

ANÁLISIS FINANCIERO Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

FUNDAMENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES
EMPRESARIALES DESDE UNA EXPERIENCIA
PERUANA



Jorge Horacio Romero Herbozo

Jorge Martín Romero Quichiz

Santos Benito Sánchez García

Ángel Roberto Quezada Tomás

Armando Graus Mesta

Jorge Alberto Alarcón Alva



**ANÁLISIS FINANCIERO Y GESTIÓN ESTRATÉGICA: FUNDAMENTOS PARA
LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES DESDE UNA EXPERIENCIA
PERUANA**

Jorge Horacio Romero Herbozo

jromeroh@unjfsc.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7867-0889>

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

PERÚ

Jorge Martín Romero Quichiz

jromeror@unjfsc.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5175-1053>

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

PERÚ

Santos Benito Sánchez García

santosb_11@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5488-9691>

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

PERÚ

Ángel Roberto Quezada Tomás

angelquezadat@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5524-5756>

Universidad Nacional de Trujillo

PERÚ

Armando Graus Mesta

agraus@unjfsc.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2181-5046>

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

PERÚ

Jorge Alberto Alarcón Alva

jalarcona@unjfsc.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0115-0380>

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

PERÚ

Análisis financiero y gestión estratégica: fundamentos para la toma de decisiones empresariales desde una experiencia peruana

© 2026 Autores. Reservados todos los derechos.

Autores: Jorge Horacio Romero Herbozo, Jorge Martín Romero Quichiz, Santos Benito Sánchez García, Ángel Roberto Quezada Tomás, Armando Graus Mesta, Jorge Alberto Alarcón Alva

Editora de contenidos: Ana Luisa Mendoza Vela

Edición: Omniscens

Diseño de cubierta: Omniscens

Diseño interior: Omniscens

Primera edición: 2026

ISBN: 978-607-69393-5-2

DOI: <https://doi.org/10.71112/xayqex47>

Sello editorial: Omniscens Publishing (97897096928)

Categoría: Educación Superior

Tipo de Contenido: Libros Universitarios

Lugar de publicación: Mérida, Yucatán, México

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Omniscens Publishing

www.publishing.omniscens.com



DEDICATORIA

A quienes toman decisiones bajo incertidumbre,
a los profesionales que transforman información en estrategia
y a los académicos que, con rigor analítico, contribuyen a fortalecer la arquitectura
financiera de las organizaciones.

Este libro está dedicado también a los estudiantes y ejecutivos que comprenden que el
valor no se crea por azar, sino mediante disciplina, ética y visión de largo plazo.

Y, de manera especial, a nuestras familias, cuyo apoyo constante ha sido el capital
más sólido en cada etapa de este proyecto.

AGRADECIMIENTO

La elaboración de esta obra ha sido el resultado de años de estudio, práctica profesional e intercambio académico en el ámbito de las finanzas corporativas.

Agradezco profundamente a mis colegas e investigadores, cuyas contribuciones intelectuales y debates rigurosos enriquecieron el análisis de temas fundamentales como la estructura de capital, la valoración de empresas, la gestión del riesgo y la toma de decisiones de inversión.

A nuestros estudiantes y profesionales con quienes hemos compartido aulas y proyectos, gracias por sus cuestionamientos críticos y su permanente interés por comprender cómo las decisiones financieras impactan la sostenibilidad y el crecimiento empresarial.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias por su paciencia, comprensión y estímulo constante durante el proceso de investigación y redacción.

INDICE

ÍNDICE GENERAL	5
PRÓLOGO	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I	
Revisión Teórica sobre Estrategias Financieras y su Influencia en la Toma de Decisiones en la Gestión Gerencial en el Contexto Peruano.	10
DOI: https://doi.org/10.71112/z7gnac19	
CAPÍTULOII	
Metodología de revisión bibliográfica para el análisis de estados financieros en la toma de decisiones operativas.	28
DOI: https://doi.org/10.71112/c556pb46	
CAPÍTULOIII	
Evaluación de las Estrategias Financieras en la Gestión Gerencial para la Toma de Decisiones en el Contexto Peruano: Una Revisión Bibliográfica.	43
DOI: https://doi.org/10.71112/bxb7g864	
CAPÍTULOIV	
El análisis de estados financieros como herramienta estratégica para la toma de decisiones operativas en empresas peruanas.	59
DOI: https://doi.org/10.71112/1j9xeq72	
CAPÍTULO V	
Influencia de los Estados Financieros en la Toma de Decisiones Empresariales en las Empresas Comerciales de la Provincia de Huaura-Perú – Perú.	75
DOI: https://doi.org/10.71112/qq6sez91	
CAPÍTULOVI	
Influencia de los Estados Financieros en la Toma de Decisiones Gerenciales en las Empresas Comerciales de la Provincia de Huaura-Perú.	88
DOI: https://doi.org/10.71112/k35yqx63	
CONCLUSIONES GENERALES	101
REFERENCIAS GENERALES	103
INFORMACIÓN DE LOS AUTORES	109

PRÓLOGO

En un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre, la volatilidad económica y la creciente competencia global, la toma de decisiones financieras ya no puede sustentarse en la intuición o en prácticas empíricas tradicionales. Las organizaciones contemporáneas requieren fundamentos técnicos sólidos, análisis riguroso de la información financiera y una integración estratégica que permita transformar datos en decisiones con impacto sostenible.

La presente obra, *Análisis Financiero y Gestión Estratégica: Fundamentos para la Toma de Decisiones Empresariales desde una Experiencia Peruana*, surge como respuesta a esa necesidad. Desde una perspectiva académica y aplicada, los autores desarrollan un enfoque que articula teoría financiera, revisión sistemática de la literatura y análisis contextualizado en la realidad peruana y latinoamericana.

Este libro no solo expone fundamentos conceptuales del análisis financiero y la gestión estratégica, sino que además propone una reflexión crítica sobre la forma en que las organizaciones especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas utilizan la información financiera para sostener su crecimiento, competitividad y sostenibilidad.

La obra está dirigida a académicos, estudiantes de ciencias económicas y empresariales, directivos, gerentes y profesionales que comprenden que el verdadero valor empresarial no se crea por azar, sino mediante decisiones estructuradas, disciplinadas y estratégicamente orientadas.

El lector encontrará en estas páginas un equilibrio entre rigor metodológico y aplicabilidad práctica, sustentado en revisión científica y contextualización económica, con especial énfasis en la experiencia peruana.

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial contemporáneo se caracteriza por alta volatilidad macroeconómica, transformaciones tecnológicas aceleradas, presión competitiva global y exigencias crecientes de sostenibilidad financiera. En este contexto, la toma de decisiones empresariales requiere sustentarse en análisis rigurosos que permitan reducir incertidumbre, optimizar recursos y garantizar viabilidad organizacional en el largo plazo. Sin embargo, en economías emergentes como la peruana, persisten brechas estructurales en la articulación entre análisis financiero, gestión estratégica y toma de decisiones, especialmente en micro, pequeñas y medianas empresas.

El problema científico que fundamenta la presente obra radica en la insuficiente integración sistemática del análisis financiero como herramienta estratégica en los procesos de toma de decisiones empresariales, lo que limita la capacidad de las organizaciones para enfrentar entornos de incertidumbre y sostener ventajas competitivas. Esta desconexión se manifiesta en decisiones operativas y estratégicas basadas en criterios empíricos, uso fragmentado de indicadores financieros y escasa vinculación entre planificación financiera y visión estratégica de largo plazo.

En este marco, el objetivo general del libro es analizar y fundamentar el rol del análisis financiero y de las estrategias financieras como instrumentos estructurales de la toma de decisiones empresariales, integrando fundamentos teóricos, rigor metodológico y aplicación contextual en la realidad peruana.

De manera complementaria, la obra se orienta a:

Examinar las principales corrientes teóricas que explican la relación entre análisis financiero y gestión estratégica.

Sistematizar evidencia científica mediante una revisión bibliográfica estructurada bajo estándares metodológicos reconocidos.

Analizar el uso de estados financieros e indicadores como herramientas de soporte operativo y estratégico.

Evaluar las implicancias prácticas del análisis financiero en el contexto empresarial peruano.

Contribuir al fortalecimiento de la cultura financiera organizacional desde una perspectiva académica aplicada.

La justificación científica del libro se sustenta en la necesidad de consolidar un modelo integrador que articule tres dimensiones frecuentemente abordadas de manera aislada: la fundamentación conceptual del análisis financiero, el rigor metodológico en la sistematización de evidencia y la aplicación práctica en entornos empresariales específicos. A diferencia de estudios centrados exclusivamente en indicadores financieros o en revisiones descriptivas de literatura, la presente obra propone una integración estructural que vincula teoría, método y práctica en un marco coherente de análisis.

La contribución científica del libro se expresa en tres niveles:

Contribución teórica: Se propone una articulación conceptual entre estrategias financieras, análisis de estados financieros, indicadores financieros y gestión estratégica, configurando un modelo explicativo integral para la toma de decisiones empresariales en economías emergentes.

Contribución metodológica: Se aplica un enfoque de revisión bibliográfica sistemática bajo criterios de calidad académica internacional, garantizando trazabilidad, replicabilidad y consistencia en la selección y análisis de evidencia científica.

Contribución aplicada: Se contextualiza el análisis financiero en la realidad empresarial peruana, identificando limitaciones estructurales, vacíos formativos y oportunidades de fortalecimiento en la cultura financiera organizacional.

La estructura del libro responde a esta lógica integradora y se organiza en seis capítulos interrelacionados.

El Capítulo I desarrolla el marco teórico sobre estrategias financieras y su influencia en la toma de decisiones gerenciales, estableciendo los fundamentos conceptuales del análisis financiero como instrumento estratégico. El Capítulo II presenta el diseño metodológico de la investigación, describiendo criterios de búsqueda, selección y evaluación de literatura científica bajo estándares de calidad académica reconocidos. El Capítulo III profundiza en el análisis de los estados financieros como herramientas estructurales para la toma de decisiones operativas, examinando su función en la planificación y control organizacional. El Capítulo IV analiza los indicadores y razones financieras como instrumentos de evaluación del desempeño, liquidez, rentabilidad y sostenibilidad empresarial. El Capítulo V integra el análisis financiero con la gestión estratégica, enfatizando la necesidad de vincular decisiones financieras con visión de largo plazo, competitividad y creación de valor. Finalmente, el Capítulo VI desarrolla la dimensión aplicada en el contexto empresarial peruano, consolidando los hallazgos teóricos y metodológicos en una reflexión crítica sobre implicancias prácticas para las organizaciones.

La articulación progresiva de estos seis capítulos permite transitar desde la fundamentación conceptual hasta la aplicación contextual, configurando un modelo integral de análisis financiero estratégico. Este enfoque fortalece la comprensión académica del fenómeno estudiado y ofrece herramientas concretas para la mejora de procesos decisorios en organizaciones reales.

En consecuencia, la obra aspira a constituirse en un referente académico y técnico en el campo de las finanzas aplicadas, aportando al estado del arte mediante una propuesta integradora que vincula evidencia científica, rigor metodológico y realidad empresarial. Su propósito final es contribuir al fortalecimiento de la toma de decisiones fundamentadas en análisis financiero estructurado, orientadas al desarrollo sostenible y a la generación de valor en economías emergentes

CAPÍTULO I

“Revisión Teórica sobre Estrategias Financieras y su Influencia en la Toma de Decisiones en la Gestión Gerencial en el Contexto Peruano”

“Theoretical Review of Financial Strategies and Their Influence on Decision-Making in Managerial Management in the Peruvian Context”

DOI: <https://doi.org/10.71112/z7gnac19>

Jorge Horacio Romero Herbozo

jromeroh@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-7867-0889>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

Ángel Roberto Quezada Tomás

angelquezadat@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5524-5756>

Universidad Nacional de Trujillo

PERÚ

Jorge Martín Romero Quichiz

jromeror@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5175-1053>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

Armando Graus Mesta

agraus@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0004-2181-5046>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

Santos Benito Sánchez García

santosb_11@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5488-9691>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

Jorge Alberto Alarcón Alva

jalarcona@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0115-0380>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar las estrategias financieras en la gestión gerencial y su influencia en la toma de decisiones empresariales, a partir de una revisión bibliográfica de investigaciones desarrolladas en contextos latinoamericanos. La metodología empleada fue una revisión sistemática de la literatura científica, que permitió identificar, seleccionar y analizar estudios empíricos y revisiones previas publicados en bases de datos académicas, considerando criterios de inclusión y exclusión previamente definidos. Los estudios revisados evidencian que el análisis financiero, la interpretación de los estados

financieros y el uso de indicadores y razones financieras constituyen herramientas fundamentales para respaldar decisiones gerenciales más objetivas y eficientes. Asimismo, se destaca que la gestión financiera, cuando es concebida desde un enfoque estratégico, contribuye de manera significativa a la sostenibilidad, competitividad y desempeño económico de las organizaciones, especialmente en microempresas y pequeñas y medianas empresas. Los resultados también muestran que la integración del análisis financiero con la planificación estratégica fortalece la capacidad de las empresas para enfrentar entornos económicos cambiantes y reducir los riesgos asociados a la toma de decisiones. En conclusión, las estrategias financieras se consolidan como un elemento clave en la gestión gerencial, al facilitar decisiones informadas que favorecen el crecimiento y la estabilidad empresarial.

Palabras clave: estrategias financieras, gestión gerencial, análisis financiero, toma de decisiones, desempeño empresarial.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze financial strategies in managerial management and their influence on business decision-making through a systematic review of the scientific literature developed in Latin American contexts. The methodology consisted of a systematic bibliographic review, which allowed the identification, selection, and analysis of empirical studies and previous reviews published in academic databases, based on predefined inclusion and exclusion criteria. The reviewed studies show that financial analysis, the interpretation of financial statements, and the use of financial indicators and ratios are essential tools to support more objective and efficient managerial decision-making. In addition, the findings highlight that financial management, when approached from a strategic perspective, significantly contributes to organizational sustainability, competitiveness, and economic performance, particularly in microenterprises and small and medium-sized enterprises. The results also indicate that integrating financial analysis with strategic planning strengthens companies' ability to cope with changing economic environments and reduces risks associated with decision-making processes. In conclusion, financial strategies are consolidated as a key component of managerial management, as they facilitate informed decisions that promote business growth and long-term stability.

Keywords: financial strategies, managerial management, financial analysis, decision-making, business performance.

INTRODUCCIÓN

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2024), las estrategias financieras en la gestión gerencial representan un elemento fundamental para la toma de decisiones eficaces en cualquier economía, ya que permiten orientar de manera racional y técnica el uso de los recursos disponibles. Estas estrategias incluyen aspectos clave como la adecuada asignación de recursos financieros, la gestión y mitigación del riesgo, así como la planeación financiera de corto, mediano y largo plazo, los cuales resultan determinantes para garantizar la estabilidad financiera y promover el crecimiento económico sostenido. En un contexto caracterizado por una creciente globalización y una elevada competitividad entre las empresas, las decisiones financieras adoptadas por las organizaciones impactan tanto en su desempeño individual como en la economía en general. En ese sentido, el FMI (2024) enfatiza que una gestión financiera eficiente, sustentada en información confiable y en un análisis riguroso, fortalece la capacidad de las empresas de adaptarse a entornos cambiantes, enfrentar escenarios de incertidumbre y aprovechar oportunidades de inversión, contribuyendo al éxito económico y empresarial a largo plazo.

Por otro lado, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2023) destaca que en América Latina las estrategias financieras en la gestión gerencial han desempeñado un papel importante en la toma de decisiones, especialmente en un contexto marcado por recurrentes desafíos económicos y financieros. Las economías de la región han enfrentado fenómenos como la volatilidad de los mercados financieros, restricciones en el acceso al financiamiento, inestabilidad macroeconómica y un crecimiento económico relativamente lento, lo que ha impulsado a las empresas a fortalecer sus capacidades de gestión financiera. En este escenario, el BID (2023) resalta que la adopción de estrategias financieras efectivas y la toma de decisiones basadas en datos y análisis financieros sólidos han contribuido a la sostenibilidad y crecimiento de las empresas latinoamericanas. Asimismo, enfatiza que aquellas organizaciones que incorporan prácticas financieras modernas, orientadas a la eficiencia y al control, logran mejorar su competitividad, optimizar sus recursos y reducir los riesgos asociados a entornos económicos adversos.

En el caso específico del Perú, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2023) resalta la importancia de las estrategias financieras en la gestión gerencial como un componente esencial para la toma de decisiones empresariales. El país ha experimentado un crecimiento económico significativo en los últimos años, favorecido en parte por una gestión financiera responsable y por decisiones estratégicas sustentadas en información económica y financiera

confiable. No obstante, el MEF (2023) reconoce que dicho crecimiento se ha desarrollado en un entorno caracterizado por diversos desafíos, como la volatilidad de los precios de las materias primas, la dependencia de factores externos y las condiciones económicas globales inciertas. Frente a este panorama, las empresas peruanas han logrado mantenerse competitivas y rentables mediante la implementación de estrategias financieras sólidas, orientadas a una adecuada planificación, control y evaluación de sus recursos financieros, así como a la toma de decisiones informadas que permitan preservar su estabilidad, fortalecer sus capacidades operativas y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

El problema central en la gestión gerencial peruana radica en la falta de estrategias financieras efectivas para la toma de decisiones, lo que se refleja en la inestabilidad y la inconsistencia en el crecimiento y desarrollo de las empresas. La ausencia de estrategias financieras bien definidas y estructuradas lleva a los gerentes a tomar decisiones basadas en suposiciones y no en datos empíricos, lo que a menudo resulta en inversiones infructuosas y pérdida de capital. Además, en el contexto peruano, la falta de capacitación y entendimiento en temas financieros y económicos por parte de los gerentes, junto con una cultura empresarial que no prioriza la planificación financiera a largo plazo, agrava la situación. A esto se suma la volatilidad económica del país, con fluctuaciones frecuentes en la tasa de cambio y en los precios de los insumos, lo que dificulta la planificación financiera y la toma de decisiones estratégicas en las empresas peruanas.

Se justifica la evaluación de las estrategias financieras en la gestión gerencial para la toma de decisiones en el contexto peruano debido a la importancia creciente que el manejo estratégico de los recursos financieros adquiere en las organizaciones contemporáneas. Esta revisión bibliográfica permitirá identificar, analizar y sintetizar el estado actual del conocimiento sobre el tema, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones y la elaboración de políticas gerenciales efectivas. Dada la naturaleza volátil y compleja del entorno económico actual, las estrategias financieras efectivas contribuyen a garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas. En el caso particular de Perú, un país con una economía emergente y un sector empresarial en desarrollo, esta investigación puede ofrecer información valiosa para los gerentes, responsables de la toma de decisiones y formuladores de políticas, ayudándoles a entender mejor cómo utilizar las estrategias financieras para mejorar su rendimiento y competitividad.

MARCO TEÓRICO

Las estrategias financieras en la gestión gerencial se han consolidado como un componente estructural para la toma de decisiones en las organizaciones modernas, particularmente en entornos económicos dinámicos y altamente competitivos; en este marco conceptual, Gil et al. (2020) sostienen que dichas estrategias constituyen un conjunto de acciones planificadas que permiten evaluar sistemáticamente el desempeño financiero, identificar oportunidades de crecimiento sostenible y gestionar los riesgos inherentes a la actividad empresarial, por lo que no se limitan a una función operativa, sino que adquieren una dimensión estratégica orientada al logro de los objetivos institucionales. En consecuencia, una adecuada gestión financiera proporciona información relevante y confiable sobre rentabilidad, liquidez y solvencia, variables fundamentales para adoptar decisiones gerenciales acertadas; asimismo, según Gil et al. (2020), estas estrategias favorecen la optimización de los recursos y una asignación eficiente del capital, lo que contribuye a la sostenibilidad financiera en el largo plazo y fortalece la capacidad de respuesta ante escenarios de incertidumbre. Ahora bien, esta necesidad adquiere especial relevancia en el contexto peruano, donde, de acuerdo con Castellón et al. (2021), el carácter emergente de la economía y el dinamismo del sector empresarial han incrementado la exigencia de implementar estrategias financieras efectivas; en efecto, la competencia creciente, la volatilidad del mercado y las limitaciones financieras obligan a los gerentes a fundamentar sus decisiones en análisis financieros rigurosos. Por tanto, en el entorno peruano, las estrategias financieras se configuran como una herramienta clave para garantizar estabilidad económica, mitigar riesgos y consolidar el posicionamiento competitivo de las organizaciones.

Asimismo, Castellón et al. (2021) destacan que la correcta aplicación de estrategias financieras permite a las empresas peruanas anticiparse a posibles riesgos, mejorar su capacidad de planificación y aprovechar de manera eficiente las oportunidades de inversión. En tal sentido, la gestión gerencial requiere de una visión estratégica que integre la información financiera como un elemento central en el proceso de toma de decisiones, especialmente en economías en desarrollo donde los recursos suelen ser limitados y los riesgos financieros más pronunciados.

En la gestión gerencial, la selección de estrategias financieras adecuadas constituye un proceso decisorio de alta relevancia, en la medida en que puede determinar el éxito o fracaso organizacional; en este sentido, Kasasbeh (2021) sostiene que los gerentes deben considerar tanto la situación económica interna y externa como la disponibilidad de recursos financieros

y los objetivos estratégicos de la empresa, dado que una estrategia mal diseñada o deficientemente ejecutada puede generar desequilibrios que comprometan la continuidad operativa. En consecuencia, las estrategias financieras deben orientarse a la maximización del valor empresarial, lo cual implica una gestión eficiente del capital, un control riguroso de costos y una evaluación permanente de los resultados financieros; por tanto, la toma de decisiones no debe limitarse a criterios de corto plazo, sino proyectarse hacia los efectos futuros sobre la estabilidad y el crecimiento organizacional.

De esta manera, la gestión gerencial adquiere un carácter eminentemente estratégico al integrar la planificación financiera como eje transversal de la dirección empresarial. Complementariamente, Haro et al. (2023) enfatizan que dichas estrategias deben caracterizarse por su flexibilidad, a fin de adaptarse a los cambios del entorno y a las fluctuaciones del mercado, ya que la rigidez financiera puede restringir la capacidad de reacción frente a eventos imprevistos y afectar la competitividad; en este marco, los autores sostienen que resulta indispensable alinear las estrategias financieras con la visión y misión corporativa, garantizando coherencia entre los objetivos financieros y los estratégicos generales. En consecuencia, la articulación entre estrategia financiera y estrategia corporativa fortalece la toma de decisiones gerenciales, facilita la coordinación interfuncional y optimiza la asignación de recursos, contribuyendo además a mitigar riesgos derivados de la incertidumbre económica y a promover la continuidad y el crecimiento sostenido de la organización.

Por otro lado, el contexto peruano presenta desafíos y oportunidades particulares para la implementación de estrategias financieras en la gestión gerencial, ya que, según Paredes y Liu et al. (2023), la economía nacional ha experimentado un crecimiento sostenido en la última década, lo cual ha impulsado la creación de nuevas empresas y el fortalecimiento del sector empresarial; en consecuencia, este dinamismo ha incrementado la demanda de estrategias financieras efectivas que permitan a las organizaciones gestionar eficientemente sus recursos y competir en un mercado cada vez más exigente. En este escenario, Liu et al. (2023) sostienen que las empresas peruanas deben fortalecer sus capacidades de gestión financiera para asegurar su sostenibilidad y mejorar su desempeño económico, dado que la adopción de estrategias adecuadas facilita una planificación más rigurosa y una toma de decisiones informada orientada al cumplimiento de los objetivos empresariales. No obstante, este contexto de crecimiento coexiste con limitaciones estructurales que dificultan la implementación efectiva de dichas estrategias; al respecto, Hajiyev et al. (2024) advierten que factores como el acceso restringido al financiamiento, las limitaciones del sistema financiero y la excesiva burocracia pueden

afectar la capacidad de ejecutar decisiones financieras oportunas. Por tanto, estas condiciones exigen una gestión gerencial aún más estratégica, sustentada en el uso eficiente de los recursos disponibles y en una planificación financiera sólida que permita mitigar riesgos y garantizar la continuidad y competitividad organizacional en un entorno económico cambiante.

En este contexto, Hajiyev et al. (2024) sostienen que la implementación de estrategias financieras bien estructuradas resulta indispensable para superar las limitaciones del entorno y garantizar la continuidad operativa, ya que una gestión gerencial sustentada en criterios financieros sólidos permite mitigar riesgos y optimizar el uso de los recursos. De manera articulada, Gil et al. (2020) establecen el fundamento conceptual de estas estrategias como acciones planificadas orientadas al control del desempeño y la gestión del riesgo; Castellón et al. (2021) y Liu et al. (2023) resaltan su relevancia en el contexto peruano; Kasasbeh (2021) enfatiza la importancia de una selección estratégica adecuada para evitar desequilibrios financieros; mientras que Haro et al. (2023) resaltan la necesidad de flexibilidad y alineación con la estrategia corporativa. En pluralidad, estos aportes evidencian que una gestión financiera clara, coherente y adaptativa fortalece el desempeño y la sostenibilidad empresarial.

En síntesis, los aportes de Gil et al. (2020), Castellón et al. (2021), Kasasbeh (2021), Haro et al. (2023), Liu et al. (2023) y Hajiyev et al. (2024) coinciden en que las estrategias financieras constituyen un eje estratégico de la gestión gerencial, cuya adecuada formulación e implementación resulta determinante para la toma de decisiones, la mitigación de riesgos y el crecimiento sostenible de las organizaciones, especialmente en el contexto peruano.

METODOLOGÍA

El estudio se llevó a cabo mediante una revisión de la literatura científica, una estrategia que permite reconocer tendencias temáticas, identificar vacíos conceptuales y establecer relaciones documentadas en investigaciones previas, asegurando al mismo tiempo la trazabilidad y la posibilidad de replicar el análisis. Para ello, se realizaron búsquedas sistemáticas en distintas bases de datos especializadas, seleccionadas por su relevancia en relación con la temática investigada. Con el objetivo de garantizar exactitud y exhaustividad en la recopilación de información, se emplearon términos controlados combinados con operadores booleanos, adaptando cada estrategia a las particularidades de los motores de búsqueda utilizados.

El procedimiento de selección de estudios se desarrolló en varias fases estructuradas. En la etapa inicial se identificaron publicaciones potencialmente pertinentes a partir de la revisión de títulos y resúmenes, evaluando su relación con el objeto de estudio. Posteriormente,

se procedió a la lectura completa de los textos seleccionados con la finalidad de verificar la coherencia temática, la calidad metodológica y la relevancia de sus aportes. Todas las decisiones relacionadas con la inclusión o exclusión de estudios fueron registradas en un formato de seguimiento, garantizando un criterio transparente y justificado durante todo el proceso.

Se definieron criterios de inclusión precisos, considerando estudios que abordaran directamente la temática de interés, investigaciones empíricas de enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto, y revisiones sistemáticas previas relacionadas, siempre dentro del período temporal delimitado para la revisión. Por el contrario, se descartaron trabajos que no ofrecieran evidencia original, que no se centraran en el tema principal, artículos sin acceso al texto completo, así como documentos como cartas al editor, actas de congresos, capítulos de libros y revisiones narrativas.

Con el fin de asegurar la calidad y validez de los resultados, se aplicaron los criterios de evaluación establecidos por el Joanna Briggs Institute. Cada estudio se examinó según su diseño, resaltando aquellos que presentaban consistencia interna, claridad expositiva y análisis reflexivo de los hallazgos. Aunque se observaron diferencias en la profundidad metodológica entre los estudios incluidos, todos cumplieron con un nivel mínimo de calidad que justifica su incorporación al análisis.

