendo 0.17 céntimos de ganancia.

Si bien la empresa no obtiene resultados negativos, estos importes no son lo que esperan los socios de acuerdo a sus proyecciones, que ascienden al 50% por año, sin embargo se observa que para el año 2015 obtuvieron el resultado esperado, no obstante para el año 2016 obtuvieron una caída del 50% de rentabilidad respecto al año anterior; ahora bien, en el año 2017 se incrementó en un 15.35% en relación al anterior periodo y en 2018 la rentabilidad cayó un 56 % en comparación al año precedente, siendo el año con mayor crisis para la empresa.

2. Rentabilidad Económica:

Tabla 4.5

Rentabilidad económica de la empresa en el año 2015

Ratio	Fórmula	2015	Resultado
Rentabilidad Económica	Utilidad antes de intereses e impuestos	S/. 380,975	0.52
	Activo Total	S/. 738,182	

Fuente: Datos extraídos mediante la revisión documental.

Tabla 4.6

Rentabilidad económica de la empresa en el año 2016

Ratio	Fórmula	2016	Resultado
Rentabilidad Económica	Utilidad antes de intereses e impuestos	S/. 212,027	0.20
	Activo Total	S/. 1,052,761	

Fuente: Datos extraídos mediante la revisión documental.

Tabla 4.7

Rentabilidad económica de la empresa en el año 2017

Ratio	Fórmula	2017	Resultado
Rentabilidad Económica	Utilidad antes de intereses e impuestos	S/. 336,514	0.30
	Activo Total	S/. 1,124,270	

Fuente: Datos extraídos mediante la revisión documental.

Tabla 4.8

Rentabilidad económica de la empresa en el año 2018

Ratio	Fórmula	2018	Resultado
Rentabilidad Económica	Utilidad antes de intereses e impuestos	S/. 207,930	0.16
	Activo Total	S/. 1,266,162	

Fuente: Datos extraídos mediante la revisión documental.

Según las Tablas 4.6, 4.7, 4.8 y 4.9, aplicando la fórmula de rentabilidad económica, se puede ver a simple vista el grado de rentabilidad de la empresa Sofía Socorro Inversiones Sac en el periodo 2015-2018., con respecto a los activos que posee.

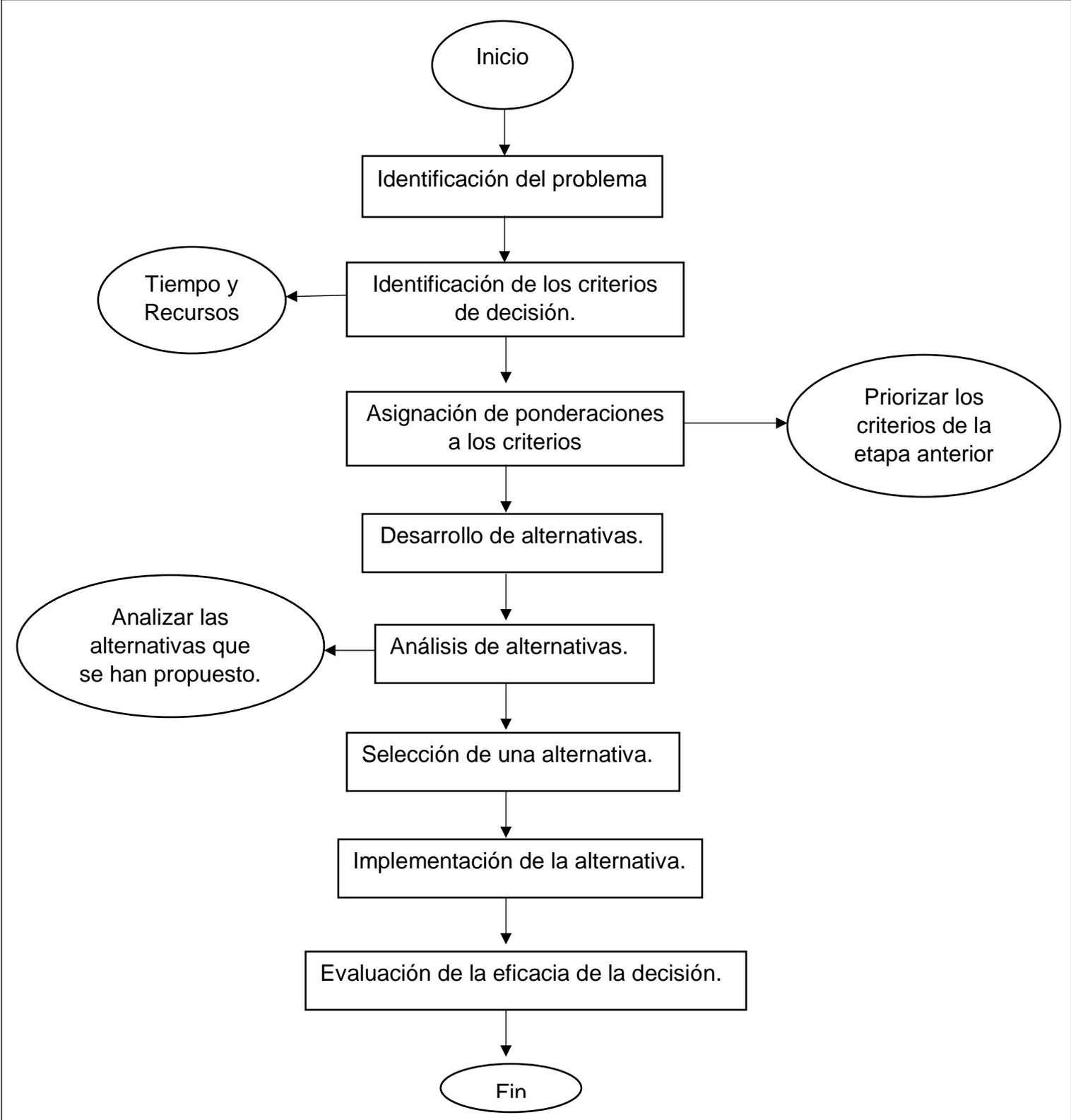
Según los resultados se observa, que la rentabilidad ha sido fluctuante, en el año 2015 se tuvo una rentabilidad de 52%, sin embargo para el año 2016 la rentabilidad fue de 20%; ahora bien, para el año siguiente 2017 la rentabilidad fue de 30% y durante el año 2018 la rentabilidad se redujo considerablemente a un 16%, lo que evidencia significativamente que la empresa no está obteniendo los resultados esperados.

El indicador ROA, es considerada la razón entre la utilidad neta y los activos totales de toda empresa, muestra el retorno sobre los activos mantenidos; asimismo, puede mostrar los eficiente que es la organización para generar rentabilidad (ganancias).

En la empresa Sofía Socorro Inversiones SAC, en el año 2018, el ROA fue de 16%, el más bajo entre el periodo analizado, reflejando la reducción de la utilidad neta del año, derivado de las ventas.

Según el objetivo específico 1: Describir como se realiza la toma de decisiones dentro de la empresa de acopio de papel Sofía Socorro Inversiones SAC 2015-2018.

Flujograma para describir como se toman las decisiones:



Según el flujograma que describe como se toman las decisiones en la empresa de acopio de papel Sofía Socorro Inversiones SAC 2015-2018; se puede observar lo siguiente:

Cuando se va llevar a cabo la toma de decisiones en la empresa, se necesita tomar en cuenta los pasos a seguir para poder tomar las decisiones correctas, es decir, basados en esta herramienta los decisores o encargados se guiarán a que el análisis del problema que se desea solucionar sea más fácil.

Proceso de toma de decisiones:

- Identificación del problema: Los socios identifican un problema que tiene que ser solucionado para que las actividades dentro de la empresa no se vean afectadas, dichos problemas por lo general se dan por factores que no se pueden prever; como el crecimiento de la cultura ambiental y la tecnología, y otras dificultades como el endeudamiento y la poca rentabilidad.
- Identificación de los criterios de decisión: Los encargados de tomar las decisiones, que son los socios y los colaboradores, quienes también son consultados para juntos tomar la mejor decisión, toman en cuenta cuales son los recursos y tiempo que tienen para poder emplearlo en la posible solución al problema identificado.
- Asignación de ponderaciones a los criterios: Los encargados de tomar las decisiones en la empresa no consideran este paso al momento de tomar una decisión, piensan que no será necesario.
- Desarrollo de alternativas: Los socios y colaboradores, en este paso, plantean cuales serían las alternativas de solución al problema identificado.
- Análisis de alternativas: En este paso, los socios y colaboradores realizan un análisis de cuál sería la mejor alternativa a ejecutar con la finalidad de poder solucionar las dificultades identificadas y así poder continuar con el buen funcionamiento de la empresa.
- Selección de una alternativa: En esta parte del proceso, todos los involucrados en tomar la decisión seleccionan una alternativa de acuerdo a su criterio y

experiencia y no en base a documentos.

- Implementación de la alternativa: Se lleva a cabo la alternativa de solución seleccionada.
- Evaluación de la eficacia de la decisión: Los encargados de tomar las decisiones dentro de la empresa, no hacen un análisis de los resultados de la alternativa seleccionada, simplemente si una decisión tomada no tuvo una consecuencia favorable, se descarta y se toma en cuenta otra alternativa que pueda dar solución al problema identificado.

V. DISCUSIÓN

5.1. Según el objetivo general que es determinar el nivel de toma de decisiones y a la vez analizar la rentabilidad de la empresa de acopio de papel Sofía Socorro Inversiones SAC 2015-2018.

- Respecto a la toma de decisiones:

En el estudio realizado, se encontró que el nivel de toma de decisiones de la empresa de acopio de papel Sofía Socorro Inversiones SAC es bajo, representado con un 55.6% en los resultados, esto se refuta por (Salazar, 2018), quien en su tesis titulada: “Grado de uso de la información financiera en el proceso de toma de decisiones por directivos de empresas en la región citrícola de Nuevo León, México”, obtuvo como resultado para la variable toma de decisiones un nivel alto con un 40.4%, es decir los directivos consideran que se toman buenas decisiones en las empresas.

De igual manera la investigación “Relación entre el sistema de información y la toma de decisiones en la red de salud Picota, 2016” de Valles y Villacorta (2017) refutan los resultados del presente trabajo, aquí se buscó determinar el nivel de toma de decisiones de acuerdo a la percepción de los trabajadores del establecimiento de salud de Picota, encontrándose que el nivel es medio con un 46%

Sin embargo, es revalidado por (Tarazona 2017). La autora en su tesis que tiene por título: “Toma de decisiones y su influencia en la rentabilidad financiera, empresa Peralta Motors E.I.R.L. año 2015”. Tuvo como resultado para la variable de toma de decisiones, cuya finalidad fue determinar el nivel, luego de aplicar la encuesta encontró que el 57.1% que es donde se tuvieron más respuestas percibieron que el nivel es bajo.

Asimismo, los resultados en esta parte del trabajo fueron negados por (Chávez, 2019) en su tesis: “Estilos gerenciales y toma de decisiones en la empresa IBT Health SAC – Lima 2018”. Se planteó como objetivo principal determinar el nivel de toma de decisiones en la empresa IBT Health SAC, el resultado fue que el 44.74% considera que el nivel es medio.

- Respecto a la rentabilidad:

Como resultado de la investigación para el análisis de rentabilidad financiera se obtuvo que durante los años estudiados del 2015-2018, la rentabilidad fue fluctuante y el año con la rentabilidad más baja fue el año 2018 con un 17%, así mismo para la rentabilidad económica se tuvo como resultado un 16% respectivamente, esto es revalidado por (Andrade, 2011) quien en su tesis que tiene como título: “La producción y la rentabilidad de la empresa de construcciones y hormigones ECOHORMIGONES Cía. Ltda. En el año 2010”, en su investigación se realizó el análisis de la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera de la empresa, cuyo resultado obtenido fue de 3% y 7% respectivamente, siendo los resultados más bajos durante el año 2010.

Por otro lado, se reconfirma los resultados con (Macas y Luna, 2010). Quienes en su tesis para optar por el grado profesional de contador cuyo título fue: “Análisis de rentabilidad económica y financiera y Propuesta de mejoramiento en la empresa comercializadora y exportadora de Bioacuáticos “Coexbi S.A” del Canton Huaquillas en los periodos contables 2008 - 2009”, el estudio fue aplicado a los estados financieros de la empresa, como el balance general y el estado de ganancias y pérdidas, se obtuvo como resultado en la rentabilidad económica en el año 2009 un 17% y en el caso de la rentabilidad financiera fue de 11%, que fueron los resultados más bajos durante el periodo estudiado.

Así mismo es reconfirmado por (Chu, 2009), quien en su libro: Fundamentos de finanzas: Un enfoque peruano, sostiene que el rendimiento sobre los activos (ROA), es un indicador que permite identificar la capacidad que tuvieron los responsables de la organización para generar rentabilidad a partir de los fondos que obtuvo, siempre y cuando los resultados sean mayores a 1%.

También es validado por los autores (Escribano y Jiménez, 2011), en su artículo Análisis contable y financiero, ellos concuerdan que el rendimiento sobre el patrimonio (ROE), o rentabilidad financiera se puede considerar como un indicador del rendimiento más cercano a los accionistas o socios de la compañía que la rentabilidad económica, a raíz de esto, teóricamente, sea el indicador de rendimiento que los directivos buscan maximizar en interés de los dueños, es por ello que se busca que sea siempre positivo o mayor a 1%.

5.2. Según el objetivo específico 1:

En la presente tesis según el objetivo específico sobre describir como se da el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa de acopio de papel Sofía Socorro Inversiones SAC, se obtuvo como resultado que no se siguen todos los pasos para realizar una correcta toma de decisiones; si bien es cierto, se parte desde identificar el problema, luego identificar los criterios para decidir: en donde se toman en cuenta cuales son los recursos y tiempo, en el caso de la asignación de ponderaciones a los criterios: en la empresa no consideran este paso al momento de tomar una decisión ya que piensan que no será necesario, plantear y desarrollar alternativas, realizar un análisis a las alternativas, elegir una alternativa, implementación de la alternativa: Se lleva a cabo la alternativa de solución seleccionada, nuevamente en el caso de la evaluación de la decisión: no se realiza un análisis de los resultados de la alternativa seleccionada, esto es confirmado por (Serra, 2004). En su libro: Métodos cuantitativos para la toma de decisiones, el autor considera que tomar una decisión es un proceso a través del cual se puede identificar una

necesidad de decisión, se comienza estableciendo las posibles alternativas de solución, luego se realiza un análisis y después se procede a elegir una de ellas, se pone en práctica la elegida, para finalmente evaluar los resultados obtenidos.

Por otro lado, es refutado por (Robbins, 2005). Quien en su libro: Administración, sostiene que el proceso de toma de decisiones consiste en seleccionar entre las diferentes alternativas para llevar a cabo acciones relacionadas con cualquiera de las funciones de la empresa, estas están basadas en ocho indispensables etapas que todas las organizaciones deben seguir y que si uno de ellos no se toma en cuenta es muy probable que la decisión lleve al fracaso: 1) La identificación de un problema que se enfrenta y sobre el cual se debe tomar acción. 2) El establecimiento de los criterios para la toma de decisiones, que son los mismos que contemplaran aspectos tales como el tiempo y recursos. 3) La asignación de ponderaciones a los criterios. 4) El desarrollo de alternativas. 5) El análisis de las alternativas. 6) La selección de una alternativa. 7) La implementación de la alternativa. 8) La evaluación de la efectividad de la decisión.

También se contradice con (Usher 2016) quien en su artículo que tiene por título: "Economic irrationality is optimal during noisy decision making. In Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America", considera que por encima de cualquier proceso de toma de decisiones que se pueda considerar, muchas veces prevalece la intuición, es decir, las experiencias de los decisores a menudo demuestran que cuando se deja que lo racional prevalezca sobre lo intuitivo, con frecuencia se lamenta los resultados. Muchas veces el aprendizaje adquirido durante nuestro ciclo de vida nos da buenos consejos.

VI. CONCLUSIONES

6.1. Según el objetivo general, se concluye que en cuanto a determinar el nivel de toma de decisiones de la empresa de acopio de papel Sofía Socorro Inversiones SAC 2015-2018, el nivel es bajo representado con un 55.60%, lo que significa que las decisiones tomadas se basan en la intuición y la práctica, y no en base a resultados reales, esto se puede ver reflejado en el análisis de la rentabilidad que tuvo menos margen de utilidades en el periodo estudiado.

Se concluye también luego de haber realizado un análisis de la rentabilidad financiera que en los últimos años han sido fluctuantes, ya que en el año 2015 se tuvo como resultado un 52%, en el año 2016 26%, para el año 2017 30% y el último año 2018 17%, debido a que hubo un aumento tanto en el patrimonio, es decir del aporte de los socios lo que se puede observar en el balance general, como en los gastos administrativos, lo que se puede ver reflejado en la disminución de la rentabilidad neta obtenida del estado de ganancias y pérdidas de la empresa.

