



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
E.P. DE CONTABILIDAD CON MENCIÓN EN
FINANZAS**

TESIS

**EL PRESUPUESTO MAESTRO Y SU INCIDENCIA EN LA
PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA “COMERCIAL SKP
S.A.C” EN EL DISTRITO DE SAN ISIDRO DURANTE EL AÑO 2013**

PRESENTADO POR

**ALVAREZ VALLE, ANTONIA PAOLA
GONZÁLES VERA, SHIRLEY FLOR
SHAPIANI VIDAL, KATERIN ELIZABETH**

ASESOR

TORRES MENDEZ, PAVEL OTMARO

Los Olivos, 2016



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD
CON MENCIÓN EN FINANZAS**

**EL PRESUPUESTO MAESTRO Y SU INCIDENCIA
EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA
EMPRESA “COMERCIAL SKP S.A.C.”
EN EL DISTRITO DE SAN ISIDRO
DURANTE EL AÑO 2013**

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

PRESENTADA POR:

**ALVAREZ VALLE, ANTONIA PAOLA
GONZÁLES VERA, SHIRLEY FLOR
SHAPIANI VIDAL, KATERIN ELIZABETH**

LIMA – PERÚ

2016

SUSTENTADO ANTE LOS SIGUIENTES JURADOS

.....
PEÑA OXOLON, César Jesús
Presidente

.....
VILLALOBOS CHUMPITAZ, Julio César
Secretario

.....
ALAMA SONO, Lilibiana María
Vocal

.....
TORRES MENDEZ, Pavel Otmaro
Asesor

DEDICATORIA

A Dios, por bendecirnos y darnos salud para lograr nuestros objetivos; a nuestros queridos familiares, por alentarnos y guiarnos para alcanzar una meta más en nuestras vidas.

A los profesores, por su tiempo valioso y paciencia que nos brindaron en todas las ocasiones que los necesitamos para el desarrollo de nuestra investigación.

RESUMEN

La investigación se enfocó en la incidencia del presupuesto maestro en la planeación financiera, donde su principal problema fue el manejo de los recursos sin algún tipo de herramienta que permita estimar correctamente la rentabilidad de la empresa.

El presente trabajo de investigación se basó en la recolección de datos históricos, a través de instrumentos como: estado de situación financiera, estado de resultados, reporte de flujos de ingresos y gastos, estadísticas de ventas, reportes de inventarios, políticas de tesorería, así como información recogida de todas las áreas involucradas en el proceso.

La empresa viene creciendo dentro del mercado y, por tanto, incrementando su porcentaje de participación; sin embargo, no tiene buena planificación, por tal motivo es necesario desarrollar una herramienta que permita planificar y ejecutar los recursos eficientemente dentro de la empresa.

Para el caso práctico se tomó todos los datos recopilados de la empresa y sus áreas iniciando con el estado de situación financiera al cierre del 2013 y desarrollando un presupuesto maestro para el siguiente ejercicio económico en función de las distintas directrices y estrategias que planteó la gerencia.

Y como resultado del desarrollo de esta herramienta se obtuvo una serie de presupuestos con información alineada a las necesidades y proyecciones de las áreas, con lo cual se pudo elaborar los estados financieros presupuestados que permitieron estimar la rentabilidad de la empresa y sus necesidades de efectivo.

Palabras clave: Presupuesto, planeación, financiera.

ABSTRACT

The research focused on the impact of the master budget in financial planning, where the main problem was the management of resources without any tool to correctly estimate the profitability of the company.

The present investigation was based on the historical data collection, through instruments such as statement of financial position, income statement, cash flow report income and expenses, sales statistics, inventory reports, treasury policies and as information gathered from all areas involved in the process.

The company is growing in the market and thus increasing its stake, but not good planning, so it is necessary to develop a tool to plan and implement resources efficiently within the company.

For the practical case all data collected from the company and starting with the statement of financial position at the end of 2013 and developing a master budget for the next fiscal year based on various guidelines and strategies proposed management areas was taken.

As a result of the development of this tool a series of budget information aligned to the needs and projected areas, which could make the statements, budgeted possible to estimate the profitability of the company and its cash requirements was obtained.

Keywords: Budgeting, planning, financial.

ÍNDICE

DEDICATORIA	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.2.1. PROBLEMA GENERAL.....	10
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	10
1.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	12
1.4.1. JUSTIFICACIÓN.....	12
1.4.2. IMPORTANCIA.....	13
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	13
1.5.1. ALCANCES.....	13
1.5.2. LIMITACIONES.....	14
CAPÍTULO II: ASPECTOS TEÓRICOS.....	15
2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	15
2.2. BASES TEÓRICAS.....	21
2.1.1. PRESUPUESTO.....	21
2.1.2. PRESUPUESTO MAESTRO.....	29
2.1.3. PLANEACIÓN.....	94
2.1.4. PLANEACIÓN FINANCIERA.....	97
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	117
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA – CASUÍSTICA.....	121
3.1. DESARROLLO INTEGRAL DE UN CASO PRÁCTICO.....	121

CAPÍTULO IV. INFORME DE INVESTIGACIÓN	142
4.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	142
4.2 CONCLUSIONES.....	144
4.3 RECOMENDACIONES.....	145
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
ANEXOS	151

INTRODUCCIÓN

Todo gerente necesita saber en dónde se encuentra su empresa y dónde estará ubicada en el futuro, ya que en estos tiempos el mercado es tan competitivo y es de suma importancia contar con una adecuada planeación financiera que permita reconocer eficientemente la situación de la empresa.

Con el siguiente trabajo de investigación pretendemos proyectar o estimar gastos e ingresos que reflejen correctamente los estados financieros de la empresa "COMERCIAL SKP S.A.C.", realizando comparaciones con periodos anteriores que nos sirvan como antecedente para desarrollar una correcta inversión, y una eficiente toma de decisiones.

Para establecer correctamente la elaboración del presupuesto maestro debemos tener en cuenta las políticas de planeación financiera de la empresa.

En el Capítulo I de la presente investigación damos a conocer acerca del planteamiento del problema, el contexto en el que se desarrolla, formulación del problema, objetivo general y específico, justificación e importancia y, por último, alcance y limitaciones.

En el Capítulo II se detallan de manera íntegra el sustento teórico de los antecedentes de la tesis organizada en subtítulos según la problemática del trabajo académico, además culminando este capítulo hacemos mención de algunos términos básicos que utilizamos en nuestro trabajo de investigación.

Para comprender la presente investigación; en el Capítulo III, se presenta el caso práctico, el cual tiene como propósito aplicar la teoría de la investigación y dar a conocer componentes que consoliden la idea de nuestra problemática y aplicar el Presupuesto Maestro.

Finalmente, mencionaremos la discusión del problema, conclusiones y recomendaciones que corresponden al Capítulo IV. Por último, se detallan las diversas fuentes consultadas, debidamente detalladas.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

En el ámbito internacional se vienen dando cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos, por esta razón, el presupuesto maestro es de gran importancia en las empresas, dado que a nivel global se está utilizando esta herramienta por las grandes organizaciones, para así establecer pronósticos, metas económicas y financieras por lograr; por otro lado, las pequeñas empresas no están haciendo uso eficaz de esta herramienta por la falta de conocimiento y profesionales especialistas en la materia, por esa razón se producen problemas financieros y se incrementa el riesgo al fracaso, ya que no se puede tomar decisiones adecuadas para su crecimiento económico en la empresa.

A nivel nacional, usualmente, las empresas no realizan un presupuesto maestro adecuado por la falta de especialistas que contribuyan a la aplicación de este, la falta de tiempo y dinero ocasiona que las entidades sean menos competitivas; por ello, el Presupuesto Maestro es de suma importancia para el funcionamiento de los entes económicos, el cual desempeña una función muy importante, y a través de esta herramienta, se puede hacer un diagnóstico y análisis de un periodo, además de pronosticar el desarrollo de actividades futuras.

En consecuencia, el presupuesto maestro es una herramienta poco utilizada; ya que las empresas en su mayoría hacen uso únicamente del presupuesto de ingresos y gastos, lo cual significa una deficiencia en la proyección de resultados.

En lo local no existe una correcta implementación del Presupuesto Maestro que facilite al empresario realizar una planeación financiera y control presupuestario de ejercicios económicos posteriores, esto permite construir, organizar y expresar en términos financieros las operaciones, recursos y bienes que forman parte de una empresa; por ello el presupuesto maestro es necesario para una buena gestión de los fondos y la determinación de utilidad o pérdida que se proyecta obtener en el futuro.

El presupuesto maestro se refiere al conjunto coordinado de programas de operación que determine informes financieros proyectados, útiles para la toma de decisiones, para cumplir las metas y objetivos en un periodo determinado, incluyendo a todas las áreas como son ventas, compras, entre otras, para facilitar el control administrativo.

La planeación financiera determina las necesidades financieras; el tiempo para satisfacer necesidades, así como las estrategias que deben desarrollarse e implementarse, además, es importante para la toma de decisiones, conociendo sus necesidades financieras a corto plazo y los resultados establecidos por los inversionistas con la finalidad de mantener un éxito financiero, y analizando las diferentes propuestas e inclinándose por una de ellas de mayor rentabilidad y evitar riesgos en el capital.

“COMERCIAL SKP S.A.C.”, es una empresa comercial, constituida como Sociedad Anónima Cerrada que inició actividades el 01 de febrero de 2008, cuya actividad económica principal es la venta por mayor y menor de alimentos, bebidas y otros. Tiene un sistema de emisión de comprobantes mixto (manual y computarizado) y su sistema de contabilidad es computarizado. Su domicilio fiscal está ubicado en la Av. Los Rosales N° 234, San Isidro, Lima.