Para organizar la información de manera sistemática, se elaboró una ficha de análisis que permitió recopilar los datos más relevantes de cada estudio, incluyendo autoría, año de publicación, país de origen, enfoque metodológico, tipo de institución, base de datos consultada, objetivos, hallazgos principales, limitaciones señaladas y conclusiones. La información obtenida se integró en una matriz comparativa, lo que facilitó la identificación de coincidencias, diferencias y vacíos en la producción científica existente, contribuyendo a una interpretación integral y crítica de la evidencia disponible

Figura 1

Esquema técnico de evaluación y selección de literatura científica

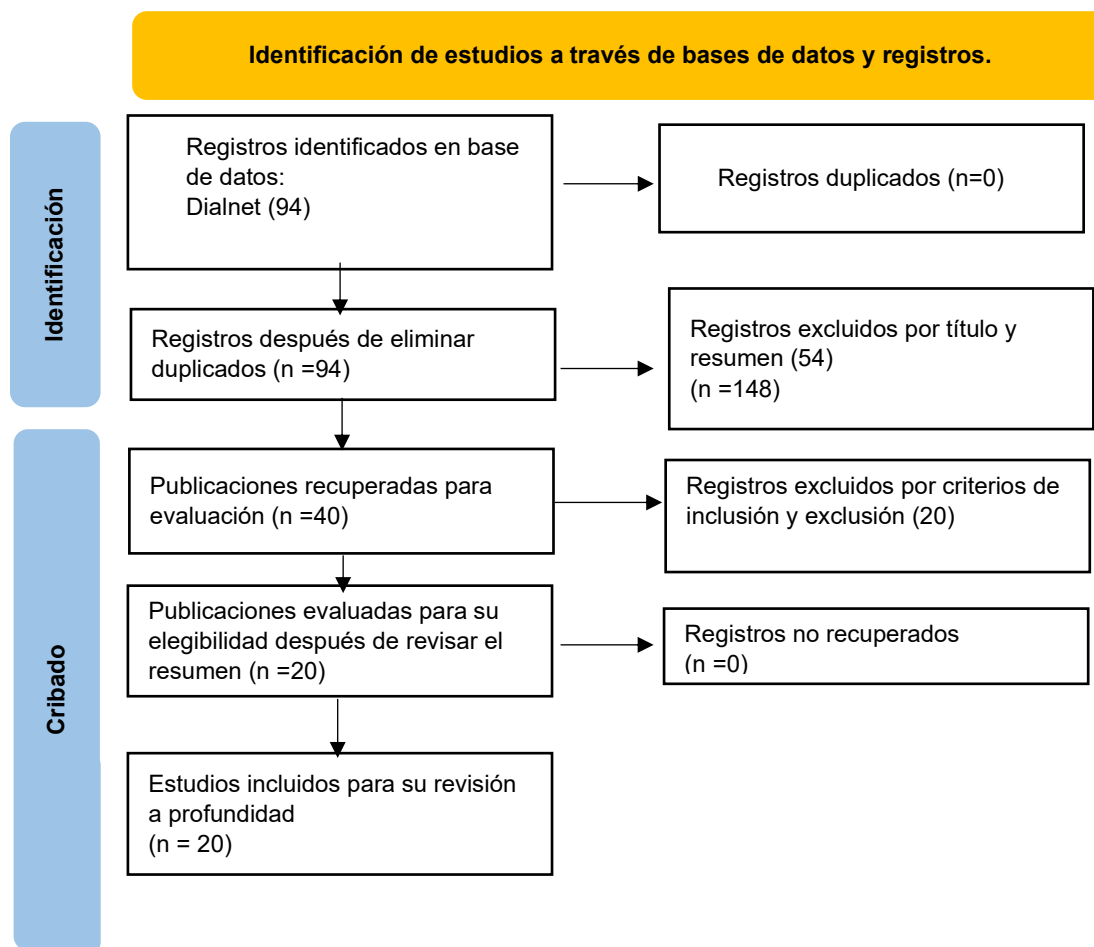


Tabla 1

Síntesis de estudios incluidos sobre análisis financiero en empresas

Número	Autor	Título	Metodología	País	Año	Base de datos
1	Tipán y Abril	Modelo de gestión financiera para toma de decisiones en microempresas de Ambato-Tungurahua	Cuantitativa	Ecuador	2024	Dialnet
2	Castrellón, Cuevas y Calderón	La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables	Cualitativa	Ecuador	2021	Dialnet

3	Rodríguez, Montalvo y Valdés	Contribución del análisis financiero para la toma de decisiones gerenciales de las industrias cárnicas	Cuantitativa	Ecuador	2020	Dialnet
4	Martínez, Ocegueda, Aldana y Rivera	Análisis financiero como herramienta en la toma de decisiones para MiPyMEs en la zona comercial centro en Tepic, Nayarit	Revisión sistemática	México	2021	Dialnet
5	Gómez, Torres y Ortiz	Aplicación de los indicadores financieros para evaluar la calidad del servicio en la sucursal bancaria 5872 “La Caridad” del BPA de Camagüey	Cuantitativa	Cuba	2021	Dialnet
6	Parrales, Aguirre, Velasco y Bastidas	Los estados financieros y la toma de decisiones en las pymes	Cuantitativa	Ecuador	2020	Dialnet
7	Escobar, Vargas y Villegas	Impacto de los indicadores financieros en el desempeño económico sectorial: un análisis comparativo y predictivo basado en modelos de regresión múltiple	Cualitativa	Colombia	2023	Dialnet
8	González	Fundamentos conceptuales para el análisis y administración del capital de trabajo para el sector empresarial	Cualitativa	Ecuador	2023	Dialnet
9	Carchi, Crespo, González y Romero	Índices financieros, la clave de la finanza administrativa aplicada a una empresa manufacturera	Cuantitativa	Ecuador	2020	Dialnet
10	Haro, Carranza, López, Mayorga y Morales	Razones financieras de liquidez y actividad: herramientas para la gestión empresarial y toma de decisiones	Cuantitativa	Ecuador	2022	Dialnet

11	Rocha, Bermeo-, Pazmiño, Casquete y Vaca	Gestión financiera en la empresa: conceptos básicos y su aplicación en la toma de decisiones	Cuantitativa	Ecuador	2025	Dialnet
12	Cuchiparte, Guarochico, Medina y Moreno	Análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones en la Agrícola Bananera San Miguel, año 2022-2023	Cuantitativa	Ecuador	2025	Dialnet
13	Solano-Benavides, Alandete-Brochero, Anguila-Carrillo y Villanueva-Imitola	Índices financieros que determinan el valor de la acción patrimonial en empresas de la Bolsa de Valores de Colombia, 2015-2018	Cuantitativa	Colombia	2022	Dialnet
14	Lopes	Gestión financiera estratégica: desafíos y oportunidades en la toma de decisiones comerciales	Cuantitativa	Brasil	2024	Dialnet
15	Parrales, Aguirre, Velasco y Bastidas	Los estados financieros y la toma de decisiones en las pymes	Cualitativa	Ecuador	2020	Dialnet
16	Nieto y Cuchiparte	Análisis e interpretación de los Estados Financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de servicios durante los periodos 2020 y 2021	Cuantitativa	Ecuador	2022	Dialnet
17	Macías y Delgado	Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones	Cuantitativa	Ecuador	2023	Dialnet
18	Rodríguez, Montalvo y Valdés	Contribución del análisis financiero para la toma de decisiones gerenciales de las industrias cárnicas	Cuantitativa	Ecuador	2020	Dialnet
19	Zambrano y Farias	Análisis financiero con la perspectiva Dupont	Cuantitativa	Ecuador	2024	Dialnet

		para la toma de decisiones empresariales				
	Hernandez-Celis					Dialnet
20	Hernandez-Celis-Vallejos	Análisis financiero y económico para la toma de decisiones efectivas en sociedades anónimas	Cuantitativa	Ecuador	2022	
	Hernandez-Vallejos					
	Hernandez-Vallejos					

Tabla 2

Síntesis de autores y enfoques financieros utilizados en la toma de decisiones gerenciales

Teoría / Enfoque teórico	Autores representativos	Eje central del enfoque	Aplicación principal
Teoría del Análisis Financiero para la Toma de Decisiones	Tipán y Abril (2024); Castellón, Cuevas y Calderón (2021); Rodríguez, Montalvo y Valdés (2020); Martínez et al. (2021); Parrales et al. (2020); Nieto Dorado y Cuchiparte Tisalema (2022); Hernández et al. (2022); Cuchiparte-Baño et al. (2025)	El análisis e interpretación de los estados financieros como base objetiva para la toma de decisiones gerenciales y empresariales.	Apoya decisiones financieras, administrativas y estratégicas en pymes, microempresas y organizaciones de servicios.
Enfoque de Indicadores Financieros y Razones Financieras	Gómez, Torres y Ortiz (2021); Escobar, Vargas y Villegas (2023); Carchi et al. (2020); Haro et al. (2023); Macías y Delgado (2023); Solano-Benavides et al. (2022); Zambrano y Farías (2024)	Uso de ratios financieros (liquidez, rentabilidad, endeudamiento, actividad) para evaluar desempeño, eficiencia y valor económico.	Evaluación del desempeño económico, calidad del servicio, valor empresarial y sostenibilidad financiera.
Teoría de la Gestión Financiera Empresarial	González (2023); Rocha-Hidalgo et al. (2025); Lopes (2024)	La gestión integral de los recursos financieros como eje estratégico para la competitividad y sostenibilidad empresarial.	Planeación financiera, control del capital de trabajo y formulación de estrategias empresariales.
Enfoque de Finanzas Administrativas y Estratégicas	Rodríguez, Montalvo-Coronel y Valdés-Pérez (2020); Martínez et al. (2021); Lopes (2024); Zambrano y Farías (2024)	Integración del análisis financiero con la gestión estratégica y la visión de largo plazo.	Soporte a la toma de decisiones estratégicas, inversión, crecimiento y rentabilidad empresarial.

DISCUSIÓN

La revisión sistemática de los estudios incluidos permite evidenciar un consenso sólido respecto a la relevancia del análisis financiero y de las estrategias financieras como fundamento estructural de la toma de decisiones gerenciales. A pesar de la diversidad sectorial y del tamaño de las organizaciones analizadas, las investigaciones convergen en señalar que la gestión adecuada de la información financiera incide directamente en la calidad de las decisiones y en el desempeño organizacional. Esta coincidencia resulta particularmente significativa en microempresas, pymes y empresas de servicios, donde la limitación de recursos exige decisiones sustentadas en evidencia técnica y no en criterios empíricos.

Desde la Teoría del Análisis Financiero para la Toma de Decisiones, múltiples investigaciones sostienen que el análisis e interpretación sistemática de los estados financieros constituyen una base objetiva para la gestión empresarial. Castellón et al. (2021), Rodríguez et al. (2020) y Martínez et al. (2021) argumentan que la información contable-financiera permite diagnosticar con mayor precisión la situación económica real de la organización, facilitando decisiones coherentes con su capacidad operativa y financiera. En la misma línea, Parrales et al. (2020) y Tipán y Abril (2024) destacan que el uso estructurado del análisis financiero reduce la incertidumbre y minimiza el riesgo asociado a decisiones intuitivas, especialmente en contextos empresariales con restricciones de capital.

De manera complementaria, Hernández et al. (2022), Nieto y Cuchiparte (2022) y Cuchiparte-Baño et al. (2025) refuerzan esta postura al evidenciar que el análisis financiero cumple una función diagnóstica, preventiva y estratégica, al permitir anticipar escenarios adversos y orientar la planificación financiera. En concordación con estos estudios se consolida la idea de que el análisis financiero constituye un instrumento técnico indispensable para la toma de decisiones gerenciales racionales y fundamentadas.

En un segundo eje conceptual, el Enfoque de Indicadores y Razones Financieras enfatiza la utilidad de los ratios como herramientas operativas para evaluar el desempeño financiero. Gómez et al. (2021) y Carchi et al. (2020) resaltan que los indicadores de liquidez y endeudamiento permiten monitorear la solvencia y la estabilidad financiera, facilitando ajustes oportunos en la estructura de capital. Por su parte, Haro et al. (2023) y Escobar et al. (2023) enfatizan la importancia de los indicadores de rentabilidad y actividad para evaluar la eficiencia operativa y la generación de valor empresarial.

Asimismo, Solano-Benavides et al. (2022) y Zambrano y Farías (2024) demuestran que el análisis sistemático de ratios financieros contribuye a la detección temprana de debilidades estructurales, permitiendo decisiones correctivas orientadas a la mejora de la eficiencia y la sostenibilidad. No obstante, varios de estos estudios advierten que el uso aislado de indicadores puede resultar insuficiente si no se integra con una visión estratégica más amplia. Esta observación pone en evidencia la necesidad de complementar el análisis cuantitativo con criterios administrativos y contextuales que permitan interpretar adecuadamente los resultados financieros.

Desde la Teoría de la Gestión Financiera Empresarial, González (2023), Lopes (2024) y Rocha-Hidalgo et al. (2025) coinciden en que la gestión financiera debe concebirse como un proceso integral que articula planificación, control y uso eficiente de los recursos. Estos autores enfatizan que la adecuada administración del capital de trabajo y la estructuración financiera fortalecen la competitividad organizacional y mejoran la sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, la gestión financiera deja de ser una función meramente contable para convertirse en un eje estratégico de la dirección empresarial.

En correspondencia con ello, el Enfoque de Finanzas Administrativas y Estratégicas propone la integración del análisis financiero con la formulación estratégica. Rodríguez et al. (2020) y Martínez et al. (2021) plantean que las decisiones financieras deben evaluarse en función de su impacto en el crecimiento y en la creación de valor. De manera complementaria, Lopes (2024) y Zambrano y Farías (2024) destacan que herramientas como el análisis Dupont permiten desagregar los componentes de la rentabilidad y comprender la interacción entre eficiencia operativa, estructura financiera y desempeño global.

En unión con lo antes expuesto, la evidencia revisada confirma un consenso amplio sobre la importancia de las estrategias financieras como soporte de la toma de decisiones gerenciales. Sin embargo, también se identifican limitaciones comunes, tales como la aplicación fragmentada de herramientas financieras y la dependencia excesiva de análisis parciales. Estas debilidades sugieren la necesidad de fortalecer las competencias financieras de los directivos y promover enfoques integrados que articulen análisis financiero, indicadores económicos y planeación estratégica.

Finalmente, los resultados de la revisión confirman que la implementación estructurada de estrategias financieras incide positivamente en la calidad decisional, el desempeño económico y la sostenibilidad organizacional. No obstante, se evidencia la necesidad de profundizar en investigaciones que integren de manera más consistente el análisis financiero

con la gestión estratégica, especialmente en el contexto de empresas latinoamericanas, donde las condiciones estructurales demandan modelos financieros adaptativos y sistémicos.

CONCLUSIONES

La revisión de la literatura permitió confirmar que las estrategias financieras desempeñan un papel fundamental en la gestión gerencial, al constituirse en un soporte clave para la toma de decisiones en las organizaciones. Los estudios analizados coinciden en que el uso adecuado del análisis financiero proporciona información confiable que permite a los directivos comprender la situación económica real de las empresas, reducir la incertidumbre y orientar las decisiones hacia una gestión más eficiente de los recursos, especialmente en microempresas y pequeñas y medianas empresas.

Asimismo, se evidencia que el análisis e interpretación de los estados financieros representan una base objetiva para la toma de decisiones administrativas y estratégicas. Los resultados de los estudios revisados muestran que la correcta lectura de la información financiera contribuye a mejorar los procesos de planificación, control y asignación de recursos, fortaleciendo el desempeño organizacional y favoreciendo la sostenibilidad empresarial en contextos económicos cambiantes.

En relación con el uso de indicadores y razones financieras, la literatura analizada concluye que estos constituyen herramientas efectivas para evaluar el desempeño económico y financiero de las organizaciones. Los indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y actividad permiten identificar debilidades financieras y apoyar decisiones orientadas a mejorar la eficiencia y la rentabilidad. No obstante, se reconoce que su aplicación resulta más efectiva cuando se integra con una visión global de la empresa y del entorno económico, evitando análisis parciales que puedan limitar la calidad de las decisiones.

Desde la perspectiva de la gestión financiera empresarial, los estudios revisados permiten concluir que la planificación financiera, el control del capital de trabajo y la gestión eficiente de los recursos financieros fortalecen la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. En este sentido, la gestión financiera adquiere un carácter estratégico dentro de la gestión gerencial, trascendiendo su función operativa y convirtiéndose en un elemento clave para el logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente, la literatura analizada evidencia que la integración del análisis financiero con la estrategia empresarial favorece una toma de decisiones orientada al largo plazo, permitiendo una mejor asignación de recursos, mayor rentabilidad y una mayor capacidad de adaptación frente a entornos económicos dinámicos. Colectivamente, los resultados de la

revisión confirman que la implementación de estrategias financieras bien estructuradas contribuye de manera significativa a mejorar la toma de decisiones gerenciales, el desempeño económico y la sostenibilidad de las organizaciones, resaltando la necesidad de fortalecer las capacidades financieras de los directivos y promover enfoques integrales en la gestión financiera.

DECLARACIÓN DE ÉTICA, TRANSPARENCIA Y USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)

Los autores aseguran que no existen conflictos de interés que hayan podido influir en el desarrollo, los resultados o la difusión de esta investigación. Asimismo, declaran que las herramientas de inteligencia artificial se emplearon únicamente como apoyo en la redacción del manuscrito, sin reemplazar el juicio crítico, la reflexión académica ni la autoría intelectual. Tras someter el trabajo a revisiones exhaustivas de detección de plagio, se confirma que este es un estudio original, realizado íntegramente por los autores, y que no ha sido publicado ni generado previamente mediante sistemas de IA o plataformas digitales.

REFERENCIAS

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). *Estrategias financieras y gestión gerencial en América Latina*. <https://publications.iadb.org/es/Informe-macroeconomico-de-America-Latina-y-el-Caribe-2023-preparar-el-terreno-macroeconomico-para-un-crecimiento-renovado>
- Carchi Arias, K. L., Crespo García, M. K., González Malla, S. E., & Romero Romero, E. J. (2020). Índices financieros, la clave de la finanza administrativa aplicada a una empresa manufacturera. *INNOVA Research Journal*, 5(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7475497>
- Castrellón Calderón, X., Cuevas Castillo, G. Y., & Calderón, R. E. (2021). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables. *Revista FAECO Sapiens*, 4(2), 82–96. https://www.revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2179
- Cuchiparte-Baño, D. V., Guarochico-Andino, K. V., Medina-Armas, A. T., & Moreno-Tapia, L. M. (2025). Análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones en la Agrícola Bananera San Miguel, año 2022-2023. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 3(4), 443-458. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v3/n4/123>
- Escobar, J., Vargas, P., & Villegas, R. (2023). Impacto de los indicadores financieros en el desempeño económico sectorial: un análisis comparativo y predictivo basado en modelos de regresión múltiple. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9848773>
- FMI. (2024). Estrategias financieras en la gestión gerencial: un enfoque global. <https://www.imf.org/es/news/articles/2024/05/21/pr-24172-peru-imf-executive-board-concludes-2024-art-iv-consultation>

- Gil Hoyos, O. M., Torres Taborda, S. L., & Montes González, H. A. (2020). Las fuentes de financiación como estrategia de crecimiento empresarial y su impacto en la generación de valor económico de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Dictamen Libre*, (27), 191–198. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6652>
- Gómez Martínez, Y., Torres Mora, I. J., & Ortiz Salcedo, L. F. (2021). Aplicación de los indicadores financieros para evaluar la calidad del servicio en la sucursal bancaria 5872 “La Caridad” del BPA de Camagüey. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 5(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9161281>
- González, A. (2023). Fundamentos conceptuales para el análisis y administración del capital de trabajo para el sector empresarial. *Cofin Habana*, 17(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10048769>
- Hajiyev, N., Abdullayeva, S., & Abdullayeva, E. (2024). Financial stability strategies for oil companies amidst high volatility in the global oil products market. *Energy Strategy Reviews*, 53, 101377. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2024.101377>
- Haro Sarango, A. F., Carranza Guerrero, M. N., López Solís, O. P., Mayorga Naranjo, C. E., & Morales Ramos, K. E. (2023). Razones financieras de liquidez y actividad: herramientas para la gestión empresarial y toma de decisiones: Financial ratios of liquidity and activity: tools for business management and decision making. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(1), 2405–2418. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.425>
- Hernandez-Celis, D., Hernandez-Celis-Vallejos, J. P., Hernandez-Vallejos, L. K., & Hernandez-Vallejos, A. D. R. (2022). Análisis financiero y económico para la toma de decisiones efectivas en sociedades anónimas. TecnoHumanismo. *Revista Científica*, 2(3), 121–142. <https://doi.org/10.53673/th.v2i3.117>
- Kasasbeh, F. I. (2021). Impact of financing decisions ratios on firm accounting-based performance: Evidence from Jordan listed companies. *Future Business Journal*, 7, 15. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00061-0>
- Liu, H., Zhang, R., Zhou, L., & Li, A. (2023). Evaluating the financial performance of companies from the perspective of fund procurement and application: New strategy cross efficiency network data envelopment analysis models. *Energy*, 269, 126739. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2023.126739>
- Lopes, G. (2024). Gestión financiera estratégica: desafíos y oportunidades en la toma de decisiones comerciales. *Contribuciones a la Economía*, 22(2), 23-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10007409>
- Macías, F. y Delgado, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo del Conocimiento*, 8(2), 895-918. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152110>
- Martínez García, L. J., Ocegueda López, F. J., Aldana Ochoa, E. D., & Rivera Rivas, L. T. (2021). Análisis financiero como herramienta en la toma de decisiones para MiPyMEs en la zona comercial centro en Tepic, Nayarit. *EducateConciencia*, 26(27). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8805267>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2023). *La importancia de las estrategias financieras en la gestión gerencial en Perú*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/tesoro_pub/fef/informe_FEF_anual_2023.pdf

- Nieto, W. y Cuchiparte, J. (2022). Análisis e interpretación de los estados financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una pyme de servicios durante los períodos 2020 y 2021. *Dominio de las Ciencias*, 8(3). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635251>
- Parrales Carvajal, V. M., Aguirre Sanabria, M. E., Velasco Flores, Á. S., & Bastidas Arbeláez, T. Z. (2020). Los estados financieros y la toma de decisiones en las pymes. *Journal of Science and Research*, 5(N.º especial). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7894534>
- Rocha, N., Bermeo, M., Pazmiño, M., Casquete, T. y Vaca, T. (2025). Gestión financiera en la empresa: conceptos básicos y su aplicación en la toma de decisiones. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 9(2), 932-945. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10118312>
- Rodríguez, R., Montalvo Coronel, L. F., & Valdés Pérez, D. (2020). Contribución del análisis financiero para la toma de decisiones gerenciales de las industrias cárnicas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (4). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8310395>
- Solano-Benavides, E., Alandete-Brochero, N., Anguila-Carrillo, A., & Villanueva-Imitola, A. (2022). Índices financieros que determinan el valor de la acción patrimonial en empresas de la Bolsa de Valores de Colombia, 2015-2018. *Información Tecnológica*, 33(3), 81-88. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000300081>
- Tipán, J., & Abril, M. (2024). Modelo de gestión financiera para toma de decisiones en microempresas de Ambato-Tungurahua. *Revista UNIANDES Episteme*, 11(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10276357>
- Zambrano, G. y Farias, M. (2024). Análisis financiero con la perspectiva Dupont para la toma de decisiones empresariales. *ECA Sinergia*, 15(1), 65-81. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9323213>

CAPÍTULO II

“Metodología de revisión bibliográfica para el análisis de estados financieros en la toma de decisiones operativas”

“Bibliographic Review Methodology for Financial Statement Analysis in Operational Decision-Making”

DOI: <https://doi.org/10.71112/c556pb46>

Jorge Martín Romero Quichiz

jromeror@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5175-1053>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

Ángel Roberto Quezada Tomás

angelquezadat@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5524-5756>

Universidad Nacional de Trujillo

PERÚ

Jorge Horacio Romero Herbozo

jromeroh@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-7867-0889>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

Armando Graus Mesta

agraus@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0004-2181-5046>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

Santos Benito Sánchez García

santosb_11@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5488-9691>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

Jorge Alberto Alarcón Alva

jalarcona@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0115-0380>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la importancia del análisis de los estados financieros como herramienta para la toma de decisiones operativas en el contexto empresarial, con énfasis en la realidad peruana. La investigación se desarrolló bajo un enfoque de revisión bibliográfica, lo que permitió examinar, comparar y sintetizar la evidencia científica existente relacionada con el uso de la información financiera en la gestión organizacional. Para ello, se realizó una búsqueda sistemática en bases de datos académicas especializadas, aplicando criterios de inclusión y exclusión previamente definidos, lo que permitió seleccionar

estudios relevantes por su calidad metodológica y pertinencia temática. Los resultados evidencian que el análisis de los estados financieros, a través de indicadores de liquidez, rentabilidad y solvencia, constituye un elemento clave para sustentar decisiones operativas eficientes y reducir los riesgos financieros. Asimismo, se identificó que en el contexto peruano persisten limitaciones asociadas a la falta de capacitación financiera y a una débil cultura organizacional orientada al análisis contable, especialmente en las pequeñas y medianas empresas. En conclusión, el estudio destaca que la aplicación sistemática del análisis financiero fortalece la planificación operativa, mejora el control de los recursos y contribuye a la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, resaltando la necesidad de promover su uso estratégico en la gestión empresarial.

Palabras clave: estados financieros, análisis financiero, toma de decisiones, gestión empresarial, contexto peruano.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the importance of financial statement analysis as a tool for operational decision-making in the business context, with particular emphasis on the Peruvian reality. The research was conducted using a bibliographic review approach, which made it possible to examine, compare, and synthesize existing scientific evidence related to the use of financial information in organizational management. A systematic search was carried out in specialized academic databases, applying previously defined inclusion and exclusion criteria to select studies based on methodological quality and thematic relevance. The findings indicate that financial statement analysis, through liquidity, profitability, and solvency indicators, plays a crucial role in supporting efficient operational decisions and reducing financial risks. Additionally, the review revealed that in the Peruvian context there are persistent limitations related to insufficient financial training and a weak organizational culture focused on accounting analysis, particularly among small and medium-sized enterprises. In conclusion, the study emphasizes that the systematic application of financial analysis strengthens operational planning, improves resource control, and contributes to organizational sustainability and competitiveness, highlighting the need to promote its strategic use in business management.

Keywords: financial statements, financial analysis, decision-making, business management, Peruvian context.

INTRODUCCIÓN

En el contexto peruano, el problema central en el análisis de los estados financieros y la toma de decisiones operativas radica en la falta de capacitación y conocimientos técnicos de los encargados de estas tareas, sumado a la carencia de una cultura organizacional fuerte que valore la importancia de estas funciones. Muchas empresas, especialmente las pequeñas y medianas, no cuentan con personal especializado en finanzas y, por ende, no realizan un análisis adecuado de sus estados financieros, lo que dificulta la identificación de oportunidades y amenazas, la evaluación del rendimiento y la planificación futura. Asimismo, la toma de decisiones operativas se ve afectada, pues estas deberían basarse en la información que proporcionan los estados financieros. Por ello, son decisiones que a menudo se toman de manera intuitiva o empírica, lo que puede llevar a errores costosos. Esta situación se ve agravada por la volatilidad económica y la falta de regulaciones claras y actualizadas en el país, que hacen que el entorno financiero sea aún más complejo y desafiante.

Se justifica la realización de este estudio bibliográfico sobre el análisis de los estados financieros como herramienta clave para la toma de decisiones operativas en el contexto peruano, debido a la relevancia que tiene esta práctica en la gestión empresarial y el desarrollo económico del país. Los estados financieros proporcionan información valiosa sobre la situación económica y financiera de una empresa, lo que permite a los gestores tomar decisiones informadas sobre operaciones, inversiones y estrategias financieras. En el contexto peruano, donde la economía está en crecimiento y las empresas están buscando maneras de competir eficazmente en el mercado, el análisis de los estados financieros se convierte en una herramienta esencial para la gestión empresarial. Este estudio busca contribuir a la comprensión de la importancia de esta práctica en el contexto peruano, al proporcionar una revisión exhaustiva de la literatura existente.

MARCO TEÓRICO

El examen de los estados financieros constituye una herramienta esencial para la gestión eficiente de las organizaciones, al permitir una comprensión integral de su desempeño económico y financiero, así como proyectar escenarios que guíen la toma de decisiones gerenciales. Martínez et al. (2021) destacan que este análisis facilita la identificación de fortalezas y debilidades financieras de la empresa, apoyando la formulación de estrategias coherentes con su realidad económica. En este marco, el análisis financiero se transforma en un recurso clave para evaluar la eficiencia operativa y la capacidad de generar valor, permitiendo que la gerencia adopte decisiones fundamentadas y oportunas.

Rodríguez et al. (2020) indican que una gestión financiera adecuada, basada en información contable confiable y procesada correctamente, refuerza la capacidad administrativa y optimiza el control de los recursos. De este modo, los estados financieros cumplen una función informativa que constituyen un soporte indispensable para el control interno, la planificación económica y la valoración del desempeño empresarial. En la misma línea, Nieto-Dorado y Cuchiparte (2022) resaltan que el análisis financiero permite detectar problemas estructurales de manera temprana, como desequilibrios en la liquidez, niveles altos de endeudamiento o deficiencias en la rentabilidad, los cuales podrían comprometer la sostenibilidad organizacional.

Este análisis implica la evaluación sistemática de distintos indicadores financieros, tales como rentabilidad, liquidez y solvencia, que reflejan la estabilidad económica y la capacidad de gestión de las empresas. Según Riera et al. (2020), estos indicadores constituyen una base sólida para la toma de decisiones gerenciales, ya que permiten medir el desempeño operativo y financiero en un periodo determinado y comparar los resultados con los objetivos previamente establecidos. La interpretación adecuada de estos indicadores facilita la identificación de tendencias, riesgos y oportunidades, fortaleciendo la planificación estratégica.

Martínez et al. (2021) señalan que la correcta interpretación de los estados financieros contribuye a asignar recursos de manera más eficiente, ofreciendo información sobre la estructura de costos, capacidad de endeudamiento y rentabilidad de las inversiones. Esta información es clave para desarrollar estrategias que mejoren la competitividad, especialmente en entornos de alta incertidumbre y competencia, Nieto-Dorado y Cuchiparte (2022) enfatizan que el uso estratégico de los datos financieros permite anticiparse a posibles escenarios adversos y optimizar los procesos internos, previniendo riesgos financieros.

En el contexto peruano, la toma de decisiones operativas requiere considerar factores económicos, sociales, políticos y culturales que influyen directamente en el rendimiento organizacional. Tuanama-Tuanama et al. (2022) señalan que estas decisiones determinan la eficiencia de los procesos productivos y administrativos, impactando en los resultados y en la sostenibilidad de las organizaciones. En este sentido, el análisis de los estados financieros se convierte en una herramienta de apoyo que garantiza decisiones fundamentadas en información objetiva y confiable.

Solsol-Chávez et al. (2024) destacan que las particularidades territoriales y culturales del Perú condicionan la planificación y ejecución de las operaciones empresariales, exigiendo a las gerencias un alto grado de adaptación y flexibilidad. Así, el análisis financiero permite

comprender el entorno interno y su interacción con el externo, ajustando las decisiones operativas a las condiciones específicas del contexto.

Bravo-Bravo et al. (2024) indican que factores como la regulación, la competencia y la disponibilidad de recursos influyen significativamente en la toma de decisiones operativas, generando restricciones u oportunidades. Los estados financieros proporcionan información clave para estimar costos, evaluar riesgos y determinar la viabilidad económica de las acciones adoptadas.