Así mismo en el caso de la rentabilidad económica, cuyos resultados fueron igualmente variantes, obteniendo para el año 2015 un 52%, en el año 2016 20%, en el 2017 30% y en el último año 2018 un 16%, todo ello debido al aumento del activo que se puede observar en el balance general, donde se puede apreciar también el aumento de efectivo circulante y así mismo una disminución de la rentabilidad antes de intereses e impuestos, ello como consecuencia del aumento de los gastos administrativos, datos reflejados en el estado de ganancias y pérdidas de la empresa.

6.2. Según el objetivo específico 1, se concluye que, si bien la empresa cumple ciertos pasos para tomar decisiones, estos no son suficientes para obtener buenos resultados, lo que se puede ver reflejado en la baja rentabilidad obtenida en el año 2018, lo que indica que la empresa no analiza sus estados financieros con el fin de basarse en ello para tomar buenas decisiones de inversión.

VII. RECOMENDACIONES

7.1. Luego de haber realizado la investigación y por los resultados obtenidos, se recomienda a los socios de la empresa tener en cuenta los pasos a seguir del proceso de toma de decisiones, desde la identificación del problema, hasta la evaluación de los resultados de la alternativa seleccionada.

7.2. Se recomienda así mismo a los socios realizar periódicamente un análisis de la rentabilidad económica y financiera de la empresa, y que puedan basarse en resultados obtenidos para tomar las decisiones.

7.3. Se recomienda también a los socios mantener tanto el activo y el patrimonio, y aumentar el precio de compra de mercadería a sus proveedores, a fin de tener más material para vender a los clientes y aumenten las ventas, así mismo se recomienda reducir los gastos administrativos de la empresa, ya que en los últimos años ha aumentado considerablemente lo que se puede observar en el estado de ganancias y pérdidas del periodo estudiado.

7.4. Se recomienda al Administrador de la empresa, trabajar conjuntamente con los colaboradores de la empresa, ya que las alternativas de solución ante un problema se pueden obtener con el aporte de todos.

VIII. PROPUESTA

8.1. Título:

Toma de decisiones orientada a mejorar la rentabilidad de la empresa Sofía Socorro Inversiones SAC 2015-2018.

8.2. Fundamentación:

Tomar una decisión conlleva una gran responsabilidad, ya que los resultados pueden llegar a ser favorables, pueden llevar al fracaso o a la extinción de una empresa, esta responsabilidad recae sobre los decisores quienes son los que conforman la organización. Después de haber realizado el estudio y haber obtenido como resultado que el nivel para decidir adecuadamente es bajo y ello ha llevado a la empresa Sofía Socorro Inversiones SAC a tener un rendimiento fluctuante en el periodo 2015-2018 y siendo el último año el más bajo, se ha considerado conveniente reforzar esta área a través de la realización de talleres a fin de fomentar y motivar el correcto análisis de los estados financieros y en base a ello tomar decisiones de inversión para mejorar los resultados.

Los análisis de los estados financieros cumplen un papel muy importante al momento de tomar decisiones, permiten ver a través de diferentes indicadores y ratios el estado de la empresa, donde se puede apreciar los puntos fuertes, débiles y los recursos con los que cuentan, los resultados que se obtengan mostrará a los encargados de tomar las decisiones el desempeño en cuanto a la rentabilidad y su situación económica.

8.3. Objetivo general de la propuesta:

Llevar a cabo talleres sobre toma de decisiones orientada a mejorar la rentabilidad cuya responsabilidad recae sobre los socios de la empresa Sofía Socorro Inversiones SAC.

8.4. Objetivos específicos:

- Estudiar la importancia de los estados financieros y el análisis de cada uno de ellos.
- Como llevar a cabo la toma de decisiones a partir de los estados financieros.

8.5. Responsable de la propuesta:

- Vásquez Saldaña, Zoila Carolina
- Contador público (responsable de reforzar el taller sobre análisis de estados financieros y toma de decisiones).
- Gerente General de la empresa (anfitrión)
- Representante (anfitrión)

8.6. Plan operativo de taller:

Taller sobre Toma de decisiones orientada a mejorar la rentabilidad de la empresa Sofía Socorro Inversiones SAC.			
Objetivos	Actividades	Descripción	Duración
Estudiar la importancia de los estados financieros y el análisis de cada uno de ellos.	Actividad 1: Ponencia sobre los estados financieros	<p>Se llevará a cabo la ponencia sobre la interpretación de los estados financieros como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Balance general. - Estado de resultado (estado de ganancias y pérdidas). - Estado de cambios en el patrimonio. - Estado de flujos de efectivo. <p>La ponencia se realizará un día sábado de 9:00 am – 11:00 am.</p>	2 horas.
Como llevar a cabo la toma de decisiones a partir de los estados financieros	Actividad 2: Ponencia sobre la toma de decisiones basado en indicadores a partir de los estados financieros.	Se llevará a cabo la ponencia sobre como basarse en indicadores a partir de los	1 hora y media.

estados financieros para
tomar decisiones como:

- Indicadores de liquidez.
- Indicadores de eficiencia.
- Indicadores de eficacia.
- Indicadores de desempeño.
- Indicadores de productividad.
- Indicadores de endeudamiento.
- Indicadores de diagnóstico financiero.

La ponencia se realizará un
día sábado de 11:30 am – 1:00
pm.

8.7. Recursos a utilizar en el taller:

8.7.1. Humanos:

- Ponente
- Anfitriones

8.7.2. Materiales:

- Laptop
- Proyector
- Folder con separatas
- Lapiceros
- Sillas
- Micro
- Parlante
- Refrigerio (break)

8.8. Financiamiento:

Empresa Sofía Socorro Inversiones SAC.

REFERENCIAS

- Alberca, E. y Rodríguez, A. (2012). *Incremento de rentabilidad en la empresa "El Carrete"*. (Tesis de titulación). Universidad Central Del Ecuador. Ecuador. Recuperado de: www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/825/1/T-UCE-0005-140.pdf
- Amaya, J. (2003). *Toma de decisiones gerenciales*. Ecoe ediciones. Bogotá. Colombia.
- Andrade, C. (2011). *La producción y la rentabilidad de la empresa de construcciones y hormigones ECOHORMIGONES Cía. Ltda. En el año 2010*. Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1451>
- Ariño, A. y Velilla, M. (2010). *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*. España: IESE Bussines School.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F: Pearson educación.
- Canos L, Pons C, Valero M, Maheut J. (2012) *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.
- Chávez, B. (2019). *Estilos gerenciales y toma de decisiones en la empresa Ibt Health Sac – Lima 2018*. Lima. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/36152>
- Chu, J. (2009). *Fundamentos de finanzas: Un enfoque peruano*. (7a ed.). Lima: Advisory Asesoría Financiera.
- Contablia (2014). *Gestión contable integral*. Recuperado de: <http://www.contablia.es/doc/ratiosRentabilidad.pdf>
- Corona, E., Bejarano, V., y Gonzales, J. (2014) *Análisis de Estados Financieros individuales y consolidado*. (1ª edic.) Editorial UNED. Amazon. Com. Madrid.España.Recuperadode:<https://books.google.com.pe/books?id=hSDgAgAAQBAJ&pg=PA80&dq=toma+de+decisiones+financieros&hl=es&>

sa=X&ved=0ahUKEwjrvICNz97KAhVG6SYKHUnANAQ6AEIOzAG#v=onepage&q&f=false.

- Coulter, M. (2005). *Administración octava edición*. Pearson Educación, México.
- Delgado, J. y Gutiérrez, J. (1995). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis SA.
- Eco, U. (2005). *Cómo se hace una tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. Barcelona: Gedisa.
- Elbanna, S., & Fadol, Y. (2016). *The role of context in intuitive decision-making*. Journal of Management and Organization. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2015.63>
- Escribano, N. y Jiménez, G. (2011). Análisis contable y financiero (uf0333). Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com>.
- Espindola, J. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones* (3a ed.). México D.F: Pearson Educación.
- Garza R, Gonzales C y Salinas E. (2007). *Toma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio multiexperto*. La Habana. Cuba. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433562007>.
- Global Value Consulting (2014). *Análisis de Rentabilidad*. <http://www.globalvalue.cl/?q=node/46>, 2014. Recuperado el 10 abril del 2018.
- Hernández R, Fernández C y Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Interamerica editores, SA. De CV. México.
- Mott, G. (1998). *Contabilidad de gestión para la toma de decisiones*. Alfaomega, Santafé de Bogotá, Colombia.
- Molina, H., Ramírez, J., Bautista, R. y de Vicente, M. (2015). *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones*. Delta publicaciones. Madrid. España.

- Lazzati, S. (2013). *Toma de decisiones Principios, procesos y aplicaciones*. (1ª edic.) Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=IZ5fAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- León, E. (2015). *Toma de Decisiones En La Administración Financiera de La Pyme*. (1ª edic.) Edictor Omniscryptum Gmbh & Company Kg, 2015. México.
- León, Juárez, Julián, Paulino y Vega (2014). *Análisis Financiero para la toma de decisiones de la empresa Transportes Veloz SAC de los años 2011 al 2013*. (Tesis de Titulación). Universidad Privada "Antenor Orrego". Trujillo. Perú. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/TreisyPaulino/analisis-de-losestados-financieros-para-la-toma-de-decisiones>.
- Maguiño, María. (2013). *Análisis e interpretación de los estados financieros*. Lima. Perú: Editorial. EDIGRABER S.A.C. Lima. Perú Recuperado de <https://edigraberblogdelectores.files.wordpress.com/2013/05/analisisestadosfinancieros-primeras-paginas.pdf>
- Pilar, J. (2012). *Herramientas para la gestión y la toma de decisiones*. Argentina: Hanne.
- Paz, T. y Dávalos, A. (2014). *La contabilidad como herramienta de gestión y su incidencia en la toma de decisiones*. Trujillo: UPAO.
- Pranjic, G. (2018). Decision making process in the business intelligence 3.0 context. University of Pécs. Hungría.
- Quiroa, C. (2014). *Toma de decisiones y productividad laboral*. (Tesis posgrado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Guatemala.
- Robbins, P. (2005). *Administración octavaedición*. Pearson Educación, México.
- Rodríguez, Y. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas* (Tesis doctoral) Universidad de Granada). Recuperado de <http://hera.ugr.es/tesisugr/23997461.pd>

- Salazar, A. (2018). *Grado de uso de la información financiera en el proceso de toma de decisiones por directivos de empresas en la región citrícola de Nuevo León, México*. Universidad de Montemorelos. Nuevo León. México.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Editorial visión universitaria. Lima. Perú.
- Serra, D. (2004). *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones*. Madrid. España.
- Schwarz Díaz, M. (2018). *Reflexiones sobre el proceso de toma de decisiones gerenciales en la empresa*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas.
- Tarazona, J. (2017). *Toma de decisiones y su influencia en la rentabilidad financiera, empresa Peralta Motors E.I.R.L. año 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Perú.
- Takana, G. (2003). *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.
- Usher, M. (2016). *Economic irrationality is optimal during noisy decision making*. In Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. Washington. Usa.
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación Científica cuantitativa, cualitativa y mixta (2ª ed.)*. Lima: San Marcos.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación. (2ª ed.)*. Córdoba, Argentina: Brujas.

ANEXOS

Anexo 1

Tabla 3.2

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala De Medición
Toma de decisiones	Mott, G. (1998), "La toma de decisiones es un proceso que tiene que ver con el futuro y, por tanto, comprende la elección de cursos alternativos de acción, de los cuales una elección puede ser simplemente mantener las cosas como están". (pg. 185).	Se medirá utilizando como instrumento la encuesta realizada a los socios y colaboradores de la empresa.	Proceso de la toma de decisiones.	<p>Identificación del problema.</p> <p>Identificación de los criterios de decisión.</p> <p>Asignación de ponderaciones a los criterios.</p> <p>Desarrollo de alternativas.</p> <p>Análisis de alternativas.</p> <p>Selección de una alternativa.</p> <p>Implementación de la alternativa.</p> <p>Evaluación de la eficacia de la decisión.</p>	Ordinal

Rentabilidad	<p>Contablia (2014), “Es la medida del rendimiento que, en un determinado periodo de tiempo, producen las magnitudes utilizadas y la comparación entre el beneficio generado y los recursos empleados invertidos para obtener las ventas, recursos propios y activos” (p.1).</p>	<p>Se medirá utilizando indicadores financieros a través del análisis documental.</p>	<p>Rentabilidad Económica.</p>	<p>Utilidad antes de intereses e impuestos/activo total.</p>	Razón
			<p>Rentabilidad Financiera</p>	<p>Utilidad después de interés e impuestos/Patrimonio.</p>	

Nota: Las dimensiones e indicadores de la toma de decisiones y la rentabilidad financiera son en base a lo que propone Mott (1998) en su libro “Contabilidad de gestión para tomar decisiones” y Contablia (2014) en su libro “Gestión contable integral”.

ANEXO 2

Validez y confiabilidad del instrumento.

Validez

Hernández, Fernández y Baptista (2003). Grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

El instrumento que se empleó en el proyecto es la encuesta, este fue sacado del libro "Toma de decisiones gerenciales" del autor Jairo Amaya. Ver anexo 4.

Confiabilidad

Hernández, Fernández y Baptista (2003). Se refiere al grado en que su aplicación de un instrumento repetida al mismo sujeto produce iguales resultados.

El presente proyecto de investigación tuvo como aplicación de confiabilidad Alfa de Cronbach, ya que esta puede ser aplicada a encuestas de preguntas con opciones múltiples (nunca, a veces, con frecuencia, siempre).

Tabla 3.3

Resumen de procesamiento de casos

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	9	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	9	100,0

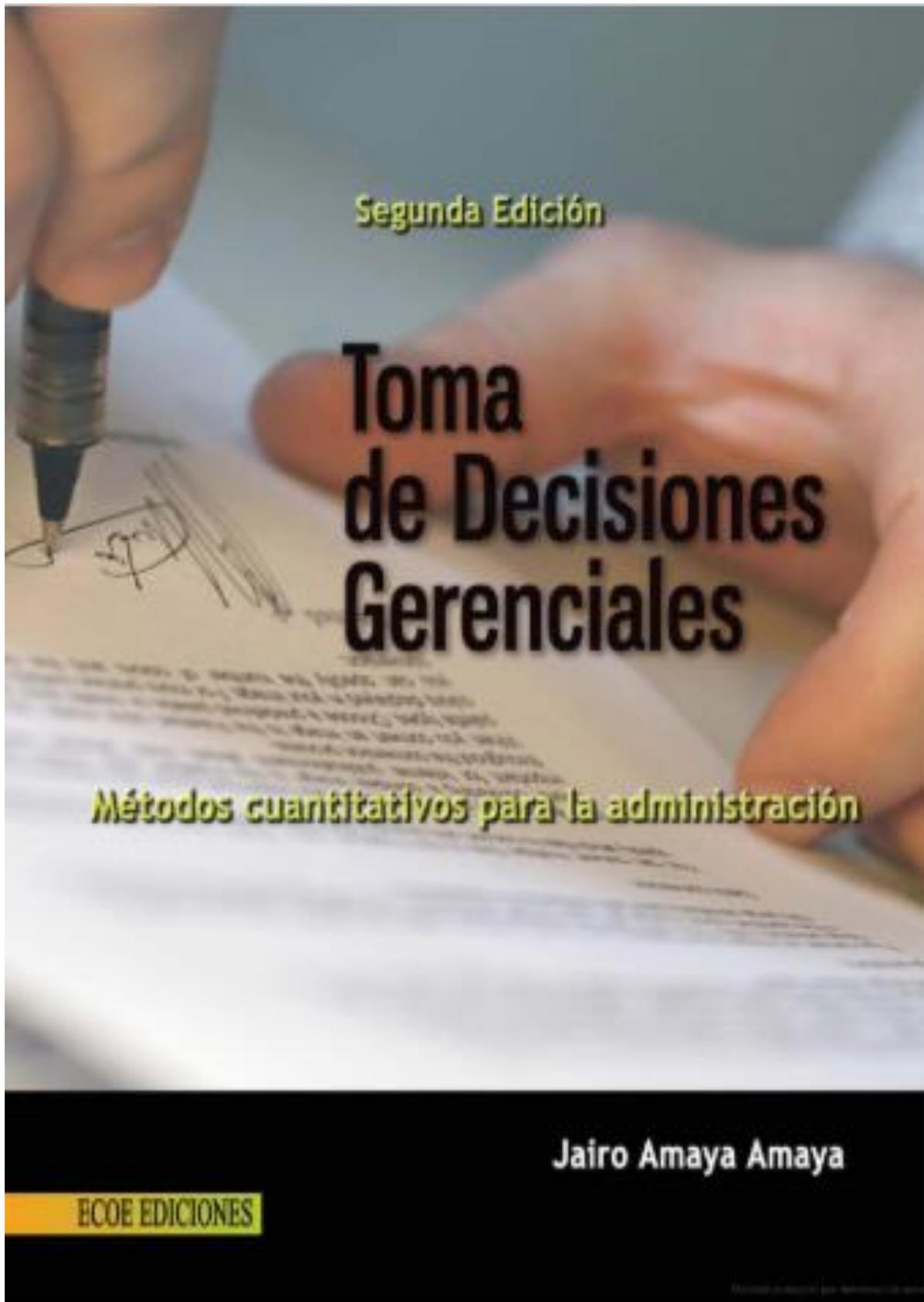
Tabla 3.4

Cálculo de confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,807	,764	32

Anexo 3

Carátula del libro de donde se ha extraído la encuesta.