En la empresa "COMERCIAL SKP S.A.C." se viene realizando gastos sin tener conocimiento si afectará a otras áreas y/o obligaciones; asimismo, no cuenta con una herramienta o técnica para evaluar si los resultados se están logrando o necesitará un financiamiento para pagar obligaciones contraídas en el desarrollo de sus actividades a corto plazo, ya que no existe una proyección de los ingresos que les permita estimar sus utilidades a fin de año y optar por acciones preventivas y correctivas dentro del presupuesto, ya sea con un plan de ahorro, reduciendo personal u otra acción que permita terminar con un saldo de caja y rentabilidad positiva, con la finalidad de cumplir los objetivos y concretar la visión de la empresa.

Ante el problema observado anteriormente, es conveniente que la empresa "COMERCIAL SKP S.A.C." se organice de tal manera que se pueda analizar la incidencia del presupuesto maestro en la planeación financiera y, por ende, permita visualizar su situación para decidir qué acciones deben realizar en el futuro.

Por tanto, el presente trabajo de investigación tiene como objeto analizar la situación mencionada en el párrafo anterior y elaborar un modelo del presupuesto maestro que permita a la empresa analizar y mejorar su planeación financiera.

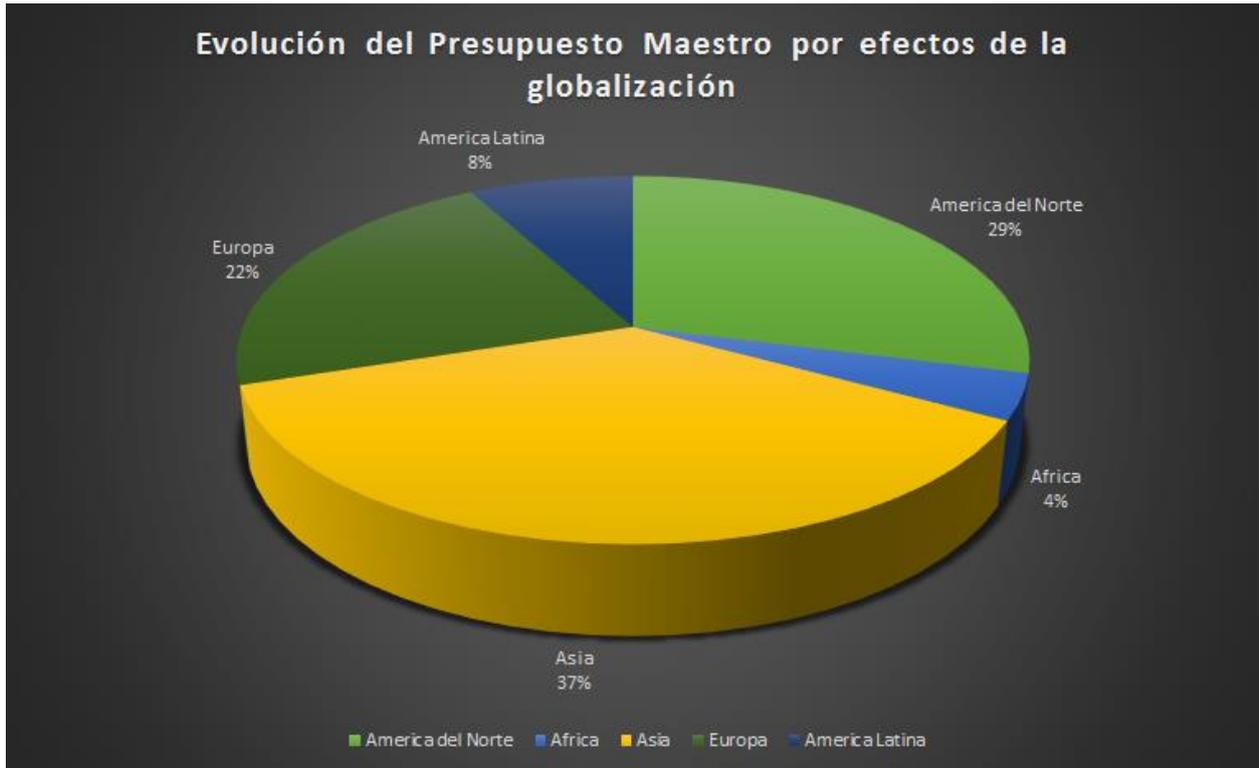


Gráfico 1: Evolución del presupuesto Maestro por efectos de la globalización.



Gráfico 2: Indicador de la Evolución del Presupuesto Maestro.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

- ¿De qué manera el presupuesto maestro incide en la planeación Financiera en la empresa "COMERCIAL SKP S.A.C." en el distrito de San Isidro durante el año 2013?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cuáles son los ingresos y gastos en la proyección mensual en la empresa "COMERCIAL SKP S.A.C." en el distrito de San Isidro durante el año 2013?
- ¿Cómo se planifican las compras y el stock de existencias en almacén en la empresa "COMERCIAL SKP S.A.C." en el distrito de San Isidro durante el año 2013?
- ¿Qué políticas se aplican en la gestión de cobros y pagos en la empresa "COMERCIAL SKP S.A.C." en el distrito de San Isidro durante el año 2013?

1.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Analizar la manera en que el presupuesto maestro incide en la planeación financiera en la empresa "COMERCIAL SKP S.A.C." en el distrito de San Isidro durante el año 2013

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los ingresos y gastos en la proyección mensual en la empresa "COMERCIAL SKP S.A.C." en el distrito de San Isidro durante el año 2013
- Conocer la forma de planificación de las compras y stock de existencias en almacén en la empresa "COMERCIAL SKP S.A.C." en el distrito de San Isidro durante el año 2013
- Verificar la aplicación de las políticas de cobros y pagos en la empresa "COMERCIAL SKP S.A.C." en el distrito de San Isidro durante el año 2013

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.4.1. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación pretende contribuir a las empresas a ser competitivas en el mercado, por ello, se requiere realizar proyecciones para el futuro que ayude al empresario a tomar decisiones sin que estas afecten a las demás áreas de la empresa. Por ello, se necesita la implementación de herramientas que permita la proyección de ingresos y gastos que a su vez se pueda obtener como resultado los estados financieros proyectados. Porque al tener estimaciones, la empresa puede lograr una buena planeación financiera, ayudando a concretar sus objetivos, misión y visión, permitiendo desarrollarse como una empresa económicamente sólida, logrando compromisos con la comunidad. El obtener y manejar esta herramienta proporcionará la posibilidad y disponibilidad para realizar un presupuesto que sirva como base de información confiable para la empresa.

La elaboración del presupuesto maestro permite establecer las metas, siendo esta una herramienta que sirve de guía para dirigir y coordinar las actividades con el propósito de alcanzar dichas metas, asimismo, es conveniente para aquellas empresas y/o instituciones que requieran de una mejor planeación financiera, siendo una herramienta de mejora, además servirá como antecedente para aquellos que deseen profundizar sobre el tema.

1.4.2. IMPORTANCIA

La presente investigación pretende demostrar la importancia de la elaboración del presupuesto maestro dentro de la empresa para el mejor manejo contable y financiero; ya que toda empresa necesita tener conocimiento anticipado de las obligaciones que tendrá en el futuro; al aplicar el presupuesto maestro se realiza todo un análisis de la situación económica y financiera de la empresa y en función de ello decidir qué acciones se deben tomar frente a diferencias entre lo presupuestado y ejecutado, con el objetivo de lograr o mejorar los resultados esperados.

1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.5.1. ALCANCES

La investigación pretende servir como guía para otras investigaciones y empresas de los diferentes sectores económicos como: comerciales, industriales, servicios, entre otras; ya que, toda empresa busca una estabilidad económica y financiera dentro del mercado, esto conlleva muchas veces a la gerencia tomar decisiones erradas por la falta de herramientas que planifiquen los ingresos, gastos dentro de la empresa y prever futuras necesidades de financiamiento, por ello, la presente investigación busca contribuir a la difusión y aplicación del presupuesto maestro como herramienta dentro de la planeación financiera de la empresa.

1.5.2. LIMITACIONES

Existen pocas tesis referentes a nuestro tema de investigación sobre presupuesto maestro en el Perú por lo que nos llevó a buscar algunas tesis de referencia de otros países que nos ayuden a complementar el desarrollo de nuestro trabajo de investigación.

Asimismo, la información financiera dentro de la empresa es confidencial por ello es que existió un cierto grado de dificultad para tener acceso a la información requerida y elaborar el caso práctico.

CAPÍTULO II: ASPECTOS TEÓRICOS

2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se tomó como fuentes de estudio diversas tesis que han sido desarrolladas en diferentes centros de estudios a lo largo del tiempo, las cuales han servido como guía para ampliar el tema central a investigar.

Para tal efecto, Montenegro (Guatemala - 2011) de la Universidad de San Carlos, en su tesis: “El Sistema de Presupuesto Maestro como Herramienta para el Control de los Recursos Financieros en las Empresas Proveedoras de la Industria del Mueble” (Para obtener el Grado de Maestro en Ciencias) tuvo como propósito fundamental el diseño de un sistema de presupuestos basado en la metodología de un presupuesto maestro para empresas que se dedican a la proveeduría de la industria del mueble. Este sector está dedicado a la distribución minorista de productos para la elaboración de muebles, dividida en tres grandes áreas como lo son: ferretería especializada en carpintería, tableros derivados de madera y madera sólida. Así también, en brindar servicios de corte de madera y tableros, entre otros servicios, llegando a las siguientes conclusiones:

- El sistema de presupuesto maestro genera herramientas de planificación y control de los recursos en las empresas proveedoras de la industria del mueble en Guatemala.
- Las empresas proveedoras de la industria del mueble en la Ciudad de Guatemala, carecen de una organización definida y ordenada; por el contrario, son de índole familiar y han crecido de manera empírica.
- Para poder establecer un presupuesto maestro se deben primero definir el objeto principal de las empresas, así como las estrategias a seguir.