Alpuche y Leines (2017) resaltan que las decisiones operativas tienen implicaciones más allá de lo económico, afectando a trabajadores, proveedores, clientes y la comunidad. Por ello, las decisiones deben orientarse hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social, equilibrando objetivos financieros y sociales. El análisis financiero contribuye a una gestión más responsable al ofrecer información que permite evaluar el impacto de las decisiones a largo plazo.

En síntesis, el análisis de los estados financieros constituye un elemento central para la gestión empresarial y la toma de decisiones operativas en Perú. Martínez et al. (2021), Riera et al. (2020), Nieto-Dorado y Cuchiparte (2022), Tuanama-Tuanama et al. (2022), Alpuche y Leines (2017) y Bravo-Bravo et al. (2024) coinciden en que la adecuada utilización de la información financiera fortalece la capacidad gerencial, optimiza el control de recursos y contribuye a la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.

METODOLOGÍA

El presente estudio se llevó a cabo mediante una revisión bibliográfica de la literatura científica, estrategia que permite detectar patrones temáticos, vacíos conceptuales y relaciones documentadas en investigaciones previas, garantizando la trazabilidad y reproducibilidad del análisis. La búsqueda de información se realizó en diversas bases de datos especializadas, seleccionadas por concentrar investigaciones pertinentes relacionadas con el tema de estudio. Para maximizar la precisión y cobertura de los resultados, se emplearon términos controlados combinados con operadores booleanos, adaptando la estrategia a las particularidades de cada motor de búsqueda.

La selección de los estudios se ejecutó siguiendo un procedimiento estructurado en varias fases, con el objetivo de asegurar la relevancia, coherencia y calidad metodológica de los trabajos incluidos. En la fase inicial se identificaron publicaciones potencialmente relevantes mediante la revisión de títulos y resúmenes, utilizando combinaciones específicas de palabras clave. A continuación, se realizó una lectura integral de los textos que superaron el

filtro preliminar, con el fin de evaluar la pertinencia temática y la profundidad metodológica de cada investigación. Todas las decisiones de inclusión o exclusión fueron documentadas en un registro de seguimiento, manteniendo criterios claros y fundamentados durante todo el proceso.

Se definieron criterios de inclusión que contemplaron estudios que abordaran de manera explícita la temática de interés, investigaciones empíricas con enfoques cuantitativos, cualitativos o mixtos, así como revisiones sistemáticas previas, siempre que correspondieran al periodo temporal establecido para la revisión. Por el contrario, se excluyeron investigaciones que no aportaran evidencia original, aquellos artículos que no centraran su análisis en la temática principal, publicaciones sin acceso al texto completo, así como documentos como cartas al editor, actas de congresos, capítulos de libros o reseñas narrativas.

Para garantizar la validez y el rigor de los resultados, se aplicaron los criterios de evaluación propuestos por el Joanna Briggs Institute. Cada estudio fue examinado de acuerdo con su diseño metodológico, destacando aquellos que presentaron consistencia interna, claridad en la exposición de los contenidos y discusión crítica de los hallazgos. Si bien se observaron diferencias en el nivel de profundidad entre los estudios revisados, todos cumplieron con un estándar mínimo de calidad que respaldó su inclusión en el análisis.

Con el fin de organizar y valorar sistemáticamente la información, se elaboró una ficha de análisis que permitió recopilar los elementos más relevantes de cada investigación, tales como autoría, año de publicación, país de origen, enfoque metodológico, tipo de institución, base de datos consultada, objetivos, hallazgos principales, limitaciones reconocidas y conclusiones. Los datos obtenidos fueron estructurados en una matriz comparativa, facilitando la identificación de convergencias, divergencias y vacíos en la producción científica actual sobre el tema, lo que permitió realizar una interpretación crítica e integral de la evidencia disponible.

Figura 2

Matriz operativa de depuración y consolidación de estudios académicos

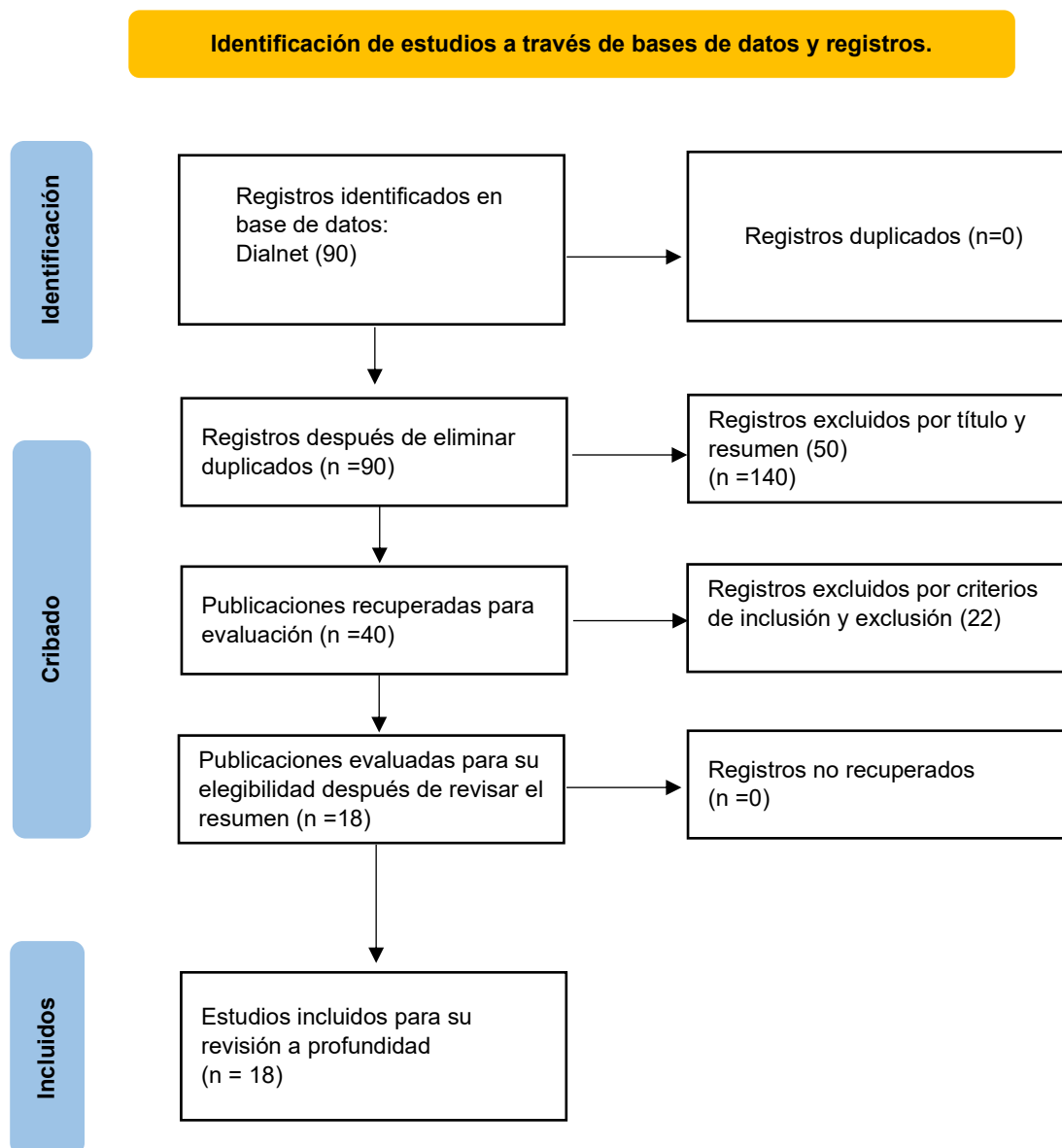


Tabla 3

Principales características de investigaciones incluidas en la revisión financiera

Nº	Autor	Título	Metodología	País	Año	Base de datos
1	Higuera y Contreras	Aspectos fundamentales de los riesgos financieros y sus incidencias en Colombia	Cualitativa	Colombia	2022	Dialnet
2	Zambrano y Farias	Análisis financiero con la perspectiva Dupont para la	Cuantitativa	Internacional	2022	Dialnet

toma de decisiones empresariales						
3	Cando y Arévalo	Los indicadores financieros con enfoque en la lógica borrosa para una eficiente toma de decisiones en el sector comercial de productos de consumo masivo	Cuantitativa	Ecuador	2023	Dialnet
4	Vera, Zambrano, Zambrano y Toala	Análisis financiero de la Empresa Francelana S.A. 2021–2022	Cuantitativa	Internacional	2022	Dialnet
5	Cajahuaccha, Taipe, Pozo y Romero	NIF para pymes y toma de decisiones financieras en empresas del sector comercial	Cualitativa	Ecuador	2025	Dialnet
6	Peña	Evaluación del riesgo financiero y su impacto en la toma de decisiones en la empresa turística Lago Adventure en el año 2020–2021 a través de análisis financiero	Revisión sistemática	Ecuador	2023	Dialnet
7	Cuchiparte, Guarochico, Medina y Moreno	Análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones en la Agrícola Bananera San Miguel, año 2022–2023	Cuantitativa	Ecuador	2024	Dialnet
8	Carrera y Rivera	Análisis financiero para la correcta toma de decisiones en la compañía Boutique Sports JyJ en la ciudad de Guayaquil, período 2022–2023	Cuantitativa	Ecuador	2023	Dialnet
9	Mejía y Zambrano	Análisis financiero del presupuesto institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Carmen, 2020–2021	Cuantitativa	Ecuador	2021	Dialnet
10	Cevallos-Mero et al.	Estrategias financieras y operativas en reactivación empresarial en tiempos de crisis – escenario post COVID-19. Caso PYMES	Cualitativa	Ecuador	2022	Dialnet
11	Holguín y Estéfano	Gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones de inversión a corto plazo en empresas de perfumería en la ciudad de Guayaquil	Cualitativa	Ecuador	2023	Dialnet
12	Calle y Miraba	La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones: empresa pública de Aguas de Manta	Cuantitativa	Perú	2024	Dialnet
13	Toasa, Gómez, Díaz y Oña	Análisis de los costos de producción y su incidencia en	Cuantitativa	Ecuador	2025	Dialnet

		la rentabilidad de las empresas de fabricación de muebles del cantón La Maná				
14	Gonzales, García y Muñoz	La contabilidad financiera y su contribución en la gestión empresarial de las pequeñas y medianas empresas	Cuantitativa	Perú	2023	Dialnet
15	Barría, Pérez y Solano	Estrategias de planificación operativa para maximizar la producción de yogurt en una empresa láctea	Cuantitativa	Panamá	2026	Dialnet
16	Llumiquireña, Lucas, Reyes y Torres	Impacto de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones del sector comercial del cantón La Maná, periodo 2023	Revisión sistemática	Ecuador	2025	Dialnet
17	Martínez, Ocegueda, Aldana y Rivera	Análisis financiero como herramienta en la toma de decisiones para MiPyMEs en la zona comercial centro en Tepic, Nayarit	Cuantitativa	México	2021	Dialnet
18	Carrera y Rivera	Análisis financiero para la correcta toma de decisiones en la compañía Boutique Sports JyJ en la ciudad de Guayaquil, período 2022–2023	Cuantitativa	Ecuador	2025	Dialnet

Tabla 4

Enfoques metodológicos aplicados al estudio de estados financieros y toma de decisiones

Metodología	Autor(es) principales	Aporte principal	Aplicación al análisis de estados financieros y toma de decisiones	Limitaciones
Cuantitativa	Zambrano y Farias (2022); Cando y Arévalo (2023); Mejía y Zambrano (2021); Vera et al. (2022); Cuchiparte et al. (2024); Carrera y Rivera (2023; 2025); Calle y Miraba (2024); Toasa et al. (2025); Gonzales et al. (2023); Barría et al. (2026); Martínez et al. (2021)	Utilizan estados financieros, razones financieras, indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y modelos de análisis financiero para evaluar el desempeño económico.	Permite medir objetivamente la situación financiera, identificar debilidades y fortalezas, evaluar la rentabilidad y apoyar decisiones gerenciales basadas en datos numéricos.	Puede limitar la comprensión de factores cualitativos, contextuales o estratégicos que influyen en la situación financiera de la empresa.
Cualitativa	Higuera y Contreras (2022); Cajahuaccha	Analizan los estados financieros desde	Facilita la comprensión del	Presenta menor capacidad de

	et al. (2025); Cevallos et al. (2022); Holguín y Estéfano (2023)	una perspectiva interpretativa, normativa y de gestión, considerando el contexto organizacional y el entorno económico.	impacto del análisis financiero en la gestión, el riesgo y la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización.	generalización y depende de la interpretación del investigador.
Revisión sistemática	Peña (2023); Llumiquina et al. (2025)	Sistematizan estudios previos sobre análisis financiero y toma de decisiones, identificando patrones, tendencias y vacíos en la literatura.	Permite consolidar el conocimiento existente y fundamentar teóricamente el uso del análisis de estados financieros en la gestión empresarial.	No genera evidencia empírica directa y depende de la calidad de los estudios analizados.

DISCUSIÓN

La presente revisión bibliográfica tuvo como propósito analizar la relevancia del análisis de los estados financieros como herramienta para la toma de decisiones operativas en el contexto empresarial, con especial énfasis en la realidad peruana. La evidencia recopilada confirma que el uso sistemático y técnicamente fundamentado de la información financiera constituye un elemento determinante para mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la planificación estratégica y asegurar la sostenibilidad organizacional. En consecuencia, los hallazgos permiten contrastar los postulados de la teoría financiera con la evidencia empírica disponible, ofreciendo una visión articulada del papel que desempeñan los estados financieros en la gestión empresarial.

Los resultados muestran una predominancia de estudios con enfoque cuantitativo, orientados al uso de indicadores financieros como herramientas objetivas de evaluación del desempeño. Martínez et al. (2021) sostienen que el análisis financiero facilita la comprensión integral de la situación económica de la empresa, permitiendo una asignación más eficiente de los recursos disponibles. En la misma línea, Rodríguez et al. (2020) destacan que la utilización sistemática de ratios financieros reduce la incertidumbre y respalda decisiones gerenciales basadas en evidencia. Estos aportes resultan particularmente relevantes en el contexto peruano, donde muchas pymes enfrentan limitaciones técnicas y administrativas que dificultan la aplicación adecuada de herramientas financieras.

No obstante, la revisión también incorpora estudios de carácter cualitativo que amplían la comprensión del análisis financiero más allá de su dimensión técnica. Higuera y Contreras

(2022) enfatizan que la interpretación de los estados financieros debe considerar variables institucionales y culturales que influyen en la toma de decisiones. De manera complementaria, Cevallos et al. (2022) afirman que el análisis financiero adquiere mayor efectividad cuando se integra al entorno organizacional y al contexto económico. En el caso peruano, donde persiste una toma de decisiones basada en criterios empíricos, estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer la cultura financiera dentro de las organizaciones.

Asimismo, las revisiones sistemáticas examinadas evidencian coincidencias teóricas sobre la importancia del análisis financiero, pero también revelan vacíos en investigaciones aplicadas al entorno peruano. Nieto-Dorado y Cuchiparte (2022) advierten que la ausencia de diagnósticos financieros oportunos incrementa el riesgo de adoptar decisiones inadecuadas que comprometen la estabilidad empresarial. Esta observación adquiere especial relevancia en economías emergentes, donde la volatilidad y la limitada disponibilidad de información confiable pueden agravar la vulnerabilidad organizacional. La escasa producción científica local refuerza, por tanto, la pertinencia de investigaciones que aborden esta problemática desde una perspectiva contextualizada.

En relación con la toma de decisiones operativas, la evidencia revisada coincide en que estas deben sustentarse en información financiera actualizada y confiable para minimizar riesgos y maximizar resultados. Tuanama-Tuanama et al. (2022) sostienen que las decisiones operativas influyen directamente en la productividad y en la eficiencia organizacional. Por su parte, Bravo-Bravo et al. (2024) destacan que una gestión financiera adecuada impacta positivamente en la competitividad y en la estabilidad económica de las empresas. En el entorno peruano, caracterizado por fluctuaciones macroeconómicas y cambios regulatorios frecuentes, el análisis de los estados financieros se convierte en un instrumento clave para anticipar escenarios adversos y adoptar medidas correctivas oportunas.

Finalmente, la revisión respalda la postura de Alpuche y Leines (2017) quienes plantean que las decisiones operativas deben orientarse hacia una gestión sostenible y responsable. El análisis financiero, al proporcionar información sobre rentabilidad, liquidez y solvencia, permite evaluar los resultados inmediatos como sus implicancias a largo plazo para los grupos de interés. En síntesis, la evidencia confirma que el análisis de los estados financieros constituye un pilar esencial para la toma de decisiones operativas informadas, especialmente en el contexto peruano, donde su aplicación adecuada puede contribuir significativamente al fortalecimiento de la gestión empresarial y al desarrollo económico nacional.

CONCLUSIÓN

A partir de la revisión bibliográfica realizada, se concluye que el análisis de los estados financieros constituye una herramienta indispensable para la toma de decisiones operativas en las organizaciones, ya que permite comprender de manera objetiva la situación económica y financiera de las empresas, identificar riesgos, optimizar el uso de los recursos y mejorar el desempeño operativo. La evidencia científica analizada demuestra que las decisiones sustentadas en información financiera confiable y correctamente interpretada generan mejores resultados en términos de eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad empresarial.

En el contexto peruano, la revisión pone de manifiesto que una de las principales limitaciones para una adecuada toma de decisiones operativas es la insuficiente capacitación financiera y la ausencia de una cultura organizacional orientada al análisis sistemático de los estados financieros, especialmente en las pequeñas y medianas empresas. Esta situación incrementa la probabilidad de decisiones empíricas que pueden comprometer la estabilidad económica de las organizaciones, particularmente en entornos caracterizados por incertidumbre y cambios constantes.

Asimismo, se concluye que la combinación de enfoques metodológicos cuantitativos, cualitativos y de revisión sistemática en los estudios analizados permite una comprensión integral del rol del análisis financiero, evidenciando que cumple una función técnica, estratégica y organizacional. La adecuada interpretación de indicadores financieros de liquidez, rentabilidad y solvencia fortalece la planificación operativa y contribuye a una gestión más eficiente y responsable.

Finalmente, la revisión bibliográfica evidencia la necesidad de promover investigaciones aplicadas en el contexto peruano que profundicen en el impacto del análisis de los estados financieros sobre la toma de decisiones operativas. El fortalecimiento de competencias financieras en los gestores empresariales y la incorporación del análisis financiero como práctica habitual en la gestión organizacional se presentan como elementos clave para mejorar la competitividad, sostenibilidad y desarrollo de las empresas en el país.

DECLARACIÓN DE ÉTICA, TRANSPARENCIA Y USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)

Los autores manifiestan que no existe conflicto de interés alguno que haya afectado la conducción, los resultados o la presentación de esta investigación. La inteligencia artificial se utilizó únicamente como herramienta de apoyo en la elaboración del manuscrito, manteniendo siempre el análisis crítico y la autoría de los investigadores. El trabajo ha sido revisado con sistemas de verificación de plagio, asegurando su originalidad y confirmando que no ha sido previamente publicado ni generado por IA o medios digitales.

REFERENCIAS

- Alpuche de la Cruz, E., & Leines Cortez, L. L. . (2017). La Teoría de los Stakeholders: un análisis centrado en los grupos dentro de la organización y propuesta de un nuevo grupo. *Pensamiento Crítico. Revista De Investigación Multidisciplinaria*, 4(6), 21-34. <https://doi.org/10.64040/ztx6v340>
- Barría, Y., Pérez, P. y Solano, J. (2026). Estrategias de planificación operativa para maximizar la producción de yogurt en una empresa láctea. *Revista Saberes APUDEP*, 9(1), 85-99. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10539879>
- Bravo-Bravo, I. F., Rizzo-Anastacio, R. E., & Monroy-Baquerizo, C. A. (2024). La influencia de la toma de decisiones fundamentada en datos en la administración contemporánea. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 2(2), 17-29. <https://doi.org/10.70881/mcj/v2/n2/33>
- Cajahuaccha Taya, S., Taipe Meza, M. L., Pozo González, R. A., & Romero Carazas, R. (2025). NIIF para pymes y toma de decisiones financieras en empresas del sector comercial. *Revista Contacto*, 5(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10516355>
- Calle, A. y Miraba, A. (2024). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones: Empresa Pública de Aguas de Manta. *Ciencia y Desarrollo*, 27(4), 389-399. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9734759>
- Cando, C. M., & Arévalo, M. R. (2023). Los indicadores financieros con enfoque en la lógica borrosa para una eficiente toma de decisiones en el sector comercial de productos de consumo masivo. *Decisión Gerencial*, 2(4). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9943129>
- Carrera, D., & Rivera, C. (2025). Análisis financiero para la correcta toma de decisiones en la compañía boutique Sports JyJ en la ciudad de Guayaquil período 2022-2023. *Revista Científica Zambos*, 4(1), 205–225. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10034300>
- Cevallos-Mero, J., Villacrés, M., Sánchez, F. y Ramírez, P. (2022). Estrategias financieras y operativas en reactivación empresarial en tiempos de crisis: escenario post-

- COVID-19. *Revista Científica Enfoque Empresarial*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10293823>
- Cuchiparte, D. V., Guarochico, K. V., Medina, A. T., & Moreno, L. M. (2024). Análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones en la Agrícola Bananera San Miguel, año 2022–2023. *Revista Ciencia y Método*, 3(4).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10516117>
- Gonzales, Y., García, A. y Muñoz, V. (2023). La contabilidad financiera y su contribución en la gestión empresarial de las pequeñas y medianas empresas del Perú. *Emprendimiento Científico Tecnológico*, 4.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9331210>
- Higuera Vargas, R. E., & Contreras Cáceres, M. E. (2022). Aspectos fundamentales de los riesgos financieros y sus incidencias en Colombia. *Reflexiones Contables*, 5(1).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9340074>
- Holguín, W. y Estéfano, M. (2023). Gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones de inversión a corto plazo en empresas de perfumería en la ciudad de Guayaquil. *Polo del Conocimiento*, 8(6), 81-92.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152478>
- Llumiquinga, G., Lucas, L., Reyes, R. y Torres, R. (2025). Impacto de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones del sector comercial del cantón La Maná, periodo 2023. *Bastcorp International Journal*, 4(1), 181-203.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10550883>
- Martínez García, L. J., Ocegueda López, F. J., Aldana Ochoa, E. D., & Rivera Rivas, L. T. (2021). Análisis financiero como herramienta en la toma de decisiones para MiPyMEs en la zona comercial centro en Tepic, Nayarit. *EducateConciencia*, 26(27).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8805267>
- Mejía Almenaba, J. A., & Zambrano, L. (2021). Análisis financiero del presupuesto institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Carmen, 2020–2021. *RECUS: Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 6(3).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9132030>
- Nieto-Dorado, W. F., & Cuchiparte Tisalema, J. P. (2022). Análisis e interpretación de los estados financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de servicios durante los períodos 2020 y 2021. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 1062–1085. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i4>
- Peña, Y. (2023). Evaluación del riesgo financiero y su impacto en la toma de decisiones en la empresa turística Lago Adventure en el año 2020–2021 a través de análisis financiero. *Revista Empresarial*, 15(1).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10395773>
- Riera, B. R., Muñoz, N. A., Zavala, N. J., & Vallejo, J. C. (2020). Análisis Contable y Financiero: Una Herramienta Clave Para La Eficiente Gestión Financiera Y Contable En La Empresa/Accounting and Financial Analysis: A Key Tool for Efficient Financial and Accounting Management in the Company. *KnE Engineering*, 613-631. <https://doi.org/10.18502/keg.v5i2.6284>

- Rodríguez, R., Montalvo, L. y Valdés, D. (2020). Contribución del análisis financiero para la toma de decisiones gerenciales de las industrias cárnicas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8310395>
- Solsol-Chávez, J., García-Vásquez, K. X., & Ruiz-Saavedra, F. (2024). Análisis financiero y toma de decisiones en una empresa peruana de servicios turísticos. *Revista Amazónica De Ciencias Económicas*, 3(1), e685.
<https://doi.org/10.51252/race.v3i1.685>
- Toasa, K., Gómez, F., Díaz, P. y Oña, B. (2025). Análisis de los costos de producción y su incidencia en la rentabilidad de las empresas de fabricación de muebles del cantón La Maná 2024. *Nexus Research Journal*, 4(1), 38-49.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10551031>
- Tuanama-Tuanama, K. L., De-La-Matta-Riva, J. P., Moreto-Correa, N., & Cruz-Tarrillo, J. J. (2022). La toma de decisiones (TD) en relación con la eficacia organizativa en empresas: Un artículo de revisión. *UNAAACIENCIA-PERÚ*, 1(1), e13.
<https://doi.org/10.56926/unaaaciencia.v1i1.13>
- Vera Párraga, C. C., Zambrano Álvarez, G. P., Zambrano Montesdeoca, L. D., & Toala Mendoza, S. T. (2022). Análisis financiero de la empresa Francelana S.A. 2021–2022. *Ciencia Latina*, 6(5).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9566129>
- Zambrano, M., & Farías, R. (2022). Evaluación del riesgo financiero y su impacto en la toma de decisiones en la empresa turística Lago Adventure en el año 2020–2021 a través de análisis financiero. *Revista Empresarial*, 14(2).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9323213>

CAPÍTULO III

Evaluación de las Estrategias Financieras en la Gestión Gerencial para la Toma de Decisiones en el Contexto Peruano: Una Revisión Bibliográfica

Evaluation of Financial Strategies in Managerial Management for Decision Making in the Peruvian Context: A Bibliographic Review

DOI: <https://doi.org/10.71112/bxb7g864>

Santos Benito Sánchez García

santosb_11@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5488-9691>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

Ángel Roberto Quezada Tomás

angelquezadat@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5524-5756>

Universidad Nacional de Trujillo

PERÚ

Jorge Horacio Romero Herbozo

jromeroh@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-7867-0889>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

Armando Graus Mesta

agraus@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0004-2181-5046>

Universidad Nacional José Faustino Sánchez
Carrión

PERÚ

Jorge Martín Romero Quichiz

jromeror@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5175-1053>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

Jorge Alberto Alarcón Alva

jalarcona@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0115-0380>

Universidad Nacional José Faustino Sánchez
Carrión

PERÚ

RESUMEN

Este estudio aborda el problema de la falta de estrategias financieras efectivas para la toma de decisiones gerenciales en el contexto peruano, un aspecto que repercute en la inestabilidad y el crecimiento inconsistente de las empresas. A través de una revisión bibliográfica de 20 artículos científicos, se busca comprender la influencia y el impacto de estas estrategias en la toma de decisiones gerenciales y detectar las tendencias existentes en la literatura. Los hallazgos revelan que las estrategias financieras juegan un papel crucial en la toma de decisiones gerenciales, contribuyendo a la optimización de los recursos y a la mejora del desempeño empresarial. Se observa un crecimiento en la literatura sobre este tema en Perú,

lo que evidencia una creciente importancia de estas estrategias en el contexto peruano. Se concluye subrayando la necesidad de continuar investigando sobre este tema para fortalecer la gestión gerencial y financiera en las organizaciones peruanas.

Palabras clave: Estrategias financieras; Gestión gerencial; Toma de decisiones; Optimización de recursos; Contexto peruano

ABSTRACT

This study addresses the problem of the lack of effective financial strategies for managerial decision-making in the Peruvian context, an issue that impacts the instability and inconsistent growth of companies. Through a bibliographic review of 20 scientific articles, the aim is to understand the influence and impact of these strategies on managerial decision-making and to identify existing trends in the literature. The findings reveal that financial strategies play a crucial role in managerial decision-making, contributing to the optimization of resources and the improvement of business performance. A growth in the literature on this subject in Peru is observed, demonstrating a rising importance of these strategies within the Peruvian context. The study concludes by underlining the need to continue researching this subject to strengthen managerial and financial management in Peruvian organizations.

Keywords: Financial strategies; Managerial management; Decision making; Resource optimization; Peruvian context

INTRODUCCIÓN

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2024), las estrategias financieras aplicadas a la gestión gerencial constituyen un pilar esencial para la toma de decisiones efectivas en cualquier economía, al permitir un uso racional y técnico de los recursos disponibles. Estas estrategias incluyen aspectos clave como la asignación adecuada de recursos financieros, la gestión y mitigación de riesgos, así como la planificación financiera en el corto, mediano y largo plazo. Todos estos elementos resultan determinantes para asegurar la estabilidad financiera y favorecer un crecimiento económico sostenido. En un entorno caracterizado por la globalización y la alta competitividad empresarial, las decisiones financieras adoptadas afectan el desempeño individual de las organizaciones y generan repercusiones directas e indirectas en la economía en general. En este sentido, el FMI (2024) expone que una gestión financiera eficiente, basada en información confiable y en análisis rigurosos, fortalece la capacidad de las empresas para adaptarse a entornos cambiantes, enfrentar la incertidumbre y aprovechar oportunidades de inversión, contribuyendo así al éxito económico y empresarial a largo plazo.

Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2023) sostiene que, en América Latina, las estrategias financieras en la gestión gerencial han jugado un papel fundamental en la toma de decisiones, sobre todo en contextos caracterizados por recurrentes desafíos económicos. Las economías regionales han enfrentado fenómenos como la volatilidad de los mercados financieros, limitaciones en el acceso al financiamiento, inestabilidad macroeconómica y un crecimiento relativamente lento, lo que ha exigido a las empresas fortalecer sus capacidades de gestión financiera. El BID (2023) enfatiza que la adopción de estrategias financieras efectivas, junto con decisiones fundamentadas en datos y análisis financieros sólidos, ha sido clave para la supervivencia, sostenibilidad y desarrollo de las empresas latinoamericanas. Además, señala que las organizaciones que incorporan prácticas financieras modernas y orientadas a la eficiencia logran mejorar su competitividad, optimizar sus recursos y minimizar los riesgos frente a entornos económicos adversos.