ANEXO 4

Encuesta para evaluar actitudes en la Toma de Decisiones de la empresa Sofia Socorro Inversiones SAC.

Género:

Edad:

El siguiente ejercicio de autoevaluación servirá para evaluar su aptitud para la toma de decisiones. Sea lo más sincero posible. Tenga en cuenta la siguiente categorización:

Puntos	Significado
(1)	Nunca
(2)	A veces
(3)	Con frecuencia
(4)	Siempre

1. Tomo las decisiones con tiempo y me aseguro de que sean puestas en práctica.	
2. Antes de decidirme analizo las situaciones cuidadosa y completamente.	
3. Delego todas las decisiones que no debo tomar.	
4. Combino enfoques intelectuales y creativos para tomar una decisión.	
5. Antes de iniciar el proceso, reflexiono acerca del tipo de decisión que tomaré.	
6. Uso mi comprensión de la cultura empresarial para obtener apoyo en mis decisiones.	
7. Doy prioridad a factores significativos según la regla 20/80.	
8. Confecciono una sólida argumentación para aclarar y apoyar mis decisiones estratégicas.	
9. Intento obtener el mayor compromiso posible en la toma de decisiones.	
10. Consulto a las personas idóneas para obtener su ayuda en la toma de decisiones correcta.	

11.Llevo a cabo el análisis VDOA sobre mis operaciones y las de la competencia.	
12.Elimino ideas obsoletas a través de un enfoque creativo crítico.	
13.Aliento a los equipos a pensar como un grupo y no como individuos.	
14.Preparo mis ideas antes de una reunión y aliento a los demás a hacerlo mismo.	
15.Juzgo las alternativas según criterios objetivos que la decisión debe satisfacer.	
16.Aprovecho las fuentes de información útiles, disponibles dentro y fuera de la empresa.	
17.Tengo en cuenta las medidas y las reacciones derivadas de mis decisiones.	
18.Al considerar las predicciones y resultados planeados, sopeso las probabilidades.	
19.En el caso adecuado utilizo los computadores para ayudarme a tomar decisiones.	
20.Intento minimizar los riesgos, pero tomo los necesarios con seguridad.	
21.Uso marcos hipotéticos para comprobar la viabilidad de los planes.	
22.Tomo decisiones según su valía sin inquietarme por su propia posición.	
23.Me ocupo de obtener apoyo para mis decisiones en todas las fases del proceso.	
24.Comprometo a todo el equipo en confeccionar planes para ponerlos en práctica.	
25.Me aseguro de que alguien se haga responsable en cada fase del plan de acción.	
26.Comunico mis decisiones con sinceridad y lo más rápidamente posible.	
27.Intento alentar a las personas para que presenten cualquier objeción.	
28.Monto sistemas de control y uso para comprobar los progresos.	
29.Uso las revisiones de medidas para aprender de los éxitos y fracasos.	

30.Explico mis decisiones con claridad y aseguro que han sido comprendidas.	
31.Me hago responsable del rendimiento de las personas que decido contratar.	
32.Intentó lograr que todas las reuniones acaben con decisiones claras.	

ANEXO 5

Solicitud de permiso para realizar un trabajo de investigación



Sofía Socorro Inversiones SAC
NRO. S/N LOT.IND.REACTIVACION 2007 (1RA FASE PENTAGESIMA 3RA
ET.SECT.PARQ.IN) LA LIBERTAD - TRUJILLO - LA ESPERANZA

SOLICITO: Permiso para realizar un
trabajo de investigación

Señor:

Mario Bazán Arévalo

Gerente general de la empresa Sofia Socorro Inversiones SAC

Yo, Zoila Carolina Vásquez Saldaña, identificada con n° de DNI 48083888, domiciliada en Calle Dean Saavedra 368 dto. 602 – Urb. San Andrés 1era etapa, expongo ante usted lo siguiente:

Que estando culminando la carrera universitaria, para obtener el grado de Bachiller en Administración en la Universidad César Vallejo, solicito ante usted el permiso para poder realizar el trabajo de investigación en su empresa sobre: "Toma de decisiones y rentabilidad de la empresa de acopio de papel Sofia Socorro Inversiones SAC 2015-2018", motivo por el cual será necesario recabar información a través de la aplicación de una encuesta, contando con la participación de todo el personal y a la vez me puedan brindar los estados financieros del periodo 2015-2018.

Por lo expuesto, ruego a usted acceder a mi solicitud.

Trujillo, 04 de abril de 2020

ANEXO 6

Carta de aceptación para realizar el trabajo de investigación en la empresa Sofía Socorro Inversiones SAC.



Sofía Socorro Inversiones SAC
NRO. 5/N LOT.IND.REACTIVACION 2007 (1RA FASE PENTAGESIMA 3RA
ET.SECT.PARQ.IN) LA LIBERTAD - TRUJILLO - LA ESPERANZA

Trujillo, 09 de abril de 2020

Srta.

Zoila Carolina Vasquez Saldaña

Ref. Solicitud de permiso para realizar un trabajo de Investigación.

De mi consideración:

A través de la presente hago de su conocimiento que se acepta su solicitud de permiso para realizar su trabajo de investigación sobre: "Toma de decisiones y rentabilidad de la empresa de acopio de papel Sofia Socorro Inversiones SAC 2015-2018", para el cual usted tendrá acceso a la información que necesite previa coordinación.

Atentamente,

Mario Bazán Arévalo
Gerente General

ANEXO 7

Análisis documental de Rentabilidad de la empresa de acopio de papel Sofía Socorro Inversiones SAC 2015 – 2018.

RENTABILIDAD	FÓRMULA	2018	2017	2016	2015
FINANCIERA	Utilidad neta / Patrimonio neto	52%	26%	30%	17%
ECONÓMICA	Utilidad antes de intereses e impuestos / Activo neto	52%	20%	30%	16%

ANEXO 8

Base de datos.

Encuesta	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	TOTAL
E01	2	2	2	1	2	1	2	3	2	1	1	2	3	3	1	2	2	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	52
E02	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	3	1	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	1	1	66
E03	1	1	2	3	3	2	2	2	1	1	1	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	2	2	1	1	2	2	3	1	1	56	
E04	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	53
E05	2	3	3	1	1	1	3	3	2	3	2	3	3	4	3	1	1	1	4	4	3	1	2	4	2	2	2	1	4	4	1	1	75
E06	2	1	2	1	3	2	1	4	1	2	1	3	3	2	2	2	2	4	4	2	4	1	4	2	4	2	3	2	3	4	1	2	76
E07	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	1	1	2	1	1	3	2	1	1	2	3	1	1	52
E08	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	2	2	1	2	57
E09	2	2	3	1	1	1	1	3	3	1	2	1	1	3	2	2	4	4	3	4	4	4	2	4	1	3	2	4	1	2	3	3	77
Vi	0.2	0.4	0.4	0.7	0.8	0.5	0.4	0.8	0	0.6	0.3	0.7	0	0.5	1	0	1	1	2	2	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	118.00

ANEXO 9

Respuestas de las encuestas

Pregunta 1

Tabla 4.9

Toman las decisiones con tiempo.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	2	22%
A veces	7	78%
Con frecuencia	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

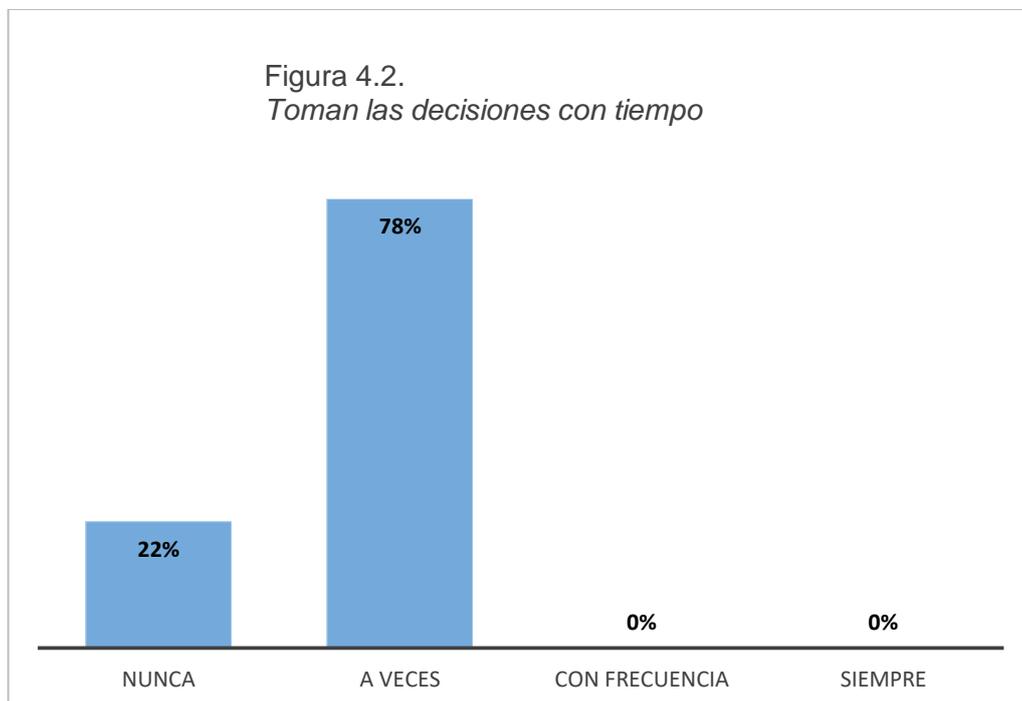


Figura 4.1 Toman las decisiones con tiempo

De acuerdo a la figura 4.2 se observa que el 78% de los encuestados considera que sólo a veces las decisiones en la empresa Sofía Socorro Inversiones SAC, se toman a tiempo y se aseguran de que éstas sean puestas en práctica.

Pregunta 2

Tabla 4.10

Analizan las situaciones cuidadosa y completamente.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	3	33%
A veces	5	56%
Con frecuencia	1	11%
Siempre	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

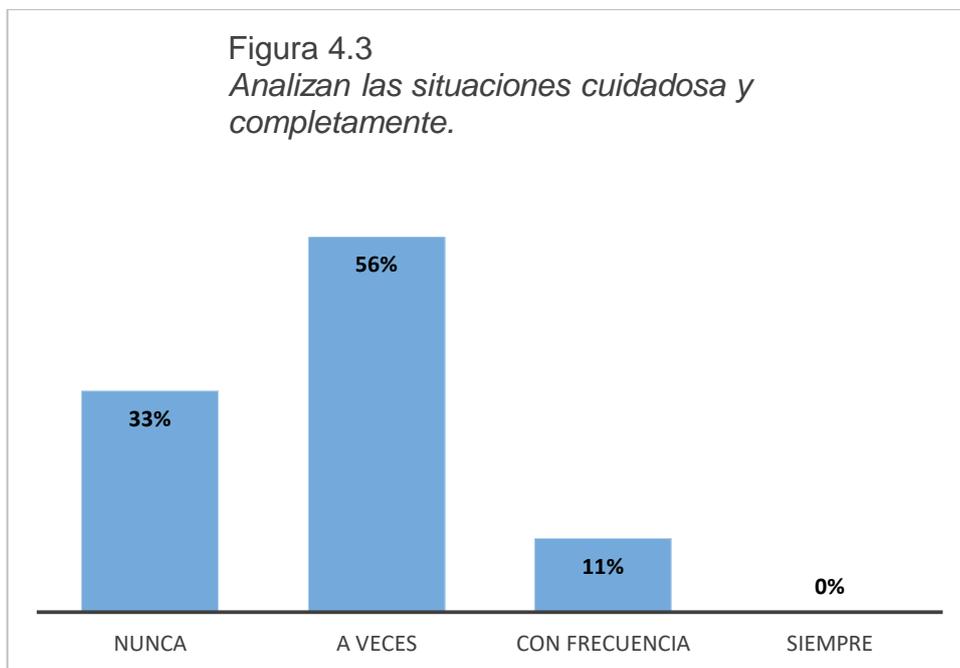


Figura 4.2 Analizan las situaciones cuidadosa y completamente

De acuerdo a la figura 4.2 se observa que el 56% de los encuestados considera que sólo a veces antes de tomar una decisión se analizan las situaciones cuidadosa y completamente.

Pregunta 3

Tabla 4.11

Delegan las decisiones que alguien no debe tomar

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	1	11%
A veces	5	56%
Con frecuencia	3	33%
Siempre	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

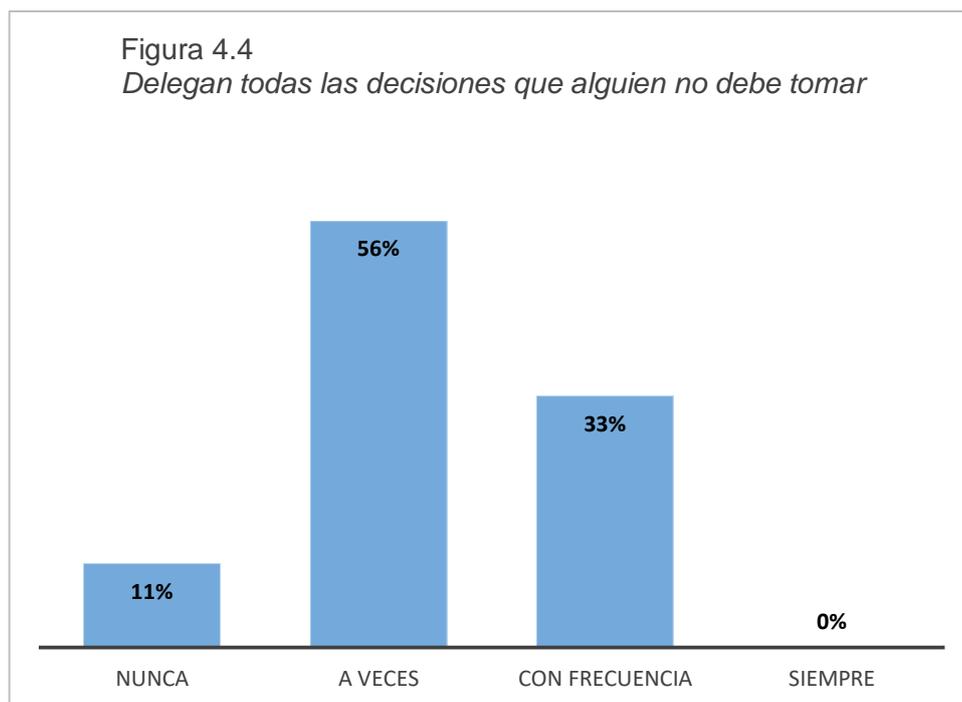


Figura 4.3 Delegan todas las decisiones que alguien no debo tomar

De acuerdo a la figura 4.4 se observa que el 56% de los encuestados considera que sólo a veces, se delegan todas las decisiones a otros que alguien no debe tomar.

Pregunta 4

Tabla 4.12

Combinan enfoques intelectuales y creativos

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	4	44%
A veces	3	33%
Con frecuencia	2	22%
Siempre	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

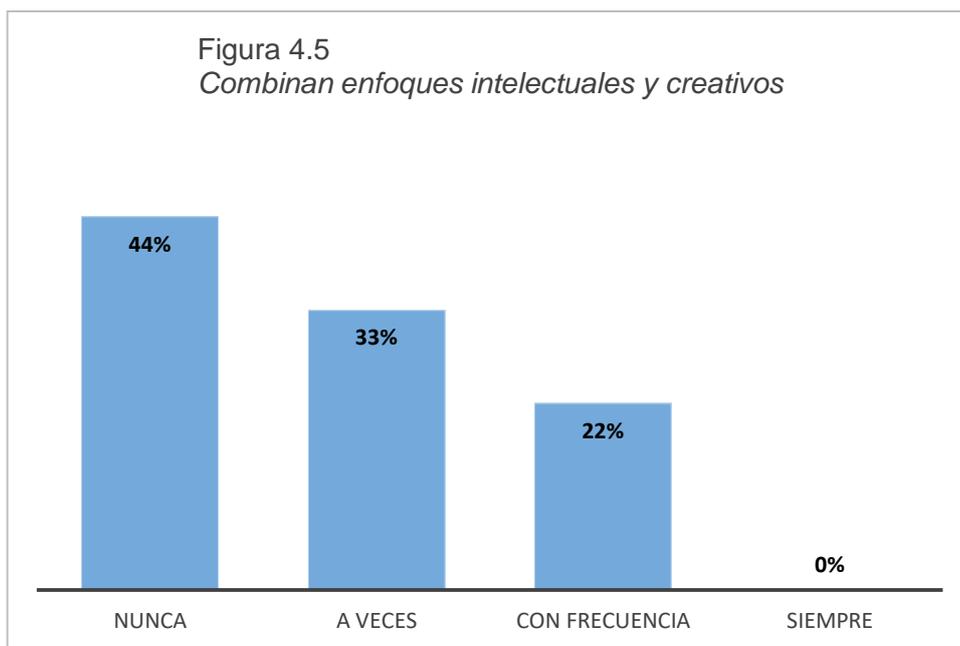


Figura 4.4 Combinan enfoques intelectuales y creativos

De acuerdo a la figura 4.5 se observa que el 44% de los encuestados considera que nunca se combinan enfoques intelectuales y creativos para tomar una decisión, seguido de un 33% que considera que sólo a veces se realiza.