- Para poner en marcha el sistema de presupuesto maestro, se estableció que el objeto de las empresas proveedoras de la industria del mueble son prestar servicios de solución a través de la venta de un amplio surtido de productos de madera, tableros y ferretería a fabricantes de muebles, constructores y diseñadores.

El trabajo de investigación en esta tesis consiste en analizar la metodología del presupuesto maestro para las empresas que se dedican a la proveeduría de la industria del mueble. Nos dan a conocer la importancia que tiene el presupuesto en toda empresa, y así plantear las estrategias, objetivos y metas para un buen funcionamiento de la entidad.

El trabajo de investigación en esta tesis pretende que el presupuesto maestro sirva como una herramienta financiera de planificación, y así las empresas familiares en Guatemala proveedoras de la industria del mueble puedan crecer sosteniblemente con base en herramientas administrativas modernas, ya que usualmente los empleados de las organizaciones desconocen la utilidad de las herramientas financieras que proporcionan datos claros y simples de aplicar que permiten el análisis e interpretación para poder llevar a cabo una correcta toma de decisiones, consideran que la importancia de la aplicación de esta herramienta dentro de una empresa a nivel macro radica en la competitividad existente en el mercado, dada la situación de riesgo existente en las operaciones comerciales, la mejor manera de que las empresas puedan competir y perdurar en el mercado es generando mecanismos de revisión de políticas y mejorando su planeación financiera, de esta manera se logran los objetivos del presupuesto que son: la previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y el control de posibles desviaciones ocurridas, es decir, desempeña una función preventiva y correctiva respecto al uso adecuado de los recursos económicos de la empresa.

Reynoso y Urgiles (Ecuador - 2010) de la Universidad de Cuenca, en su tesis: "Diseño, Elaboración y Aplicación del Presupuesto Maestro para Empresas de Ferretería Aplicado a la Empresa ASAGA S. A." (Para obtener el título profesional de Contador Público) tuvo como propósito fundamental proyectar con juicio el volumen de sus operaciones, los ingresos y gastos, y de esta manera puedan obtener la utilidad máxima deseada, llegando a las siguientes conclusiones:

- La implementación de este sistema presupuestario es de mucha importancia para programar o estimar los ingresos y gastos de la empresa ASAGA S.A. al realizar las comparaciones de los años anteriores para desarrollar una mejor inversión y, así tener menor gasto y mayor ingreso para la empresa.
- El Balance General Presupuestado nos ayuda a una visión completa de la situación financiera de la empresa.

El trabajo de investigación nos da a conocer la importancia que tiene el presupuesto maestro, ya que permite analizar y evaluar la situación de la empresa para la toma de decisiones. Considerando todos los elementos contables, como son activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos los cuales conllevan a la evaluación de sus respectivos balances.

El presente trabajo de investigación consiste en el diseño, elaboración y aplicación del Presupuesto Maestro en la empresa AGASA S.A., ya que no cuenta con un sistema presupuestario que le permita desarrollar una mejor inversión para así tener menos gastos y mayor ingreso, que si se realiza un buen presupuesto con la colaboración de los diferentes sectores de la empresa como el sector de ventas, compras, etc. y en especial de la gerencia se logrará fijar los objetivos y metas, tomando las mejores decisiones, además mediante el presupuesto maestro se puede formular los estados financieros

presupuestados, permitiendo a la gerencia anticiparse ante un periodo futuro en función de los planes operativos, por ello este proyecto sirve como guía para las empresas al desarrollar su planeación financiera. Además, el presupuesto maestro es el principal presupuesto de la empresa, es decir, el término de un conjunto de procesos de planeación, es un medio para el desarrollo y logro de objetivo, para que sea seguro debe estar bien organizado por la gerencia y de acuerdo a con los sistemas de contabilidad, para así determinar la utilidad o pérdida que se espera tener en el futuro, permitiendo a la gerencia tomar decisiones adecuadas

Gancino (Ecuador - 2010) de la Universidad Técnica de Abanto, en su tesis: “La Planificación Presupuestaria y su Incidencia en la Información Financiera de la Fundación Pastaza” (Para obtener el título profesional de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría) tuvo como propósito fundamental estudiar la incidencia de la planeación presupuestaria en la información financiera de fundación Pastaza, con la finalidad de mejorar los recursos financieros, llegando a las siguientes conclusiones:

- Es importante que, para aplicar un sistema de planificación, todo el personal debe estar involucrado, así se fomentará el cumplimiento de los objetivos empresariales y personales, por ello es necesaria una concientización a cada uno de los individuos para obtener su colaboración.
- Fundación Pastaza es una institución que se ha destacado en varias provincias por su trabajo, en la remediación del medioambiente, protección de los páramos y conservación de la Cuenca Alta del Río Pastaza, para el desarrollo de sus actividades cuenta con recursos humanos, económicos y financieros; para que de esta manera lleve a cabo el cumplimiento de sus diversos proyectos.

El presente trabajo de investigación de la tesis mencionada considera que la evaluación es una pieza sustancial en el proceso presupuestario, porque a través de esta se puede apreciar los movimientos del presupuesto, y hacer ajustes cuando sean necesarios, pues como sabemos el presupuesto; no es una camisa de fuerza y puede ser susceptible de cambios por factores políticos y económicos, y él establecer saldo es necesario porque al final del año fiscal existen residuos que se pueden utilizar en el próximo ejercicio fiscal.

Las tesis respaldan este trabajo de investigación, ya que la fundación Pastaza no cuenta con una herramienta que le facilite y ayude al buen manejo y mejoramiento de los recursos financieros, por ello la implementación de la planeación presupuestaria, permitirá a la fundación que las áreas se desarrollen eficiente y eficazmente, y de esta manera asignar sus ingresos y gastos sobre ciertas actividades a realizarse. Considerando que la planeación es muy importante porque permite a la alta gerencia tomar decisiones adecuadas y pertinentes, permitiendo lograr el desarrollo económico y social de la institución. Este trabajo de investigación es un buen aporte para las empresas, ya que en la actualidad constantemente se dan cambios tanto económicos, políticos y sociales que indirectamente influyen en la gestión de la empresa por esa razón las entidades deben prever situaciones inesperadas para así lograr ser competitivo y liderar en el mercado.

La insuficiente información financiera, es decir, inoportuna por la inadecuada planeación presupuestaria genera un declive en la administración, por ello, el papel que cumple el presupuesto según la investigación dentro de la empresa es que permite tomar medidas para enfrentar situaciones que requieren de decisiones financieras, por ello, el presupuesto permite controlar la actividades de una entidad, mostrándose como un proceso lógico porque requiere de la información de cada área y la sintetiza de tal manera que pueda ser entendida y empleada eficazmente para el desarrollo económico y social.

Santos y Pérez (Perú - 2010) de la Universidad Privada del Norte en su tesis: “Influencia del Presupuesto Maestro sobre la Situación Financiera y Económica de una Investigación Educativa de Nivel Técnico de la Ciudad de Trujillo” (Para obtener el título profesional de Contador Público) tuvo como propósito fundamental demostrar que el presupuesto maestro influye de manera positiva en la situación económica y financiera de una institución educativa de nivel técnico de la ciudad de Trujillo, permitiendo un mejor control de los recursos financieros, llegando a las siguientes conclusiones:

Al ponerse en funcionamiento Presupuesto Maestro en la Institución en estudio determinamos que influye positivamente, logrando obtener:

- Una mayor liquidez permitiéndole realizar una adecuada programación de las obligaciones en las fechas respectivas, con el personal, proveedores y acreedores.
- Trabajo en Equipo en forma anticipada, controlando los ingresos y egresos de la Institución, logrando un mejor control de los recursos financieros.

El trabajo de investigación de esta tesis se considera que para llegar a una buena evaluación financiera todo parte del análisis de datos históricos, analizar la situación financiera pasada que servirá como base para estimar montos para la información actual que se consideren necesarios para la empresa. Logrando un manejo eficiente de sus recursos, lo cual permitirá aumentar su liquidez inmediata y así poder proyectarse para un determinado periodo, permitiendo realizar una adecuada programación de las obligaciones en las fechas respectivas, con el personal, proveedores y clientes.

El objetivo es mantener con ellos compromisos en el tiempo, buscando que nuestras relaciones se fortalezcan gracias a un intercambio de valor y con integridad de ambas partes; que ambos nos beneficiemos y haya un clima de respeto y confianza. El presupuesto es una herramienta para orientar a la empresa en la dirección deseada.

2.2. BASES TEÓRICAS

A continuación, se mostrarán las diferentes teorías que van a explicar la importancia de implementar el presupuesto maestro como parte de la planeación financiera dentro de una empresa con las siguientes citas bibliográficas:

2.1.1 PRESUPUESTO

2.1.1.1 Definición

Según Flores (2013:43,44), afirma que un presupuesto es un plan cuantitativo de acción que ayuda a la coordinación y control de la adquisición y utilización de recursos durante un determinado periodo.

La preparación de un presupuesto debe considerarse como la integración de la variedad de intereses difusos y en ocasiones diversos, que constituyen la organización, dentro de un programa que todos convinieron que es funcional.

El presupuesto implica algo más que el mero pronóstico: involucra la manipulación planeada de todas las variables que determinen el desempeño de la empresa en un esfuerzo por alcanzar cierta posición preferida en el futuro. Viéndolo de este modo, difícilmente puede darse énfasis exagerado a la importancia de la participación, cada subsistema se impone un compromiso y cada compromiso se relaciona con el plan total.