En el caso específico del Perú, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2023) destaca que las estrategias financieras son un componente esencial de la gestión gerencial para la toma de decisiones empresariales. El crecimiento económico significativo que ha experimentado el país en los últimos años ha sido favorecido, en parte, por una gestión financiera responsable y decisiones estratégicas fundamentadas en información económica confiable. No obstante, el MEF (2023) reconoce que este progreso se ha dado en un contexto con desafíos relevantes, como la volatilidad de los precios de las materias primas, la dependencia de factores externos y la incertidumbre en las condiciones económicas globales. Ante este panorama, las empresas peruanas han logrado mantenerse competitivas y rentables mediante la implementación de estrategias financieras sólidas, que incluyen planificación, control y evaluación de los recursos financieros, así como decisiones informadas que permiten preservar su estabilidad, fortalecer capacidades operativas y asegurar sostenibilidad a largo plazo.

El principal problema en la gestión gerencial peruana radica en la carencia de estrategias financieras efectivas para la toma de decisiones, lo que se refleja en la inestabilidad y la irregularidad del crecimiento empresarial. Esta falta de estructuras financieras definidas conduce a decisiones basadas en supuestos en lugar de datos empíricos, generando frecuentemente inversiones fallidas y pérdida de capital. Asimismo, la limitada capacitación en temas financieros y económicos de los gerentes, junto con una cultura organizacional que no prioriza la planificación a largo plazo, intensifica la problemática. A esto se suma la

volatilidad económica del país, con fluctuaciones constantes en la tasa de cambio y los precios de insumos, lo que dificulta aún más la planificación y la toma de decisiones estratégicas.

Por estas razones, se justifica la evaluación de las estrategias financieras en la gestión gerencial para la toma de decisiones en el contexto peruano. La revisión bibliográfica permitirá identificar, analizar y sintetizar el conocimiento actual sobre el tema, proporcionando una base sólida para investigaciones futuras y el diseño de políticas gerenciales efectivas. Dada la complejidad y volatilidad del entorno económico contemporáneo, es vital contar con estrategias financieras eficientes para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas. En el caso de Perú, como economía emergente con un sector empresarial en desarrollo, esta investigación puede ofrecer información valiosa a gerentes, tomadores de decisiones y formuladores de políticas, ayudándoles a comprender mejor cómo utilizar las estrategias financieras para mejorar el rendimiento y la competitividad de sus organizaciones.

MARCO TEÓRICO

Las estrategias financieras aplicadas a la gestión gerencial se han consolidado como un componente estructural de la toma de decisiones en las organizaciones contemporáneas, particularmente en entornos económicos dinámicos y altamente competitivos; en este marco conceptual, Arsyad et al. (2024) sostienen que dichas estrategias constituyen un conjunto de acciones planificadas orientadas a evaluar sistemáticamente el desempeño financiero, identificar oportunidades de crecimiento sostenible y gestionar los riesgos inherentes a la actividad empresarial, por lo que no deben entenderse únicamente como mecanismos operativos, sino como instrumentos estratégicos que orientan el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Desde esta perspectiva, la gestión financiera adquiere una dimensión analítica decisiva, ya que proporciona información confiable sobre rentabilidad, liquidez y solvencia, variables esenciales para reducir la incertidumbre y optimizar la asignación de recursos; en consecuencia, la implementación de estrategias financieras sólidas fortalece la sostenibilidad y la capacidad de respuesta empresarial frente a escenarios de volatilidad. Ahora bien, esta necesidad adquiere particular relevancia en el contexto peruano, donde, según Barbero y Zofio (2023), la condición de economía emergente y el crecimiento del sector empresarial han incrementado la presión competitiva y la exposición a riesgos financieros, lo que obliga a los gerentes a fundamentar sus decisiones en análisis financieros rigurosos; en este sentido, las estrategias financieras se convierten en un mecanismo clave para garantizar estabilidad económica, mitigar riesgos y consolidar el posicionamiento organizacional en el mercado. Por tanto, tanto desde el plano teórico como desde la realidad contextual peruana, las

estrategias financieras se configuran como un eje transversal de la gestión gerencial, al integrar análisis técnico, planificación estratégica y sostenibilidad en el proceso de toma de decisiones.

Barbero y Zofío (2023) afirman que la correcta aplicación de estrategias financieras permite a las empresas peruanas anticiparse a riesgos, optimizar la planificación y aprovechar de manera eficiente las oportunidades de inversión; en consecuencia, la gestión gerencial exige una visión estratégica que incorpore la información financiera como eje central del proceso decisional, especialmente en economías en desarrollo donde los recursos son limitados y la exposición al riesgo financiero es mayor. En este contexto, la selección de estrategias financieras adquiere una relevancia determinante, puesto que, según Chitta et al. (2023), constituye un proceso crítico capaz de incidir directamente en el éxito o fracaso organizacional; por ello, los gerentes deben considerar tanto la situación económica interna y externa como la disponibilidad de recursos financieros y los objetivos estratégicos de la organización, dado que una estrategia mal diseñada o deficientemente ejecutada puede generar desequilibrios que comprometan la continuidad operativa. Desde esta misma perspectiva, Chitta et al. (2023) sostienen que las estrategias financieras deben orientarse a la maximización del valor empresarial, lo cual implica un manejo eficiente del capital, un control riguroso de costos y una evaluación constante de resultados; por tanto, la toma de decisiones financieras no debe limitarse a criterios de corto plazo, sino proyectarse hacia los efectos futuros sobre la estabilidad y el crecimiento organizacional. De este modo, la gestión gerencial adquiere un carácter estratégico al integrar la planificación financiera como eje transversal que articula sostenibilidad, competitividad y creación de valor en la empresa.

Hou y Yang (2024) complementan esta perspectiva al sostener que las estrategias financieras deben caracterizarse por su flexibilidad y capacidad de adaptación frente a cambios del entorno empresarial y fluctuaciones del mercado, dado que la rigidez en la gestión financiera puede restringir la capacidad de reacción ante eventos imprevistos y, en consecuencia, afectar la competitividad y sostenibilidad organizacional. En este sentido, los autores enfatizan que las estrategias financieras deben alinearse coherentemente con la visión y misión institucional, asegurando correspondencia entre los objetivos financieros y la estrategia corporativa general. Asimismo, Hou y Yang (2024) señalan que dicha alineación fortalece la toma de decisiones gerenciales, facilita la coordinación interfuncional y optimiza la asignación de recursos, lo que permite integrar la planificación financiera dentro del direccionamiento estratégico global. Por tanto, una gestión financiera flexible y estratégicamente articulada incrementa la eficiencia operativa y contribuye a mitigar los riesgos

derivados de la incertidumbre económica, promoviendo la continuidad empresarial y el crecimiento sostenido en el largo plazo.

El contexto peruano presenta desafíos y oportunidades particulares para la implementación de estrategias financieras en la gestión gerencial, ya que, según Rutkowska-Ziarko (2023), la economía del país ha experimentado un crecimiento sostenido en la última década, lo cual ha impulsado la creación de empresas y el fortalecimiento del sector empresarial; en consecuencia, este dinamismo ha incrementado la demanda de estrategias financieras efectivas que permitan gestionar los recursos de manera eficiente y competir en mercados cada vez más exigentes. En este sentido, la autora sostiene que las empresas peruanas deben reforzar sus capacidades de gestión financiera para asegurar la sostenibilidad y mejorar su desempeño económico, dado que la adopción de estrategias adecuadas facilita la optimización de la planificación y la toma de decisiones fundamentadas en criterios técnicos. No obstante, este escenario favorable coexiste con limitaciones estructurales que dificultan la implementación efectiva de dichas estrategias; al respecto, Xu et al. (2024) advierten que factores como el limitado acceso al financiamiento, las restricciones del sistema financiero y la excesiva burocracia pueden afectar la capacidad de ejecutar decisiones financieras oportunas. Por tanto, estas condiciones exigen una gestión gerencial más estratégica, orientada al uso eficiente de los recursos y a la mitigación de riesgos derivados del entorno económico. En consecuencia, Xu et al. (2024) concluyen que la adopción de estrategias financieras bien estructuradas resulta necesaria para superar dichas limitaciones y garantizar la continuidad operativa, ya que una gestión sustentada en criterios financieros sólidos fortalece la capacidad de adaptación organizacional y promueve el crecimiento sostenido. En síntesis, tanto desde la perspectiva del crecimiento económico como desde las restricciones estructurales existentes, la literatura coincide en que una gestión financiera adecuada, basada en estrategias claras y alineadas con los objetivos organizacionales, constituye un factor determinante para el desempeño, la sostenibilidad y la competitividad empresarial en el contexto peruano.

METODOLOGÍA

Con el propósito de asegurar la validez y el rigor de los resultados, se recurrió a los criterios de evaluación propuestos por el Joanna Briggs Institute, los cuales permitieron examinar cada estudio de acuerdo con su tipo de diseño metodológico. En este proceso se priorizaron aquellas investigaciones que evidenciaron consistencia interna, claridad expositiva y una discusión reflexiva de los hallazgos. Si bien se identificaron variaciones en el nivel de profundidad metodológica entre los estudios revisados, todos los trabajos incluidos cumplieron con un estándar mínimo de calidad, lo que justificó su incorporación en el análisis.

Para la valoración sistemática de la información, se diseñó una ficha de análisis que permitió recolectar los elementos más relevantes de cada estudio, tales como la autoría, el año de publicación, el país de procedencia, el enfoque metodológico, el tipo de institución, la base de datos consultada, los objetivos, los hallazgos clave, las limitaciones reconocidas y las conclusiones. La información recopilada fue posteriormente organizada en una matriz de comparación, lo que facilitó la identificación de convergencias y ausencias dentro de la producción científica actual relacionada con el tema analizado.

La extracción e interpretación de la información se desarrollaron mediante un proceso de selección riguroso y progresivo, estructurado en diversas etapas con el fin de garantizar la pertinencia, calidad y coherencia de los estudios incluidos. Inicialmente, se realizó una búsqueda dirigida en las bases de datos seleccionadas, identificando artículos vinculados con el eje central de la investigación a través de una combinación de palabras clave relacionadas con la temática. La revisión de títulos y resúmenes permitió efectuar una primera depuración de los resultados, tras lo cual se procedió a la revisión de los textos completos, con el objetivo de asegurar la adecuación temática y la profundidad metodológica de los estudios seleccionados. Todas las decisiones adoptadas durante este proceso fueron registradas en un formato de seguimiento, manteniendo criterios claros y justificados para cada inclusión o exclusión.

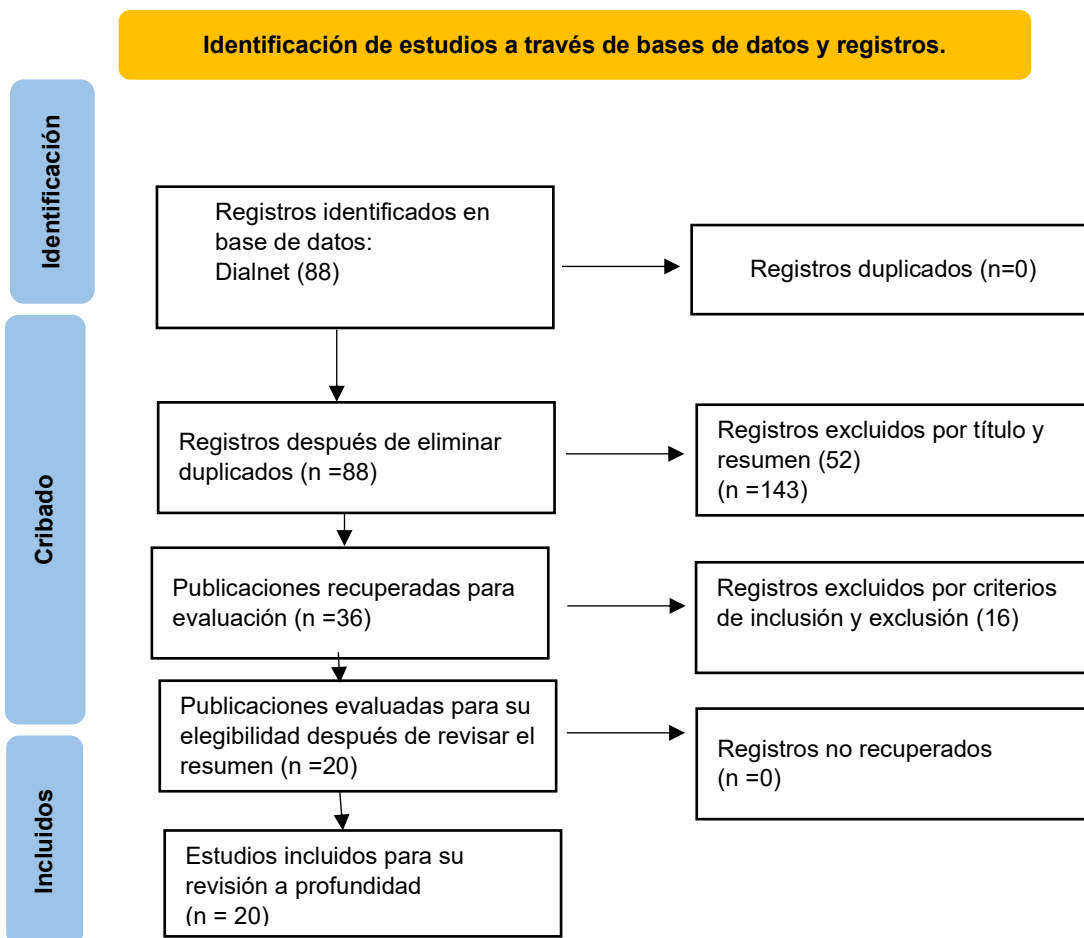
En cuanto a la selección y organización de los estudios, se establecieron criterios de inclusión que consideraron publicaciones que abordaran de manera explícita el tema analizado, estudios empíricos de enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto, así como revisiones sistemáticas previas relacionadas con la temática, siempre que correspondieran al periodo temporal delimitado para la investigación. En contraste, se excluyeron aquellos estudios que no ofrecieran un aporte original o que no centraran su análisis en el tema principal, los artículos

sin acceso al texto completo y documentos como cartas al editor, actas de congresos, capítulos de libros y reseñas narrativas.

El presente estudio se desarrolló mediante una revisión bibliográfica de la literatura científica, metodología que permitió identificar patrones temáticos, vacíos conceptuales y relaciones causales documentadas en investigaciones previas, garantizando la trazabilidad y replicabilidad del proceso analítico. Las búsquedas se realizaron en diversas bases de datos especializadas, seleccionadas por contener estudios relevantes en la temática analizada, y se utilizaron términos controlados combinados con operadores booleanos, adaptados a las particularidades de cada motor de búsqueda, con el fin de asegurar precisión y exhaustividad en la recuperación de la información.

Figura 3

Arquitectura metodológica para la selección final de estudios incluidos



RESULTADOS

Después de aplicar los criterios, se seleccionaron 20 publicaciones completas para su análisis sistemático, como se aprecia en la Tabla 5 .

Tabla 5

Síntesis de los estudios considerados: autores, metodología y fuente

Número	Autor	Título	Metodología	País	Año	Base de datos
1	Tipán y Abril	Modelo de gestión financiera para toma de decisiones en microempresas de Ambato-Tungurahua	Cuantitativa	Ecuador	2024	Dialnet
2	Castrellón, Cuevas y Calderón	La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables	Cualitativa	Ecuador	2021	Dialnet
3	Rodríguez, Montalvo y Valdés	Contribución del análisis financiero para la toma de decisiones gerenciales de las industrias cárnicas	Cuantitativa	Ecuador	2020	Dialnet
4	Martínez, Ocegueda, Aldana y Rivera	Análisis financiero como herramienta en la toma de decisiones para MiPyMEs en la zona comercial centro en Tepic, Nayarit	Revisión sistemática	México	2021	Dialnet
5	Gómez, Torres y Ortiz	Aplicación de los indicadores financieros para evaluar la calidad del servicio en la sucursal bancaria 5872 “La Caridad” del BPA de Camagüey	Cuantitativa	Cuba	2021	Dialnet
6	Parrales, Aguirre, Velasco y Bastidas	Los estados financieros y la toma de decisiones en las pymes	Cuantitativa	Ecuador	2020	Dialnet
7	Escobar, Vargas y Villegas	Impacto de los indicadores financieros en el desempeño económico sectorial: un análisis comparativo y predictivo basado en modelos de regresión múltiple	Cualitativa	Colombia	2023	Dialnet
8	González	Fundamentos conceptuales para el análisis y administración del capital de trabajo para el sector empresarial	Cualitativa	Ecuador	2023	Dialnet
9	Carchi, Crespo, González y Romero	Índices financieros, la clave de la finanza administrativa aplicada a una empresa manufacturera	Cuantitativa	Ecuador	2020	Dialnet
10	Haro, Carranza, López, Mayorga y Morales	Razones financieras de liquidez y actividad: herramientas para la gestión empresarial y toma de decisiones	Cuantitativa	Ecuador	2023	Dialnet
11	Higuera y Contreras	Aspectos fundamentales de los riesgos financieros y sus incidencias en Colombia	Cualitativa	Colombia	2022	Dialnet

12	Zambrano y Farias	Análisis financiero con la perspectiva Dupont para la toma de decisiones empresariales	Cuantitativa	Internacional	2022	Dialnet
13	Cando y Arévalo	Los indicadores financieros con enfoque en la lógica borrosa para una eficiente toma de decisiones en el sector comercial de productos de consumo masivo	Cuantitativa	Ecuador	2023	Dialnet
14	Mejía y Zambrano	Análisis financiero del presupuesto institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Carmen, 2020 – 2021.	Cuantitativa	Internacional	2021	Dialnet
15	Vera, Zambrano, Zambrano y Toala	Análisis Financiero de la Empresa Francelana S.A. 2021 - 2022	Cuantitativa	Internacional	2022	Dialnet
16	Cajahuaccha, Taípe, Pozo y Romero	NIIF para pymes y toma de decisiones financieras en empresas del sector comercial	Cualitativa	Ecuador	2025	Dialnet
17	Peña	Evaluación del riesgo financiero y su impacto en la toma de decisiones en la empresa turística Lago Adventure en el año 2020–2021 a través de análisis financiero	Revisión sistemática	Ecuador	2023	Dialnet
18	Cuchiparte, Guarochico, Medina y Moreno	Análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones en la Agrícola Bananera San Miguel, año 2022–2023	Cuantitativa	Ecuador	2024	Dialnet
19	Carrera y Rivera	Análisis financiero para la correcta toma de decisiones en la compañía Boutique Sports JyJ en la ciudad de Guayaquil, período 2022–2023	Cuantitativa	Ecuador	2023	Dialnet
20	Mejía y Zambrano	Análisis financiero del presupuesto institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Carmen, 2020 – 2021.	Cuantitativa	Ecuador	2021	Dialnet

En la presente revisión bibliográfica se identificaron y analizaron los estudios seleccionados, cuyas características generales se resumen en la Tabla 1 y cuyos principales hallazgos se sintetizan en la Tabla 2. Los resultados permiten describir los avances recientes y los desafíos persistentes en la medicina humana, con énfasis en el contexto peruano y su articulación con la evidencia internacional disponible.

DISCUSIÓN

La revisión bibliográfica permite identificar un cuerpo teórico articulado en torno a las estrategias financieras en la gestión gerencial para la toma de decisiones, tanto en el contexto peruano como en el ámbito latinoamericano e internacional. En el plano de la planificación estratégica, Escobar et al. (2023) evidencian que la integración entre desempeño financiero y decisiones de inversión mejora la rentabilidad empresarial, mientras que Tipán y Abril (2024) destacan la necesidad de una planificación flexible en las MYPES para garantizar sostenibilidad en entornos cambiantes. Complementariamente, Castrellón et al. (2021) destacan que la gestión contable constituye el soporte técnico fundamental para decisiones consistentes, particularmente en escenarios de volatilidad.

Desde una perspectiva comparada, Martínez et al. (2021) analizan la evolución de la contabilidad de gestión como herramienta estratégica para fortalecer la competitividad, en tanto Rodríguez et al. (2020) señalan que la calidad institucional condiciona las decisiones financieras de las empresas exportadoras. Estos hallazgos permiten contextualizar la experiencia peruana dentro de dinámicas globales donde la institucionalidad y la modernización contable influyen directamente en la toma de decisiones.

En relación con el liderazgo gerencial, Pinales et al. (2020) sostienen que la articulación entre talento humano e innovación fortalece el desempeño financiero, mientras que Gómez et al. (2021) demuestran que los estilos de liderazgo inciden en la percepción del riesgo y en la cultura financiera organizacional. Este enfoque sistémico evidencia que la gestión financiera no opera de manera aislada, sino integrada a procesos directivos y culturales.

Respecto al análisis financiero operativo, Carchi et al. (2020) enfatizan la evaluación conjunta de riesgo y rendimiento en los procesos de inversión, y Haro et al. (2023) destacan el rol estratégico del CFO en la profesionalización de la gestión financiera. A su vez, González (2023) identifica factores críticos asociados a la comprensión integral de los procesos financieros, reforzando la importancia de decisiones sustentadas en información confiable y visión de largo plazo.

La gestión del riesgo constituye un eje transversal en la literatura. Higuera y Contreras (2022) proponen modelos de gestión informada por el riesgo orientados a transformar la incertidumbre en ventaja competitiva, mientras que Zambrano y Farias (2022) evidencian la influencia de sesgos cognitivos en los juicios financieros desde la perspectiva de las finanzas conductuales. Esta dualidad técnica-psicológica revela que la racionalidad económica coexiste con factores subjetivos que condicionan las decisiones.

En cuanto a los sistemas de información y contabilidad estratégica, Mejía y Zambrano (2021) resaltan el papel de los sistemas de información de gestión en la coordinación institucional, mientras que Cando y Arévalo (2023) vinculan desempeño histórico, perfil del propietario-gerente y cultura innovadora con resultados financieros. Estos aportes evidencian que la información oportuna constituye un recurso estratégico en entornos de alta competencia.

Desde el enfoque del financiamiento y la gestión crediticia, Vera et al. (2022) analizan estrategias de crédito flexibles asociadas al perfil gerencial, en tanto Cajahuaccha et al. (2025) enfatizan el rol del gerente financiero en la sostenibilidad empresarial. Paralelamente, Peña (2023) examina la influencia de la opinión social en la percepción del riesgo, y Cuchiparte et al. (2024) proponen motores de decisión inteligente basados en analítica avanzada, evidenciando la transformación digital de los procesos financieros.

En el ámbito cuantitativo y computacional, Carrera y Rivera (2023) desarrollan operadores de agregación difusa para optimizar decisiones complejas, mientras que los modelos de construcción de carteras expuestos por Mejía y Zambrano (2021) refuerzan la convergencia entre finanzas, estadística y tecnología. No obstante, se reconocen limitaciones asociadas a infraestructura y capacitación, tal como advierten Carrera y Rivera (2023) y Cuchiparte et al. (2024).

En síntesis, la literatura revisada configura un marco integrador donde planificación estratégica, liderazgo, gestión del riesgo, sistemas de información e innovación tecnológica interactúan dinámicamente. Mientras Tipán y Abril (2024) y Escobar et al. (2023) evidencian avances en planificación y desempeño, Zambrano y Farias (2022) enfatizan desafíos conductuales persistentes. Este panorama refleja un proceso continuo de adaptación institucional orientado a fortalecer la toma de decisiones financieras en el contexto empresarial peruano.

CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica realizada evidencia la relevancia de la gestión financiera estratégica en la toma de decisiones gerenciales, tanto en el contexto latinoamericano como en el internacional. En particular, se destaca la importancia de la flexibilidad en la planificación financiera, el papel evolutivo de la contabilidad de gestión en la toma de decisiones estratégicas, y la influencia de las finanzas conductuales en la toma de decisiones contables. En el caso específico de Perú, la relevancia de la gestión financiera en las MYPES, sector de gran importancia en la economía del país, sugiere la necesidad de considerar el impacto de las

instituciones locales en las estrategias competitivas, dada la creciente relevancia de Perú como exportador en la región.

Las implicancias prácticas de estos hallazgos son variadas. Para las empresas peruanas, y latinoamericanas en general, se sugiere la necesidad de adoptar una gestión financiera flexible y estratégica, que tome en cuenta tanto factores internos como externos, y que considere la importancia del riesgo y el rendimiento en la toma de decisiones. Desde un punto de vista teórico, estos estudios contribuyen a enriquecer el debate sobre la gestión financiera en Latinoamérica, y aportan nuevos elementos para la comprensión de la toma de decisiones gerenciales en este contexto.

No obstante, la revisión bibliográfica realizada presenta algunas limitaciones, entre las que destaca la escasez de estudios que aborden de manera específica el caso peruano. En este sentido, se propone como línea de investigación futura la realización de estudios empíricos que analicen en profundidad la gestión financiera en las empresas peruanas, y que permitan evaluar la aplicabilidad de los hallazgos internacionales en este contexto específico. Asimismo, sería relevante analizar la influencia de factores culturales y socioeconómicos en la toma de decisiones financieras en Perú, dada la diversidad y complejidad de su contexto empresarial.

DECLARACIÓN DE ÉTICA, TRANSPARENCIA Y USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)

Los autores declaran la ausencia de conflictos de interés que puedan haber influido en la ejecución, los hallazgos o la difusión de este estudio. Se indica que la inteligencia artificial se empleó únicamente como complemento en la redacción, sin sustituir el pensamiento crítico, la interpretación académica ni la contribución intelectual de los autores. Después de someter el manuscrito a controles de verificación, se ratifica que se trata de un trabajo original, desarrollado completamente por los autores y que no ha sido previamente difundido ni generado mediante IA

REFERENCIAS

- Arsyad, Z. K., Hartaty, S., Adelia, D., Pantjaningsih, P., & Hutagalung, D. (2024). Sustainable financial strategies for responsible business growth. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(1), 336–342. <https://doi.org/10.59613/global.v2i1.63>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). *Estrategias financieras y gestión gerencial en América Latina*. <https://publications.iadb.org/es/Informe-macroeconomico-de-America-Latina-y-el-Caribe-2023-preparar-el-terreno-macroeconomico-para-un-crecimiento-renovado>

- Barbero, J., & Zofío, J. L. (2023). The measurement of profit, profitability, cost and revenue efficiency through data envelopment analysis: A comparison of models using Benchmarking Economic Efficiency. *Socio-Economic Planning Sciences*, 89, 101656. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2023.101656>
- Cajahuaccha Taya, S., Taípe Meza, M. L., Pozo González, R. A., & Romero Carazas, R. (2025). NIIF para pymes y toma de decisiones financieras en empresas del sector comercial. *Revista Contacto*, 5(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10516355>
- Cando Robles, C. M., & Arévalo Tenorio, M. R. (2023). Los indicadores financieros con enfoque en la lógica borrosa para una eficiente toma de decisiones en el sector comercial de productos de consumo masivo. *Decisión Gerencial*, 2(4). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9943129>
- Carchi Arias, K. L., Crespo García, M. K., González Malla, S. E., & Romero Romero, E. J. (2020). Índices financieros, la clave de la finanza administrativa aplicada a una empresa manufacturera. *INNOVA Research Journal*, 5(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7475497>
- Carrera Torrales, D. S., & Rivera Pizarro, C. F. (2023). Análisis financiero para la correcta toma de decisiones en la compañía Boutique Sports JyJ en la ciudad de Guayaquil, período 2022–2023. *Revista Científica Zambos*, 4(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10034300>
- Castrellón, X., Cuevas, G. Y., & Calderón, R. E. (2021). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables. *FAECO Sapiens*, 4(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9520103>
- Chitta, S., Soni, H., & Prasad, K. (2023). Gestión óptima del capital circulante: equilibrio entre liquidez y rentabilidad en la gestión financiera. *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 11(22), 51–67. <https://doi.org/10.5377/reice.v11i22.17342>
- Cuchiparte Baño, D. V., Guarochico Andino, K. V., Medina Armas, A. T., & Moreno Tapia, L. M. (2024). Análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones en la Agrícola Bananera San Miguel, año 2022–2023. *Revista Ciencia y Método*, 3(4). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10516117>
- Escobar, J., Vargas, P., & Villegas, R. (2023). Impacto de los indicadores financieros en el desempeño económico sectorial: un análisis comparativo y predictivo basado en modelos de regresión múltiple. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9848773>
- FMI. (2024). Estrategias financieras en la gestión gerencial: un enfoque global. <https://www.imf.org/es/news/articles/2024/05/21/pr-24172-peru-imf-executive-board-concludes-2024-art-iv-consultation>
- Gómez Martínez, Y., Torres Mora, I. J., & Ortiz Salcedo, L. F. (2021). Aplicación de los indicadores financieros para evaluar la calidad del servicio en la sucursal bancaria 5872 “La Caridad” del BPA de Camagüey. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 5(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9161281>

- González, A. (2023). Fundamentos conceptuales para el análisis y administración del capital de trabajo para el sector empresarial. *Cofin Habana*, 17(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10048769>
- Haro Sarango, A. F., Carranza Guerrero, M. N., López Solís, O. P., Mayorga Naranjo, C. E., & Morales Ramos, K. E. (2023). Razones financieras de liquidez y actividad: herramientas para la gestión empresarial y toma de decisiones: Financial ratios of liquidity and activity: tools for business management and decision making. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(1), 2405–2418. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.425>
- Higuera Vargas, R. E., & Contreras Cáceres, M. E. (2022). Aspectos fundamentales de los riesgos financieros y sus incidencias en Colombia. *Reflexiones Contables*, 5(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9340074>
- Hou, X., & Yang, R. (2024). Bank digital transformation and liquidity mismatch: Evidence from China. *International Review of Economics & Finance*, 92, 581–597. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.02.050>
- Martínez García, L. J., Ocegueda López, F. J., Aldana Ochoa, E. D., & Rivera Rivas, L. T. (2021). Análisis financiero como herramienta en la toma de decisiones para MiPyMEs en la zona comercial centro en Tepic, Nayarit. *EducateConciencia*, 26(27). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8805267>
- Mejía Almenaba, J. A., & Zambrano, L. (2021). Análisis financiero del presupuesto institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Carmen, 2020–2021. *RECUS: Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 6(3). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9132030>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2023). *La importancia de las estrategias financieras en la gestión gerencial en Perú*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/tesoro_pub/fe/informe_FEF_anual_2023.pdf
- Parrales Carvajal, V. M., Aguirre Sanabria, M. E., Velasco Flores, Á. S., & Bastidas Arbeláez, T. Z. (2020). Los estados financieros y la toma de decisiones en las pymes. *Journal of Science and Research*, 5(N.º especial). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7894534>
- Peña, Y. (2023). Evaluación del riesgo financiero y su impacto en la toma de decisiones en la empresa turística Lago Adventure en el año 2020–2021 a través de análisis financiero. *Revista Empresarial*, 15(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10395773>
- Rodríguez, R., Montalvo Coronel, L. F., & Valdés Pérez, D. (2020). Contribución del análisis financiero para la toma de decisiones gerenciales de las industrias cárnicas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (4). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8310395>
- Rutkowska-Ziarko, A. (2023). Riesgo a la baja y ratios de rentabilidad: El caso del New York Stock Exchange. *The North American Journal of Economics and Finance*, 68, 101993. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2023.101993>
- Tipán, J., & Abril, M. (2024). Modelo de gestión financiera para toma de decisiones en microempresas de Ambato-Tungurahua. *Revista UNIANDES Episteme*, 11(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10276357>

- Vera, C. C., Zambrano, G. P., Zambrano, L. D., & Toala, S. T. (2022). Análisis financiero de la empresa Francelana S.A. 2021–2022. *Ciencia Latina*, 6(5).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9566129>
- Xu, X., Ren, X., & He, F. (2024). Climate policy uncertainty and bank liquidity creation. *Finance Research Letters*, 105403. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105403>
- Zambrano, M., & Farías, R. (2022). Evaluación del riesgo financiero y su impacto en la toma de decisiones en la empresa turística Lago Adventure en el año 2020–2021 a través de análisis financiero. *Revista Empresarial*, 14(2).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9323213>

CAPÍTULO IV

“El análisis de estados financieros como herramienta estratégica para la toma de decisiones operativas en empresas peruanas”

“Financial Statement Analysis as a Strategic Tool for Operational Decision-Making in Peruvian Companies”

DOI: <https://doi.org/10.71112/1j9xeq72>

Ángel Roberto Quezada Tomás

angelquezadat@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5524-5756>

Universidad Nacional de Trujillo

PERÚ

Santos Benito Sánchez García

santosb_11@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5488-9691>

Universidad Nacional José Faustino Sánchez

Carrión

PERÚ

Jorge Horacio Romero Herbozo

jromeroh@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-7867-0889>

Universidad Nacional José Faustino Sánchez

Carrión

PERÚ

Armando Graus Mesta

agraus@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0004-2181-5046>

Universidad Nacional José Faustino Sánchez

Carrión

PERÚ

Jorge Martín Romero Quichiz

jromeror@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5175-1053>

Universidad Nacional José Faustino Sánchez

Carrión

PERÚ

Jorge Alberto Alarcón Alva

jalarcona@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0115-0380>

Universidad Nacional José Faustino Sánchez

Carrión

PERÚ

RESUMEN

Este estudio aborda el análisis de los estados financieros como herramienta esencial para la toma de decisiones operativas en el contexto empresarial peruano. El objetivo central es comprender la relevancia y aplicabilidad de las herramientas de análisis financiero en la gestión empresarial en Perú. A través de una revisión bibliográfica de 19 artículos científicos, se identificó que el análisis de los estados financieros es una práctica común en las empresas peruanas, vinculada estrechamente con la toma de decisiones operativas. Las herramientas de análisis financiero permiten a las empresas evaluar su desempeño, identificar áreas de mejora y planificar estrategias futuras. Sin embargo, se reconocieron barreras para su implementación, como la falta de capacitación y el acceso limitado a la información financiera. Estos hallazgos

destacan la necesidad de superar dichos desafíos para maximizar el potencial del análisis financiero en la toma de decisiones operativas en el Perú.