Pregunta 5

Tabla 4.13

Reflexiona acerca de la decisión que se tomará.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	3	33%
A veces	3	33%
Con frecuencia	3	33%
Siempre	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

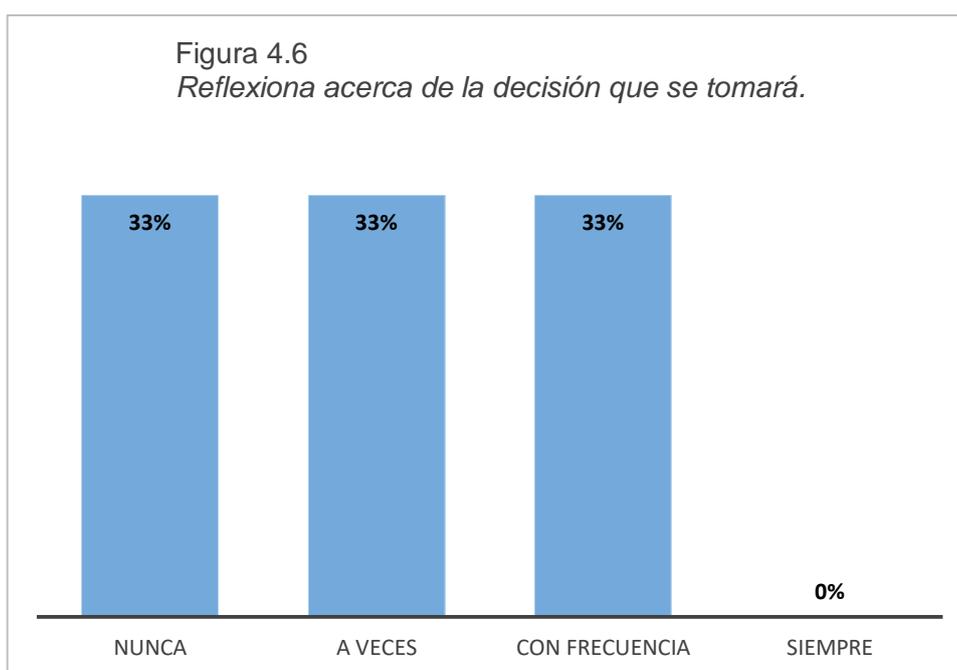


Figura 4.5 Reflexiona acerca de la decisión que se tomará.

En la figura 4.6 se observa que el 33% de los encuestados considera que nunca se reflexiona acerca del tipo de decisión que se tomará antes de iniciar con el proceso de toma de decisiones, seguido del 33% que considera que sólo a veces y por último un 33% considera que se realiza con frecuencia.

Pregunta 6

Tabla 4.14

Utiliza la comprensión de la cultura empresarial

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	5	56%
A veces	3	33%
Con frecuencia	1	11%
Siempre	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

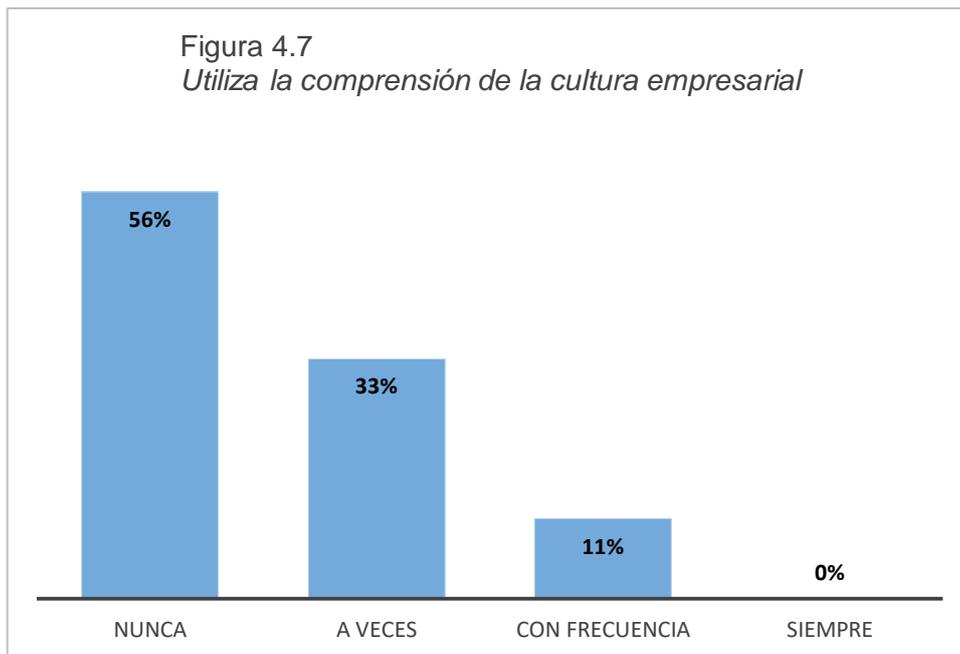


Figura 4.6 Utiliza la comprensión de la cultura empresarial

En la figura 4.7 se observa que el 56% de los encuestados considera que nunca utiliza la comprensión de la cultura empresarial para obtener apoyo al tomar decisiones, seguido del 33% que considera que sólo lo hace a veces.

Pregunta 7

Tabla 4.15

Prioridad a factores significativos según la regla 20/80.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	3	33%
A veces	5	56%
Con frecuencia	1	11%
Siempre	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

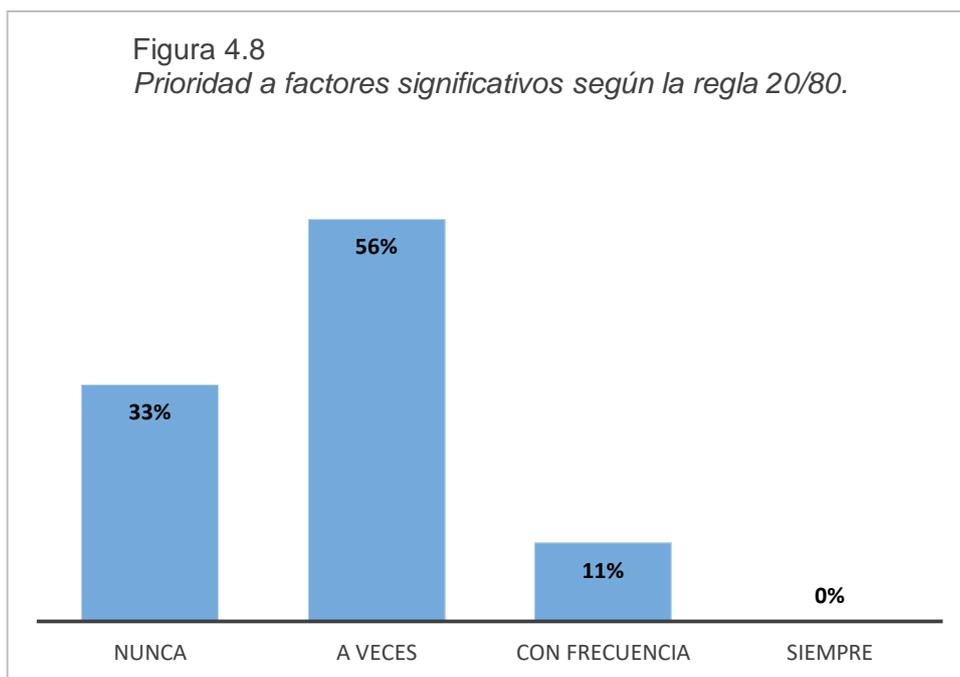


Figura 4.7 Prioridad a factores significativos según la regla 20/80.

En la figura 4.8 se observa que el 56% de los encuestados considera que sólo a veces se da prioridad a factores significativos según la regla 20/80 o ley de Pareto, seguido de un 33% que considera que nunca lo hace.

Pregunta 8

Tabla 4.16

Sólida argumentación para aclarar y apoyar las decisiones estratégicas.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	1	11%
A veces	3	33%
Con frecuencia	4	44%
Siempre	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

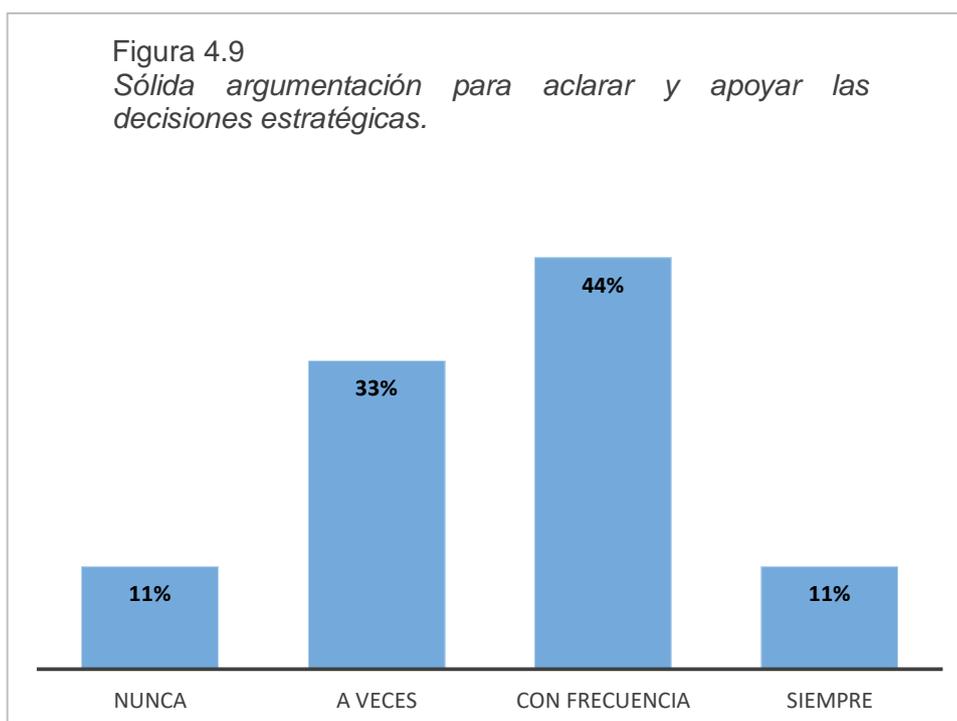


Figura 4.8 Sólida argumentación para aclarar y apoyar las decisiones estratégicas.

En la figura 4.9 se observa que el 44% de los encuestados considera que con frecuencia confeccionan una sólida argumentación para aclarar y apoyar sus decisiones estratégicas, y un 33% considera que sólo lo hace a veces.

Pregunta 9

Tabla 4.17

Mayor compromiso posible en la toma de decisiones.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	3	33%
A veces	5	56%
Con frecuencia	1	11%
Siempre	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

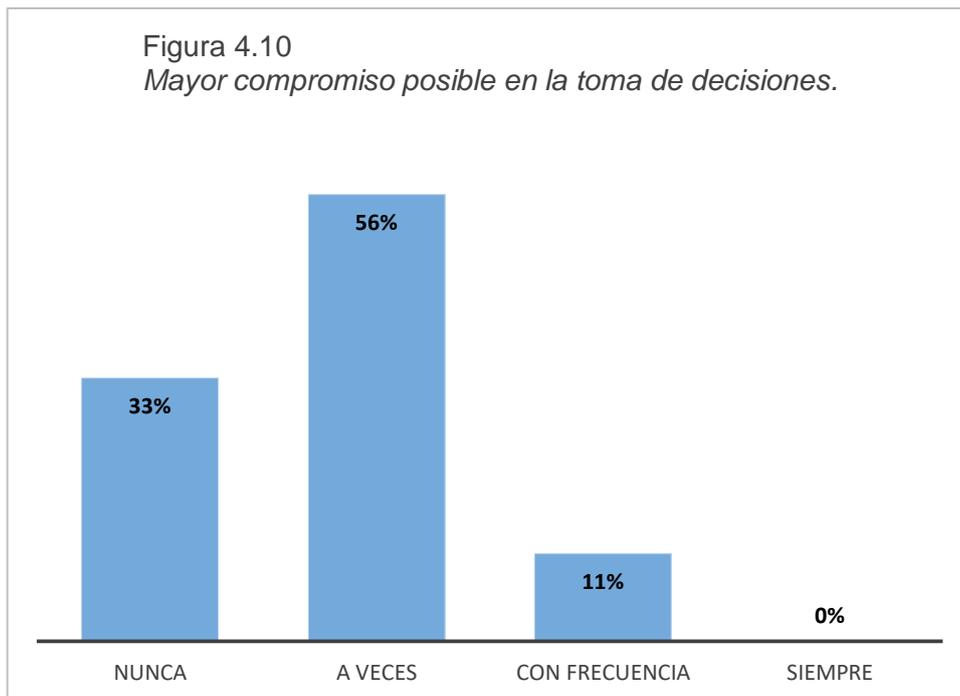


Figura 4.9 Se Mayor compromiso posible en la toma de decisiones.

En la figura 4.10 se observa que el 56% de los encuestados considera que sólo a veces se intenta obtener el mayor compromiso posible en la toma de decisiones, seguido de un 33% que considera que nunca se realiza.

Pregunta 10

Tabla 4.18

Ayuda en la toma de decisiones correcta.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	3	33%
A veces	4	44%
Con frecuencia	2	22%
Siempre	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

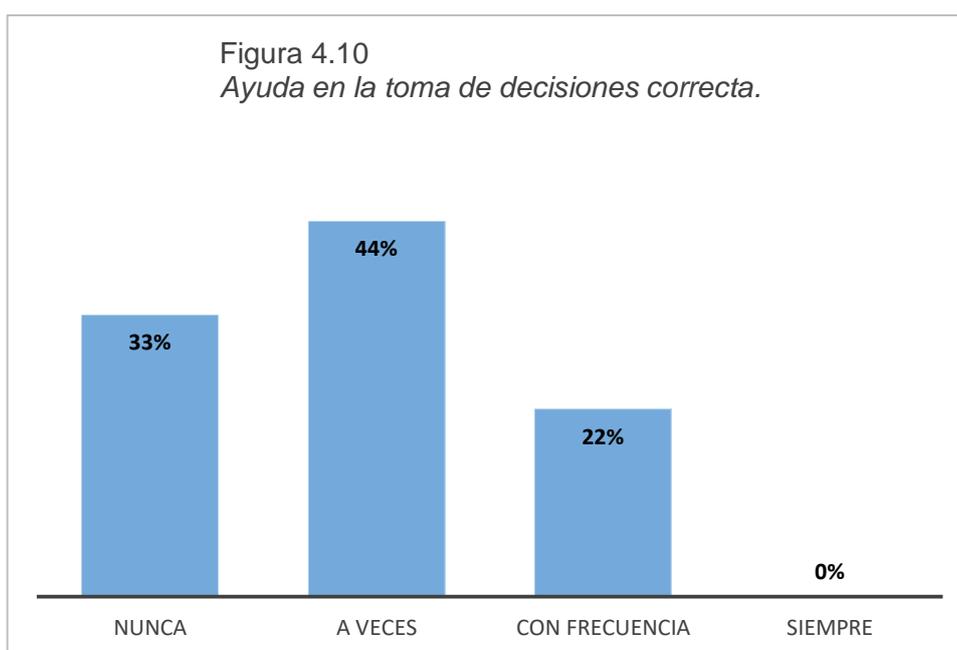


Figura 4.10 Ayuda en la toma de decisiones correcta.

En la figura 4.11 se observa que el 44% de los encuestados considera que sólo a veces se consulta a las personas idóneas para obtener su ayuda en la toma de decisiones correcta, seguido de un 33% que considera que nunca se realiza ninguna consulta.

Pregunta 11

Tabla 4.19

Análisis VDOA sobre las operaciones propias y las de la competencia.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	3	33%
A veces	6	67%
Con frecuencia	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

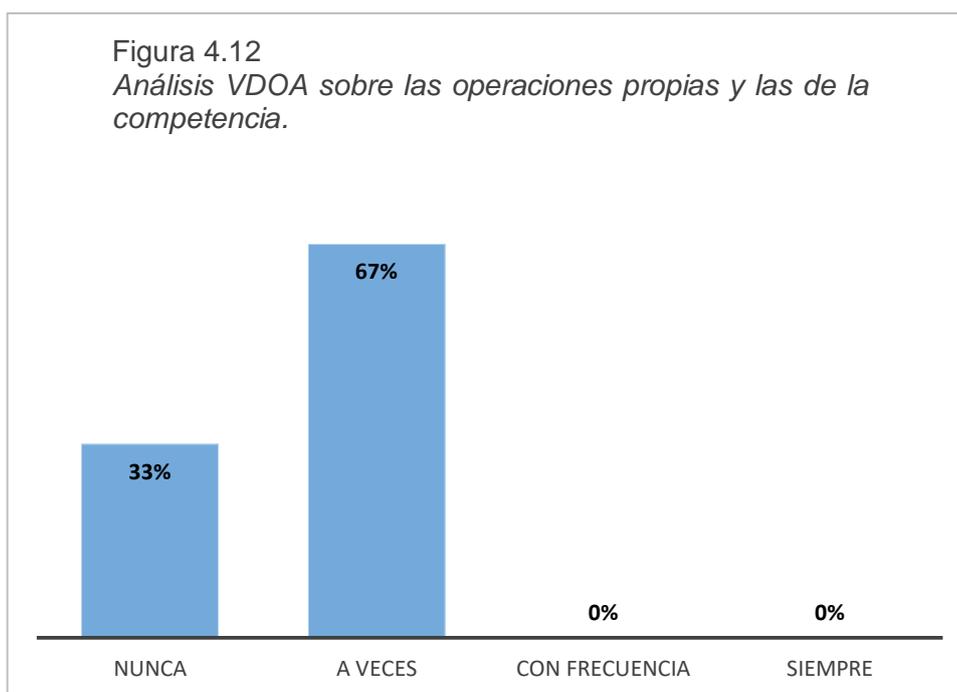


Figura 4.11 Análisis VDOA sobre las operaciones propias y las de la competencia.