- Según sostiene el autor, es importante el presupuesto en una empresa ya que es un plan integrador que permite de manera ordenada y organizada la coordinación de todas las áreas existentes dentro de la empresa, con el fin de lograr el manejo correcto de los recursos que esta posee, logrando el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas y así conocer los resultados con anticipación para tomar las decisiones pertinentes y adecuadas, sin embargo, como también lo manifiesta Muñiz (2009:41), el presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determina, integra y coordina las áreas, actividades departamentos y responsables de una organización, y que se expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir los objetivos fijados en la estrategia.
 - El presupuesto utilizado por la dirección permite trasladar los objetivos a términos monetarios y delegar la responsabilidad de su consecución a los diferentes responsables para después poder hacer su seguimiento mediante el control y análisis de las desviaciones.
 - El presupuesto sirve para minimizar el riesgo futuro en la consecución de los objetivos, ya que permite realizar un seguimiento y, en el caso de no cumplimiento, reconducir los objetivos hacia una situación más real posible.
- Por otro lado, según sostienen Amat y Soldevila (2011:196-197), el presupuesto es una previsión cuantitativa sobre el futuro a corto plazo de la empresa. La confección del presupuesto no solo ayuda a la previsión del futuro, sino que también sirve para evaluar la gestión de todas las partes de la empresa y para tomar las medidas correctoras

pertinentes para mejorar los resultados de la gestión. Tradicionalmente, el presupuesto se utiliza para calcular y autorizar los costes, pero es más útil considerar el presupuesto como una herramienta de gestión que ayuda a alcanzar los objetivos (eficacia) con un óptimo uso de los recursos (eficiencia), por ello este es un plan detallado para adquirir y utilizar recursos financieros y de otro tipo durante un periodo especificado.

- Asimismo, sostiene Ortiz (2013:318), el presupuesto es una herramienta elaborada mediante un orden técnico y sistemático, que ayuda a la toma de decisiones y a coordinar y controlar las operaciones futuras, anticipando todos los eventos posibles, para cuantificar los resultados de la empresa en un periodo determinado.

Los presupuestos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, con la finalidad de tener una función preventiva y correctiva.

- **Función preventiva:** informa anticipadamente de las oportunidades y de los riesgos futuros.
- **Función correctiva:** advierte sobre las desviaciones producidas entre los pronósticos y la realidad.

El presupuesto es útil en las empresas, ya que de esta manera obtendrá resultados positivos que contribuyan al buen manejo y desarrollo de la empresa en el mercado competitivo; permitiendo tener una mejor visión hacia dónde va la compañía y logrando así, que la empresa obtenga una economía sólida.

- Además, sostienen Nevado, López, Pérez y Ramón (2009:239), el presupuesto es un plan anual que concreta para ese periodo las directrices estratégicas de la empresa en programas de actuaciones precisas, asignando recursos y responsables y cuantificando, por meses, el conjunto en términos monetarios. El presupuesto de un año es un eslabón en la cadena de planificación de la empresa: se ve afectado por decisiones de periodos previos, y a su vez, su desarrollo repercutirá sobre los presupuestos de los años por venir.

De lo mencionado por los autores, consideramos que el presupuesto es una herramienta elaborada mediante un orden técnico y sistemático que sirve para minimizar los posibles riesgos que se presenten en el futuro con el único objetivo de lograr la misión y visión que la empresa ha trazado, este plan operacional permite cambiar los objetivos a términos monetarios y encomendar la responsabilidad de su aplicación a los diferentes encargados para después poder hacer su verificación mediante el control y análisis de las desviaciones que se proyectan para un ejercicio económico en la entidad; donde se trazaran estrategias, herramientas que incluyen al personal para que contribuyan a la aplicación del presupuesto, demostrando su efectividad

2.1.1.2 Responsabilidad en la Elaboración y Formulación del Presupuesto

Según Flores (2011:432), sostiene que el gerente financiero de una empresa es el encargado de elaborar y formular el Presupuesto, y a su vez tiene las siguientes responsabilidades:

- Obtener tasas de rendimiento adecuadas que cumplan con las expectativas de los inversionistas.
- Interrelacionar las funciones empresariales (compra, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.
- Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no cubran con las metas que justificaron su implantación.

Cabe indicar que el presupuesto de una empresa debe ser evaluado y analizado con el comité asesor (gerentes de otros departamentos) y con el gerente general, con la finalidad de que el presupuesto formulado cumpla con las expectativas y metas trazadas en la empresa.

Si se pretende que cada nivel de la estructura adquiera compromisos o aporte su máximo potencial, es imprescindible que todos participen y asuman responsabilidades en el proceso de presupuestación.

2.1.1.3 Etapas de la Preparación del Presupuesto

Flores (2011:433-434), menciona las siguientes etapas:

Primera etapa. Pre-iniciación o diagnóstico financiero.

En esta etapa se evalúa los resultados obtenidos en periodos anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.) se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:

- Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costos y/o diferenciación.
- Selección de las opciones de crecimiento: intensivo, integrado diversificado.

Segunda etapa. Formulación del presupuesto

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa esta etapa en la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, procediéndose según las pautas siguientes:

- En el campo de las ventas, su valor se subordinará a las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones

inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.

- En el frente productivo se programarán las cantidades a fabricar o embalsar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios.
- Sobre la base de los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calcula las compras en términos cuantitativos y monetarios.
- Basándose en los requerimientos de personal solicitados por cada jefatura, y según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales vigentes, la jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos debe preparar el presupuesto de sueldos y salarios.

Tercera etapa. Ejecución presupuestaria

En el proceso administrativo, la ejecución se relaciona con la “puesta en marcha de los planes” y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

En esta etapa, el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas para asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear. Igualmente, presentará informes de ejecución periódica.

Cuarta etapa. Control del presupuesto.

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en el cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida.

Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Las actividades más importantes por realizar en esta etapa son:

- a. Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y presupuestado. Cuando la cotización se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios deberán incluirse tópicos como el avance en obras, en tiempo y en compras expresadas en unidades.
- b. Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
- c. Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre al presentarse cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios internacionales.

2.1.2 PRESUPUESTO MAESTRO

2.1.2.1 Definición

Para Andía (2012:149), es una expresión utilizada en algunas organizaciones cuando se habla de los planes operativos y financieros en el futuro para un periodo de un año, los cuales se materializan en el presupuesto anual.

El presupuesto maestro se resume en los siguientes estados financieros proyectados:

- Estado de situación financiera o balance general
- Estado de resultados o estado de ganancias y pérdidas

El presupuesto maestro recoge las decisiones y los planes operativos, así como las previsiones de financiamiento de los mismos. Mientras que los planes operativos se centran en el uso de los recursos escasos, los financieros se centran en la manera de financiar las actividades de operación y de las inversiones del negocio.

El punto inicial para la elaboración del presupuesto es la determinación de las metas a lograr en el futuro, el presupuesto ayuda a dirigir una organización a la situación deseada, además sirve como herramienta para el control del avance.

- Según sostiene el autor, el presupuesto maestro es importante en las empresas porque muestra la información más detallada, debido a que todas las áreas deben involucrarse para obtener un pronóstico más exacto referente a las operaciones que realiza la empresa, reflejando en los estados financieros proyectados el resultado deseado y de ese modo cumplir con los objetivos

dentro de la planeación financiera de la alta dirección, sin embargo, como también lo manifiesta Ramírez (2013:250), el presupuesto maestro consiste en un conjunto de presupuestos que buscan, por un lado, la determinación de la utilidad que se espera obtener en el futuro, y por el otro formular Estados Financieros Presupuestados que permitan a la gerencia tomar decisiones sobre un periodo futuro en función de los planes operativos para el año venidero.

- Por otro lado, según sostienen Garrison, Brewer, Noreen (2009:390), el presupuesto maestro es un resumen de los planes de una compañía que establece objetivos específicos para las ventas, la producción, la distribución y las actividades financieras. En general, culmina en un presupuesto del efectivo, un estado de resultado presupuestado y un balance general presupuestado. En Síntesis, representa una expresión global de los planes de la administración para el futuro y de la forma de llevarlos a cabo.
- Asimismo, sostiene el autor que el presupuesto maestro es un plan operativo y un plan financiero, que incluye el presupuesto de ventas, el presupuesto de costo de ventas, el presupuesto de gastos administrativos, el presupuesto de gasto de ventas, el presupuesto de gastos financieros, el presupuesto de caja, y los estados financieros proyectados (Estado de Resultado Integral y Estado de Situación Financiera), lo manifiesta Flores (2011:345), considerando que el presupuesto maestro debe constituir una herramienta y/o instrumento que sirva de base de todas las actividades para lograr una buena (Ramírez, 2013) (Bahillo, Pérez, & Escribano, 2013) planeación financiera, ya que el presupuesto maestro requiere de

consideraciones cuidadosas, detalladas, para así trazar el rumbo de la empresa y lograr que pueda subsistir en el tiempo; ya que debido a los cambios que se dan día a día en el mercado las empresas tienden a desaparecer.

- Además, sostiene Rivadeneira (2013:97), el presupuesto maestro está constituido por el presupuesto operativo y financiero; que refleja el impacto esperado sobre la utilidad, la situación financiera y el flujo de caja de las decisiones operativas y financieras de los administradores de una empresa.

La preparación paso a paso de los diversos componentes del presupuesto maestro exige consideraciones cuidadosas por parte de la gerencia, con decisiones claves relaciones con la fijación de precios, líneas de productos, programación de la producción, control de inventarios, inversiones en activos fijos y otros aspectos.

En síntesis, el presupuesto maestro es una herramienta, que permite recolectar información completa para proyectarse a un periodo económico, lo más importante es prever los posibles riesgos y anticiparse a un hecho o suceso futuro y así dar cumplimiento a los objetivos y metas trazadas por la alta dirección; además requiere de consideraciones cuidadosas, detalladas, para así obtener el rumbo de la empresa y lograr que pueda subsistir en el tiempo.

ELEMENTOS:

- Presupuesto operativo
- Presupuesto financiero

2.1.2.2 Presupuesto Operativo

De acuerdo a Tovar (2012:23), el Presupuesto Operativo recoge lo que constituyen las actividades normales de la empresa: ventas de los productos o servicios (presupuesto de ventas), producción si procede, compras (presupuesto de producción), así como el resto de actividades que dan soporte a las anteriores (presupuesto de gastos de estructura).