Palabras clave: Análisis financiero; toma de decisiones operativas; gestión empresarial; Perú; estados financieros

ABSTRACT

This study addresses the analysis of financial statements as an essential tool for operational decision-making in the Peruvian business context. The central objective is to understand the relevance and applicability of financial analysis tools in business management in Peru. Through a bibliographic review of 19 scientific articles, it was identified that the analysis of financial statements is a common practice in Peruvian companies, closely linked to operational decision-making. Financial analysis tools allow companies to evaluate their performance, identify areas for improvement, and plan future strategies. However, barriers to their implementation were recognized, such as lack of training and limited access to financial information. These findings highlight the need to overcome these challenges to maximize the potential of financial analysis in operational decision-making in Peru.

Keywords: Financial analysis; operational decision making; business management; Peru; financial statements

INTRODUCCIÓN

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2024), las estrategias financieras dentro de la gestión gerencial representan un elemento esencial para la toma de decisiones efectiva en cualquier sistema económico, ya que orientan el uso racional y técnico de los recursos disponibles. Estas estrategias incluyen aspectos como la correcta asignación de recursos financieros, la identificación y manejo de riesgos, y la planificación económica en plazos corto, mediano y largo. Estos elementos resultan determinantes para mantener la estabilidad financiera y favorecer un crecimiento económico sostenido. En un contexto de globalización y competencia creciente, las decisiones financieras de las organizaciones trascienden su ámbito interno y generan impactos directos sobre la economía. En este sentido, el FMI (2024) destaca que una gestión financiera basada en información confiable y análisis rigurosos fortalece la capacidad de las empresas para adaptarse a cambios, enfrentar escenarios inciertos y aprovechar oportunidades de inversión, contribuyendo así a su desempeño y sostenibilidad a largo plazo.

Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2023) señala que en América Latina las estrategias financieras han adquirido un rol determinante en la gestión gerencial, especialmente frente a un entorno marcado por frecuentes desafíos económicos y financieros. Las economías regionales han enfrentado volatilidad en los mercados, limitaciones en el acceso a financiamiento, inestabilidad macroeconómica y tasas de crecimiento moderadas, lo que ha obligado a las empresas a fortalecer sus capacidades de gestión financiera. En este contexto, el BID (2023) enfatiza que la adopción de estrategias financieras sólidas y la toma de decisiones basadas en análisis y datos confiables ha sido clave para la sostenibilidad, permanencia y crecimiento de las organizaciones. Asimismo, resalta que las empresas que incorporan prácticas modernas de gestión financiera, orientadas a la eficiencia, el control y la mitigación de riesgos, logran mejorar su competitividad, optimizar sus recursos y reducir los impactos de entornos económicos adversos.

En el caso de Perú, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2023) destaca que las estrategias financieras constituyen un componente central de la gestión gerencial y de la toma de decisiones empresariales. El país ha experimentado un crecimiento económico significativo en años recientes, impulsado en parte por una gestión financiera responsable y decisiones estratégicas basadas en información económica confiable. Sin embargo, el MEF (2023) reconoce que este crecimiento se ha producido en un contexto complejo, influenciado por la volatilidad de los precios de las materias primas, la dependencia de factores externos y la incertidumbre del panorama económico global. Frente a estas condiciones, las empresas peruanas han logrado mantener su competitividad y rentabilidad mediante la implementación de estrategias financieras coherentes, enfocadas en la planificación, el control y la evaluación eficiente de los recursos, así como en la adopción de decisiones informadas que garanticen estabilidad y sostenibilidad.

A pesar de estos avances, el principal desafío en la gestión gerencial peruana se relaciona con la limitada utilización de estrategias financieras eficaces para la toma de decisiones. Esto se refleja en la falta de continuidad en el crecimiento empresarial y en la toma de decisiones basada muchas veces en suposiciones, en lugar de evidencia empírica, lo que conlleva inversiones poco rentables y pérdidas de capital. Esta situación se ve agravada por la insuficiente formación de los gerentes en aspectos financieros y económicos, y por una cultura organizacional que no prioriza la planificación financiera a largo plazo. Además, la volatilidad del contexto económico nacional, evidenciada en las fluctuaciones del tipo de cambio y de los

precios de insumos, dificulta aún más la planificación financiera y la adopción de decisiones estratégicas.

En este escenario, resulta pertinente evaluar las estrategias financieras dentro de la gestión gerencial para la toma de decisiones en Perú, dado el creciente valor del manejo estratégico de los recursos financieros en las organizaciones actuales. La revisión bibliográfica realizada permitirá identificar, analizar y sintetizar el estado actual del conocimiento sobre el tema, ofreciendo una base sólida para futuras investigaciones y el diseño de políticas gerenciales más efectivas. Considerando la complejidad y volatilidad del entorno económico, la implementación de estrategias financieras adecuadas resulta indispensable para garantizar sostenibilidad y crecimiento empresarial. Para el caso peruano, como economía emergente con un sector empresarial en consolidación, este análisis proporciona información valiosa para gerentes, tomadores de decisiones y formuladores de políticas, contribuyendo a mejorar la gestión financiera, la competitividad y el desempeño organizacional.

MARCO TEÓRICO

El análisis de los estados financieros constituye una herramienta fundamental para la gestión efectiva de las organizaciones, en la medida en que permite comprender de manera integral su desempeño económico y financiero, así como proyectar escenarios futuros que orienten la toma de decisiones gerenciales; en este sentido, Martínez et al. (2021) sostienen que dicho análisis facilita la identificación precisa de fortalezas y debilidades financieras, lo que contribuye directamente a la formulación de estrategias coherentes con la situación económica de la empresa. Esto indica que el análisis financiero permite evaluar la eficiencia operativa y la capacidad de generación de valor, lo que respalda decisiones fundamentadas y oportunas por parte de la gerencia. Asimismo, Rodríguez et al. (2020) destacan que una gestión financiera sustentada en información contable confiable y adecuadamente procesada fortalece la capacidad administrativa y optimiza el control sobre los recursos organizacionales, por lo que los estados financieros trascienden su función meramente informativa y se convierten en un soporte esencial para la supervisión interna, la planificación económica y la evaluación del desempeño corporativo. En consonancia con esta perspectiva, Nieto-Dorado y Cuchiparte (2022) enfatizan que el análisis financiero permite detectar tempranamente problemas estructurales que podrían comprometer la sostenibilidad empresarial, tales como desequilibrios en la liquidez, niveles elevados de endeudamiento o deficiencias en la rentabilidad; por tanto, su aplicación sistemática se configura como un mecanismo preventivo que fortalece la estabilidad financiera y la continuidad organizacional en el largo plazo.

El examen de los estados financieros implica una valoración sistemática y permanente de indicadores vinculados principalmente con rentabilidad, liquidez y solvencia, los cuales reflejan la estabilidad económica y la capacidad financiera de las organizaciones; en este sentido, Rodríguez et al. (2020) sostienen que dichos indicadores constituyen una base indispensable para la toma de decisiones gerenciales, ya que permiten evaluar el rendimiento operativo y financiero en un periodo determinado y contrastar los resultados con los objetivos estratégicos previamente establecidos. En consecuencia, la correcta interpretación de estos indicadores facilita la medición del desempeño y posibilita la identificación de tendencias, riesgos y oportunidades que fortalecen la gestión estratégica. En la misma línea argumentativa, Martínez et al. (2021) señalan que una adecuada interpretación de los estados financieros favorece una asignación más eficiente de los recursos, al proporcionar información precisa sobre la estructura de costos, la capacidad de endeudamiento y el retorno de las inversiones; por tanto, esta investigación resulta útil para el diseño de estrategias orientadas a mejorar la competitividad, especialmente en entornos caracterizados por alta incertidumbre y presión competitiva. De manera complementaria, Nieto-Dorado y Cuchiparte (2022) afirman que el uso estratégico de la información financiera contribuye a la prevención de riesgos y a la optimización de los procesos internos, dado que permite anticipar escenarios adversos y adoptar medidas correctivas oportunas, consolidando así la estabilidad y sostenibilidad organizacional en el mediano y largo plazo.

La toma de decisiones operativas en el contexto peruano exige considerar una multiplicidad de factores económicos, sociales, políticos y culturales que inciden directamente en el desempeño organizacional; en este sentido, Tuanama-Tuanama et al. (2022) sostienen que dichas decisiones determinan la eficiencia de los procesos productivos y administrativos, impactando de manera directa en los resultados empresariales y en la sostenibilidad de las organizaciones. En consecuencia, la información derivada del análisis de los estados financieros adquiere una relevancia estratégica, puesto que permite sustentar las decisiones operativas en datos objetivos y verificables, reduciendo la incertidumbre inherente al entorno. De manera complementaria, Solsol-Chávez et al. (2024) señalan que las particularidades geográficas y culturales del Perú condicionan la planificación y ejecución de las operaciones empresariales, lo que exige mayor capacidad de adaptación y flexibilidad gerencial; por tanto, el análisis financiero se configura como una herramienta que facilita la comprensión del entorno interno y su interacción con el contexto externo, posibilitando ajustes operativos coherentes con las condiciones específicas de cada escenario. Asimismo, Bravo-Bravo et al.

(2024) destacan que variables como la regulación vigente, el nivel de competencia y la disponibilidad de recursos influyen significativamente en la toma de decisiones operativas, pudiendo constituir tanto restricciones como oportunidades; en este marco, resulta indispensable que dichas decisiones se fundamenten en un análisis financiero riguroso que evalúe su impacto económico, ya que los estados financieros proporcionan información clave para estimar costos, medir riesgos y determinar la viabilidad de las acciones adoptadas, fortaleciendo así la racionalidad y sostenibilidad de la gestión empresarial.

Finalmente, Alpuche y Leines (2017) sostienen que las decisiones operativas trascienden el ámbito estrictamente económico, ya que repercuten en diversos grupos de interés vinculados a la organización, tales como empleados, proveedores, clientes y la comunidad en general; en consecuencia, dichas decisiones deben orientarse hacia la sostenibilidad, la responsabilidad social y el equilibrio entre objetivos económicos y sociales. Desde esta perspectiva, el análisis financiero adquiere una dimensión ética y estratégica, puesto que proporciona información que permite evaluar los resultados inmediatos y el impacto de las decisiones empresariales en el largo plazo. En coherencia con este planteamiento, la literatura revisada evidencia que el análisis de los estados financieros constituye un pilar fundamental para la gestión empresarial y la toma de decisiones operativas, especialmente en el contexto peruano, donde la volatilidad económica y las restricciones estructurales demandan mayor rigor técnico en la administración. Así, los aportes de Martínez et al. (2021), Rodríguez et al. (2020) y Nieto-Dorado y Cuchiparte (2022) destacan la importancia del análisis financiero para fortalecer la capacidad gerencial y optimizar el control de recursos, mientras que Tuanama-Tuanama et al. (2022), Solsol-Chávez et al. (2024) y Bravo-Bravo et al. (2024) destacan su relevancia en la adaptación operativa frente a factores contextuales; por tanto, en consonancia con Alpuche y Leines (2017), la adecuada utilización de la información financiera se configura como un elemento decisivo para promover la sostenibilidad, la competitividad y el desarrollo responsable de las organizaciones en el entorno peruano.

METODOLOGÍA

Con la finalidad de garantizar la validez y el rigor de los resultados obtenidos, se aplicaron los criterios de evaluación establecidos por el Joanna Briggs Institute, lo que permitió analizar de manera sistemática cada estudio según su diseño metodológico. En este proceso se consideraron aspectos como la consistencia interna, la claridad en la exposición de los contenidos y la presencia de una discusión reflexiva de los resultados. Si bien se evidenciaron diferencias en el nivel de profundidad metodológica entre las investigaciones revisadas, todas

cumplieron con los estándares mínimos de calidad requeridos, lo que justificó su inclusión en el análisis.

Para la organización y evaluación de la información, se elaboró una ficha de análisis destinada a recopilar los elementos más relevantes de cada estudio, entre ellos la autoría, el año de publicación, el país de procedencia, el enfoque metodológico, el tipo de institución, la base de datos consultada, los objetivos planteados, los principales hallazgos, las limitaciones reconocidas y las conclusiones. La información obtenida fue sistematizada en una matriz comparativa, lo que facilitó la identificación de convergencias, divergencias y vacíos existentes en la producción científica actual relacionada con el tema de estudio.

La extracción e interpretación de la información se desarrollaron a través de un proceso de selección riguroso y progresivo, estructurado en diversas etapas con el propósito de asegurar la pertinencia, calidad y coherencia de los estudios incluidos. En una primera fase se realizó una búsqueda dirigida en las bases de datos seleccionadas, identificando investigaciones alineadas con el eje central del estudio mediante la combinación de palabras clave relacionadas con la temática analizada. Posteriormente, la revisión de títulos y resúmenes permitió efectuar una depuración inicial de los resultados, tras lo cual se procedió a la lectura completa de los textos seleccionados, con el fin de verificar la adecuación temática y la profundidad metodológica. Todas las decisiones adoptadas durante este proceso fueron registradas en un formato de seguimiento, manteniendo criterios claros y debidamente justificados para cada inclusión o exclusión.

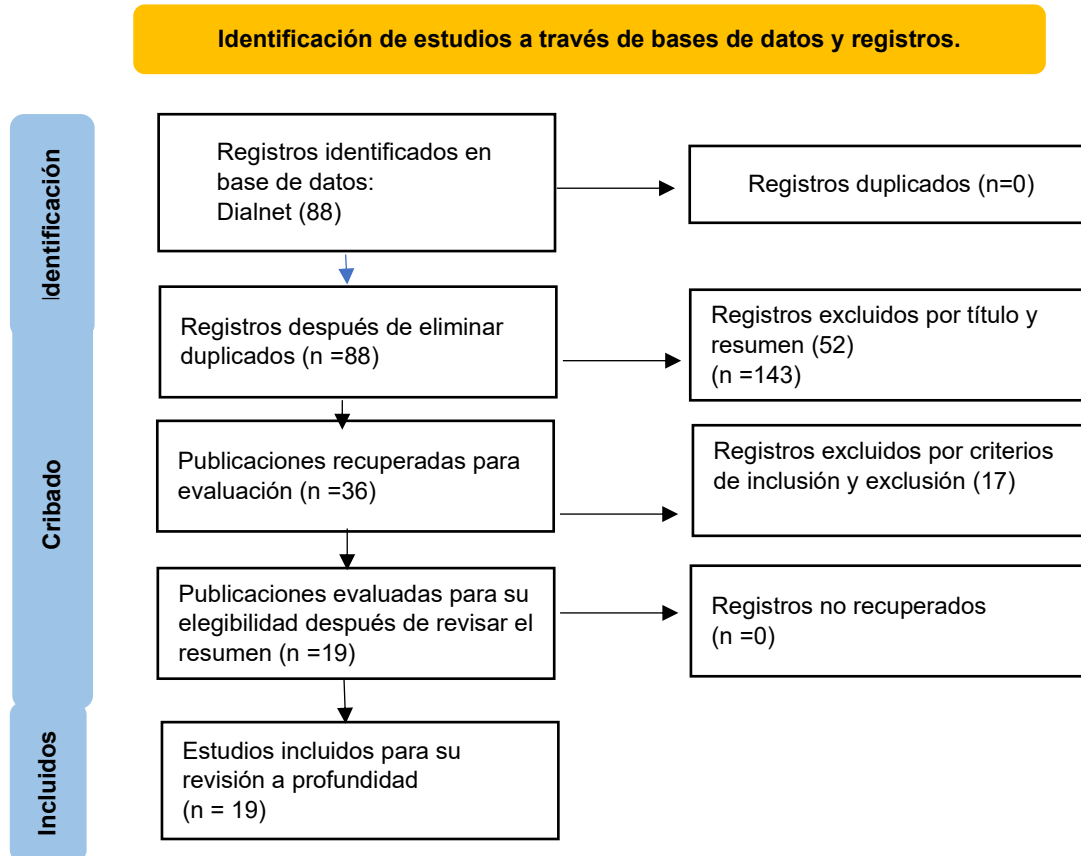
En cuanto a la selección y organización de los estudios, se establecieron criterios de inclusión que consideraron publicaciones que abordaran de manera explícita el tema analizado, estudios empíricos de enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto, así como revisiones sistemáticas previas relacionadas con la temática, siempre que se encontraran dentro del periodo temporal delimitado. En contraste, se excluyeron aquellos estudios que no ofrecieran un aporte original o que no centraran su análisis en el tema principal, los artículos sin acceso al texto completo y documentos tales como cartas al editor, actas de congresos, capítulos de libros y reseñas narrativas.

El estudio se desarrolló mediante una revisión bibliográfica de la literatura científica, metodología que permitió identificar patrones temáticos, vacíos conceptuales y relaciones causales documentadas en investigaciones previas, garantizando la trazabilidad y la replicabilidad del proceso analítico. Las búsquedas se realizaron en diversas bases de datos especializadas, seleccionadas por concentrar investigaciones relevantes vinculadas con la

temática analizada, y se utilizaron términos controlados combinados con operadores booleanos, adaptados a las particularidades de cada motor de búsqueda, con el objetivo de asegurar precisión y exhaustividad en la recuperación de la información.

Figura 4

Proceso estructurado de selección y depuración de evidencia científica



Después de aplicar los criterios, se seleccionaron 19 publicaciones completas para su análisis sistemático, como se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 6

Matriz descriptiva de los artículos incluidos en la revisión bibliográfica

Número	Autor	Título	Metodología	País	Año	Base de datos
1	Rocha-Hidalgo, Bermeo-Moreno, Pazmiño-Rocha, Tabare-Casquete y Vaca-Montalvo	Gestión financiera en la empresa: conceptos básicos y su aplicación en la toma de decisiones	Cuantitativa	Ecuador	2025	Dialnet
2	Cuchiparte-Baño, Guarochico-Andino, Medina-Armas y Moreno-Tapia	Análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones en la Agrícola Bananera San Miguel, año 2022-2023	Cuantitativa	Ecuador	2025	Dialnet

3	Solano-Benavides, Alandete-Brochero, Anguila-Carrillo y Villanueva-Imitola	Índices financieros que determinan el valor de la acción patrimonial en empresas de la Bolsa de Valores de Colombia, 2015-2018	Cuantitativa	Colombia	2022	Dialnet
4	Lopes	Gestión financiera estratégica: desafíos y oportunidades en la toma de decisiones comerciales	Cuantitativa	Brasil	2024	Dialnet
5	Parrales, Aguirre, Velasco y Bastidas	Los estados financieros y la toma de decisiones en las pymes	Cualitativa	Ecuador	2020	Dialnet
6	Nieto Dorado y Cuchiparte Tisalema	Análisis e interpretación de los Estados Financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de servicios durante los períodos 2020 y 2021	Cuantitativa	Ecuador	2022	Dialnet
7	Macías y Delgado	Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones	Cuantitativa	Ecuador	2023	Dialnet
8	Rodríguez, Montalvo-Coronel y Valdés-Pérez	Contribución del análisis financiero para la toma de decisiones gerenciales de las industrias cárnicas	Cuantitativa	Ecuador	2020	Dialnet
9	Zambrano y Farias	Análisis financiero con la perspectiva Dupont para la toma de decisiones empresariales	Cuantitativa	Ecuador	2024	Dialnet
10	Hernández, Hernández, Hernández y Hernández	Análisis financiero y económico para la toma de decisiones efectivas en sociedades anónimas	Cuantitativa	Ecuador	2022	Dialnet
11	Cevallos- Mero et al.	Estrategias financieras y operativas en reactivación empresarial en tiempos de crisis-escenario post COVID-19. Caso PYMES	Cualitativa	Ecuador	2022	Dialnet
12	Holguín y Estéfano	Gestión financiera y su incidencia en toma de decisiones de inversión a corto plazo en empresas de perfumería en la ciudad de Guayaquil	Cualitativa	Ecuador	2023	Dialnet
13	Calle y Miraba	La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones: empresa pública de Aguas de Manta	Cuantitativa	Perú	2024	Dialnet
14	Toasa, Gómez, Díaz y Oña	Análisis de los costos de producción y su incidencia en la rentabilidad de las empresas	Cuantitativa	Ecuador	2025	Dialnet

		de fabricación de muebles del cantón La Maná 2024				
15	Gonzales, García y Muñoz	La contabilidad financiera y su contribución en la gestión empresarial de las pequeñas y medianas empresas	Cuantitativa	Perú	2023	Dialnet
16	Barria, Pérez y Solano	Estrategias de planificación operativa para maximizar la producción de yogurt en una empresa láctea	Cuantitativa	Panamá	2026	Dialnet
17	Llumiyinga, Lucas, Reyes y Torres	Impacto de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones del sector comercial del cantón La Maná, periodo 2023	Revisión sistemática	Ecuador	2025	Dialnet
18	Martínez, Ocegueda, Aldana y Rivera	Análisis financiero como herramienta en la toma de decisiones para MiPyMEs en la zona comercial centro en Tepic, Nayarit	Cuantitativa	México	2021	Dialnet
19	Carrera-Torrales y Rivera	Análisis financiero para la correcta toma de decisiones a la compañía boutique Sports JyJ en la ciudad de Guayaquil período 2022-2023	Cuantitativa	Ecuador	2025	Dialnet

DISCUSIÓN

En primer lugar, la revisión bibliográfica realizada permite identificar la relevancia del análisis de los estados financieros como herramienta central para la toma de decisiones operativas en el contexto empresarial peruano. Rocha et al. (2025) destacan la importancia de la gestión eficiente de la tesorería y su impacto en la liquidez organizacional, mientras que Cuchiparte et al. (2025) resaltan la utilidad del análisis financiero en la gestión de recursos, especialmente en el sector bancario. Estos estudios evidencian que la estabilidad financiera constituye un factor determinante para la continuidad operativa y el crecimiento empresarial en entornos caracterizados por alta incertidumbre.

Asimismo, desde una perspectiva analítica, la concentración de estas investigaciones en el sector financiero plantea limitaciones en términos de generalización. Rocha et al. (2025) centran su análisis en instituciones especializadas, mientras que Cuchiparte et al. (2025) abordan escenarios bancarios específicos. En consecuencia, resulta necesario ampliar los estudios hacia sectores productivos, comerciales y de servicios, considerando que la dinámica financiera varía significativamente según el tipo de actividad económica y el nivel de formalización empresarial. Por otra parte, los estudios de Solano et al. (2022) y Lopes (2024) señalan la influencia de los ratios de liquidez y de los indicadores de insolvencia en el

comportamiento bursátil. Estas investigaciones evidencian que el análisis de estados financieros permite anticipar riesgos y orientar decisiones de inversión. Sin embargo, dichos estudios fueron desarrollados en contextos distintos al peruano, lo que limita la extrapolación directa de sus resultados y exige procesos de validación empírica local.

Desde esta perspectiva, la aplicación de indicadores financieros en el Perú enfrenta desafíos estructurales. Solano et al. (2022) analizan mercados con mayor madurez financiera, mientras que Lopes (2024) examina entornos con alta transparencia informativa. En contraste, el contexto peruano presenta brechas en estandarización contable y acceso a información, lo que condiciona la efectividad del análisis financiero como instrumento para la toma de decisiones estratégicas. En este contexto, diversos estudios han resaltado el papel del análisis financiero en la planificación empresarial. Parrales et al. (2020) y Nieto-Dorado y Cuchiparte (2022) sostienen que el monitoreo sistemático del desempeño permite identificar oportunidades de mejora y optimizar recursos. De manera complementaria, Macías y Delgado (2023) y Rodríguez et al. (2020) enfatizan que la información financiera fortalece los procesos de formulación estratégica. Estos aportes evidencian que el análisis financiero constituye un componente esencial de la gestión moderna.

Desde un enfoque integrador, la articulación entre análisis financiero y estrategia empresarial favorece la sostenibilidad organizacional. Parrales et al. (2020) destacan su impacto en la eficiencia operativa, mientras que Macías y Delgado (2023) resaltan su utilidad para la evaluación de escenarios futuros. En este sentido, las empresas peruanas deben consolidar sistemas de información financiera que faciliten la planificación de largo plazo y la toma de decisiones fundamentadas. En relación con los métodos de análisis financiero, Zambrano y Farias (2024) y Hernández et al. (2022) proponen enfoques innovadores basados en técnicas avanzadas de evaluación de activos. Estos estudios sugieren que el uso de modelos cuantitativos mejora la precisión de los diagnósticos financieros. No obstante, la complejidad técnica de estos métodos representa un desafío significativo para su adopción en organizaciones con limitadas capacidades analíticas.

Desde una perspectiva crítica, la implementación de técnicas avanzadas requiere procesos de capacitación sistemáticos. Zambrano y Farias (2024) destacan la necesidad de formación especializada, mientras que Hernández et al. (2022) enfatizan la importancia del soporte tecnológico. En consecuencia, la modernización del análisis financiero debe ir acompañada de inversiones en capital humano e infraestructura informacional. Por otro lado, el estudio de Cevallos-Mero et al. (2022) evidencia la utilidad del análisis financiero en el

sector salud, destacando su impacto en la gestión de recursos hospitalarios. Este hallazgo resulta relevante para el contexto peruano, donde la sostenibilidad financiera de los servicios sanitarios constituye una prioridad. Sin embargo, la ausencia de lineamientos operativos específicos limita la transferencia práctica de estos resultados.