De acuerdo a la figura 4.12 se observa que el 67% de los encuestados considera que sólo a veces se lleva a cabo el análisis VDOA (Virtudes, defectos, oportunidades y amenazas) sobre las operaciones propias y las de la competencia, seguido de un 33% que considera que nunca se realiza ningún tipo de análisis.

Pregunta 12

Tabla 4.20

Se eliminan ideas obsoletas

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	2	22%
A veces	3	33%
Con frecuencia	4	44%
Siempre	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

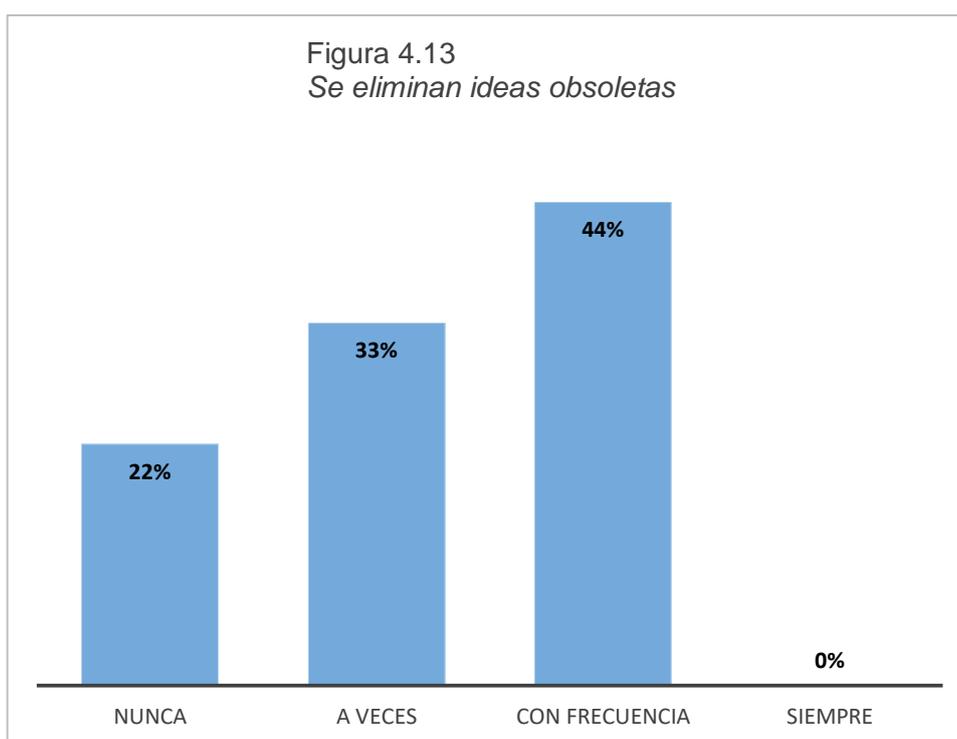


Figura 4.12 Se eliminan ideas obsoletas

De acuerdo a la figura 4.13 se observa que el 44% de los encuestados considera que con frecuencia se eliminan ideas obsoletas a través de un enfoque creativo crítico, seguido de un 33% que considera que sólo a veces se realiza dicho acto y un 22% considera que nunca se hace.

Pregunta 13

Tabla 4.21

Se alienta a los equipos a pensar como un grupo

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	1	11%
A veces	5	56%
Con frecuencia	3	33%
Siempre	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

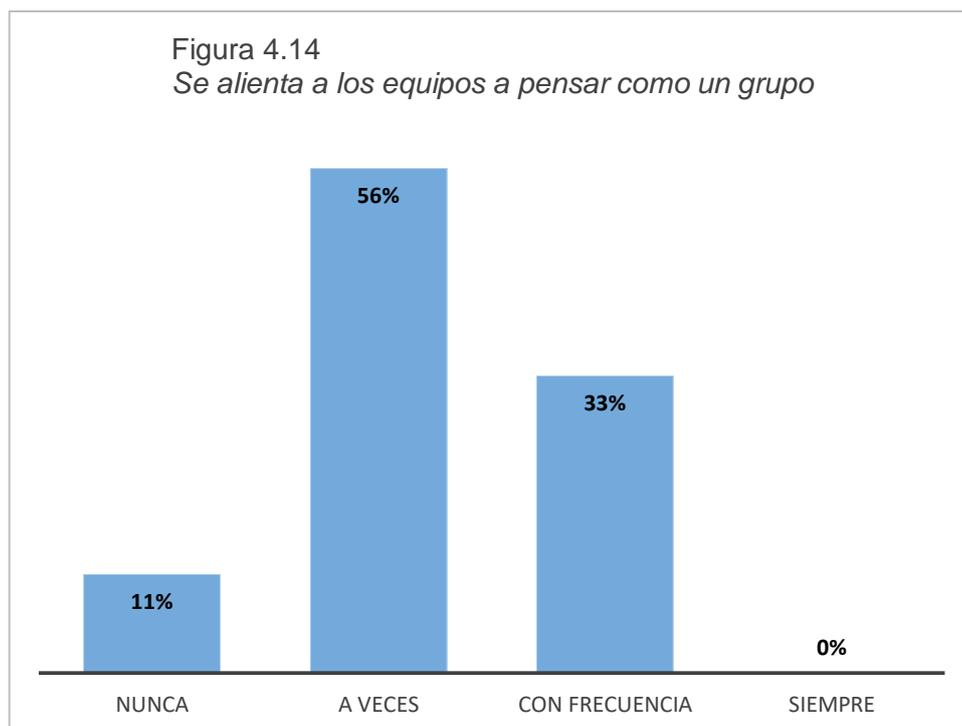


Figura 4.13 Se alienta a los equipos a pensar como un grupo

De acuerdo a la figura 4.14 se observa que el 56% de los encuestados considera que sólo a veces se alienta a los equipos a pensar como un grupo y no como individuos, seguido de un 33% que considera que con frecuencia se realiza dicho acto.

Pregunta 14

Tabla 4.22

Se preparan ideas antes de una reunión

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	5	56%
Con frecuencia	3	33%
Siempre	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

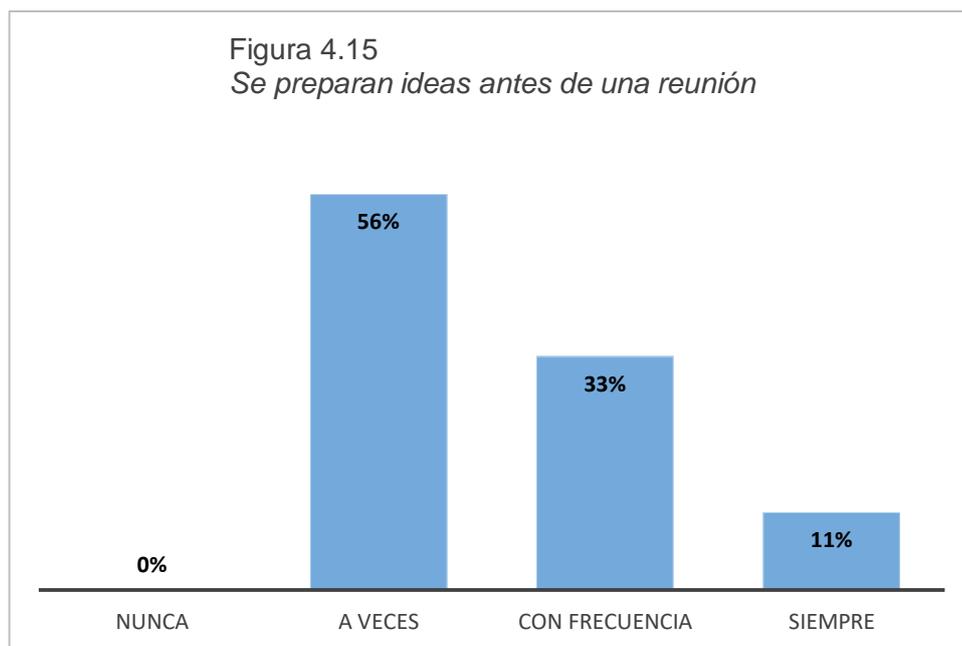


Figura 4.14 Se preparan ideas antes de una reunión

De acuerdo a la figura 4.15 se observa que el 56% de los encuestados considera que sólo a veces se preparan ideas antes de una reunión y se alienta a los demás a hacer lo mismo, seguido de un 33% que considera que con frecuencia se realiza dicho acto.

Pregunta 15

Tabla 4.23

Se juzgan las alternativas según criterios objetivos

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	3	33%
A veces	4	44%
Con frecuencia	2	22%
Siempre	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

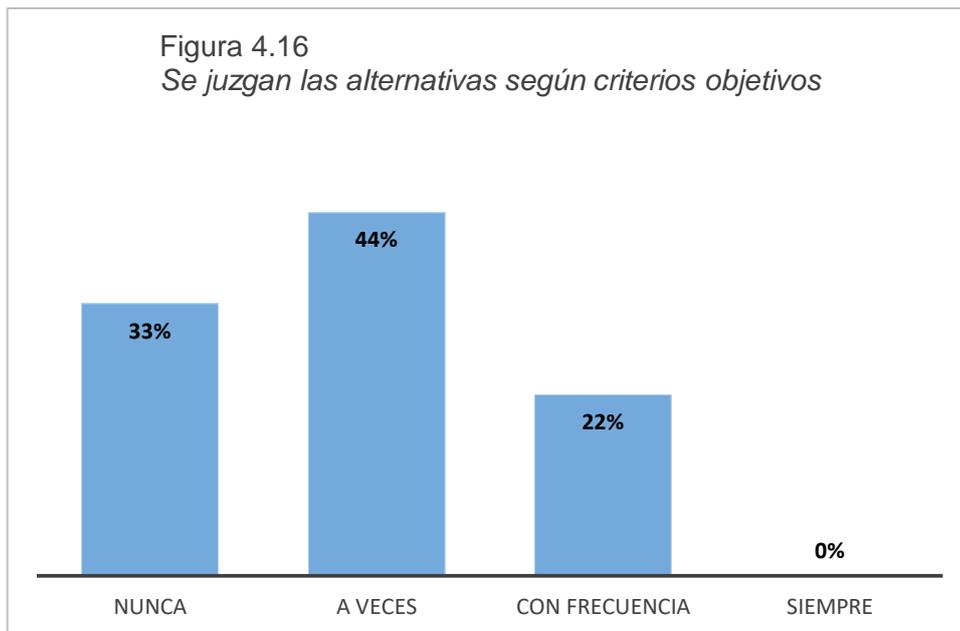


Figura 4.15 Se juzgan las alternativas según criterios objetivos

De acuerdo a la figura 4.16 se observa que el 44% de los encuestados considera que sólo a veces se juzgan las alternativas según criterios objetivos que la decisión debe satisfacer, seguido de un 33% que considera que nunca se realiza y un 22% considera que se hace con frecuencia.

Pregunta 16

Tabla 4.24

Se aprovechan las fuentes de información útiles

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	3	33%
A veces	5	56%
Con frecuencia	1	11%
Siempre	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

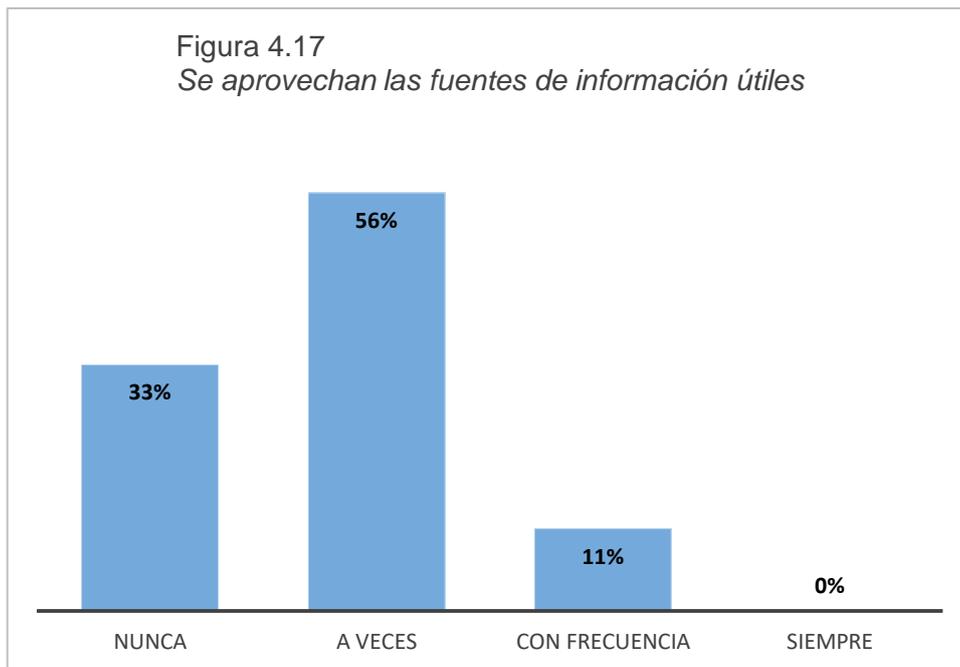


Figura 4.16 Se aprovechan las fuentes de información útiles.

De acuerdo a la figura 4.17 se observa que el 56% de los encuestados considera que sólo a veces se aprovechan las fuentes de información útiles, disponibles dentro y fuera de la empresa.

Pregunta 17

Tabla 4.25

Se toman en cuenta las reacciones derivadas de las decisiones.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	4	44%
A veces	4	44%
Con frecuencia	0	0%
Siempre	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

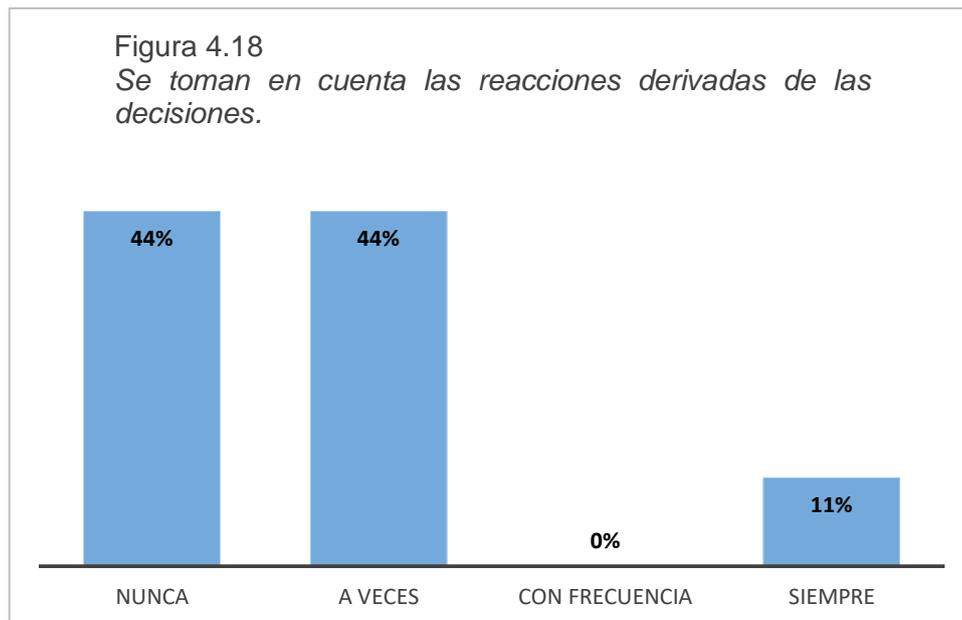


Figura 4.17 Se toman en cuenta las reacciones derivadas de las decisiones.

De acuerdo a la figura 4.18 se observa que el 44% de los encuestados considera que sólo a veces se toman en cuenta las medidas y las reacciones derivadas de las decisiones, un 44% también considera que nunca se toman en cuenta dichas medidas.