Constituye un conjunto de presupuestos que representan las siguientes características:

- Cada presupuesto, de una manera más o menos directa, es dependiente de los demás.
 - Deben estimarse a partir del entorno que rodea a la empresa, sus objetivos generales y los medios con los que cuenta.
 - Deben ser coherentes entre sí.
- Según sostiene el autor, el presupuesto operativo (también denominado presupuesto de explotación o de ingresos y gastos) permite una visión de las actividades de la organización, reflejando las operaciones que se han planificado; generalmente, para el año próximo, asimismo, manifiesta Pérez (2013:142), el presupuesto operativo muestra el análisis de entradas y salidas, de los ingresos y gastos previstos en esto se incluyen: los salarios del personal, los gastos en seguro y prestaciones sociales que benefician al personal. Es habitual que el presupuesto de operaciones arranque con la elaboración del presupuesto de ventas. Como fase previa a su preparación es útil elaborar una previsión de las ventas que se obtendrían si

se extrapolase la gestión pasada en el entorno previsto para el próximo ejercicio.

- Por otro lado, sostiene Ortiz (2013:319), el presupuesto operativo engloba las actividades de explotación de la empresa, tales como: las funciones comerciales, aprovisionamiento, almacenaje, distribución, etc., que permitirán, según el tipo de empresa, la elaboración de los presupuestos de venta, de compras, gastos administrativos y ventas, etc.
- Asimismo, definen Bahillo, Pérez y Escribano (2013:411), el presupuesto operativo incluye los presupuestos relacionados con las funciones de explotación de la empresa, está compuesto de varios presupuestos menores estimados que se aplican solo a ciertas operaciones. Además, es utilizado por distintos departamentos de una empresa para planificar sus futuros proyectos, mostrando el negocio de cuánto dinero debe tener en el próximo período.
- También define Mora (2009:180-181), el presupuesto operativo es el valor monetario equivalente al conjunto de previsiones y objetivos trazados para el ciclo de explotación. Generalmente está delimitado a un ejercicio económico y con regularidad se fracciona en periodo de tiempo más cortos, con el fin de poder aplicar un control presupuestario. Está alineado con los objetivos estratégicos y a su vez es el resultado de coordinar los presupuestos de ingresos y gastos elaborados por los responsables de las áreas que componen la explotación del negocio.

A modo de comentario, el presupuesto operativo está compuesto de varios presupuestos menores, realizadas por las demás áreas de la entidad de acuerdo con cada una de las necesidades, ya sean operaciones de ingresos o gastos que la empresa desea presupuestar para reflejar las actividades que se han planificado para el próximo periodo económico, todo ello permite que las estimaciones realizadas por los distintos departamentos para ciertas operaciones pueda reflejar cuánto dinero debe tener el negocio para lograr los objetivos y a su vez alinear a los responsables de las áreas .

A. Presupuesto de ventas

Según Andía (2012:160), afirma que todo plan empresarial tiene como punto de partida las actividades relacionadas al servicio que brinda, ya sea a través de un producto o un servicio como tal, ello se resume en el presupuesto de ventas.

El presupuesto de ventas cuantifica la información contenida en el plan de marketing; es decir, se relacionan con los objetos propuestos por la empresa en cuanto a participación de mercado, estrategias de precio e ingreso, etc. Por lo que incluye las proyecciones de las ventas y actividades relacionadas a ella como la promoción, publicidad, gastos de ventas, devoluciones, descuentos, etc.

El sistema de presupuesto es una cadena de información cuyo punto de partida es el plan de ventas, por lo que la importancia de elaborar bien dicho plan influye en los resultados de los demás componentes.

- Según sostiene el autor, el presupuesto de ventas es el punto de partida para elaborar el presupuesto maestro, ya que es la base para la elaboración de los demás presupuestos; todo ello debido a que está estrechamente ligado con la elaboración de los demás presupuestos, sin embargo, como también lo manifiestan Bahillo, Pérez y Escribano (2013:416), el presupuesto de ventas es una de las previsiones claves para que el resto del presupuesto maestro sea realista: la estimación de ventas de la empresa. Esta estimación va a delimitar las actualizaciones del resto de áreas de explotación de la compañía. La estimación ha de realizarse en cantidad y precio.
- Por otro lado, según sostiene Muñiz (2009:91), el presupuesto de ventas es la manera de calcular las cifras de ventas monetarias a conseguir en el futuro, su base de cálculo debe estar justificada y documentada siempre. La previsión de ventas debe presentarse mediante el máximo detalle posible, en función siempre de un criterio de economicidad, por familia de productos o servicios, por tipo de mercado, de distribución, clientes y vendedores, si es posible. El departamento comercial y sus responsables elaboraran las previsiones de ventas de forma mensual según los objetivos del mercado. El presupuesto de ventas es importante para la realización del presupuesto maestro, siendo este un programa detallado que muestra las ventas proyectadas para cierto periodo, este es de gran utilidad en las empresas, ya que suele expresarse en unidades monetarias y unidades de producto, dando una mejor visión a la empresa, siendo este la clave para el proceso del presupuesto, además ayuda a toda empresa a proyectar sus gastos de acuerdo con los ingresos que desea obtener para lograr sus objetivos y metas incluidos en su planeación financiera.

- Además, sostiene Tovar (2012:24), el presupuesto de ventas es el más crítico de todos, puesto que de él se derivarán el resto de los presupuestos de la empresa. Por ello se formulará en primer lugar, y el resto de presupuestos de desarrollarán a su medida. Además, también incorpora una mayor incertidumbre al basarse en gran cantidad de hipótesis: entorno, coyuntura económica, acciones de la competencia, etc. Su elaboración corresponde a la dirección comercial, en función a estrategias y políticas comerciales establecidas, que, a su vez, determinan las directrices para su elaboración y las hipótesis a adoptar.

El presupuesto de ventas debe reflejar de forma realista: Qué vender, Dónde vender, Cuánto vender, A qué precio.

- Asimismo, define Martínez (2013:74), el presupuesto de ventas es el núcleo del sistema presupuestario. Está dentro del presupuesto operativo, pero es el que pone en marcha todo el proceso, el punto de partida de los demás presupuestos, es el comienzo de todo lo operativo de la empresa, ya que a partir de la estimación de las ventas se va a evaluar la cantidad a producir, los materiales precisos, mano de obra que se necesita, gastos de fabricación directos e indirectos, etc.

Las ventas son las que proporcionan los fondos necesarios para financiar el resto de las actividades ordinarias de la empresa y ayudan a mejorar la rentabilidad de la misma, por eso es importante realizar un presupuesto de ventas y para ello se necesita hacer una previsión, tanto en unidades físicas como en unidades monetarias.

En síntesis, el presupuesto de ventas es una de las previsiones claves para que el resto del presupuesto maestro sea elaborado correctamente, ya que se realiza a partir del análisis de mercado; la previsión de las ventas se preparará para que permita delimitar las actualizaciones del resto de áreas de la compañía y así la estimación ha de realizarse en cantidad y precio, evaluando su doble vertiente de oferta y demanda obteniendo como resultado la cantidad a producir, los materiales precisos, mano de obra que se necesita, gastos de fabricación directos e indirectos y/o tendencias generales.

B. Presupuesto de cuentas por cobrar

Para Rodríguez (2012:26-27), estas representan derechos exigibles a terceros que provienen de haberles realizado una venta o prestando un servicio, y por los cuales el cliente no pagó de inmediato o no dio un préstamo o alguna operación similar por esa transacción, pero que se pagarán en un futuro.

En el momento en que se da la operación que origina la cuenta por cobrar se debe valorar. Esta valuación se hace con base en las unidades monetarias acordadas a recibir en efectivo, ya sea en equivalentes de efectivo o en especie a la fecha de vencimiento.

Las cuentas por cobrar pueden ser a corto o a largo plazo; las primeras son las que se van a cobrar dentro del plazo de un año o de su ciclo operativo (cuando sea mayor a un año), segunda que se espera cobrar en un plazo mayor a un año. Las cuentas por cobrar a corto plazo deben clasificarse como activo circulante y presentarse después del efectivo y las inversiones en valores negociables.

Las cuentas por cobrar se pueden dividir de acuerdo con su origen (para así informarse en el balance general):

- a. A cargo de clientes y
- b. A cargo de otros deudores.

Las que se presentan dentro de las cuentas a cargo de clientes son, justamente, los documentos y cuentas por cobrar a los clientes, que se derivan de las ventas o prestación de servicios que se les hace de los productos que provienen de las operaciones primarias, es decir, de las operaciones normales de la empresa. A esta partida también se le llama cartera o clientes.

Aquella a cargo de otros deudores corresponde a documentos y cuentas por cobrar a terceros que no son los clientes; generalmente provienen de préstamos otorgados, anticipos de viaje, ventas de activo fijo, etc.

Dentro del total de las cuentas por cobrar se debe considerar la posibilidad de que en el futuro algunas no sean pagadas; esta situación deriva en la necesidad de calcular el monto que es posible cobrar, para así informar correctamente lo que en realidad se espera se convierte en efectivo, pues esta información es la base para hacer ciertos análisis financieros para toma decisiones adecuadas.