Desde esta perspectiva, la aplicación del análisis financiero en sectores sociales requiere enfoques diferenciados. Cevallos et al. (2022) enfatizan la necesidad de indicadores adaptados a contextos no lucrativos. En consecuencia, futuras investigaciones deben profundizar en metodologías sectoriales que integren criterios financieros y sociales, fortaleciendo la gestión institucional en ámbitos estratégicos. En el ámbito tecnológico, Holguín y Estéfano (2023) y Calle y Miraba (2024) destacan el potencial de la inteligencia artificial y los algoritmos de optimización en la toma de decisiones financieras. Estos estudios evidencian que la automatización analítica permite procesar grandes volúmenes de datos y generar proyecciones más precisas. Sin embargo, su adopción implica inversiones significativas y cambios organizativos profundos.

Desde un enfoque analítico, la digitalización financiera enfrenta barreras estructurales. Holguín y Estéfano (2023) señalan limitaciones presupuestarias, mientras que Calle y Miraba (2024) advierten sobre la escasez de especialistas. En este contexto, la incorporación tecnológica debe planificarse de manera progresiva, garantizando sostenibilidad y alineación con los objetivos estratégicos. En relación con las barreras institucionales, Toasa et al. (2025) y Gonzales et al. (2023) identifican la falta de capacitación y el acceso limitado a información financiera como obstáculos recurrentes. De manera complementaria, Barría et al. (2026) y Llumiquinga et al. (2025) evidencian deficiencias en programas formativos empresariales. Estas limitaciones reducen la capacidad analítica de las organizaciones y afectan la calidad de las decisiones.

Desde una perspectiva organizacional, la insuficiencia formativa refleja debilidades estructurales. Toasa et al. (2025) destacan la ausencia de programas continuos, mientras que Barría et al. (2026) señalan la escasa articulación con instituciones educativas. En consecuencia, resulta necesario fortalecer alianzas estratégicas orientadas al desarrollo de competencias financieras. Por otra parte, Martínez et al. (2021) y Carrera y Rivera (2025) identifican factores culturales y actitudinales como barreras adicionales. Estos autores destacan la resistencia al cambio y la limitada valoración del análisis financiero en la gestión cotidiana. Tales actitudes restringen la adopción de prácticas modernas y perpetúan modelos intuitivos de toma de decisiones.

Desde un enfoque crítico, la transformación cultural constituye un desafío central. Martínez et al. (2021) señalan que los cambios organizativos requieren liderazgo comprometido, mientras que Carrera y Rivera (2025) enfatizan la necesidad de incentivos institucionales. En consecuencia, la promoción de una cultura financiera basada en evidencia demanda procesos de sensibilización y participación interna. En síntesis, la revisión evidencia que el análisis de estados financieros representa un instrumento estratégico para la toma de decisiones operativas en el contexto peruano. Rocha et al. (2025) y Parrales et al. (2020) destacan su impacto en la eficiencia, mientras que Zambrano y Farias (2024) evidencian su potencial innovador. No obstante, persisten limitaciones vinculadas a capacitación, tecnología y cultura organizacional.

Finalmente, el fortalecimiento del análisis financiero en las empresas peruanas requiere políticas integrales orientadas al desarrollo del capital humano, la modernización tecnológica y la transformación institucional. Solano et al. (2022) y Holguín y Estéfano (2023) coinciden en la necesidad de enfoques sistémicos, mientras que Toasa et al. (2025) resaltan el valor de la formación continua. En consecuencia, la consolidación de prácticas financieras basadas en evidencia constituye una condición fundamental para mejorar la competitividad, sostenibilidad y resiliencia del sector empresarial peruano.

CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica ha permitido constatar la relevancia del análisis de los estados financieros en la toma de decisiones operativas en el ámbito empresarial peruano. Se ha evidenciado que la gestión eficiente de la tesorería y su impacto en la liquidez de las empresas garantiza la supervivencia y crecimiento, especialmente en el sector financiero. Además, se ha destacado la importancia de los ratios de liquidez y el estado de insolvencia financiera en el precio de las acciones, lo que sugiere que el análisis financiero puede ser una herramienta útil para los inversores. Sin embargo, se ha identificado una limitación en la aplicabilidad de estos hallazgos a otros sectores de la economía peruana, lo que sugiere la necesidad de realizar investigaciones adicionales.

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos de esta revisión bibliográfica sugieren que la incorporación de técnicas avanzadas de análisis financiero y tecnologías como la inteligencia artificial y los algoritmos de optimización pueden mejorar la eficacia de las decisiones operativas. Sin embargo, la implementación de estas técnicas y tecnologías puede ser compleja y requerir una inversión significativa y un alto nivel de conocimientos técnicos.

Por lo tanto, es necesario desarrollar estrategias para superar estas barreras y facilitar la adopción de estas innovaciones en el contexto empresarial peruano.

En términos teóricos, esta revisión ha identificado varias áreas de investigación futura. Pongamos por caso, el ejercicio de investigar cómo se puede aplicar el análisis de los estados financieros en el sector de la salud, que es uno de los más importantes de la economía peruana. Además, sería interesante explorar cómo se pueden incorporar las técnicas avanzadas de análisis financiero y las tecnologías emergentes en la práctica empresarial peruana. Estas líneas de investigación podrían proporcionar una mayor comprensión de cómo se pueden utilizar los estados financieros para mejorar la toma de decisiones operativas en el contexto peruano.

DECLARACIÓN DE ÉTICA, TRANSPARENCIA Y USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)

Los autores certifican que no existen conflictos de interés que afecten la objetividad del presente estudio, sus resultados o su difusión. Se reconoce que las herramientas de inteligencia artificial fueron utilizadas únicamente como apoyo en la elaboración del manuscrito, sin reemplazar el análisis crítico ni la reflexión intelectual de los investigadores. El documento ha sido revisado para verificar la ausencia de plagio, confirmando su carácter original, realizado en su totalidad por los autores y no publicado previamente en plataformas digitales ni generado por IA.

REFERENCIAS

- Alpuche de la Cruz, E., & Leines Cortez, L. L. . (2017). La Teoría de los Stakeholders: un análisis centrado en los grupos dentro de la organización y propuesta de un nuevo grupo. *Pensamiento Crítico. Revista De Investigación Multidisciplinaria*, 4(6), 21-34. <https://doi.org/10.64040/ztx6v340>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *Estrategias financieras y gestión gerencial en América Latina*. <https://publications.iadb.org/es/Informe-macroeconomico-de-America-Latina-y-el-Caribe-2023-preparar-el-terreno-macroeconomico-para-un-crecimiento-renovado>
- Barria, Y., Pérez Yusty, P. F., & Álvaro Solano, J. B. (2025). Estrategias de Planificación Operativa para Maximizar la Producción de Yogurt en una Empresa Láctea. *Revista Saberes APUDEP*, 9(1), 85–99. <https://doi.org/10.48204/j.saberes.v9n1.a7829>
- Bravo-Bravo, I. F., Rizzo-Anastacio, R. E., & Monroy-Baquerizo, C. A. (2024). La influencia de la toma de decisiones fundamentada en datos en la administración contemporánea. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 2(2), 17-29. <https://doi.org/10.70881/mcj/v2/n2/33>

- Calle, A. y Miraba, A. (2024). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones: Empresa Pública de Aguas de Manta. *Ciencia y Desarrollo*, 27(4), 389-399. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9734759>
- Carrera-Torrales, D. S., y Rivera-Pizarro, C. F. (2025). Análisis financiero para la correcta toma de decisiones a la compañía boutique Sports JyJ en la ciudad de Guayaquil período 2022-2023. *Revista Científica Zambos*, 4(1), 205-225. <https://doi.org/10.69484/rcz/v4/n1/87>
- Cevallos-Mero, J., Villacrés, M., Sánchez, F. y Ramírez, P. (2022). Estrategias financieras y operativas en reactivación empresarial en tiempos de crisis: escenario post-COVID-19. *Revista Científica Enfoque Empresarial*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10293823>
- Cuchiparte-Baño, D. V., Guarochico-Andino, K. V., Medina-Armas, A. T., & Moreno-Tapia, L. M. (2025). Análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones en la Agrícola Bananera San Miguel, año 2022-2023. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 3(4), 443-458. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v3/n4/123>
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2024). *Estrategias financieras en la gestión gerencial: un enfoque global*. <https://www.imf.org/es/news/articles/2024/05/21/pr-24172-peru-imf-executive-board-concludes-2024-art-iv-consultation>
- Gonzales, Y., García, A. y Muñoz, V. (2023). La contabilidad financiera y su contribución en la gestión empresarial de las pequeñas y medianas empresas del Perú. *Emprendimiento Científico Tecnológico*, 4. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9331210>
- Hernandez-Celis, D., Hernandez-Celis-Vallejos, J. P., Hernandez-Vallejos, L. K., & Hernandez-Vallejos, A. D. R. (2022). Análisis financiero y económico para la toma de decisiones efectivas en sociedades anónimas. *TecnoHumanismo. Revista Científica*, 2(3), 121-142. <https://doi.org/10.53673/th.v2i3.117>
- Holguín, W. y Estéfano, M. (2023). Gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones de inversión a corto plazo en empresas de perfumería en la ciudad de Guayaquil. *Polo del Conocimiento*, 8(6), 81-92. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152478>
- Llumiquinga, G., Lucas, L., Reyes, R. y Torres, R. (2025). Impacto de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones del sector comercial del cantón La Maná, periodo 2023. *Bastcorp International Journal*, 4(1), 181-203. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10550883>
- Lopes, G. C. D. (2024). Gestión financiera estratégica: desafíos y oportunidades en la toma de decisiones comerciales. *Contribuciones a La Economía*, 22(2), e561. <https://doi.org/10.23900/ce.v22i2.561>
- Macías Loor, F. I., & Delgado Suárez, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo del Conocimiento*, 8(2), 895-918. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i2>
- Martínez García, L. J., Ocegueda López, F. J., Aldana Ochoa, E. D., & Rivera Rivas, L. T. (2021). Análisis financiero como herramienta en la toma de decisiones para MiPyMEs en la zona comercial centro en Tepic, Nayarit. *EducateConciencia*, 26(27).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8805267>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2023). *La importancia de las estrategias financieras en la gestión gerencial en Perú*.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/tesoro_pub/fef/informe_FEF_anual_2023.pdf

Nieto-Dorado, W. F., & Cuchiparte Tisalema, J. P. (2022). Análisis e interpretación de los estados financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de servicios durante los periodos 2020 y 2021. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 1062–1085. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i4>

Parrales Carvajal, V. M., Aguirre Sanabria, M. E., Velasco Flores, Ángela S., & Bastidas Arbeláez, T. Z. (2020). Los estados financieros y la toma de decisiones en las pymes.

Journal of Science and Research, 5(CICACI). Recuperado a partir de

<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/1107>

Rocha, N., Bermeo, M., Pazmiño, M., Casquete, T. y Vaca, T. (2025). Gestión financiera en la empresa: conceptos básicos y su aplicación en la toma de decisiones. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 9(2), 932-945.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10118312>

Rodríguez, R., Montalvo, L. y Valdés, D. (2020). Contribución del análisis financiero para la toma de decisiones gerenciales de las industrias cárnicas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8310395>

Solano-Benavides, E., Alandete-Brochero, N., Anguila-Carrillo, A., & Villanueva-Imitola, A. (2022). Índices financieros que determinan el valor de la acción patrimonial en empresas de la Bolsa de Valores de Colombia, 2015-2018. *Información Tecnológica*, 33(3), 81–88. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000300081>

Solsol-Chávez, J., García-Vásquez, K. X., & Ruiz-Saavedra, F. (2024). Análisis financiero y toma de decisiones en una empresa peruana de servicios turísticos. *Revista Amazónica De Ciencias Económicas*, 3(1), e685. <https://doi.org/10.51252/race.v3i1.685>

Toasa, K., Gómez, F., Díaz, P. y Oña, B. (2025). Análisis de los costos de producción y su incidencia en la rentabilidad de las empresas de fabricación de muebles del cantón La Maná 2024. *Nexus Research Journal*, 4(1), 38-49.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10551031>

Tuanama-Tuanama, K. L., De-La-Matta-Riva, J. P., Moreto-Correa, N., & Cruz-Tarrillo, J. J. (2022). La toma de decisiones (TD) en relación con la eficacia organizativa en empresas: Un artículo de revisión. *UNAAACIENCIA-PERÚ*, 1(1), e13.

<https://doi.org/10.56926/unaaaciencia.v1i1.13>

Zambrano, G. y Farias, M. (2024). Análisis financiero con la perspectiva Dupont para la toma de decisiones empresariales. *ECA Sinergia*, 15(1), 65-81.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9323213>

CAPÍTULO V

Influencia de los Estados Financieros en la Toma de Decisiones Empresariales en las Empresas Comerciales de la Provincia de Huaura- Perú - Perú

Influence of Financial Statements on Business Decision-Making in Commercial Companies of Huaura- Perú Province- Peru

DOI:<https://doi.org/10.71112/qq6sez91>

Armando Graus Mesta

agraus@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0004-2181-5046>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

Jorge Horacio Romero Herbozo

jromeroh@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-7867-0889>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

Jorge Martín Romero Quichiz

jromeror@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5175-1053>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

Santos Benito Sánchez García

santosb_11@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5488-9691>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

Ángel Roberto Quezada Tomás

angelquezadat@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5524-5756>

Universidad Nacional de Trujillo

PERÚ

Jorge Alberto Alarcón Alva

jalarcona@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0115-0380>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

RESUMEN

El presente estudio analiza la influencia de los Estados Financieros como fuente de información en la toma de decisiones de las empresas comerciales de la provincia de Huaura-Perú- Perú. Se desarrolló un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, aplicando encuestas a 108 gerentes, funcionarios y empleados, complementadas con análisis documental de los estados financieros y modelos de gestión empresarial. Los resultados evidencian que la información contable con valor agregado que aportan los estados financieros constituye un insumo clave para la planificación, organización, ejecución y control de las actividades empresariales. La mayoría de los encuestados indicó que la influencia de los estados

financieros en la toma de decisiones es alta o definitiva, destacando su papel en la asignación eficiente de recursos, el control del flujo de efectivo, la gestión del riesgo y la evaluación del desempeño organizacional. Se concluye que los estados financieros representan un recurso estratégico indispensable para garantizar la sostenibilidad y eficiencia empresarial.

Palabras clave: Estados financieros, toma de decisiones, gestión empresarial, planificación financiera, desempeño organizacional.

ABSTRATC

This study examines the impact of Financial Statements as a source of information on decision-making processes in commercial companies in the Huaura province- Perú. A quantitative, non-experimental design was employed, applying surveys to 108 managers, officials, and employees, supplemented by documentary analysis of financial statements and management models. Results indicate that value-added accounting information provided by financial statements is a key input for planning, organizing, executing, and controlling business activities. Most respondents reported a high or definitive influence of financial statements on decision-making, emphasizing their role in efficient resource allocation, cash flow control, risk management, and performance assessment. Financial statements are concluded to be an indispensable strategic resource for ensuring sustainability and business efficiency.

Keywords: Financial statements, decision-making, business management, financial planning, organizational performance.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2024), la incorporación de estrategias financieras en la gestión gerencial constituye un factor determinante para alcanzar decisiones eficientes dentro de cualquier sistema económico, debido a que orienta el uso técnico y ordenado de los recursos monetarios disponibles. Estas estrategias comprenden la adecuada distribución del capital, la evaluación y administración de riesgos, así como la programación financiera en distintos horizontes temporales, elementos que inciden directamente en la estabilidad financiera y en la continuidad del crecimiento económico. En un entorno marcado por la integración de los mercados y una competencia empresarial cada vez más intensa, las decisiones financieras adoptadas por las organizaciones generan efectos que trascienden el ámbito interno y repercuten en la dinámica económica general. En esa línea, el FMI (2024) enfatiza que una administración financiera sustentada en información fiable y análisis consistentes permite a las empresas responder con mayor capacidad a contextos

cambiantes, afrontar situaciones de incertidumbre y capitalizar oportunidades de inversión, favoreciendo su permanencia y desarrollo sostenido.

Desde una visión regional, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2023) indica que las estrategias financieras ocupan un lugar cada vez más relevante en la dirección empresarial de América Latina, particularmente en escenarios caracterizados por inestabilidad económica y restricciones financieras. La volatilidad de los mercados, las limitaciones en el acceso al crédito y el crecimiento moderado han impulsado a las organizaciones a fortalecer sus procesos de planificación y control financiero. En este marco, el BID (2023) resalta que las decisiones sustentadas en análisis técnicos y datos verificables han contribuido a la continuidad y expansión de las empresas latinoamericanas. Del mismo modo, sostiene que la adopción de prácticas financieras orientadas a la eficiencia y a la gestión prudente del riesgo favorece la competitividad y mejora el aprovechamiento de los recursos disponibles.

En el plano nacional, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2023) señala que las estrategias financieras forman parte esencial de la conducción gerencial y del proceso decisorio en el ámbito empresarial peruano. El crecimiento económico experimentado por el país en los últimos años ha estado vinculado, en parte, a decisiones fundamentadas en información económica consistente y a una administración financiera responsable. Sin embargo, el MEF (2023) reconoce que dicho avance se desarrolla en un contexto condicionado por factores externos, como la variación en los precios internacionales de materias primas y la incertidumbre del escenario global. Frente a estas condiciones, diversas empresas han reforzado sus mecanismos de planificación y control financiero con el propósito de sostener su rentabilidad y estabilidad.

A pesar de estos avances, en el Perú persisten debilidades relacionadas con la aplicación limitada de estrategias financieras estructuradas dentro de la gestión gerencial. En múltiples casos, las decisiones se adoptan sobre la base de apreciaciones subjetivas y no de evidencia cuantificable, lo que puede derivar en resultados financieros desfavorables. Esta situación se agrava por carencias formativas en materia económica y por prácticas organizacionales que relegan la planificación de largo plazo. Asimismo, la fluctuación del tipo de cambio y la variabilidad de los costos de insumos generan un entorno complejo que dificulta la previsión financiera.

En este escenario, analizar el papel de las estrategias financieras en la gestión gerencial resulta pertinente para comprender su influencia en la toma de decisiones empresariales en el Perú. La revisión de la literatura especializada permitirá examinar los aportes existentes,

sistematizar hallazgos y establecer fundamentos teóricos que orienten nuevas investigaciones y propuestas de mejora en la práctica gerencial. Considerando las condiciones cambiantes del entorno económico, el fortalecimiento de la planificación financiera se presenta como un elemento clave para la continuidad y competitividad del sector empresarial peruano.

MARCO TEÓRICO

Los estados financieros representan el principal canal mediante el cual las organizaciones comunican su información contable y económica, ya que resumen de forma ordenada su condición financiera, patrimonial y operativa durante un periodo específico. Diversos estudios académicos coinciden en que la correcta elaboración, presentación e interpretación de estos informes facilita la comprensión del funcionamiento organizacional y permite valorar la viabilidad económica de las entidades.

Desde la evidencia empírica internacional, Pérez (2010) demostró que la carencia de instrumentos adecuados de análisis financiero reduce considerablemente la capacidad empresarial para conocer su situación económica real, evidenciándose deficiencias en indicadores relevantes como liquidez, rentabilidad, rotación de activos y margen de ganancia. El autor sostiene que cuando los estados financieros no son evaluados de forma continua, su contenido pierde capacidad informativa y disminuye su utilidad para la gestión empresarial. De manera complementaria, Rodríguez (2019) identificó que los estados financieros principales, como el Balance General, el Estado de Resultados, el Estado de Flujos de Efectivo, el Estado de Cambios en el Patrimonio y las notas explicativas, cumplen funciones específicas que se relacionan entre sí. En su análisis, resalta que el Balance General y el Estado de Resultados suelen ser los más empleados en evaluaciones financieras, mientras que los demás documentos permiten comprender la procedencia y aplicación de los recursos económicos.

En el contexto nacional, Dávila (2018) concluyó que los estados financieros ejercen una influencia directa en la gestión financiera empresarial al facilitar el control del efectivo, fortalecer la liquidez y mejorar el análisis de proyectos de inversión. En esa misma línea, Díaz (2019) evidenció que la aplicación de la NIC 1 contribuye a elevar la calidad de la información contable presentada, permitiendo interpretaciones más precisas de los resultados económicos y financieros. Asimismo, Lino (2019) determinó que la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera incrementa la utilidad de los estados financieros al generar información contable caracterizada por su confiabilidad, comparabilidad y pertinencia.

Otros estudios desarrollados en el ámbito nacional respaldan la relevancia del análisis financiero como base informativa para la gestión empresarial. Meléndez y Huapaya (2020)

determinó que los estados financieros constituyen una fuente esencial para examinar la rentabilidad, la solvencia y la estabilidad económica en empresas comerciales. Por su parte, Quispe (2017) comprobó que el análisis de estos informes presenta una influencia significativa en la evaluación estratégica organizacional, resaltando la importancia del Estado de Resultados y del Estado de Situación Financiera como instrumentos fundamentales para medir el desempeño económico. En el mismo sentido, Páez (2018) identificó asociaciones relevantes entre variables financieras como inventarios, ventas y cuentas por cobrar y pagar con indicadores de liquidez, rentabilidad y apalancamiento, evidenciando el poder explicativo de los estados financieros. Consecuentemente, Rodas (2019) y Villanueva (2016) destacaron que el conocimiento y evaluación de la información financiera constituyen un factor que favorece la competitividad empresarial.

Desde el plano conceptual, Apaza (2011) sostiene que la utilidad de la información financiera depende del adecuado diseño y presentación de los estados financieros, los cuales deben cumplir características como confiabilidad, relevancia, oportunidad, comparabilidad e integridad. El autor resalta que la aplicación apropiada de las Normas Internacionales de Información Financiera permite reflejar de manera razonable la situación económica, el desempeño operativo y los flujos de efectivo de las organizaciones. En concordancia, Flores (2019) señala que estos informes constituyen la base para analizar la rentabilidad, evaluar el rendimiento financiero y examinar la estructura de financiamiento empresarial. Por su parte, Álvarez (2019) destaca que la información cuantitativa derivada de los estados financieros permite analizar alternativas de decisión en escenarios caracterizados por incertidumbre económica.

Desde una perspectiva filosófica, Flores (2019) y Apaza (2011) consideran que la contabilidad representa un sistema que permite interpretar la realidad económica de las organizaciones mediante los estados financieros, los cuales constituyen el resultado final del proceso contable. En esta línea, Córdova (2019) indica que la información financiera facilita procesos de análisis crítico dentro de las organizaciones, al proporcionar una representación ordenada y objetiva de los acontecimientos económicos.

En términos generales, los estados financieros pueden definirse como reportes estructurados que presentan la situación económica, financiera y patrimonial de una empresa, incluyendo información sobre activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos. Su evaluación mediante indicadores como liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia permite examinar el desempeño empresarial y constituye un soporte fundamental para la

gestión organizacional. La evidencia empírica y conceptual revisada confirma que la calidad, confiabilidad y adecuada interpretación de estos informes determinan su valor como fuente estratégica de información para las empresas.

METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo bajo un diseño no experimental, dado que las variables no fueron objeto de manipulación, sino examinadas tal como se manifiestan en el entorno empresarial. En este marco, los estados financieros se asumieron como variable independiente y la toma de decisiones como variable dependiente, ambas analizadas en empresas comerciales ubicadas en la provincia de Huaura- Perú. El estudio se clasificó como aplicado, ya que estuvo orientado a atender una problemática concreta vinculada con el uso eficiente de la información financiera por parte de la gerencia en los procesos decisionales, tanto programados como no programados y aquellos asociados al riesgo empresarial, dentro de las funciones de planificación, organización, ejecución y control.

El nivel de la investigación fue explicativo, debido a que se buscó comprobar la incidencia de los estados financieros como fuente informativa en las decisiones empresariales. Se adoptó un enfoque cuantitativo, considerando que la recopilación de datos se efectuó en un único momento temporal conforme al cronograma establecido, lo que permitió cuantificar las variables y aplicar procedimientos estadísticos para la verificación de hipótesis.

Para el desarrollo del estudio se recurrió a diversos métodos. El método histórico permitió examinar la evolución de los estados financieros y de los procesos de decisión a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta las transformaciones del entorno empresarial, caracterizado por su dinamismo y competitividad. El método descriptivo facilitó la identificación de los componentes de los estados financieros, incluyendo resultados económicos y patrimoniales, flujos de efectivo e indicadores financieros, así como los elementos vinculados con la toma de decisiones y los modelos utilizados en este proceso. El método explicativo permitió analizar la relación entre ingresos, costos, gastos, activos, pasivos, patrimonio y flujos de efectivo con las funciones administrativas y los distintos tipos de decisiones empresariales. En definitiva, el método analítico permitió examinar de manera detallada el Estado de Resultados, el Estado de Situación Financiera, el Estado de Cambios en el Patrimonio y el Estado de Flujos de Efectivo, junto con indicadores de rentabilidad, liquidez, gestión y endeudamiento que respaldan decisiones fundamentadas.

El procedimiento metodológico contempló la medición de la variable independiente, referida a los estados financieros como fuente de información, y de la variable dependiente,

relacionada con la toma de decisiones, en una muestra representativa. Posteriormente, se evaluó la relación entre ambas variables mediante el uso de técnicas estadísticas, contrastando los resultados obtenidos.

La población estuvo integrada por 150 personas, entre gerentes, funcionarios y trabajadores de las principales empresas comerciales de la provincia de Huaura- Perú. La muestra se determinó mediante muestreo aleatorio simple, asegurando igualdad de probabilidad en la selección de los participantes. Aplicando la fórmula para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del 5 % y una proporción esperada del 50 %, se obtuvo una muestra de 108 participantes, quienes respondieron los instrumentos de recolección de información.

Para obtener los datos se emplearon fuentes documentales, bibliográficas, hemerográficas y electrónicas, complementadas con el análisis de estados financieros, modelos de decisión e informes sobre políticas empresariales. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta, la entrevista y la observación, mediante el uso de cuestionarios, guías de entrevista y fichas de observación. El cuestionario fue diseñado considerando los indicadores de la variable dependiente, y la consistencia de las respuestas se sustentó en la información proporcionada por los participantes respecto a su conocimiento y utilización de los estados financieros en la toma de decisiones. La validez del instrumento se aseguró mediante el control de condiciones de aplicación y la consideración del posible efecto de maduración de las variables analizadas.

RESULTADOS

En este capítulo se presentan y examinan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta a una muestra de 108 participantes, entre autoridades, gerentes, funcionarios y trabajadores de las principales empresas comerciales de la provincia de Huaura-Perú. El instrumento estuvo compuesto por diez preguntas formuladas en coherencia con las variables e indicadores del estudio, lo que permitió evaluar el nivel de incidencia de los estados financieros, como fuente de información, en la toma de decisiones empresariales.

La información recopilada fue sometida a un proceso de tabulación y análisis mediante técnicas de estadística descriptiva, elaborándose tablas con frecuencias absolutas y porcentuales para una mejor interpretación de los datos. El examen global de los resultados muestra una tendencia positiva que evidencia la influencia relevante de los estados financieros en los procesos de decisión dentro de las empresas comerciales analizadas, lo cual confirma y respalda los objetivos propuestos en la investigación.

Tabla 7

Estados financieros como fuente de información en la toma de decisiones empresariales

Respuestas	N°	%	Fuente:
Siempre	22	20%	
Muchas veces	63	58%	
Algunas veces	16	15%	
Rara vez	3	3%	
Nunca	4	4%	
Total	108	100	

Elaboración propia

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados considera que los estados financieros influyen con alta frecuencia en la toma de decisiones empresariales. El 58 % indicó que esta influencia se presenta muchas veces y el 20 % señaló que siempre, lo que evidencia que la información contable con valor agregado constituye un insumo fundamental para que las gerencias adopten decisiones oportunas y confiables orientadas al cumplimiento de sus objetivos y metas empresariales.

Tabla 8

Análisis del nivel de influencia de los estados financieros en la gestión organizacional

Respuesta / Nivel de influencia	N°	%
Influencia alta o definitiva (definitivamente sí, siempre, muchas veces, en gran medida)	246	57%
Influencia moderada (probablemente sí, forma parcial)	62	14%
Influencia baja (algunas veces, escasa medida)	21	5%
Influencia nula o negativa (definitivamente no, probablemente no, rara vez, nunca)	35	8%
Total de respuestas consolidadas	364	100%

Los resultados consolidados evidencian que los estados financieros desempeñan un rol determinante en la toma de decisiones empresariales, influyendo de manera significativa en la planificación, organización, ejecución y control de las actividades. La mayor concentración de respuestas se ubica en los niveles de influencia alta o definitiva, lo que demuestra que la información financiera constituye una base fundamental para definir objetivos, estructurar recursos, ejecutar acciones y ejercer control sobre las operaciones empresariales. Asimismo, aunque un porcentaje menor percibe una influencia moderada o baja, estos resultados confirman que los estados financieros son utilizados de forma transversal en los procesos de gestión, permitiendo a los directivos evaluar el desempeño, anticipar riesgos y corregir desviaciones. En síntesis, la evidencia empírica reafirma que una adecuada interpretación de los estados financieros fortalece la toma de decisiones y contribuye a una gestión empresarial más eficiente y sostenible.

DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación evidencian de manera clara y consistente que la información contable con valor agregado que proporcionan los Estados Financieros constituye un insumo básico y fundamental para las Gerencias de las Empresas Comerciales de la Provincia de Huaura- Perú. Dicha información permite sustentar de forma técnica y objetiva el proceso gerencial integral, que comprende la planificación, organización, ejecución y control de las actividades empresariales, así como la toma de decisiones oportunas y correctas, ya sean estas programadas, no programadas o asociadas al riesgo empresarial. En este sentido, la adecuada sistematización de la información financiera mediante modelos y estrategias contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en los planes empresariales.