Pregunta 18

Tabla 4.26

Al considerar las predicciones y resultados planeados, sopesan las probabilidades

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	2	22%
A veces	3	33%
Con frecuencia	2	22%
Siempre	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

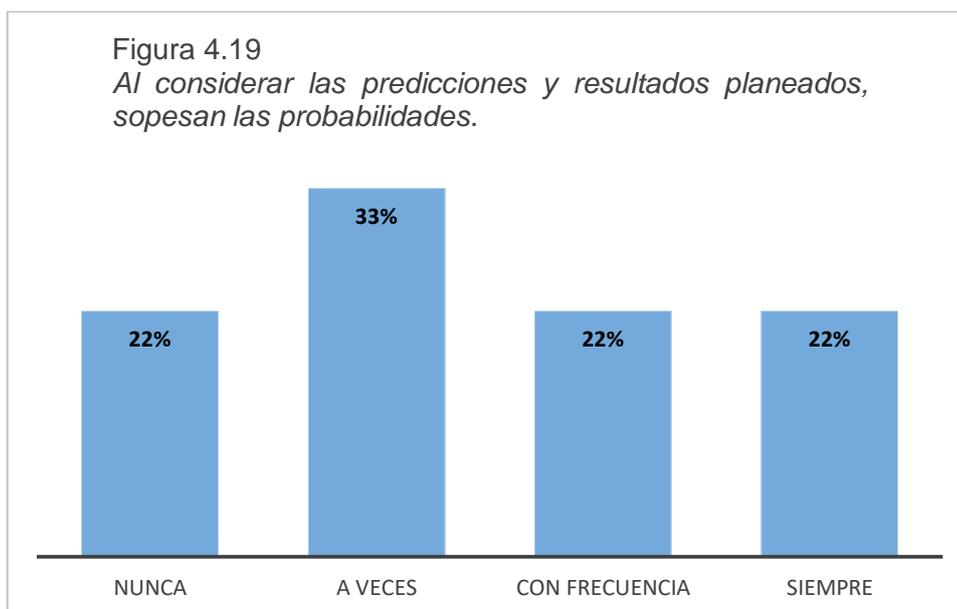


Figura 4.18 Al considerar las predicciones y resultados planeados, sopeso las probabilidades.

De acuerdo a la figura 4.19 se observa que el 33% de los encuestados considera que sólo a veces se consideran las predicciones y resultados planeados, un 22% considera que nunca se toman en cuenta dichas medidas, un 22% considera que se realiza con frecuencia y un 22% también considera que se realiza siempre.

Pregunta 19

Tabla 4.27

Se utilizan los computadores para ayudarse a tomar decisiones.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	6	67%
A veces	0	0%
Con frecuencia	1	11%
Siempre	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

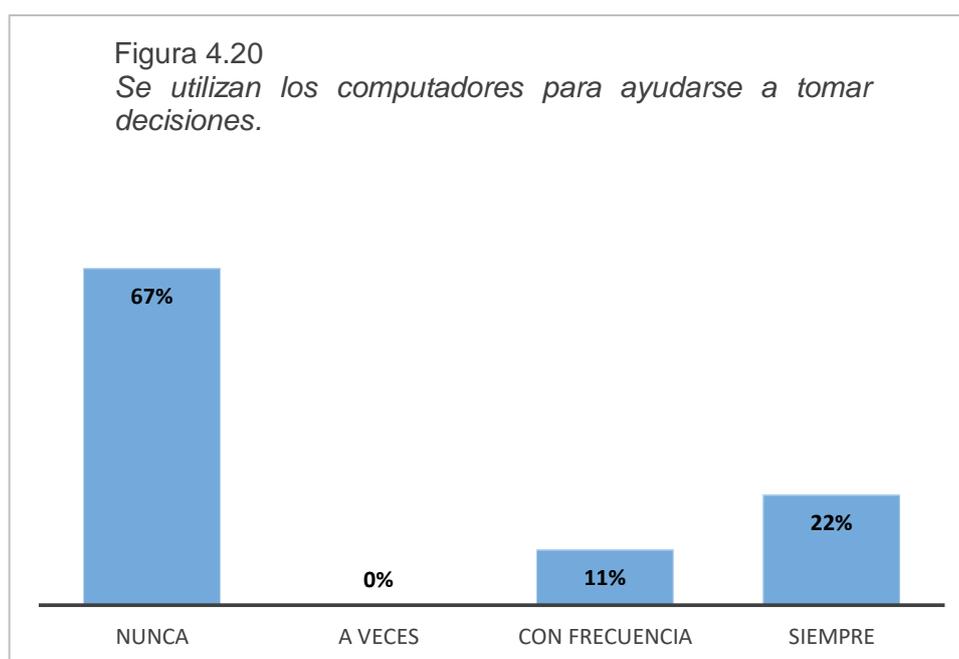


Figura 4.19 Se utilizan los computadores para ayudarse a tomar decisiones.

De acuerdo a la figura 4.20 se observa que el 67% de los encuestados considera que nunca se utilizan los computadores para ayudarse a tomar decisiones, el 22% considera que siempre se realiza y un 11% considera de se realiza con frecuencia dichos computadores.

Pregunta 20

Tabla 4.28

Se intenta minimizar los riesgos.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	4	44%
A veces	2	22%
Con frecuencia	1	11%
Siempre	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

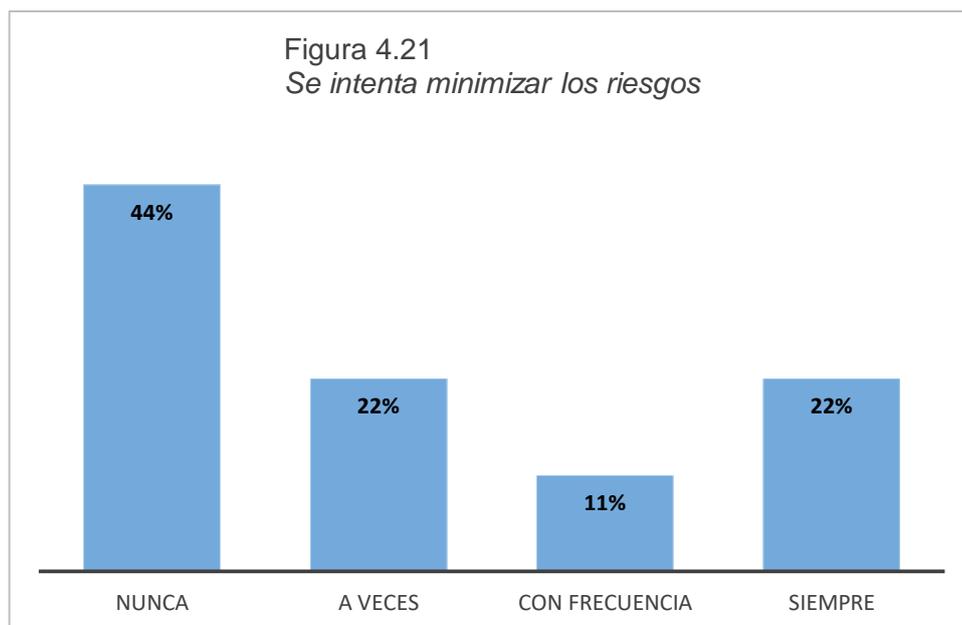


Figura 4.20 Se intenta minimizar los riesgos

De acuerdo a la figura 4.21 se observa que el 44% de los encuestados considera que nunca se intenta minimizar los riesgos al momento de tomar decisiones, sin embargo se toman los necesarios con seguridad.

Pregunta 21

Tabla 4.29

Usan marcos hipotéticos

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	5	56%
A veces	1	11%
Con frecuencia	1	11%
Siempre	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

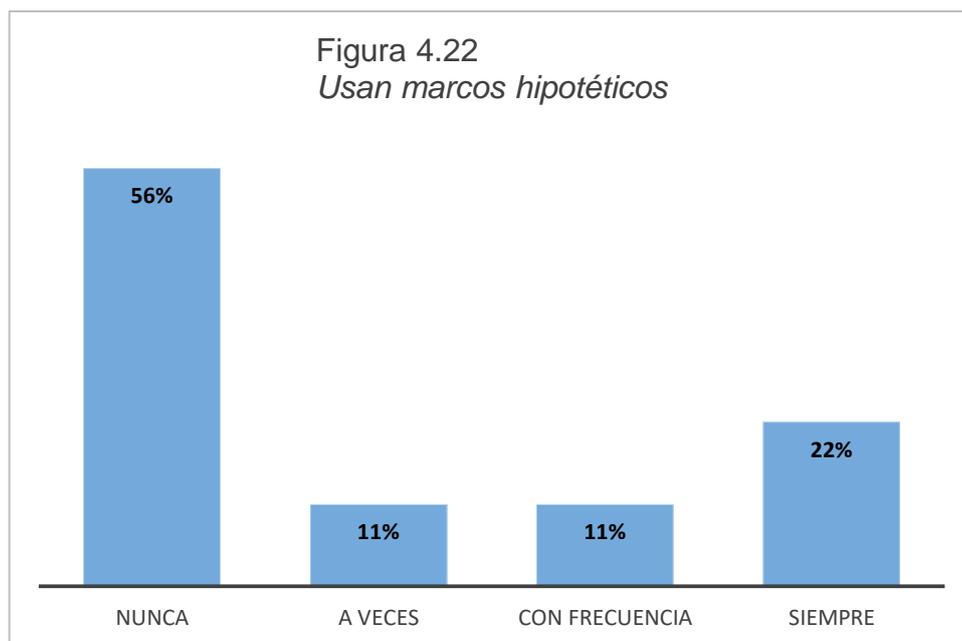


Figura 4.21 Usan marcos hipotéticos

De acuerdo a la figura 4.22 se observa que el 56% de los encuestados considera que nunca usan marcos hipotéticos para comprobar la viabilidad de los planes, y sólo el 22% considera que se realiza siempre.

Pregunta 22

Tabla 4.30

Toman decisiones según su valía.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	4	44%
A veces	2	22%
Con frecuencia	2	22%
Siempre	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

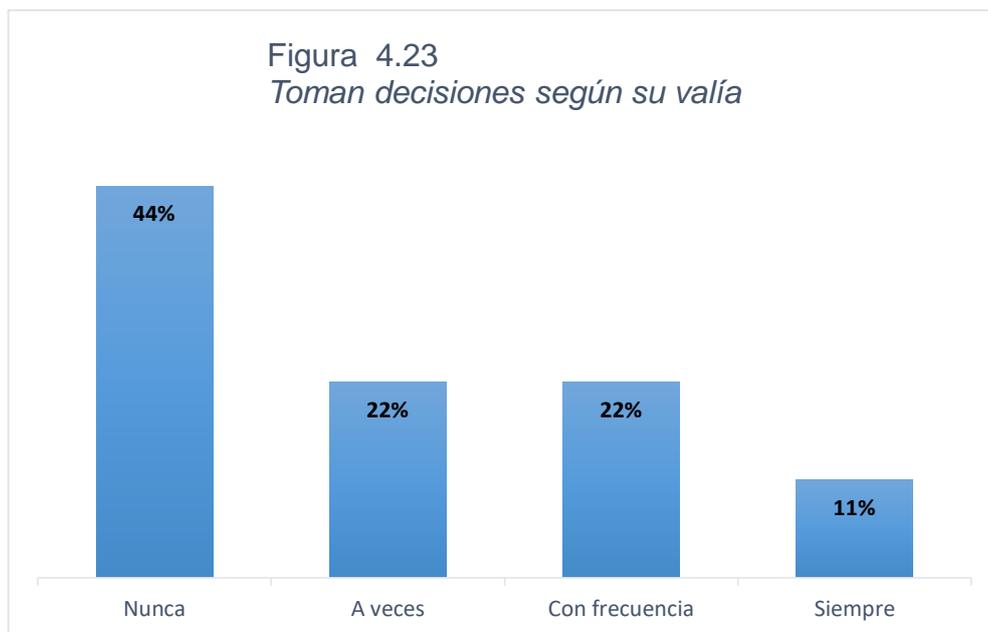


Figura 4.22 Toman decisiones según su valía

De acuerdo a la figura 4.23 se observa que el 44% de los encuestados considera que nunca se toman decisiones según su valía sin inquietarse por su propia posición, el 22% respondió que se realiza siempre, el 22% respondió que se realiza con frecuencia y el 11% siempre.

Pregunta 23

Tabla 4.31

Se ocupan de obtener apoyo para tomar decisiones.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	5	56%
A veces	3	33%
Con frecuencia	0	0%
Siempre	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

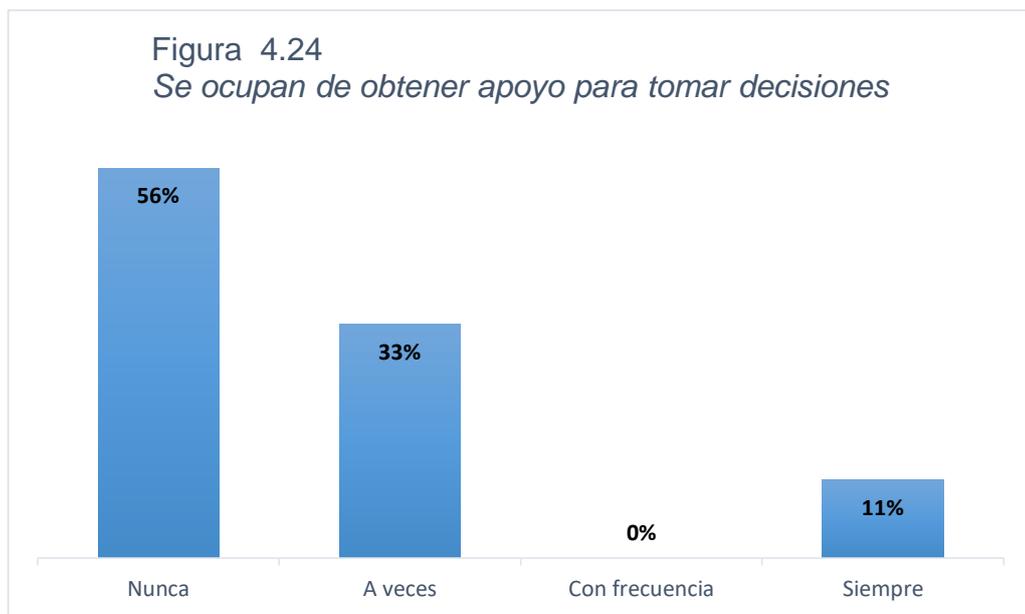


Figura 4.23 Se ocupan de obtener apoyo para tomar decisiones.

De acuerdo a la figura 4.24 se observa que el 56% de los encuestados considera que nunca se ocupan de obtener apoyo para tomar decisiones en todas las fases del proceso, el 33% respondió que se realiza a veces y 11% siempre.

Pregunta 24

Tabla 4.32

Comprometen a todo el equipo.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	3	33%
A veces	3	33%
Con frecuencia	1	11%
Siempre	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

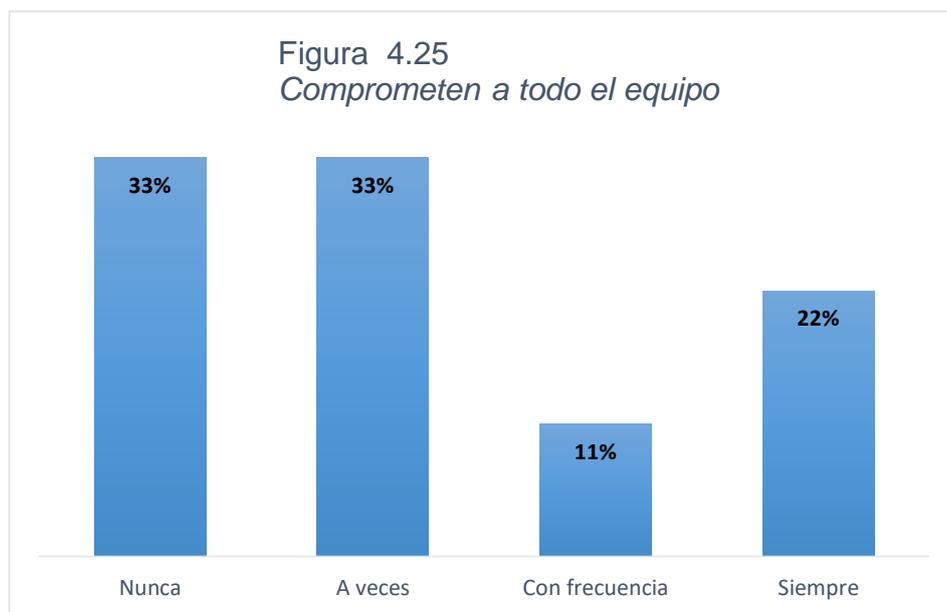


Figura 40.24 *Comprometen a todo el equipo*

De acuerdo a la figura 4.25 se observa que el 33% de los encuestados considera que nunca comprometen a todo el equipo en confeccionar planes para ponerlos en práctica, el 33% respondió que se realiza a veces, el 11% con frecuencia y el 22% siempre.