- Según sostiene el autor lo más fácil es la cobranza en efectivo, al mismo tiempo que preparamos el presupuesto de ventas. La cobranza en efectivo a los clientes incluye las ventas en efectivo del mes en curso, más las ventas a crédito del mes anterior. Usaremos la cobranza total para preparar el presupuesto de efectivo, como también lo manifiesta Apaza (2009:415), en el presupuesto de cuentas por cobrar es importante considerar que la elaboración de este presupuesto conlleva a que el empresario pueda

proyectar los futuros ingresos de efectivo y a su vez obtener una información anticipada del efectivo que podrá cobrar y así emitir informes que permitan una adecuada toma de decisiones y lograr el cumplimiento de sus políticas de cobranzas que a su vez generan la necesidad de establecer fechas exactas para hacer efectivas las cobranzas, de lo mencionado surge la posibilidad de realizar un presupuesto de tiempo es decir proyectar posibles fechas de cobranzas con un previo estudio y/o análisis del cliente respecto al cumplimiento de sus pagos a proveedores.

- Por otro lado, según sostiene Flores (2013:133), el presupuesto de ventas y cobranzas comprende la proyección de los ingresos que espera obtener la empresa en el periodo de estudio. Comprende básicamente la proyección de las ventas a efectuar, tanto aquellas que correspondan a operaciones al contado como a crédito. El presupuesto de cobranzas está directamente relacionado con la proyección de ingresos que la empresa espera lograr dentro de su planificación.
- Asimismo, definen Giménez y Espinoza (2009:62), las cuentas por cobrar se convierten a la larga en efectivo, a medida que los clientes pagan sus cuentas. El tiempo requerido para cobrar las cuentas en circulación tiene que estimarse y deberá tomarse algún tipo de precauciones para hacerles frente a los descuentos y devoluciones sobre compras.

- Por otro lado, sostiene Tovar (2012:319), las cantidades pendientes de cobro dependen del volumen de las ventas.

Al mismo resultado se llega si tomamos el periodo medio de cobro con el que se tarde en cobrar a los clientes:

$\frac{\% \text{ nivel de clientes}}{\text{ventas}} =$	Cliente	X 100
	Ventas	

$\frac{\% \text{ nivel de clientes}}{\text{ventas}} =$	<i>Días de cobro</i>	<i>X ventas</i>
	<i>360 días</i>	

De lo comentado por los autores, el presupuesto de cobranza permite proyectar los futuros ingresos de efectivo y a su vez obtener una información anticipada del efectivo que podrá cobrar logrando prever ingresos de efectivo que pueda ser usado por la entidad para pagar gastos y no tener la necesidad de realizar préstamos de diferentes instituciones financieras o socios; podemos cubrir necesidades estableciendo fechas exactas para hacer efectivas las cobranzas, de lo comentado surge la posibilidad de añadir un presupuesto de tiempo que como consecuencia proyecte posibles fechas de cobranzas con un previo estudio y/o análisis del cliente respecto al cumplimiento de sus pagos a proveedores.

C. Presupuesto de Costo de Ventas

Rodríguez (2012:54) afirma que es el costo del producto o servicio que se entrega al cliente, y puede ser el costo de producción o el de adquisición del artículo o servicio. En el estado de resultados el costo de ventas corresponde directamente a las ventas. En este aspecto se piensa a veces que cuando se producen cantidades grandes o se compran muchos artículos para vender el costo de ventas aumenta, pero lo que no se vende se queda en inventarios en el balance general y no afecta el estado de resultados.

- Según sostiene el autor en una empresa comercial, el costo de ventas es el costo de los productos que compra y ofrece a la venta tal como los recibe, por lo general en estas empresas no se agrega ningún costo a los productos que se compran y se venden, sin embargo, como también lo manifiesta Rodríguez (2012:55),

Costo de ventas
Inventario inicial de productos para la venta
Más. Compras netas
Menos. Inventario final para la venta
Costo de ventas

La estructura del costo de ventas en empresas comerciales tiene como finalidad determinar con anticipación, es decir, al inicio del periodo presupuestal, los costos de los productos que estén relacionados con los ingresos por venta, también presupuestados, el realizar este presupuesto permite aclarar que efectivamente el hecho de comprar gran cantidad de artículos no quiere decir que el costo de ventas incremente.

- Por otro lado, Flórez (2012:277), el presupuesto de costo de ventas contiene la proyección del Valor de adquisición o producción de los bienes vendidos por el ente económico. En empresas comerciales está constituido por el precio de adquisición de mercancías no fabricados por la empresa. La proyección del presupuesto del costo de ventas permite mejorar los costos de los productos que posteriormente serán vendidos para generar ingresos futuros.
- Asimismo, sostienen Jiménez y Espinoza (2009:316) el presupuesto de costo de ventas es una estimación del costo de los artículos vendidos.
La fórmula general es el inventario inicial de producto terminado más el costo de manufactura de los artículos terminados menos en inventario final de producto terminado.
- El “Manual para la Preparación de Información Financiera” emitido mediante Resolución CONASEV N° 103-1999-EF/94.10, publicado el 26/11/1999, el costo de ventas es reconocido como gasto durante el período. Representa erogaciones y cargos asociados directamente con la adquisición o la producción de los bienes vendidos o la prestación de servicios, tales como el costo de la materia prima, mano de obra, los gastos de fabricación que se hubieren incurrido para producir los bienes vendidos o los costos incurridos para proporcionar los servicios que generen los ingresos.

De lo que comentan los autores, el costo de ventas tiene como finalidad determinar con anticipación, es decir, al inicio del periodo presupuestal, los costos de los productos que estén relacionados con los ingresos por venta, también presupuestados, el realizar este

presupuesto permite aclarar que efectivamente el hecho de comprar gran cantidad de artículos no quiere decir que el costo de ventas incremente como lo dice el autor “Leopoldo Rodríguez Morales”.

D. Presupuesto de Inventarios

Según Bahillo, Pérez y Escribano (2013:411-412), afirman que la empresa debe tener una política de inventarios que permita mantener un nivel más bajo posible de existencias, pero que no suponga una rotura del stock.

Un inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios derivados del manejo, conservación y almacenamiento de inversiones ociosas, así como de seguros, intereses, obsolescencia, etc., de esa cantidad excedente. Por otra parte, un inventario insuficiente daría lugar a demoras en la entrega de pedidos y por consiguiente, afectaría a las ventas.

- Según sostiene el autor es importante considerar dentro de las políticas, el tiempo que se considera necesario que el inventario permanezca en el almacén, sin embargo, manifiesta Mendoza (2009:88), en el presupuesto de compra de materiales se estimó el inventario que se desea tener de cada uno de los materiales al final de los periodos presupuestados, de acuerdo con el número de días para los que se desea mantener existencias de materias primas.

El número de días para los que se quiere mantener existencias se debe especificar claramente en las políticas de planeación al momento de hacer la planificación del plan presupuestario de la empresa. Este presupuesto expresa en términos monetarios el valor de los inventarios de materiales que desea mantener la empresa, para lo cual es

necesario multiplicar la cantidad de materia prima en existencias por su respectivo costo o precio de compra. Es importante considerar dentro de las políticas el tiempo que se considera necesario que el inventario permanezca en el almacén.

- Por otro lado, sostiene Gordon (2009:177-178), este presupuesto especifica los niveles planificados de inventario de materias primas y términos de cantidades de costo. La diferencia, en unidades, entre los requerimientos según se especifica en el presupuesto de materiales y el presupuesto de compras se muestra, como aumentos o disminuciones planificados, en el presupuesto del inventario.

- Asimismo, sostienen Sinisterra y Polanco (2009:205), el resultado de las políticas de inventarios establecidas por la empresa. Se pretende mantener un número tal de unidades por referencia que no sea tan alto que resulte oneroso para la organización, ni tan bajo que la empresa pierda ventas. Una buena administración de inventarios exige a almacenes de mercaderías y de materias primas, las cantidades óptimas de cada *referencia que permitan satisfacer las necesidades de producción de ventas*. Para cada referencia la empresa debe establecer cantidades máximas y mínimas, dependiendo de los siguientes factores:
 - Promedios periódicos de consumo (materias primas y demás materiales) o de ventas (mercaderías): rotación de inventarios.
 - Número de días transcurridos desde el momento en que se coloca el pedido a los proveedores hasta que se reciben en la empresa.

- Por otro lado, sostienen Fullana y Paredes (2010:432-433), los stocks que permanecen en los inventarios suponen una inversión permanente para la empresa (salvo la parte que financie con proveedores), aunque se trate de partidas del circulante por razón de su rotación.

Por un lado, la dirección trata de minimizar en todo lo posible esta inversión, pero al mismo tiempo y por otro lado, tanto el departamento comercial como el de producción, quisieran disponer en los almacenes de la cantidad máxima posible para evitar rupturas de stock, con el consiguiente perjuicio para las ventas y los clientes o paradas innecesarias en la empresa.

Entre estos dos extremos, los responsables de gestión de inventarios deben determinar las cantidades mínimas a mantener de forma que eviten las rupturas de stock y reduzcan la inversión.

En síntesis, el presupuesto de inventarios contiene las proyecciones de las mercaderías o materia prima que tenemos en almacén que abastecen al área de ventas para evitar la pérdida de clientes; con la finalidad de mantener el stock, realizamos estudios de mercado para poder adquirir productos que más consumen nuestros clientes de acuerdo con las estaciones y sectores. El presupuesto de inventarios permite expresar en términos monetarios el valor de los inventarios de materiales que desea mantener la empresa, para ello se debe establecer dentro de las políticas el tiempo que será necesario mantener el inventario dentro del almacén.

E. Presupuesto de Compras

De acuerdo a Tovar (2012:30), este presupuesto especifica las cantidades estimadas a comprar, el coste estimado para cada materia prima y las fechas de entrega requeridas.

Su elaboración está íntimamente relacionada con el presupuesto de ventas y de producción, dado que para determinar el volumen de compras habrá que conocer las unidades que de cada material se van a consumir. Además, habrá que considerar otras cuestiones de tipo técnico en función de las características de esos materiales, tales como: tiempo en servir la mercancía, stock de seguridad, volúmenes mínimos de compra.