En relación con la hipótesis principal, los hallazgos obtenidos guardan estrecha coincidencia con lo señalado por Meléndez y Huapaya (2020), quien sostiene que los Estados Financieros aparte de proporcionar información contable, incorporan también valor agregado a través de la determinación de indicadores económicos y financieros, los cuales constituyen un recurso estratégico para las Gerencias en el ejercicio de sus funciones. Esta coincidencia refuerza la idea de que la información financiera es un soporte esencial para el análisis de situaciones empresariales complejas y para la toma de decisiones orientadas a la solución de problemas y al logro de los objetivos institucionales.

Respecto a la primera hipótesis específica, los resultados concuerdan con lo planteado por Quispe (2017), quien enfatiza que la disponibilidad permanente de información

proveniente de los Estados Financieros permite a las Gerencias planificar de manera ordenada y sistemática sus actividades. La planificación, sustentada en información financiera confiable y debidamente interpretada, facilita la programación de acciones alineadas con los objetivos y metas definidos para un período determinado, reduciendo la incertidumbre en el proceso decisorio.

En cuanto a la segunda hipótesis específica, los resultados muestran concordancia nuevamente con Meléndez y Huapaya (2020), al evidenciar que la información contable con valor agregado es un recurso clave para la organización de las actividades empresariales. El uso adecuado de dicha información permite a las Gerencias efectuar un análisis detallado y racional de los recursos humanos, materiales y financieros, favoreciendo una asignación eficiente de los mismos y una mejor articulación de las funciones organizacionales.

Finalizando con la ya expuesto y en relación con la tercera hipótesis específica, se encuentran coincidencias con Rodas (2019), quien señala que la información financiera, debidamente analizada, posibilita a las Gerencias tomar decisiones acertadas tanto en la planificación y organización, como en la ejecución de las actividades empresariales. La aplicación de modelos y estrategias basadas en información financiera confiable permite orientar las acciones empresariales hacia el logro efectivo de los objetivos y metas previstos, fortaleciendo la capacidad de respuesta frente a escenarios de cambio y riesgo.

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación permiten afirmar que los Estados Financieros, como principal fuente de información contable, influyen de manera significativa en la toma de decisiones de las Empresas Comerciales de la Provincia de Huaura- Perú, debido a que proporcionan información contable con valor agregado que, previo análisis e interpretación, puede ser utilizada por las Gerencias como un soporte técnico fundamental en los procesos de planificación, organización, ejecución y control de las actividades empresariales, así como en la adopción de decisiones correctas y oportunas, tanto programadas como no programadas y asociadas al riesgo empresarial, orientadas al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos para un determinado período. En este contexto, se concluye que la información contable con valor agregado contenida en los Estados Financieros constituye un insumo esencial para el desarrollo de una planificación ordenada, sistemática y sostenible de las actividades empresariales, ya que permite programar las acciones considerando de manera anticipada los objetivos y metas definidos en los planes operativos, asegurando una adecuada organización de las actividades y reduciendo la incertidumbre en el proceso decisorio.

Asimismo, la información financiera debidamente analizada e interpretada facilita la planificación, lo que resulta clave en la organización eficiente de las actividades empresariales, a la vez que permite a las Gerencias analizar de forma integral y detallada la disponibilidad y utilización de los recursos humanos, materiales y financieros, garantizando que estos constituyan un soporte adecuado para la correcta ejecución de las actividades. De igual manera, se determina que la información contable con valor agregado que proporcionan los Estados Financieros es un recurso indispensable para la ejecución de las actividades empresariales, ya que su utilización, apoyada en modelos y estrategias de gestión, orienta la toma de decisiones hacia el mantenimiento de las capacidades operativas, la conservación de la calidad de los productos comercializados y el cumplimiento efectivo de los objetivos y metas empresariales. En función de estos resultados, se recomienda a las Gerencias de las Empresas Comerciales de la Provincia de Huaura- Perú otorgar la debida importancia a sus sistemas de contabilidad, reconociéndolos como un recurso estratégico para el registro, procesamiento y generación de información contable con valor agregado que se resume en los Estados Financieros, la cual resulta útil y confiable para sustentar la planificación, organización, ejecución y control de las actividades empresariales, así como la toma de decisiones oportunas y fundamentadas. Asimismo, se sugiere que las Gerencias procuren disponer de manera permanente de información contable con valor agregado, a fin de emplearla con seguridad y confianza en la planificación ordenada y sistemática de sus actividades, permitiendo una programación coherente con los objetivos y metas establecidos en sus planes para cada período. Del mismo modo, se recomienda que dicha información sea utilizada en la organización, planificación y ejecución de actividades empresariales, mediante decisiones orientadas al análisis eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles, con el propósito de garantizar una ejecución adecuada, evitar desequilibrios posteriores en el proceso de gestión y fortalecer las capacidades operativas. En resumen, se recomienda que, previo análisis e interpretación de los Estados Financieros y de los indicadores económicos y financieros que de ellos se derivan, las Gerencias empleen esta información en la ejecución de sus actividades a través de estrategias eficientes de toma de decisiones, orientadas a la solución de problemas empresariales, al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y a la conservación de la calidad de los productos que ofertan y comercializan.

DECLARACIÓN DE ÉTICA, TRANSPARENCIA Y USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)

Los autores afirman que no hay conflictos de interés que hayan condicionado el desarrollo, los hallazgos ni la divulgación de esta investigación. Las herramientas de IA se utilizaron exclusivamente como complemento en la elaboración del manuscrito, preservando siempre la autoría intelectual y el análisis crítico de los investigadores. Tras someter el trabajo a controles de verificación de plagio, se confirma que es original, producido íntegramente por los autores y no ha sido divulgado previamente en sistemas digitales o generados por IA.

REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2019). *Decisiones estratégicas*. LID Ediciones. <https://www.marcialpons.es/libros/decisiones-estrategicas/9788483560310/>
- Apaza Meza, M. (2011). *Estados financieros: Formulación, análisis e interpretación*. <https://biblioteca.uwiener.edu.pe/bib/13509>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *Estrategias financieras y gestión gerencial en América Latina*. <https://publications.iadb.org/es/Informe-macroeconomico-de-America-Latina-y-el-Caribe-2023-preparar-el-terreno-macroeconomico-para-un-crecimiento-renovado>
- Córdova, M. (2019). *Fundamentos y práctica de la toma de decisiones*. Editorial Dykinson. <https://www.marcialpons.es/libros/fundamentos-y-practica-de-la-toma-de-decisiones/9788498498387/>
- Dávila Gomez, K. R. (2018). *Los Estados Financieros como Herramienta y su Influencia en la Toma de Decisiones de la empresa NEXOS OPERADOR LOGÍSTICO S.A.C. 2018 – Lima-Lurín* [Universidad Peruana de las Américas]. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/644>
- Díaz Cumpalli, J. F. (2019). La nic – 1 y su incidencia en la toma de decisiones en empresas industriales Provincia de Huaura 2018 [Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/3248>
- Flores, J. (2019). *Análisis financiero para contadores y su incidencia en las NIIF*. Editorial Instituto Pacífico. <https://www.buscilibre.com/int-es/libro-analisis-financiero-para-contadores-y-su-incidencia-en-las-niif/9786124265488/p/55962906>
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2024). *Estrategias financieras en la gestión gerencial: un enfoque global*. <https://www.imf.org/es/news/articles/2024/05/21/pr-24172-peru-imf-executive-board-concludes-2024-art-iv-consultation>
- Lino Torero, Y. Y. (2019). *Las normas internacionales de información financiera y los estados financieros en las empresas comerciales de la Provincia de Huaura* [Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/3246>
- Meléndez Bazalar, E. F., & Huapaya Luyo, S. L. (2020). *Los estados financieros y su importancia en la toma de decisiones en las empresas comerciales en la provincia de Huaura 2016* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez

- Carrión). Repositorio Institucional UNJFSC.
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/3766>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2023). La importancia de las estrategias financieras en la gestión gerencial en Perú.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/tesoro_pub/fef/informe_FEF_anual_2023.pdf
- Paez Advíncula, R. R. (2018). *Factores que influyen en el análisis financiero para la toma de decisiones en una empresa textil dedicada a la confección de ropa interior para damas*.
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMS_c4168adedb5fee41b3d6e8df7a459f02?utm_source=chatgpt.com
- Pérez López, J. C. (2010). *Análisis financiero para la toma de decisiones, en una empresa maquiladora dedicada a la confección de prendas de vestir* (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala.
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3672.pdf
- Quispe, C. (2017). *Influencia de los estados financieros en la toma de decisiones estratégicas en las empresas de distribución eléctrica del Perú* [Tesis doctoral, Universidad Nacional del Centro del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/4127>
- Rodas, J. (2019). *Análisis financiero y la toma de decisiones en la empresa de autopartes Ferrosa SAC* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Callao].
http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/3549/Rodas%20Valladares_tesis_posgrado_2019.pdf?sequence=1
- Rodríguez Figueredo, A. (2019). *Importancia de la información contable financiera y su influencia en la toma de decisiones en las empresas comerciales de la ciudad de Pucallpa – 2016* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
<https://repositorio.unheval.edu.pe/item/7267815c-b215-4e33-bd98-691c1fb7071f>
- Villanueva, T. (2016). *El análisis de la información contable y la gestión gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura-Perú* [Tesis].
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNJF_f4cf67f61258bb561634e995cc64bfe4

CAPÍTULO VI

Influencia de los Estados Financieros en la Toma de Decisiones Gerenciales en las Empresas Comerciales de la Provincia de Huaura- Perú

Influence of Financial Statements on Managerial Decision Making in Commercial Companies of Huaura- Perú Province

DOI: <https://doi.org/10.71112/k35yqx63>

Jorge Alberto Alarcón Alva

jalarcona@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0115-0380>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

Santos Benito Sánchez García

santosb_11@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5488-9691>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

Jorge Horacio Romero Herbozo

jromeroh@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-7867-0889>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

Ángel Roberto Quezada Tomás

angelquezadat@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5524-5756>

Universidad Nacional de Trujillo

PERÚ

Jorge Martín Romero Quichiz

jromeror@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5175-1053>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

Armando Graus Mesta

agraus@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0004-2181-5046>

Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión

PERÚ

RESUMEN

La presente investigación analiza la influencia de los estados financieros en la toma de decisiones de las empresas comerciales de la provincia de Huaura- Perú. A través de un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y nivel explicativo, se evaluó cómo la información contable con valor agregado, contenida en los estados financieros, sirve como soporte técnico en los procesos de planificación, organización, ejecución y control empresarial. Los resultados obtenidos de una muestra de 108 gerentes, funcionarios y empleados evidencian que los estados financieros influyen de manera significativa en la adopción de decisiones programadas, no programadas y con riesgo empresarial. La revisión

bibliográfica y empírica confirma que la sistematización de la información financiera mediante modelos y estrategias fortalece la gestión gerencial, mejora la eficiencia en la asignación de recursos y permite anticipar resultados, reduciendo la incertidumbre. Se concluye que los estados financieros constituyen un insumo esencial para la competitividad, sostenibilidad y desempeño organizacional. Se recomienda que las gerencias utilicen permanentemente esta información para optimizar la planificación, la ejecución de actividades y la toma de decisiones estratégicas.

Palabras clave: Estados financieros, toma de decisiones, gestión gerencial, planificación empresarial, información contable, competitividad.

ABSTRACT

This study analyzes the influence of financial statements on decision-making in commercial companies in Huaura- Perú province. Using a quantitative, non-experimental, and explanatory design, the research evaluates how value-added accounting information contained in financial statements serves as a technical support tool in planning, organizing, executing, and controlling business activities. Results from a sample of 108 managers, officials, and employees indicate that financial statements significantly influence programmed, non-programmed, and business-risk decisions. Empirical and literature evidence confirms that systematic financial information, supported by models and strategies, strengthens managerial processes, improves resource allocation efficiency, and enables outcome forecasting, reducing uncertainty. It is concluded that financial statements are essential inputs for competitiveness, sustainability, and organizational performance. It is recommended that management continuously use this information to optimize planning, activity execution, and strategic decision-making.

Keywords: Financial statements, decision-making, managerial management, business planning, accounting information, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2024), la incorporación de estrategias financieras dentro de la dirección gerencial constituye un elemento esencial para alcanzar decisiones eficaces en cualquier sistema económico, ya que favorece una administración técnica, racional y eficiente de los recursos monetarios. Estas estrategias abarcan componentes clave como la distribución óptima del capital, la evaluación y mitigación de riesgos, así como la programación financiera en horizontes de corto, mediano y largo plazo, factores que inciden directamente en la solidez financiera y en el crecimiento sostenido. En

un entorno global interconectado y altamente competitivo, las determinaciones financieras empresariales impactan en la dinámica interna de la organización y en el desempeño económico general. En este sentido, el FMI (2024) sostiene que una gestión financiera sustentada en información fidedigna y análisis técnicos rigurosos fortalece la capacidad adaptativa de las empresas, les permite enfrentar escenarios de incertidumbre y aprovechar oportunidades de inversión, asegurando su permanencia y desarrollo a largo plazo.

Desde el ámbito regional, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2023) señala que las estrategias financieras han adquirido una relevancia creciente en la conducción empresarial de América Latina, especialmente ante contextos marcados por desafíos estructurales y limitaciones financieras. La volatilidad de los mercados, las restricciones crediticias, la inestabilidad macroeconómica y el crecimiento moderado han obligado a las organizaciones a robustecer sus procesos de planificación y control financiero. En esta línea, el BID (2023) destaca que la adopción de decisiones fundamentadas en evidencia cuantitativa y análisis confiables resulta determinante para la continuidad, expansión y fortalecimiento de las empresas en la región. Asimismo, enfatiza que aquellas entidades que implementan prácticas financieras modernas, orientadas a la eficiencia operativa, el control interno y la administración prudente del riesgo, logran incrementar su competitividad, optimizar el uso de recursos y minimizar los efectos de entornos económicos adversos.

En el contexto nacional, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2023) reconoce que las estrategias financieras constituyen un eje central en la gestión directiva y en los procesos decisorios del ámbito empresarial peruano. El desempeño económico del país en los últimos años ha estado vinculado, en parte, a políticas y decisiones sustentadas en información económica consistente y en una administración responsable de los recursos. Sin embargo, este avance se ha desarrollado en un escenario complejo, influenciado por la variación de los precios internacionales de materias primas, la dependencia de factores externos y la incertidumbre del panorama económico global. Frente a estas condiciones, diversas empresas peruanas han reforzado sus mecanismos de planificación, supervisión y evaluación financiera con el propósito de sostener su rentabilidad y estabilidad en el tiempo.

No obstante, persiste en la gestión empresarial peruana un desafío relevante: la aplicación insuficiente de estrategias financieras estructuradas en el proceso decisorio, lo cual puede generar inestabilidad y limitar el crecimiento sostenido. La carencia de lineamientos financieros claramente definidos conduce, en muchos casos, a decisiones basadas en percepciones subjetivas más que en datos verificables, ocasionando inversiones poco

eficientes y pérdidas económicas. Esta problemática se intensifica debido a debilidades en la formación financiera de algunos directivos y a una cultura organizacional que no prioriza la planificación estratégica de largo plazo. A ello se añade la volatilidad del entorno económico interno, manifestada en fluctuaciones cambiarias y variaciones en los costos de insumos, factores que complejizan la proyección financiera y la adopción de decisiones estratégicas acertadas.

En este marco, resulta pertinente analizar el papel de las estrategias financieras en la dirección gerencial y su incidencia en la toma de decisiones en el Perú, considerando la creciente importancia del manejo estratégico de los recursos económicos en las organizaciones contemporáneas. Esta revisión documental permitirá sistematizar y evaluar el conocimiento existente, estableciendo fundamentos conceptuales sólidos para investigaciones futuras y para el diseño de políticas empresariales más eficaces. Dada la complejidad y dinamismo del entorno económico actual, la implementación de estrategias financieras adecuadas se configura como un requisito indispensable para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento organizacional. En el caso peruano, como economía emergente con un tejido empresarial en proceso de consolidación, este análisis aporta insumos valiosos para directivos, ejecutivos y responsables de políticas públicas, contribuyendo al fortalecimiento de la competitividad y de la gestión financiera empresarial.

MARCO TEÓRICO

Los estados financieros representan el principal medio a través del cual las empresas comunican su información contable y económica, dado que resumen de forma sistemática su situación financiera, patrimonial y operativa en un periodo específico. La producción académica coincide en señalar que su adecuada preparación, exposición e interpretación posibilitan comprender el desempeño institucional y valorar la viabilidad económica de las organizaciones.

En el ámbito internacional, Pérez (2010) demostró que la carencia de instrumentos de análisis financiero reduce significativamente la capacidad empresarial para diagnosticar su condición real, evidenciándose debilidades en indicadores determinantes como liquidez, rentabilidad, rotación de activos y margen de ganancia. El autor sostiene que, cuando estos informes no son examinados de manera periódica y técnica, disminuye su valor informativo y se limita su aporte como herramienta de apoyo a la gestión. De forma complementaria, Rodríguez (2019) señala que los estados financieros fundamentales se constituyen: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Flujos de Efectivo, Estado de Cambios

en el Patrimonio y notas explicativas cumplen funciones específicas pero articuladas entre sí. Mientras el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados son los más empleados en el análisis económico-financiero, los demás permiten identificar la procedencia y aplicación de los recursos, así como los movimientos patrimoniales de la entidad.

En el contexto nacional, Dávila (2018) determinó que los estados financieros inciden de manera relevante en la administración financiera empresarial, al contribuir al control del efectivo, fortalecer la liquidez y optimizar la evaluación de inversiones. En la misma línea, Díaz (2019) evidenció que la implementación de la NIC 1 mejora la calidad y transparencia de la información presentada, facilitando interpretaciones más precisas de los resultados financieros. Asimismo, Lino (2019) concluyó que la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera incrementa la utilidad de estos reportes al generar información con mayor grado de confiabilidad, pertinencia y comparabilidad.

Otros estudios desarrollados en el país refuerzan la importancia del análisis financiero como fundamento de la toma de decisiones. Meléndez y Huapaya (2020) destacó que los estados financieros constituyen una herramienta esencial para examinar la rentabilidad, solvencia y estabilidad económica de las empresas comerciales. Por su parte, Quispe (2017) comprobó que el análisis financiero influye significativamente en la evaluación estratégica, resaltando la relevancia del Estado de Resultados y del Estado de Situación Financiera como instrumentos centrales para medir el desempeño económico. De igual manera, Páez (2018) identificó asociaciones relevantes entre variables como inventarios, ventas y cuentas por cobrar y pagar con indicadores de liquidez, apalancamiento y rentabilidad, demostrando la capacidad explicativa de la información financiera. Cerrando lo mencionado, Rodas (2019) y Flores (2018) coincidieron en que el dominio y análisis de la información contable constituyen una ventaja competitiva que fortalece la gestión empresarial.

Desde el plano conceptual, Apaza (2011) afirma que la utilidad de la información financiera está condicionada por la adecuada elaboración y presentación de los estados financieros, los cuales deben cumplir principios esenciales como confiabilidad, relevancia, oportunidad, comparabilidad e integridad. El autor destaca que la correcta aplicación de las NIIF permite reflejar razonablemente la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la organización. En concordancia, Flores (2018) señala que estos informes constituyen la base para evaluar la rentabilidad, analizar el desempeño financiero y examinar la estructura de financiamiento empresarial. Álvarez (2019) agrega que la información

cuantitativa derivada de dichos estados resulta indispensable para seleccionar alternativas racionales en escenarios caracterizados por incertidumbre económica.

Desde una perspectiva filosófica, Flores (2018) y Apaza (2011) conciben la contabilidad como un sistema que interpreta y representa la realidad económica de la empresa a través de los estados financieros, considerados el producto final del proceso contable. En esta línea, Córdoba (2010) enfatiza que la información financiera posibilita el análisis crítico y la reflexión estratégica, al ofrecer una representación ordenada, objetiva y verificable de los hechos económicos.

En términos generales, los estados financieros pueden definirse como informes estructurados que exponen de manera organizada la situación económica, financiera y patrimonial de la entidad, incorporando información sobre activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos, gastos y flujos de efectivo. Su evaluación mediante indicadores como liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia permite medir el desempeño organizacional y constituye un soporte esencial para la gestión. La evidencia empírica y teórica revisada confirma que la calidad, fiabilidad y adecuada interpretación de estos reportes determinan su valor como fuente estratégica para la toma de decisiones empresariales.

METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo bajo un diseño no experimental, puesto que las variables no fueron manipuladas deliberadamente, sino observadas y examinadas tal como se manifiestan en el contexto empresarial real. En este marco, se definió como variable independiente a los estados financieros y como variable dependiente a la toma de decisiones, ambas analizadas en empresas comerciales ubicadas en la provincia de Huaura- Perú. El estudio se clasificó como aplicado, dado que estuvo orientado a atender una problemática concreta vinculada con el uso eficiente de la información financiera por parte de la gerencia en los procesos decisorios, ya sean programados, no programados o asociados al riesgo, dentro de las funciones administrativas de planificación, organización, ejecución y control.

El nivel de la investigación fue explicativo, ya que se buscó determinar y comprobar la incidencia de los estados financieros, como fuente informativa, en la toma de decisiones empresariales. Se adoptó un enfoque cuantitativo, considerando que la recopilación de datos se efectuó en un único momento temporal conforme al cronograma establecido, lo que permitió medir objetivamente las variables y aplicar técnicas estadísticas para la verificación de las hipótesis planteadas.

Para el desarrollo del estudio se emplearon diversos métodos. El método histórico permitió examinar la evolución de los estados financieros y de los procesos de toma de decisiones a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta las transformaciones del entorno empresarial, caracterizado por su dinamismo, complejidad y alta competitividad, lo que pone en relieve la necesidad de contar con información contable que aporte valor agregado. El método descriptivo facilitó la identificación y el análisis de los componentes de los estados financieros, incluyendo resultados económicos, financieros y patrimoniales, flujos de efectivo e indicadores clave, así como los elementos vinculados con los modelos y procesos decisionales. El método explicativo permitió establecer la relación existente entre ingresos, costos, gastos, activos, pasivos, patrimonio y flujos de efectivo con las funciones administrativas y los distintos tipos de decisiones empresariales. En síntesis, el método analítico se utilizó para examinar de manera detallada el Estado de Resultados, el Estado de Situación Financiera, el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto y el Estado de Flujos de Efectivo, junto con los indicadores de rentabilidad, liquidez, gestión y endeudamiento que respaldan decisiones oportunas y fundamentadas.

El procedimiento metodológico contempló la medición de la variable independiente, referida a los estados financieros como fuente de información, y de la variable dependiente, relacionada con la toma de decisiones, en una muestra representativa. Posteriormente, se analizó la relación entre ambas variables mediante la aplicación de técnicas estadísticas, contrastando los resultados obtenidos en cada medición.

La población estuvo integrada por 150 personas, entre gerentes, funcionarios y trabajadores de las principales empresas comerciales de la provincia de Huaura- Perú. La muestra fue seleccionada mediante muestreo aleatorio simple, garantizando que todos los miembros de la población tuvieran la misma probabilidad de participación. Utilizando la fórmula estadística para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del 5 % y una proporción esperada del 50 %, se determinó una muestra de 108 participantes, quienes fueron encuestados para el desarrollo del estudio.

La recolección de información se apoyó en fuentes documentales, bibliográficas, Hemerográficas y electrónicas, complementadas con el análisis de estados financieros, modelos de decisión e informes relacionados con políticas y estrategias empresariales. Se emplearon como técnicas la encuesta, la entrevista y la observación, utilizando como instrumentos el cuestionario, la guía de entrevista y la guía de observación. El cuestionario fue diseñado considerando los indicadores e índices de la variable dependiente, y la consistencia

de las respuestas se sustentó en la información proporcionada por los participantes acerca de su conocimiento y uso de los estados financieros en el proceso decisorio. La validez del instrumento se aseguró mediante el control de las condiciones de aplicación y la consideración del posible efecto de maduración de las variables analizadas.

RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen y examinan los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a una muestra de 108 participantes, entre autoridades, gerentes, funcionarios y empleados de las principales empresas comerciales de la provincia de Huaura- Perú. El instrumento estuvo compuesto por diez preguntas estructuradas en función de las variables e indicadores establecidos en la investigación, lo que permitió evaluar y explicar el nivel de influencia que ejercen los estados financieros, como fuente de información, en la toma de decisiones empresariales.

La información recopilada fue procesada mediante técnicas de estadística descriptiva, elaborándose tablas con frecuencias absolutas y relativas (porcentuales) que facilitaron la interpretación de los datos. El análisis global de los resultados muestra una tendencia mayoritariamente favorable respecto a la incidencia significativa de los estados financieros en los procesos de toma de decisiones dentro de las empresas comerciales de la provincia de Huaura- Perú, lo cual respalda los objetivos formulados y la hipótesis planteada en el estudio.

Tabla 9

Influencia de los Estados Financieros en los Modelos y Tipos de Decisiones Empresariales en las Empresas Comerciales de la Provincia de Huaura- Perú

Modalidad de la toma de decisiones	Respuesta	N°	%
Modelos para tomar decisiones	Definitivamente sí	70	65%
	Probablemente sí	25	23%
	Definitivamente no	8	7%
	Probablemente no	5	5%
	Total	108	100%
Decisiones programadas	Siempre	68	63%
	Muchas veces	20	18%
	Algunas veces	14	13%
	Rara vez	4	4%
	Nunca	2	2%
Total	108	100%	
Decisiones no programadas	Sí, en gran medida	71	66%
	Parcialmente	26	24%
	Sí, en escasa medida	11	10%

	Total	108	100%
Decisiones con riesgo empresarial	Definitivamente sí	75	69%
	Probablemente sí	23	21%
	Definitivamente no	6	6%
	Probablemente no	4	4%
	Total	108	100%

En relación con las modalidades de toma de decisiones, los resultados consolidados indican que los estados financieros influyen significativamente en la elaboración de modelos de decisión, así como en la adopción de decisiones programadas, no programadas y con riesgo empresarial. La mayoría de los encuestados manifestó una influencia alta o muy alta, lo que confirma que la información contable permite diagnosticar problemas, evaluar alternativas y gestionar riesgos tanto internos como externos.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la investigación confirman que los estados financieros influyen de manera significativa en la toma de decisiones y en la gestión gerencial de las empresas comerciales de la provincia de Huaura- Perú. La evidencia empírica demuestra que un alto porcentaje de los encuestados reconoce que la información contenida en el Estado de Situación Financiera, el Estado de Resultados, el Estado de Flujos de Efectivo y el Estado de Cambios en el Patrimonio constituye un soporte técnico para la formulación de modelos de decisión y para la adopción de decisiones programadas, no programadas y con riesgo empresarial.

En relación con los modelos para la toma de decisiones, el 88 % de los participantes manifestó que los estados financieros influyen de manera definitiva o probable en su elaboración. Este resultado coincide con Nieto-Dorado y Cuchiparte (2022), quien enfatiza que la ausencia de análisis financiero limita la capacidad diagnóstica de las empresas y afecta indicadores como liquidez y rentabilidad. Cuando la información financiera es sistematizada y evaluada técnicamente, permite estructurar alternativas racionales frente a distintos escenarios empresariales.

Respecto a las decisiones programadas, el 81 % de los encuestados indicó que siempre o muchas veces utiliza la información financiera como base para planificar actividades recurrentes. Este hallazgo se relaciona con lo señalado por Dávila (2018) y Meléndez (2020), quienes destacan que los estados financieros facilitan el control del efectivo, la evaluación de la rentabilidad y la estabilidad económica dentro del proceso administrativo. Estos resultados

inferen que la gestión sustentada en información contable mejora la asignación de recursos y fortalece el desempeño organizacional.

En cuanto a las decisiones no programadas, el 66 % señaló que la influencia es alta, mientras que el 24 % indicó una influencia parcial. Estos datos evidencian que, ante situaciones imprevistas, la información financiera permite evaluar alternativas con mayor objetividad y reducir decisiones basadas en criterios subjetivos. Álvarez (2019) resalta que la información cuantitativa derivada de los estados financieros facilita la selección de alternativas racionales en contextos de incertidumbre económica.

De igual forma, los resultados sobre decisiones con riesgo empresarial muestran que el 90 % de los participantes reconoce una influencia alta o muy alta de los estados financieros en la gestión del riesgo. Este resultado guarda relación con lo expuesto por el BID (2023) y el FMI (2024), quienes enfatizan que la información financiera confiable permite anticipar escenarios adversos y mejorar la capacidad de respuesta organizacional. La interpretación de indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad contribuye a la adopción de decisiones prudentes y técnicamente fundamentadas.

Desde el plano teórico, los hallazgos respaldan lo planteado por Apaza (2011) y Flores (2018), quienes destacan que la utilidad de los estados financieros depende de su adecuada elaboración, presentación e interpretación bajo principios de confiabilidad, relevancia y comparabilidad. La percepción favorable expresada por los encuestados confirma que, cuando la información financiera cumple estándares normativos, adquiere mayor valor en la gestión empresarial.

Los resultados permiten inferir que los estados financieros cumplen una función informativa y estratégica dentro de los procesos de planificación, organización, ejecución y control. La evidencia obtenida en la provincia de Huaura- Perú confirma la hipótesis de investigación, al demostrar la relación significativa entre el uso adecuado de la información financiera y la efectividad en la toma de decisiones empresariales.

CONCLUSIONES

La investigación permitió determinar que los estados financieros influyen de manera significativa en la toma de decisiones de las empresas comerciales de la provincia de Huaura-Perú. Los resultados estadísticos obtenidos evidencian que la información contable constituye una base técnica sólida para la formulación de decisiones gerenciales en los distintos niveles administrativos, lo que confirma la relación directa entre el uso de información financiera y la calidad del proceso decisorio.