Pregunta 25

Tabla 4.33

Se aseguran de que alguien se haga responsable en cada fase del plan de acción.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	1	11%
A veces	4	44%
Con frecuencia	3	33%
Siempre	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

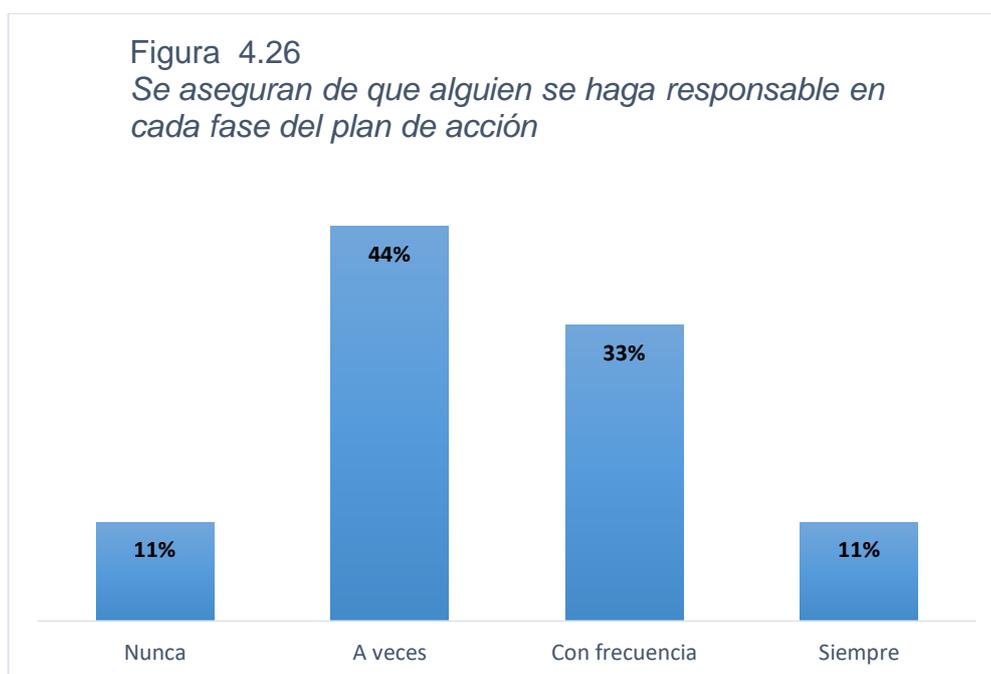


Figura 40.25 Se aseguran de que alguien se haga responsable en cada fase del plan de acción.

De acuerdo a la figura 4.26 se observa que el 44% de los encuestados considera que sólo a veces se aseguran de que alguien se haga responsable en cada fase del plan de acción, el 33% respondió que se realiza con frecuencia, el 11% siempre y el otro 11% nunca.

Pregunta 26

Tabla 4.34

Comunican sus decisiones con sinceridad

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	3	33%
A veces	5	56%
Con frecuencia	1	11%
Siempre	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

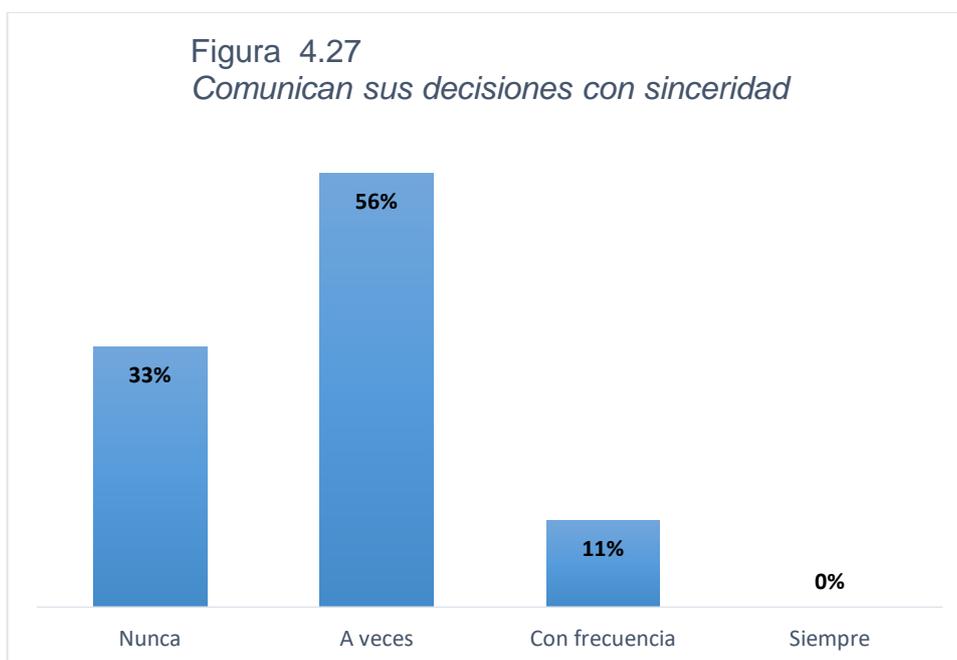


Figura 40.26 Comunican sus decisiones con sinceridad

De acuerdo a la figura 4.27 se observa que el 56% de los encuestados considera que sólo a veces comunican sus decisiones con sinceridad y lo más rápidamente posible.

Pregunta 27

Tabla 4.35

Intentan alentar a las personas para que presenten cualquier objeción.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	5	56%
A veces	2	22%
Con frecuencia	2	22%
Siempre	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

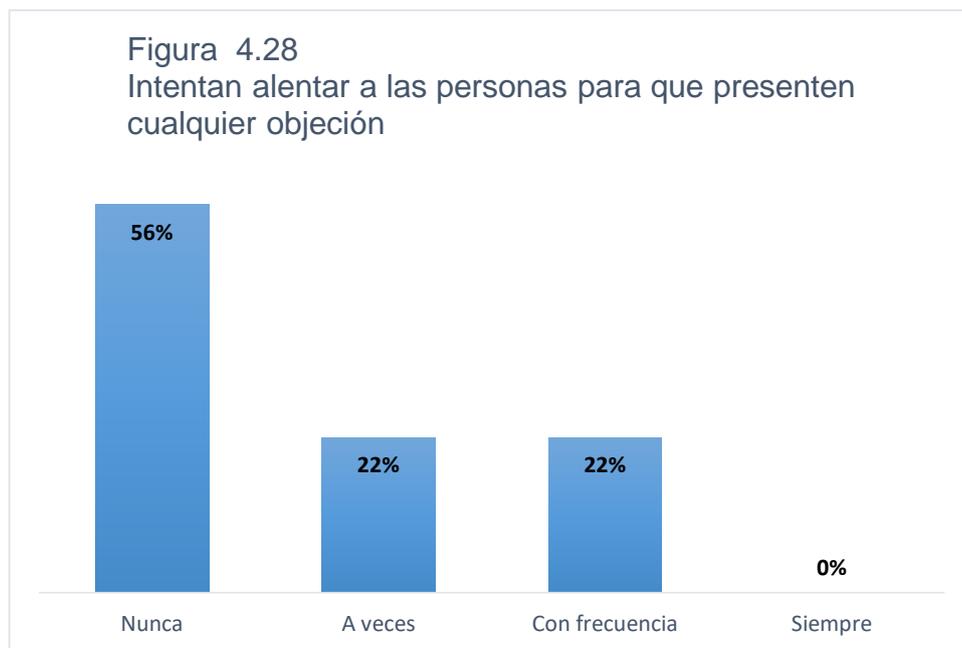


Figura 4.27 Intentan alentar a las personas para que presenten cualquier objeción.

De acuerdo a la figura 4.28 se observa que el 56% de los encuestados considera que nunca intentan alentar a las personas para que presenten cualquier objeción, el 22% respondió que se realiza con frecuencia, el otro 22% a veces.

Pregunta 28

Tabla 4.36

Montan sistemas de control.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	5	56%
A veces	2	22%
Con frecuencia	1	11%
Siempre	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

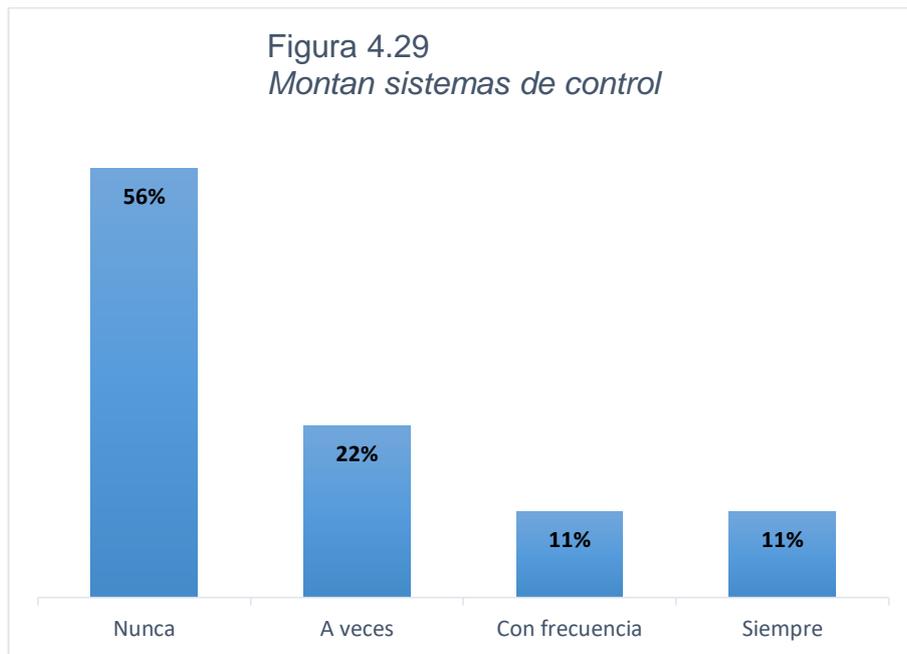


Figura 4.28 Montan sistemas de control.

De acuerdo a la figura 4.29 se observa que el 56% de los encuestados considera que nunca montan sistemas de control y los usan para comprobar los progresos, el 22% respondió que se realiza a veces, el 11% con frecuencia.

Pregunta 29

Tabla 4.37

Usan las revisiones de medidas para aprender de los éxitos y fracasos.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	2	22%
A veces	4	44%
Con frecuencia	2	22%
Siempre	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

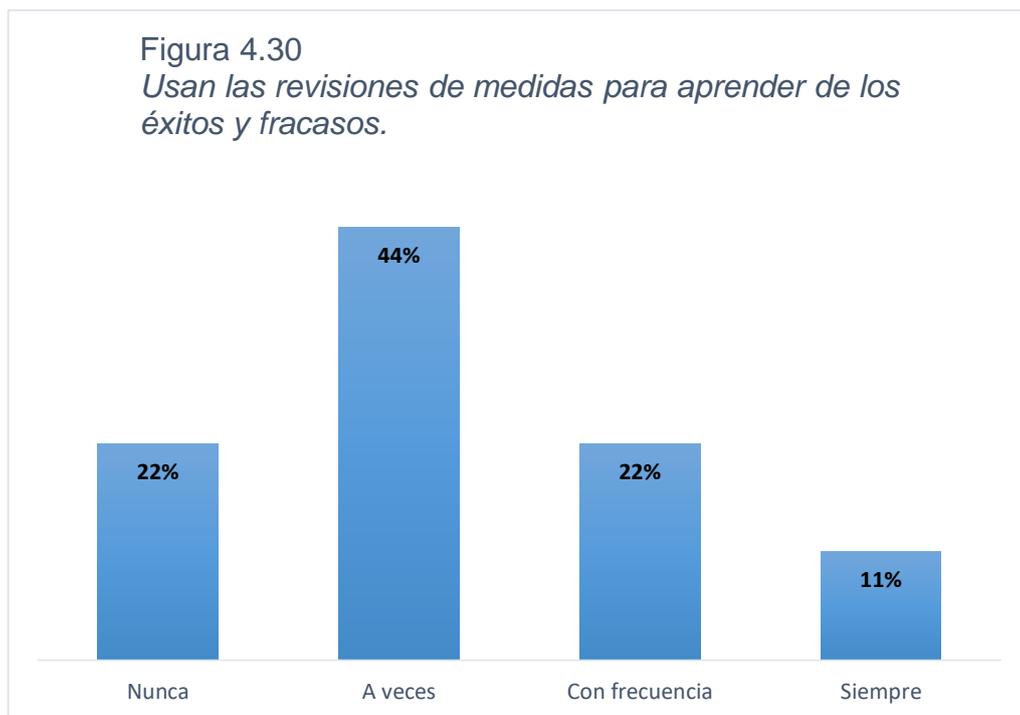


Figura 40.29 Usan las revisiones de medidas para aprender de los éxitos y fracasos.

De acuerdo a la figura 4.30 se observa que el 44% de los encuestados considera que sólo a veces usan las revisiones de medidas para aprender de los éxitos y fracasos.

Pregunta 30

Tabla 4.38

Explican sus decisiones con claridad.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	2	22%
A veces	3	33%
Con frecuencia	2	22%
Siempre	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

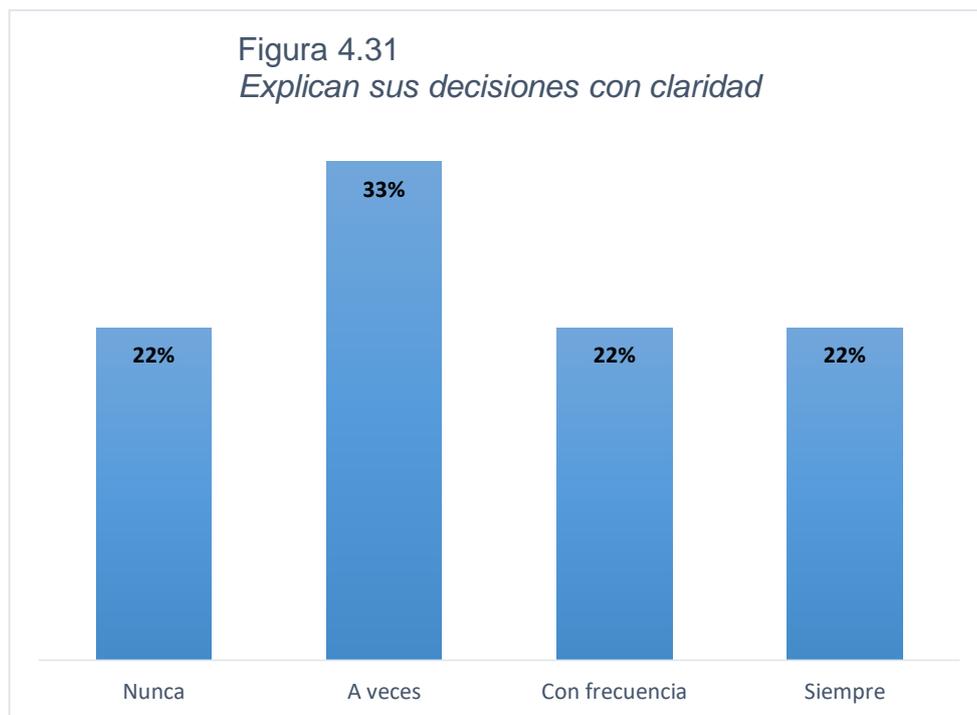


Figura 40.30 Explican sus decisiones con claridad..

De acuerdo a la figura 4.31 se observa que el 33% de los encuestados considera que sólo a veces explican sus decisiones con claridad y se aseguran que han sido comprendidas.

Pregunta 31

Tabla 4.39

Se hacen responsables del rendimiento de las personas.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	8	89%
A veces	0	0%
Con frecuencia	1	11%
Siempre	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

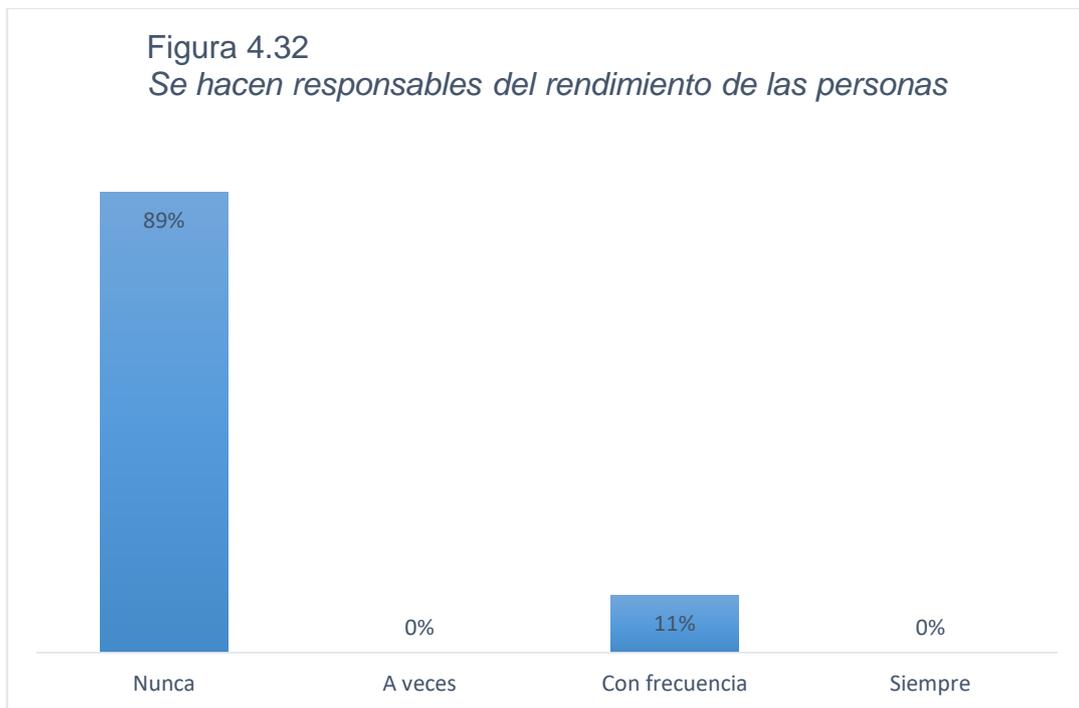


Figura 4.31 *Se hacen responsables del rendimiento de las personas.*

De acuerdo a la figura 4.32 se observa que el 89% de los encuestados considera que nunca se hacen responsables del rendimiento de las personas que deciden contratar.