El presupuesto de compras será el resultado de multiplicar el número de unidades compradas al precio al que se tiene previsto realizar la compra. Para la obtención del presupuesto de compras se suele emplear un precio unitario estándar con objeto de analizar posteriormente las desviaciones que se produzcan por cantidades y precios.

Su elaboración permite:

- Prever las necesidades de espacio de almacén.
 - Fondos que habrá que invertir.
 - Programar con antelación los pedidos a proveedores.
-
- Según sostiene el autor para la elaboración del presupuesto de compras es necesario tener en cuenta que está estrechamente ligada con las ventas proyectadas ya que el área de ventas realiza requerimientos de stocks de producto al área de compras para poder ofrecerlos y generar ingresos, sin embargo, como también lo manifiesta Flores (2013:246), el presupuesto de compras y de pagos comprende la proyección de las compras de mercadería, materias primas, suministros diversos, entre otros, tanto al crédito como al contado, que requiere efectuar la empresa.

Ello significa que debe existir una relación estrecha entre el presupuesto de ventas con el presupuesto de compras. Por eso si pretendemos vender 10 unidades de determinado producto, debemos comprar 10 unidades del mismo producto, como mínimo.

Al surgir la necesidad de realizar alguna compra esta compra está estrechamente ligada con las ventas proyectadas ya que el área de ventas realiza requerimientos de stocks de producto al área de compras para poder ofrecerlos y generar ingresos.

- Por otro lado, sostiene Flórez (2012:226), su definición dependerá de la forma como compre la competencia, así como el sistema de ventas a crédito que haya definido. Es importante recordar que el plazo de ventas a crédito debe ser menor al periodo de pago a proveedores. Si es a la inversa, esta situación conlleva al proyecto a aumentar las necesidades de capital de trabajo, haciendo más costoso su funcionamiento.

Ciertamente al realizar alguna compra debe considerarse las políticas de ventas por parte del proveedor y tener en cuenta si es conveniente o no realizar dicha compra; ya que como menciona el autor las políticas de pagos deben ser mayores que las del plazo de crédito de nuestras ventas.

- Asimismo, según sostienen Amat y Soldevila (2011:203), a partir de los consumos previstos de materiales se puede estimar las compras si se fijan los niveles de existencias de materiales necesarios o deseados. Finalmente, con esta información y los precios unitarios previstos de cada material (también denominados estándares económicos) ya se pueden calcular los importes a comprar.

- Por otro lado, sostiene Heredia (2013:201), es el responsable de la planeación de las adquisiciones en la organización, su eficiente desempeño depende que el flujo de producción sea continuo y responda a las necesidades de suministros identificadas en el presupuesto de producción, se cuente con las unidades suficientes para cubrir los pedidos y se cumpla con las metas establecidas en el presupuesto de ventas.

Es importante considerar que la elaboración del presupuesto de compras está orientada respecto a las proyecciones que se dan en el presupuesto de ventas ya que toda compra realizada se hará para cubrir las ventas.

En síntesis, es importante considerar que la elaboración del presupuesto de compras es consecuente de las proyecciones que se realizan en el presupuesto de ventas, ya que toda compra que se realice, se hará para cubrir las ventas proyectadas; ciertamente al realizar alguna compra debe considerarse las políticas de cobranzas del proveedor y tener en cuenta si es conveniente o no realizar dicha compra; ya que como mencionan los autores las políticas de pagos deben ser en lo posible mayor que las del plazo de crédito de nuestras ventas, para poder cumplir con el proveedor y así el ciclo de caja sea positivo.

F. Presupuesto de cuentas por pagar proveedores

Tovar (2012:320), afirma que las cantidades pendientes de pago dependen del volumen de las ventas, así que se relacionan mediante cociente resulta:

$\% \text{ nivel de proveedores/ventas} = (\text{proveedores/ventas}) \times 100$

Considerando el período medio de pago:

$\% \text{ nivel de proveedores/ventas} = (\text{días de pago}/360) \times \text{ventas}$.

Finalmente, una vez que se ha estimado cada uno de los componentes de las necesidades operativas de fondo en términos porcentuales sobre las ventas. Se puede llegar a estimar la cuantía total de aquellas sobre las ventas, al mismo resultado se llega si se dividen las necesidades operativas de fondo del periodo entre las ventas.

Para estimar la inversión necesaria en necesidades operativas de fondo en periodos futuros, bastara con multiplicar el porcentaje obtenido sobre las ventas esperadas en los periodos siguientes.

- Según sostiene el autor dentro del presupuesto de cuentas por pagar a proveedores, los pagos pendientes dependerán de las ventas realizadas de acuerdo con los requerimientos del área de ventas, ya que se tendrá como resultado el incremento de las obligaciones por pagar a proveedores, de igual manera Mendoza (2009:82), manifiesta que el presupuesto de cuentas por pagar y pago a proveedores se cuantifica la cantidad de dinero que, en promedio, se debe cancelar a los proveedores por concepto de las compras de materiales a crédito durante cada periodo presupuestado; además, permite establecer cuál es el monto que, en promedio, queda pendiente por pagar a los proveedores al final de cada periodo; es decir, deudas pendientes con los proveedores al final de cada periodo presupuestado.

Teniendo establecido los montos exactos a pagar por proveedor se puede evitar que algún proveedor quede pendiente de pago.

- Por otro lado, sostienen Granados, Latorre y Ramírez (2009:255), que a través de las cuentas por pagar, se controlan los pagos a proveedores. Permite consultar el estado de cuenta por cada proveedor dentro de un rango de fechas definido. Distribuye los pagos en cuotas, con distintos criterios.

Mediante el presupuesto de cuentas por pagar podremos cuantificar la cantidad necesaria de dinero que se requiera para realizar pagos a proveedores. Definir fechas para los pagos por proveedor contribuye a llevar un mejor control de la realización de pagos y obtener liquidez para cumplir con las obligaciones de pagos establecidos.

- Además, define Lorca (2011:67-68), es preciso hacer hincapié en que no hay que confundir gastos con pagos, puesto que no todo gasto se materializa en un pago. Para confeccionar un presupuesto de pagos deben determinarse las compras a realizar, a continuación, se calculan los pagos presupuestados. Para ello deberá tenerse en cuenta la política de pagos de la empresa. En consecuencia, los pagos del periodo pueden referirse a:

- Operaciones que tuvieron su origen en periodos anteriores, pero que vencen y se pagan en este periodo.
- Operaciones surgidas durante el periodo, que vencen y se pagan en el mismo periodo.

- Por otro lado, Escribano (2010: 334), menciona que las empresas deben hacer frente con frecuencia a pagos, para satisfacer deudas con los proveedores, con el personal de la empresa, etc. De igual forma, tiene que atender cobros, principalmente de sus clientes, pero también de actividades

accesorias como arrendamiento, derechos de explotación de patentes pertenecientes a la empresa, etc.

El presupuesto de pago a proveedores contiene la cantidad monetaria destinada para realizar el pago a cada uno de los proveedores de la empresa, el beneficio de este presupuesto permite a la empresa prever los pagos respecto al volumen de ventas realizadas, debido a que se encuentra ligado indirectamente al presupuesto de ventas e inventarios.

De lo que manifiestan los autores, en el presupuesto de cuentas por pagar debemos considerar fechas y montos necesarios de dinero que se requieran para realizar pagos a proveedores; generando un adecuado y ordenado control de pagos que permita evitar la duplicidad de la programación o pago al mismo proveedor, y así prever liquidez para cumplir con las obligaciones de pagos establecidos; además, mediante el presupuesto cuentas por pagar pueden establecer que monto aproximadamente queda pendiente por pagar al término de cada periodo.

G. Presupuesto de los gastos de ventas y administrativos

Para Jiambalvo (2009:295), el presupuesto de los gastos de ventas y administrativos detalla los gastos presupuestados para áreas diferentes de la empresa. En grandes organizaciones, este presupuesto sería una compilación de muchos presupuestos individuales más pequeños, presentados por jefes de departamento y otras personas responsables de los gastos de ventas y administrativos. Por ejemplo, en una organización grande, el administrador de marketing presentaría un presupuesto que detallará los gastos de publicidad por cada periodo del

presupuesto. La elaboración del presupuesto de gastos de venta y administración conllevan al empresario a decidir que gastos se pueden reducir y/o incrementar de acuerdo con la necesidad existente dentro de su entorno comercial, sin que esto afecte los gastos de las demás áreas es decir ya que cada área elabora un presupuesto; que finalmente se unifican previo análisis, con la intención de no coger dinero ya destinado para ciertos gastos.

- Según sostiene el autor este presupuesto tiene por objeto planear los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza, con la colaboración de “sub-áreas” que remiten presupuestos de acuerdo con cada una de sus necesidades, sin embargo, como manifiesta Apaza (2009:57), el presupuesto de gastos de venta y administración, lista los gastos de operación involucrada al vender los productos, y en la administración del negocio. Para completar el estado de resultados presupuestado en el formato de contribución, se debe calcular los gastos variables de venta y administración por unidad.
- Por otro lado, según sostiene Rodríguez (2012:56-57), los montos de estos gastos dependen de qué tipo de empresas se traten, algunos serán más altos en una empresa manufacturera que en una comercial y viceversa. También irán en relación con el producto de que se trate: si es parte intermedia en una cadena que llega al último consumidor, los gastos de *publicidad no serán* relativamente altos en comparación con una, cuyo producto si llega al último consumidor.

Los gastos generalmente se agrupan de la siguiente manera.

- a) Gastos de administración
- b) Gastos de venta y
- c) Gastos de investigación.

Los gastos de administración derivan de las funciones de la contraloría, finanzas, recursos humanos y planeación, esto es, de funciones directamente relacionados con la dirección y el control de las operaciones de la empresa. El gasto más importante en estas funciones es el que tiene que ver con los sueldos y prestaciones de empleados.