Asimismo, se comprobó que los estados financieros inciden en la elaboración de modelos de decisión al proporcionar datos cuantitativos vinculados con la liquidez, la rentabilidad, el endeudamiento y la gestión empresarial. Estos elementos permiten evaluar alternativas, proyectar escenarios y seleccionar opciones coherentes con los objetivos organizacionales, favoreciendo una gestión más ordenada y fundamentada.

De igual manera, se estableció que la información financiera es empleada con frecuencia en las decisiones programadas relacionadas con la planificación, organización, ejecución y control de las actividades empresariales. Esta práctica contribuye a una mejor asignación de recursos y al fortalecimiento del desempeño administrativo, al basar las acciones gerenciales en información verificable y sistematizada.

Los resultados también muestran que los estados financieros intervienen en la adopción de decisiones no programadas y en aquellas asociadas al riesgo empresarial, ya que facilitan el análisis de escenarios inciertos y la estimación de posibles efectos económicos. La interpretación de indicadores financieros permite disminuir la incertidumbre y mejorar la solidez de las decisiones adoptadas frente a contextos cambiantes.

En síntesis, la adecuada elaboración, presentación e interpretación de los estados financieros, conforme a la normativa contable vigente, incrementa su valor como herramienta estratégica en la gestión gerencial. La calidad, confiabilidad y oportunidad de la información financiera determinan su contribución a la sostenibilidad, competitividad y crecimiento de las empresas comerciales de la provincia de Huaura- Perú.

DECLARACIÓN DE ÉTICA, TRANSPARENCIA Y USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)

Los autores declaran la inexistencia de conflictos de interés que puedan haber influido en la realización, los resultados o la difusión de esta investigación. Se señala que la inteligencia artificial se empleó únicamente como recurso auxiliar en la redacción del manuscrito, sin reemplazar la capacidad crítica, la reflexión académica ni la autoría intelectual. Luego de revisiones exhaustivas con herramientas de verificación, se confirma que el trabajo es original, resultado del esfuerzo académico de los autores, y no ha sido previamente generado ni difundido mediante IA o plataformas digital

REFERENCIAS

- Álvarez, J. L. (2019). *Decisiones estratégicas*—LID Editorial. Acción Empresarial. <http://lidlibros.com/fichalibro.php?libro=8211&edi=>
- Apaza Meza, M. (2011). *Estados financieros: Formulación, análisis e interpretación*. <https://biblioteca.uwiener.edu.pe/bib/13509>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *Estrategias financieras y gestión gerencial en América Latina*. <https://publications.iadb.org/es/Informe-macroeconomico-de-America-Latina-y-el-Caribe-2023-preparar-el-terreno-macroeconomico-para-un-crecimiento-renovado>
- Córdoba Bueno, M. (2010). *Fundamentos y práctica de la toma de decisiones*. Editorial Dykinson. <https://www.marcialpons.es/libros/fundamentos-y-practica-de-la-toma-de-decisiones/9788498498387/>
- Dávila Gomez, K. R. (2018). *Los Estados Financieros como Herramienta y su Influencia en la Toma de Decisiones de la empresa NEXOS OPERADOR LOGÍSTICO S.A.C. 2018 – Lima-Lurín* [Universidad Peruana de las Américas]. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/644>
- Díaz Cumpalli, J. F. (2019). *La nic – 1 y su incidencia en la toma de decisiones en empresas industriales Provincia de Huaura 2018* [Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/3248>
- Flores Llano, E. (2018). *El sistema de contabilidad y la gestión gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Repositorio Alicia – CONCYTEC. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNJF_f4cf67f61258bb561634e995cc64bfe4
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2024). *Estrategias financieras en la gestión gerencial: un enfoque global*. <https://www.imf.org/es/news/articles/2024/05/21/pr-24172-peru-imf-executive-board-concludes-2024-art-iv-consultation>
- Lino Torero, Y. Y. (2019). *Las normas internacionales de información financiera y los estados financieros en las empresas comerciales de la Provincia de Huaura* [Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/3246>
- Meléndez Bazalar, E. F., & Huapaya Luyo, S. L. (2020). *Los estados financieros y su importancia en la toma de decisiones en las empresas comerciales en la provincia de Huaura 2016* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Repositorio Institucional UNJFSC. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/3766>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2023). *La importancia de las estrategias financieras en la gestión gerencial en Perú*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/tesoro_pub/fef/informe_FEF_anual_2023.pdfhttps://www.trillas.com
- Nieto-Dorado, W. F., & Cuchiparte Tisalema, J. P. (2022). Análisis e interpretación de los estados financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de servicios durante los períodos 2020 y 2021. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 1062–1085. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i4>
- Páez Advíncula, R. R. (2018). *Factores que influyen en el análisis financiero para la toma de decisiones en una empresa textil dedicada a la confección de ropa interior para damas* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Repositorio

Alicia – CONCYTEC.

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMS_c4168adedb5fee41b3d6e8df7a459f02

Pérez López, J. C. (2010). *Análisis financiero para la toma de decisiones en una empresa maquiladora dedicada a la confección de prendas de vestir* (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala.

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3672.pdf

Quispe, C. (2017). *Influencia de los estados financieros en la toma de decisiones estratégicas en las empresas de distribución eléctrica del Perú* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/4127>

Rodas Valladares, J. F. (2019). “*Análisis financiero y toma de decisiones en la empresa Autopartes Ferrosos SRL*”.

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNAC_5dc82c90b0e0ac0576bd9d72dff4e82

Rodríguez Figueredo, A. (2019). *Importancia de la información contable financiera y su influencia en la toma de decisiones en las empresas comerciales de la ciudad de Pucallpa – 2016* (Tesis de maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán). Repositorio Institucional UNHEVAL.

<https://repositorio.unheval.edu.pe/item/7267815c-b215-4e33-bd98-691c1fb7071f>

CONCLUSIONES GENERALES

La presente obra permitió analizar de manera integral el rol del análisis financiero y de las estrategias financieras en la toma de decisiones empresariales, integrando fundamentos teóricos, rigor metodológico y aplicación contextual en la realidad peruana. A partir del desarrollo sistemático de los seis capítulos, se establecen las siguientes conclusiones generales:

En primer lugar, se confirma que el análisis financiero constituye un componente estructural en la gestión estratégica de las organizaciones y no únicamente una herramienta técnica de carácter contable. La revisión teórica desarrollada demuestra que la adecuada interpretación de estados financieros y el uso sistemático de indicadores permiten reducir la incertidumbre, optimizar la asignación de recursos y fortalecer la sostenibilidad empresarial en entornos de alta volatilidad económica.

En segundo lugar, la sistematización de evidencia científica realizada mediante revisión bibliográfica estructurada permitió identificar convergencias doctrinales relevantes en torno a la importancia del análisis financiero como soporte para la toma de decisiones. No obstante, también se evidenciaron vacíos en la literatura aplicada al contexto peruano, particularmente en investigaciones empíricas que integren análisis financiero con gestión estratégica en micro, pequeñas y medianas empresas. Este hallazgo refuerza la necesidad de fortalecer la producción científica nacional en finanzas aplicadas.

En tercer lugar, el estudio de los estados financieros como instrumentos de planificación y control organizacional confirma que su adecuada interpretación permite evaluar liquidez, rentabilidad, solvencia y estructura de capital, proporcionando bases objetivas para decisiones operativas y estratégicas. Sin embargo, se concluye que el uso aislado de información financiera resulta insuficiente si no se integra dentro de una visión estratégica de largo plazo.

En cuarto lugar, el análisis de indicadores y razones financieras evidencia que estas herramientas son efectivas para medir desempeño y detectar debilidades estructurales; no obstante, su utilidad depende de la capacidad técnica de los gestores y de la existencia de una cultura organizacional orientada al análisis sistemático. En el contexto peruano, se identifican limitaciones vinculadas a brechas formativas y uso fragmentado de herramientas financieras.

En quinto lugar, la integración entre análisis financiero y gestión estratégica se consolida como un elemento determinante para la creación de valor empresarial. La toma de

decisiones financieras orientadas al corto plazo, sin articulación con objetivos estratégicos, incrementa el riesgo organizacional y limita la competitividad. Por el contrario, la incorporación del análisis financiero dentro de la planificación estratégica fortalece la resiliencia empresarial y la sostenibilidad en economías emergentes.

En sexto lugar, la dimensión aplicada desarrollada en la obra permite concluir que en el entorno empresarial peruano persisten desafíos estructurales relacionados con la capacitación financiera, la formalización de procesos decisorios y la adopción sistemática de herramientas analíticas. No obstante, también se identifican oportunidades significativas para el fortalecimiento de la cultura financiera organizacional como mecanismo de mejora competitiva.

Desde el punto de vista científico, la obra contribuye al estado del arte al proponer un modelo integrador que articula fundamentos conceptuales, revisión metodológica rigurosa y contextualización aplicada. Esta integración constituye un aporte relevante para el campo de las finanzas estratégicas en economías emergentes, ampliando la comprensión sobre la relación entre información financiera y toma de decisiones empresariales.

En síntesis, se concluye que el análisis financiero, cuando es desarrollado con rigor técnico, sistematización metodológica y orientación estratégica, se convierte en un instrumento indispensable para la generación de valor, la mitigación de riesgos y la sostenibilidad empresarial. Su implementación sistemática mejora la calidad de las decisiones y fortalece la capacidad adaptativa de las organizaciones frente a entornos económicos dinámicos y complejos.

Finalmente, la obra abre líneas de investigación futura orientadas a profundizar estudios empíricos en el contexto peruano, desarrollar modelos cuantitativos aplicados a sectores específicos y evaluar el impacto del fortalecimiento de competencias financieras en el desempeño organizacional. Estas proyecciones consolidan el carácter científico del libro y su contribución al desarrollo del conocimiento en finanzas aplicadas y gestión estratégica.

REFERENCIAS GENERALES

- Alpuche de la Cruz, E., & Leines Cortez, L. L. . (2017). La Teoría de los Stakeholders: un análisis centrado en los grupos dentro de la organización y propuesta de un nuevo grupo. *Pensamiento Crítico. Revista De Investigación Multidisciplinaria*, 4(6), 21-34. <https://doi.org/10.64040/ztx6v340>
- Álvarez, J. L. (2019). *Decisiones estratégicas*—LID Editorial. Acción Empresarial. <http://lidlibros.com/fichalibro.php?libro=8211&edi=>
- Apaza Meza, M. (2011). *Estados financieros: Formulación, análisis e interpretación*. <https://biblioteca.uwiener.edu.pe/bib/13509>
- Arsyad, Z. K., Hartaty, S., Adelia, D., Pantjaningsih, P., & Hutagalung, D. (2024). Sustainable financial strategies for responsible business growth. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(1), 336–342. <https://doi.org/10.59613/global.v2i1.63>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *Estrategias financieras y gestión gerencial en América Latina*. <https://publications.iadb.org/es/Informe-macroeconomico-de-America-Latina-y-el-Caribe-2023-preparar-el-terreno-macroeconomico-para-un-crecimiento-renovado>
- Barbero, J., & Zofío, J. L. (2023). The measurement of profit, profitability, cost and revenue efficiency through data envelopment analysis: A comparison of models using BenchmarkingEconomicEfficiency.jl. *Socio-Economic Planning Sciences*, 89, 101656. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2023.101656>
- Barría, Y., Pérez, P. y Solano, J. (2026). Estrategias de planificación operativa para maximizar la producción de yogurt en una empresa láctea. *Revista Saberes APUDEP*, 9(1), 85-99. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10539879>
- Bravo-Bravo, I. F., Rizzo-Anastacio, R. E., & Monroy-Baquerizo, C. A. (2024). La influencia de la toma de decisiones fundamentada en datos en la administración contemporánea. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 2(2), 17-29. <https://doi.org/10.70881/mcj/v2/n2/33>
- Cajahuaccha Taya, S., Taipe Meza, M. L., Pozo González, R. A., & Romero Carazas, R. (2025). NIIF para pymes y toma de decisiones financieras en empresas del sector comercial. *Revista Contacto*, 5(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10516355>
- Calle, A. y Miraba, A. (2024). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones: Empresa Pública de Aguas de Manta. *Ciencia y Desarrollo*, 27(4), 389-399. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9734759>
- Cando, C. M., & Arévalo, M. R. (2023). Los indicadores financieros con enfoque en la lógica borrosa para una eficiente toma de decisiones en el sector comercial de productos de consumo masivo. *Decisión Gerencial*, 2(4). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9943129>
- Carchi Arias, K. L., Crespo García, M. K., González Malla, S. E., & Romero Romero, E. J. (2020). Índices financieros, la clave de la finanza administrativa aplicada a una empresa manufacturera. *INNOVA Research Journal*, 5(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7475497>
- Carrera, D., & Rivera, C. (2025). Análisis financiero para la correcta toma de decisiones en la compañía boutique Sports JyJ en la ciudad de Guayaquil período 2022-2023. *Revista Científica Zambos*, 4(1), 205–225. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10034300>

- Castrellón, X., Cuevas, G. Y., & Calderón, R. E. (2021). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables. *FAECO Sapiens*, 4(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9520103>
- Cevallos-Mero, J., Villacrés, M., Sánchez, F. y Ramírez, P. (2022). Estrategias financieras y operativas en reactivación empresarial en tiempos de crisis: escenario post-COVID-19. *Revista Científica Enfoque Empresarial*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10293823>
- Chitta, S., Soni, H., & Prasad, K. (2023). Gestión óptima del capital circulante: equilibrio entre liquidez y rentabilidad en la gestión financiera. *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 11(22), 51–67. <https://doi.org/10.5377/reice.v11i22.17342>
- Córdova, M. (2019). *Fundamentos y práctica de la toma de decisiones*. Editorial Dykinson. <https://www.marcialpons.es/libros/fundamentos-y-practica-de-la-toma-de-decisiones/9788498498387/>
- Cuchiparte, D. V., Guarochico, K. V., Medina, A. T., & Moreno, L. M. (2024). Análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones en la Agrícola Bananera San Miguel, año 2022–2023. *Revista Ciencia y Método*, 3(4). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10516117>
- Dávila Gomez, K. R. (2018). *Los Estados Financieros como Herramienta y su Influencia en la Toma de Decisiones de la empresa NEXOS OPERADOR LOGÍSTICO S.A.C.* 2018 – Lima-Lurín [Universidad Peruana de las Américas]. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/644>
- Díaz, J. F. (2019). *La NIC-1 y su incidencia en la toma de decisiones en las empresas industriales de la Provincia de Huaura-Perú, 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/3248>
- Escobar, J., Vargas, P., & Villegas, R. (2023). Impacto de los indicadores financieros en el desempeño económico sectorial: un análisis comparativo y predictivo basado en modelos de regresión múltiple. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9848773>
- Flores Llano, E. (2018). *El sistema de contabilidad y la gestión gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Repositorio Alicia – CONCYTEC. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNJF_f4cf67f61258bb561634e995cc64bfe4
- Flores, J. (2019). *Análisis financiero para contadores y su incidencia en las NIIF*. Editorial Instituto Pacífico. <https://www.buscalibre.com/int-es/libro-analisis-financiero-para-contadores-y-su-incidencia-en-las-niif/9786124265488/p/55962906>
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2024). Estrategias financieras en la gestión gerencial: un enfoque global. <https://www.imf.org/es/news/articles/2024/05/21/pr-24172-peru-imf-executive-board-concludes-2024-art-iv-consultation>
- Gil Hoyos, O. M., Torres Taborda, S. L., & Montes González, H. A. (2020). Las fuentes de financiación como estrategia de crecimiento empresarial y su impacto en la generación de valor económico de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Dictamen Libre*, (27), 191–198. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6652>
- Gómez Martínez, Y., Torres Mora, I. J., & Ortiz Salcedo, L. F. (2021). Aplicación de los indicadores financieros para evaluar la calidad del servicio en la sucursal bancaria 5872 “La Caridad” del BPA de Camagüey. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*,

- 5(2).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9161281>
- Gonzales, Y., García, A. y Muñoz, V. (2023). La contabilidad financiera y su contribución en la gestión empresarial de las pequeñas y medianas empresas del Perú. *Emprendimiento Científico Tecnológico*, 4.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9331210>
- González, A. (2023). Fundamentos conceptuales para el análisis y administración del capital de trabajo para el sector empresarial. *Cofin Habana*, 17(2).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10048769>
- Hajiyev, N., Abdullayeva, S., & Abdullayeva, E. (2024). Financial stability strategies for oil companies amidst high volatility in the global oil products market. *Energy Strategy Reviews*, 53, 101377. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2024.101377>
- Haro Sarango, A. F., Carranza Guerrero, M. N., López Solís, O. P., Mayorga Naranjo, C. E., & Morales Ramos, K. E. (2023). Razones financieras de liquidez y actividad: herramientas para la gestión empresarial y toma de decisiones: Financial ratios of liquidity and activity: tools for business management and decision making. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(1), 2405–2418.
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.425>
- Hernandez-Celis, D., Hernandez-Celis-Vallejos, J. P., Hernandez-Vallejos, L. K., & Hernandez-Vallejos, A. D. R. (2022). Análisis financiero y económico para la toma de decisiones efectivas en sociedades anónimas. *TecnoHumanismo. Revista Científica*, 2(3), 121–142. <https://doi.org/10.53673/th.v2i3.117>
- Higuera Vargas, R. E., & Contreras Cáceres, M. E. (2022). Aspectos fundamentales de los riesgos financieros y sus incidencias en Colombia. *Reflexiones Contables*, 5(1).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9340074>
- Holguín, W. y Estéfano, M. (2023). Gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones de inversión a corto plazo en empresas de perfumería en la ciudad de Guayaquil. *Polo del Conocimiento*, 8(6), 81-92.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152478>
- Hou, X., & Yang, R. (2024). Bank digital transformation and liquidity mismatch: Evidence from China. *International Review of Economics & Finance*, 92, 581–597.
<https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.02.050>
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8310395>
- Kasasbeh, F. I. (2021). Impact of financing decisions ratios on firm accounting-based performance: Evidence from Jordan listed companies. *Future Business Journal*, 7, 15.
<https://doi.org/10.1186/s43093-021-00061-0>
- Lino Torero, Y. Y. (2019). *Las normas internacionales de información financiera y los estados financieros en las empresas comerciales de la Provincia de Huaura* [Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].
<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/3246>
- Liu, H., Zhang, R., Zhou, L., & Li, A. (2023). Evaluating the financial performance of companies from the perspective of fund procurement and application: New strategy cross efficiency network data envelopment analysis models. *Energy*, 269, 126739.
<https://doi.org/10.1016/j.energy.2023.126739>
- Llumiquinga, G., Lucas, L., Reyes, R. y Torres, R. (2025). Impacto de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones del sector comercial del cantón La Maná, periodo 2023. *Bastcorp International Journal*, 4(1), 181-203.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10550883>

- Lopes, G. (2024). Gestión financiera estratégica: desafíos y oportunidades en la toma de decisiones comerciales. *Contribuciones a la Economía*, 22(2), 23-32.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10007409>
- Macías, F. y Delgado, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo del Conocimiento*, 8(2), 895-918.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152110>
- Martínez García, L. J., Ocegueda López, F. J., Aldana Ochoa, E. D., & Rivera Rivas, L. T. (2021). Análisis financiero como herramienta en la toma de decisiones para MiPyMEs en la zona comercial centro en Tepic, Nayarit. *EducateConciencia*, 26(27).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8805267>
- Mejía Almenaba, J. A., & Zambrano, L. (2021). Análisis financiero del presupuesto institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Carmen, 2020–2021. *RECUS: Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 6(3).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9132030>
- Meléndez Bazalar, E. F., & Huapaya Luyo, S. L. (2020). *Los estados financieros y su importancia en la toma de decisiones en las empresas comerciales en la provincia de Huaura 2016* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión). Repositorio Institucional UNJFSC.
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/3766>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2023). *La importancia de las estrategias financieras en la gestión gerencial en Perú*.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/tesoro_pub/fe/informe_FEF_anual_2023.pdf
- Nieto-Dorado, W. F., & Cuchiparte Tisalema, J. P. (2022). Análisis e interpretación de los estados financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de servicios durante los períodos 2020 y 2021. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 1062–1085. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i4>
- Páez Advíncula, R. R. (2018). *Factores que influyen en el análisis financiero para la toma de decisiones en una empresa textil dedicada a la confección de ropa interior para damas* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Repositorio Alicia – CONCYTEC.
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMS_c4168adedb5fee41b3d6e8df7a459f02
- Parrales Carvajal, V. M., Aguirre Sanabria, M. E., Velasco Flores, Á. S., & Bastidas Arbeláez, T. Z. (2020). Los estados financieros y la toma de decisiones en las pymes. *Journal of Science and Research*, 5(N.º especial).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7894534>
- Peña, Y. (2023). Evaluación del riesgo financiero y su impacto en la toma de decisiones en la empresa turística Lago Adventure en el año 2020–2021 a través de análisis financiero. *Revista Empresarial*, 15(1).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10395773>
- Pérez López, J. C. (2010). *Análisis financiero para la toma de decisiones, en una empresa maquiladora dedicada a la confección de prendas de vestir* (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala.
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3672.pdf
- Quispe, C. (2017). *Influencia de los estados financieros en la toma de decisiones estratégicas en las empresas de distribución eléctrica del Perú* [Tesis doctoral, Universidad Nacional del Centro del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/4127>
- Rocha, N., Bermeo, M., Pazmiño, M., Casquete, T. y Vaca, T. (2025). Gestión financiera en la empresa: conceptos básicos y su aplicación en la toma de decisiones. *Ciencia*

- Latina: Revista Multidisciplinar*, 9(2), 932-945.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10118312>
- Rodas, J. (2019). *Análisis financiero y la toma de decisiones en la empresa de autopartes Ferrosa SAC* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Callao].
http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/3549/Rodas%20Valladares_tesis_posgrado_2019.pdf?sequence=1
- Rodríguez Figueredo, A. (2019). *Importancia de la información contable financiera y su influencia en la toma de decisiones en las empresas comerciales de la ciudad de Pucallpa – 2016* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
<https://repositorio.unheval.edu.pe/item/7267815c-b215-4e33-bd98-691c1fb7071f>
- Rodríguez, R., Montalvo Coronel, L. F., & Valdés Pérez, D. (2020). Contribución del análisis financiero para la toma de decisiones gerenciales de las industrias cárnicas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (4).
- Rodríguez, R., Montalvo Coronel, L. F., & Valdés Pérez, D. (2020). Contribución del análisis financiero para la toma de decisiones gerenciales de las industrias cárnicas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (4).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8310395>
- Rutkowska-Ziarko, A. (2023). Riesgo a la baja y ratios de rentabilidad: El caso del New York Stock Exchange. *The North American Journal of Economics and Finance*, 68, 101993. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2023.101993>
- Solano-Benavides, E., Alandete-Brochero, N., Anguila-Carrillo, A., & Villanueva-Imitola, A. (2022). Índices financieros que determinan el valor de la acción patrimonial en empresas de la Bolsa de Valores de Colombia, 2015-2018. *Información Tecnológica*, 33(3), 81–88. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000300081>
- Solsol-Chávez, J., García-Vásquez, K. X., & Ruiz-Saavedra, F. (2024). Análisis financiero y toma de decisiones en una empresa peruana de servicios turísticos. *Revista Amazónica De Ciencias Económicas*, 3(1), e685. <https://doi.org/10.51252/race.v3i1.685>
- Tipán, J., & Abril, M. (2024). Modelo de gestión financiera para toma de decisiones en microempresas de Ambato-Tungurahua. *Revista UNIANDÉS Episteme*, 11(2).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10276357>
- Toasa, K., Gómez, F., Díaz, P. y Oña, B. (2025). Análisis de los costos de producción y su incidencia en la rentabilidad de las empresas de fabricación de muebles del cantón La Maná 2024. *Nexus Research Journal*, 4(1), 38-49.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10551031>
- Tuanama-Tuanama, K. L., De-La-Matta-Riva, J. P., Moreto-Correa, N., & Cruz-Tarrillo, J. J. (2022). La toma de decisiones (TD) en relación con la eficacia organizativa en empresas: Un artículo de revisión. *UNAAACIENCIA-PERÚ*, 1(1), e13.
<https://doi.org/10.56926/unaaaciencia.v1i1.13>
- Vera, C. C., Zambrano, G. P., Zambrano, L. D., & Toala, S. T. (2022). Análisis financiero de la empresa Francelana S.A. 2021–2022. *Ciencia Latina*, 6(5).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9566129>
- Villanueva, T. (2016). *El análisis de la información contable y la gestión gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura-Perú* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNJF_f4cf67f61258bb561634e995cc64bfe4
- Xu, X., Ren, X., & He, F. (2024). Climate policy uncertainty and bank liquidity creation. *Finance Research Letters*, 105403. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105403>

- Zambrano, G. y Farias, M. (2024). Análisis financiero con la perspectiva Dupont para la toma de decisiones empresariales. *ECA Sinergia*, 15(1), 65-81.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9323213>
- Zambrano, M., & Farías, R. (2022). Evaluación del riesgo financiero y su impacto en la toma de decisiones en la empresa turística Lago Adventure en el año 2020–2021 a través de análisis financiero. *Revista Empresarial*, 14(2).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9323213>

INFORMACIÓN DE LOS AUTORES

Jorge Horacio Romero Herbozo

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7867-0889>

Correo: jromeroh@unjfsc.edu.pe

Breve biografía:

El Dr. Jorge Horacio Romero Herbozo es Doctor en Contabilidad por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega y Contador Público por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Cuenta con una trayectoria académica de primer nivel, habiendo alcanzado la categoría de Docente Principal y el cargo de Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Financieras en la UNJFSC. Su experiencia incluye labores como contador general en el sector agrario y una prolífica producción como investigador en temas de auditoría y responsabilidad social. Ha sido distinguido por su destacada contribución a la formación profesional de juventudes.

Jorge Martín Romero Quichiz

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5175-1053>

Correo: jromeror@unjfsc.edu.pe

Breve biografía:

El Dr. Jorge Martín Romero Quichiz es Doctor en Contabilidad y Maestro en la misma especialidad por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, institución donde también obtuvo su título de Contador Público. Cuenta con experiencia profesional en el sector privado como contador y encargado de costos en diversas empresas consultoras. Posee una activa labor en la docencia universitaria como docente nombrado en la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Financieras de la UNJFSC. Su formación se complementa con especializaciones en inteligencia artificial generativa e investigación científica, orientando su labor a la innovación educativa.

Santos Benito Sánchez García

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5488-9691>

Correo: santosb_11@hotmail.com

Breve biografía:

El Dr. Santos Benito Sánchez García es Doctor en Contabilidad, Maestro en Administración Estratégica y Economista por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Cuenta con una sólida experiencia en la gestión pública regional y municipal, habiendo ocupado cargos como Gerente de Desarrollo Económico y Director de Administración. Posee amplia trayectoria docente como profesor nombrado a tiempo completo en la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNJFSC. Ha desarrollado investigaciones sobre contabilidad de costos y gestión gerencial, siendo autor del libro "De los números a la estrategia", enfocado en el sector agroexportador.

Ángel Roberto Quezada Tomás

Doctor en Gestión y Ciencias de la Educación, Doctor en Derecho y Ciencias Políticas, Doctor en Gobierno y Política Pública.

Universidad Nacional de Trujillo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5524-5756>

Correo: angelquezadat@hotmail.com

Breve biografía:

El Dr. Ángel Roberto Quezada Tomás es Doctor en Gobierno y Políticas Públicas, Doctor en Derecho y Ciencias Políticas, y Doctor en Gestión y Ciencias de la Educación. Es Abogado por la Universidad Nacional de Trujillo y posee una trayectoria académica excepcional, destacando su labor como Rector (e) y Decano de la Facultad de Derecho de la Universidad San Pedro. Actualmente ejerce como docente ordinario principal en la Universidad Nacional de Barranca. Es autor de diversos libros sobre derecho penal, ponente internacional y un activo investigador cuya labor se orienta al fortalecimiento de las ciencias jurídicas y la calidad educativa.

Armando Graus Mesta

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2181-5046>

Correo: agraus@unjfsc.edu.pe

Breve biografía:

El Dr. Armando Graus Mesta es Doctor en Administración y Maestro en Gerencia Educativa por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Cuenta con el título profesional de Licenciado en Computación e Informática y el grado de Bachiller en Educación por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Su trayectoria profesional incluye una destacada labor técnica en el Ministerio de Defensa y una extensa experiencia docente en instituciones como el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán. Actualmente se desempeña como docente de posgrado y pregrado en la UNJFSC. Ha desarrollado investigaciones sobre estilos de dirección y gestión administrativa en entornos educativos.

Jorge Alberto Alarcón Alva

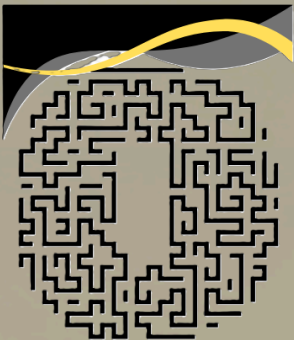
Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0115-0380>

Correo: jararcona@unjfsc.edu.pe

Breve biografía:

El Mg. Jorge Alberto Alarcón Alva es Maestro en Administración Estratégica y Licenciado en Administración por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión (UNJFSC), donde también realizó estudios de Doctorado. Cuenta con una sólida formación en gestión pública, habiéndose desempeñado como Director y Presidente del Directorio de la Sociedad de Beneficencia de Huacho, además de liderar áreas de Personal y Logística en el sector salud. Posee amplia trayectoria en docencia universitaria en la UNJFSC y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Es investigador con registro CTI Vitae ante el CONCYTEC y autor del libro "Precisiones en torno a la ética y deontología de nuestros tiempos".



OMNISCENS
PUBLISHING
Año 2026



ISBN: 978-607-69393-5-2



9 786076 939352