Pregunta 32

Tabla 4.40

Intentan lograr que todas las reuniones acaben con decisiones claras.

Significado	Resultados	Porcentaje
Nunca	5	56%
A veces	3	33%
Con frecuencia	1	11%
Siempre	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos extraídos mediante la aplicación de la encuesta.

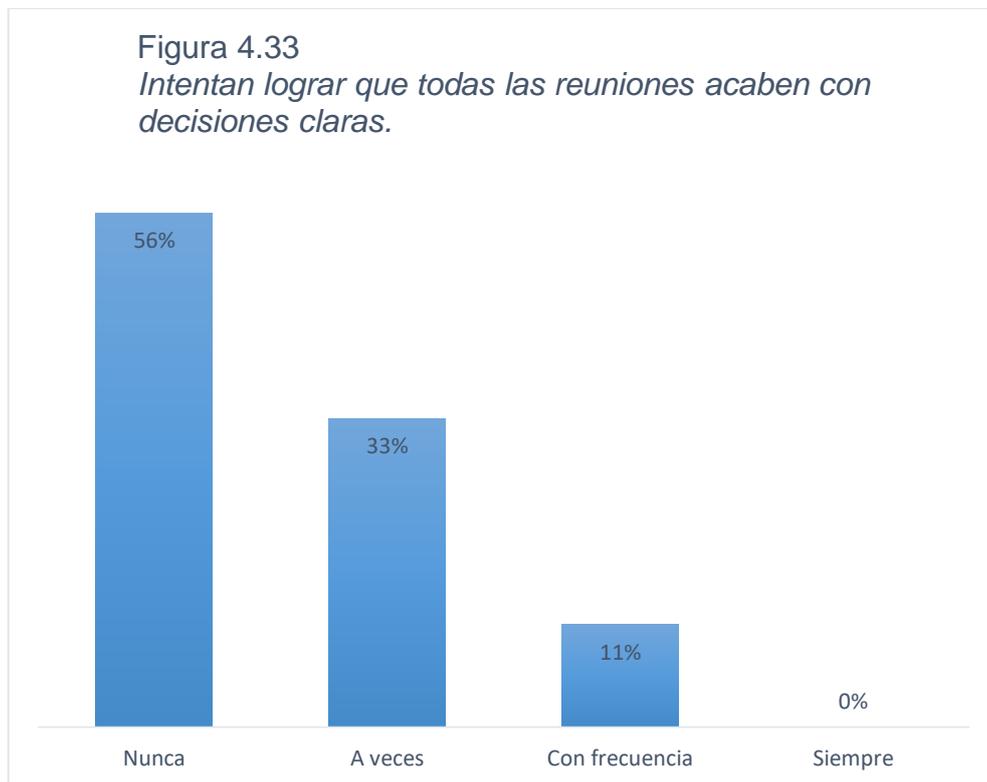


Figura 40.32 Intentan lograr que todas las reuniones acaben con decisiones claras.

De acuerdo a la figura 4.33 se observa que el 56% de los encuestados considera que nunca intentan lograr que todas las reuniones acaben con decisiones claras, el 33% que se realiza a veces y el 11% con frecuencia.

Anexo 10

Estados financieros de la empresa Sofía Socorro Inversiones Sac periodo 2015-2018.

SOFIA SOCORRO INVERSIONES S.A.C.

VENTA Y COMPRA DE RECICLAJE

R.U.C.: 20520577956

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Al 31 de Diciembre del 2015

(Expresado en Nuevos Soles)

A C T I V O

Caja y Bancos	582,416
Inversiones a Valor Razonab y Disp Venta	
Cuentas Cobrar Comerciales - Terceros	
Cuentas Cobrar Comerciales - Relacionado	
Cuentas Cobrar Person, Accionistas Geren	
Cuentas Cobrar Diversas - Terceros	
Cuentas Cobrar Diversas - Relacionados	
Servicios y Otros Contratados Anticipad	
Estimación Cuentas Cobranza Dudosa	
Mercaderías	55,871
Productos Terminados	
Sub Productos, Desechos y Desperdicios	
Productos en Proceso	
Materias Primas	

PASIVO Y PATRIMONIO

PASIVO	
Sobregiros bancarios	
Tributos por Pagar	
Remuneraciones y Participac. por Pagar	7,972
Cuentas Pagar Comerciales - Terceros	
Cuentas Pagar Comerciales - Relacionados	
Cuentas Pagar Accionist Direct y Gerente	
Cuentas por Pagar Diversas - Terceros	
Cuentas Pagar Diversas - Relacionados	
Obligaciones Financieras	
Provisiones	
Pasivo Diferido	
TOTAL PASIVO	7,972

Materiales Aux. Suministros y Repuestos	
Envases y Embalajes	
Existencias Por Recibir	
Desvalorización de Existencias	
Activos No Corriente Mantenido para Venta	
Otros Activos Corrientes	
Inversiones Mobiliarias	
Inversiones Inmobiliarias (1)	
Activos Adq. Arrendamiento Financiero (2)	
Inmuebles, Maquinarias y Equipos	97,062
Depreciación de 1 y 2 e IME Acumulado	-20,829
Intangibles	
Activos Biológicos	
Deprec Activo Biol Amort y Agot Acumulad	
Desvalorización de Activo Inmovilizado	
Activo Diferido	
Otros Activos No Corrientes	23,662
TOTAL ACTIVO NETO	738,182

PATRIMONIO

Capital	25,000
Acciones de Inversión	
Capital Adicional	
Resultados No Realizados	
Excedente de Revaluación	
Reservas	
Resultados Acumulados Positivo	324,235
Resultados Acumulados Negativo	
Utilidad del Ejercicio	380,975
Pérdida del Ejercicio	
TOTAL PATRIMONIO	730,210
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	738,182

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS 2015

EXPRESADO EN NUEVOS SOLES

Ventas Netas o Ingresos por Servicios	2,798,019
(-) Dsc tos Rebajas y Bonif. Concedidas	
Ventas Netas	2,798,019
(-) Costo de Ventas	<u>-2,264,707</u>
Resultado Bruto	533,312
(-) Gastos de Ventas	-91,221
(-) Gastos de Administración	<u>-161,635</u>
Resultado de Operación	280,456
Gastos Financieros	
Ingresos Financieros Gravados	
Otros Ingresos Gravados	101,791
Otros Ingresos No Gravados	
Enajenación de Valores y Bienes del A.F	
Costo Enajenación de Valores y B. A. F.	
Gastos Diversos	-1,271
REI del Ejercicio	
Resultados antes de Participaciones	380,975
(-) Distribución Legal de la Renta	
Resultado antes del impuesto	380,975
(-) Impuesto a la Renta	
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>380,975</u>

SOFIA SOCORRO INVERSIONES S.A.C.
VENTA Y COMPRA DE RECICLAJE
R.U.C.: 20520577956

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Al 31 de Diciembre del 2016
(Expresado en Nuevos Soles)

A C T I V O

Caja y Bancos	671,242
Inversiones a Valor Razonab y Disp Venta	
Cuentas Cobrar Comerciales - Terceros	
Cuentas Cobrar Comerciales - Relacionado	
Cuentas Cobrar Person, Accionistas Geren	
Cuentas Cobrar Diversas - Terceros	
Cuentas Cobrar Diversas - Relacionados	
Servicios y Otros Contratados Anticipad	
Estimación Cuentas Cobranza Dudosa	
Mercaderias	67,610
Productos Terminados	
Sub Productos, Desechos y Desperdicios	
Productos en Proceso	
Materias Primas	
Materiales Aux. Suministros y Repuestos	
Envases y Embalajes	
Existencias Por Recibir	
Desvalorización de Existencias	
Activos No Corriente Mantenido para Venta	

PASIVO Y PATRIMONIO

PASIVO

Sobregiros bancarios	
Tributos por Pagar	211,644
Remuneraciones y Participac. por Pagar	13,553
Cuentas Pagar Comerciales - Terceros	
Cuentas Pagar Comerciales - Relacionados	
Cuentas Pagar Accionist Direct y Gerente	
Cuentas por Pagar Diversas - Terceros	
Cuentas Pagar Diversas - Relacionados	
Obligaciones Financieras	
Provisiones	
Pasivo Diferido	
TOTAL PASIVO	225,197

PATRIMONIO

Capital	25,000
Acciones de Inversión	
Capital Adicional	

Otros Activos Corrientes	189,020	Resultados No Realizados	
Inversiones Mobiliarias		Excedente de Revaluación	
Inversiones Inmobiliarias (1)		Reservas	
Activos Adq. Arrendamient Financiero (2)		Resultados Acumulados Positivo	590,536
Inmuebles, Maquinarias y Equipos	97,062	Resultados Acumulados Negativo	
Depreciación de 1 y 2 e IME Acumulado	-32,508	Utilidad del Ejercicio	212,027
Intangibles		Pérdida del Ejercicio	
Activos Biológicos		TOTAL PATRIMONIO	827,563
Deprec Activo Biol Amort y Agot Acumulad			
Desvalorización de Activo Inmovilizado			
Activo Diferido	60,335		
Otros Activos No Corrientes			
TOTAL ACTIVO NETO	1,052,761	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,052,761

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS 2016
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES

Ventas Netas o Ingresos por Servicios	1,793,863
(-) Dcstos Rebajas y Bonif. Concedidas	
Ventas Netas	1,793,863
(-) Costo de Ventas	<u>-1,241,495</u>
Resultado Bruto	552,368
(-) Gastos de Ventas	-113,753
(-) Gastos de Administración	<u>-232,505</u>
Resultado de Operación	206,110
Gastos Financieros	-38,571
Ingresos Financieros Gravados	
Otros Ingresos Gravados	45,851
Otros Ingresos No Gravados	
Enajenación de Valores y Bienes del A.F	
Costo Enajenación de Valores y B. A. F.	
Gastos Diversos	-1,363
REI del Ejercicio	
Resultados antes de Participaciones	212,027
(-) Distribución Legal de la Renta	
Resultado antes del impuesto	212,027
(-) Impuesto a la Renta	
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>212,027</u>

SOFIA SOCORRO INVERSIONES S.A.C.
VENTA Y COMPRA DE RECICLAJE
R.U.C.: 20520577956

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

A C T I V O

Caja y Bancos	940,153
Inversiones a Valor Razonab y Disp Venta	
Cuentas Cobrar Comerciales - Terceros	
Cuentas Cobrar Comerciales - Relacionado	
Cuentas Cobrar Person, Accionistas Geren	
Cuentas Cobrar Diversas - Terceros	26,781
Cuentas Cobrar Diversas - Relacionados	
Servicios y Otros Contratados Anticipad	
Estimación Cuentas Cobranza Dudosa	
Mercaderias	20,080
Productos Terminados	
Sub Productos, Desechos y Desperdicios	
Productos en Proceso	
Materias Primas	
Materiales Aux. Suministros y Repuestos	
Envases y Embalajes	
Existencias Por Recibir	
Desvalorización de Existencias	
Activos No Corriente Mantenid para Venta	

PASIVO Y PATRIMONIO

PASIVO

Sobregiros bancarios	
Tributos por Pagar	0
Remuneraciones y Participac. por Pagar	19,942
Cuentas Pagar Comerciales - Terceros	
Cuentas Pagar Comerciales - Relacionados	
Cuentas Pagar Accionist Direct y Gerente	
Cuentas por Pagar Diversas - Terceros	
Cuentas Pagar Diversas - Relacionados	
Obligaciones Financieras	
Provisiones	
Pasivo Diferido	
TOTAL PASIVO	19,942

PATRIMONIO

Capital	25,000
Acciones de Inversión	
Capital Adicional	

Otros Activos Corrientes		Resultados No Realizados	
Inversiones Mobiliarias		Excedente de Revaluación	
Inversiones Inmobiliarias (1)		Reservas	
Activos Adq. Arrendamient Financiero (2)		Resultados Acumulados Positivo	742,814
Inmuebles, Maquinarias y Equipos	166,419	Resultados Acumulados Negativo	
Depreciación de 1 y 2 e IME Acumulado	-52,278	Utilidad del Ejercicio	336,514
Intangibles		Pérdida del Ejercicio	
Activos Biológicos		TOTAL PATRIMONIO	1,104,328
Deprec Activo Biol Amort y Agot Acumulad			
Desvalorización de Activo Inmovilizado			
Activo Diferido			
Otros Activos No Corrientes	23,115		
TOTAL ACTIVO NETO	1,124,270	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,124,270

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS 2017
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES

Ventas Netas o Ingresos por Servicios	2,059,358
(-) Dcstos Rebajas y Bonif. Concedidas	
Ventas Netas	2,059,358
(-) Costo de Ventas	-1,458,310
Resultado Bruto	601,048
(-) Gastos de Ventas	-98,684
(-) Gastos de Administración	-218,519
Resultado de Operación	283,845
Gastos Financieros	-31,676
Ingresos Financieros Gravados	
Otros Ingresos Gravados	84,768
Otros Ingresos No Gravados	
Enajenación de Valores y Bienes del A.F	
Costo Enajenación de Valores y B. A. F.	
Gastos Diversos	-423
REI del Ejercicio	
Resultados antes de Participaciones	336,514
(-) Distribución Legal de la Renta	
Resultado antes del impuesto	336,514
(-) Impuesto a la Renta	
RESULTADO DEL EJERCICIO	336,514

SOFIA SOCORRO INVERSIONES S.A.C.
VENTA Y COMPRA DE RECICLAJE
R.U.C.: 20520577956

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

A C T I V O

Caja y Bancos	1,078,252
Inversiones a Valor Razonab y Disp Venta	
Cuentas Cobrar Comerciales - Terceros	
Cuentas Cobrar Comerciales - Relacionado	
Cuentas Cobrar Person, Accionistas Geren	
Cuentas Cobrar Diversas - Terceros	
Cuentas Cobrar Diversas - Relacionados	
Servicios y Otros Contratados Anticipad	
Estimación Cuentas Cobranza Dudosa	
Mercaderias	25,050
Productos Terminados	
Sub Productos, Desechos y Desperdicios	
Productos en Proceso	
Materias Primas	
Materiales Aux. Suministros y Repuestos	
Envases y Embalajes	
Existencias Por Recibir	

PASIVO Y PATRIMONIO

PASIVO

Sobregiros bancarios	
Tributos por Pagar	
Remuneraciones y Participac. por Pagar	28,192
Cuentas Pagar Comerciales - Terceros	
Cuentas Pagar Comerciales - Relacionados	
Cuentas Pagar Accionist Direct y Gerente	
Cuentas por Pagar Diversas - Terceros	25,109
Cuentas Pagar Diversas - Relacionados	
Obligaciones Financieras	
Provisiones	
Pasivo Diferido	
TOTAL PASIVO	53,301

PATRIMONIO

Capital	25,000
---------	--------

Desvalorización de Existencias	
Activos No Corriente Mantenido para Venta	
Otros Activos Corrientes	
Inversiones Mobiliarias	
Inversiones Inmobiliarias (1)	
Activos Adq. Arrendamiento Financiero (2)	
Inmuebles, Maquinarias y Equipos	166,420
Depreciación de 1 y 2 e IME Acumulado	-76,429
Intangibles	
Activos Biológicos	
Deprec Activo Biol Amort y Agot Acumulad	
Desvalorización de Activo Inmovilizado	
Activo Diferido	3,555
Otros Activos No Corrientes	69,314
TOTAL ACTIVO NETO	<u>1,266,162</u>

Acciones de Inversión	
Capital Adicional	
Resultados No Realizados	
Excedente de Revaluación	
Reservas	2,533
Resultados Acumulados Positivo	977,400
Resultados Acumulados Negativo	
Utilidad del Ejercicio	207,928
Pérdida del Ejercicio	
TOTAL PATRIMONIO	<u>1,212,861</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>1,266,162</u>

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS 2018
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES

Ventas Netas o Ingresos por Servicios	2,107,029
(-) Dscptos Rebajas y Bonif. Concedidas	
Ventas Netas	2,107,029
(-) Costo de Ventas	<u>-1,642,733</u>
Resultado Bruto	464,296
(-) Gastos de Ventas	-111,937
(-) Gastos de Administración	<u>-292,562</u>
Resultado de Operación	59,797
Gastos Financieros	-1,609
Ingresos Financieros Gravados	
Otros Ingresos Gravados	151,324
Otros Ingresos No Gravados	
Enajenación de Valores y Bienes del A.F	
Costo Enajenación de Valores y B. A. F.	
Gastos Diversos	-1,582
REI del Ejercicio	
Resultados antes de Participaciones	207,930
(-) Distribución Legal de la Renta	
Resultado antes del impuesto	207,930
(-) Impuesto a la Renta	
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>207,930</u>