Un alza importante en este gasto se deriva por lo regular de un mayor número de personal o de incrementos altos en sueldos y prestaciones. Algunas empresas manejan un indicador para controlar el nivel de este gasto relacionando sueldos y prestaciones de esta área con las ventas (sueldo y prestaciones/ ventas) y tratan de que no sobrepase un porcentaje definido.

Los gastos de ventas se relacionan con las actividades de ventas y distribución. Respecto a la función de ventas, los principales gastos se conforman por sueldo de vendedores, comisiones por ventas, publicidad, gastos de choferes, gastos de mantenimiento y depreciación del equipo de reparto, gasolina, entre otros.

Los gastos de investigación corresponden a la función que se desarrolla en la búsqueda de nuevas aplicaciones de los productos o en nuevos procesos de producción para hacerlos más productivos.

Entre estos gastos se encuentran los sueldos del personal en las áreas de investigación, la renta de equipo especiales que se empleen en las investigaciones y cualquier tipo de gasto que se identifique con esta función.

- Además, define Flórez (2012:216), el presupuesto de los gastos de ventas y administrativos detalla el área de ventas y administrativo como sueldos, prestaciones, comisiones, viáticos, investigación y desarrollo, entre otros. En este presupuesto de gastos de ventas y administrativos cada departamento deberá suministrar una relación de gastos a efectuar, basándose en la actividad a desarrollar, y así determinar en forma anticipada para el período de la proyección todos los gastos del período que no corresponden directamente a la financiación o a la gestión de ventas.
- Por otro lado, sostiene Flores (2013:137), considera al presupuesto de los gastos de ventas y administrativos como el presupuesto de otros gastos comprende los gastos administrativos y de ventas propios para el funcionamiento del negocio como, por ejemplo: servicios públicos, bienes para consumo inmediato, seguros, entre otros. Además, constituye el conjunto de gastos incurridos en la dirección general de una empresa.

En resumen, los gastos de ventas y administración dependerán del tipo de actividad, ya que de acuerdo con ello cada área detalla la cantidad razonable de proyección de gastos que realizará y así definir todo aquello que no deba considerarse como gastos, estas proyecciones se elaboran para asegurar las posibles variaciones de tendencias durante la actividad, teniendo en cuenta que cada uno de estos presupuestos deben ser elaborados con

sumo cuidado por su influencia en el gasto financiero de la entidad.

H. Presupuesto de Activos Fijos

De acuerdo a Rodríguez (2012:35), estos son bienes tangibles que se compran con el fin de utilizarlos en el proceso de producción de los artículos o servicios para los clientes, o bien para usarlos en el beneficio de la empresa. Estos activos se compran para usarlos a largo plazo, por lo que cuando se adquieren no se tiene intención de venderlos. Dentro de los activos fijos se encuentran las inversiones en el equipo de producción, transporte, oficina, cómputo, así como en terrenos y edificios.

La forma en que se valoran dichos activos es de acuerdo con el valor de la factura más todos los gastos realizados para que el activo esté listo para operar, tales como fletes y otros gastos de traslado, adaptaciones, impuestos de importaciones y otros similares. Cuando se trata de activos que se construyen como edificios, el costo será del total gastado, tanto en la construcción como en los permisos necesarios, mano de obra, materiales de obra, materiales, ingeniería y todos los similares a estos.

- Según sostiene el autor, si no se lleva a cabo una planeación adecuada para el incremento del volumen de las operaciones, puede llegarse a producir un flujo de efectivo negativo, lo cual requerirá de un financiamiento adicional. Sí se conoce esto con anticipación y se opta por un financiamiento externo, mayor será la oportunidad para integrar la documentación requerida y concertar los convenios con las fuentes de financiamiento que cobren las menores tasas de interés, sin embargo, como también manifiesta Campos (2010:266), el presupuesto de activos fijos, determina si los activos con lo que cuenta la empresa son suficientes para afrontar la producción y la distribución de los productos a los clientes; asimismo determina si los activos que se adquieren deberán ser financiados por externos o se requerirá financiamiento interno. Se deberá elaborar el estado de flujo de efectivo, el cual indica los efectos de las operaciones presupuestarias. Un flujo de efectivo neto y positivo indica que la empresa tiene un financiamiento interno suficiente.

- Por otro lado, sostiene Chorafas (2009:329-332), el presupuesto de activos fijos de una pequeña empresa, como la cevichera de la esquina, pueden constar de solo una cantidad limitada de elementos que son bastante fáciles de clasificar. En contraste, los archivos de una corporación grande pueden constar de millones de elementos.

Es en la clasificación de varios elementos de los activos donde primero entran en juego el juicio y la experiencia.

Las apropiadas clasificaciones e identificaciones de los activos y pasivos es un pre requisito para la apropiada evaluación. Los activos fijos contenidos en el balance general son activos de largo plazo, tales como maquinaria y construcciones. Con las acumulaciones (causaciones)

clásicamente han sido sujetos de una declaración de costos no-expirados, lo cual significa que los costos todavía no han sido cargados contra las operaciones.

- Además, Baena (2010:32), define que el presupuesto de activos es la representación financiera de un recurso obtenido por el ente económico, como el resultado de eventos pasados, y de cuya utilización se espera que fluyan beneficios económicos futuros para la empresa. Se refiere a todo aquello que le pertenece a la empresa, y se clasifican según su grado de liquidez, es decir, la facilidad con la que se pueden convertir en efectivo. Los activos de una empresa se pueden clasificar, en orden de liquidez en las siguientes categorías: activos corrientes, activos no corrientes o fijos y otros activos.
- Asimismo, Enrique (2009:822), que los activos fijos se destacan después de la inversión efectuada al inicio de las operaciones en la adquisición del equipo y maquinaria necesaria para trabajar, no se ha realizado otra inversión considerable en la empresa, salvo para la compra de maquinaria y equipos de cómputo. Este aspecto es primordial, ya que de acuerdo con los datos que presentan los estados financieros, no ha invertido en activos fijos (maquinarias y equipos). Por otro lado, se recomienda examinar que tipo de depreciación se utiliza para el activo a fin de evitar el desembolso total por la adquisición de equipo nuevo, debido a la naturaleza de trabajo, la maquinaria, equipo de transporte, mobiliario y equipo de cómputo. Asimismo, se debe realizar si procede efectuar un desembolso directo para adquirir maquinaria y equipo u optar por el arrendamiento de un leasing financiero.

De lo que sostienen los autores, el realizar un presupuesto para la adquisición de activos fijos permite a la empresa conocer con anticipación si en algún momento tendrá que optar por un financiamiento, considerando que entidad financiera cobra las menores tasas de interés; o cuenta con la liquidez necesaria para adquirir un activo que permita cumplir con la producción o distribución de las mercaderías a sus clientes. Además, es importante este presupuesto, ya que una de las decisiones de la gerencia es decidir si aumenta, repone o mejora sus activos fijos.

I. Presupuesto de tributos por pagar

Para Flores (2013:136), los tributos por pagar se constituyen en un elemento importante en la elaboración de los estados financieros proyectados, pues afecta el flujo de caja del periodo proyectado. En este rubro se determinan los tributos que efectivamente tendrá que pagar la empresa. Comprenden básicamente el IGV por pagar, el pago a cuenta del IR, las contribuciones sociales de los trabajadores, entre otros conceptos similares.

- Según manifiesta el autor, la proyección de tributos permite a la empresa prever un monto aproximado de tributo por pagar ya que influye directamente en el flujo de caja, asimismo, Encarnación (2009:144), manifiesta que los tributos por pagar se dividen en tres categorías:
 - **Tasas:** son tributos por recibir servicios o realizar actividades en régimen de derecho público que se refieran, afecten y beneficien de modo particular al sujeto pasivo.
 - **Contribuciones especiales:** son aquellos tributos cuyo hecho imponible consiste en la obtención por el sujeto

pasivo de un beneficio o de un aumento del valor de sus bienes.

- **Impuestos:** son tributos exigidos sin contraprestación, cuyo hecho imponible está constituido por negocios, actos o hechos de naturaleza jurídica o económica que ponen de manifiesto la capacidad contributiva del sujeto pasivo, como consecuencia de la posesión de un patrimonio, la circulación de los bienes o la adquisición o gasto de la renta.

- Por otro lado, Bravo (2009:38), define que los tributos por pagar tienen por objetivo traducir las normas de carácter general a cada caso concreto, por medio del acto administrativo generalmente llamado de liquidación, el cual debe contener la designación del sujeto pasivo, la descripción genérica del hecho que se grava, la determinación de las bases gravables, la aplicación de la tarifa y el señalamiento de la cantidad por pagar. Esta operación está regida por principios referentes al procedimiento administrativo, a la formación y valorización de la prueba, y a la forma de interpretar y aplicar la ley tributaria.

- Asimismo, define el autor que los tributos por pagar son obligaciones que consisten en dar dentro, establecida en la ley y cuyo importe se destina al sostenimiento de las cargas públicas. A partir de aquí, es fácil dar una definición de lo que es una norma tributaria. Si para aprobar o imponer un tributo es necesario que una ley lo establezca, una norma tributaria es aquella que crea un impuesto y dispone en qué caso se aplicará, y el plazo y la forma de pago. Según lo manifiesta Gema (2012:27), Este concepto está dada con la finalidad exclusiva de que los tributos se puedan hacer buen uso frente a los

gastos del país. Debemos ser conscientes de que el bienestar social depende en gran medida, de las aportaciones que hacen los ciudadanos, (se trata de un instrumento de política económica).

- Por otro lado, manifiesta el autor que los tributos por pagar es una cuenta que influye las retenciones y aportaciones pendientes de pago, tales como el impuesto general a las ventas (IGV) y pagos a cuenta del impuesto a renta de tercera categoría, entre otras. La aplicación de los tributos comprende las actividades administrativas de información y asistencia a los obligados tributarios; las actuaciones de gestión; las actuaciones de recaudación; las actuaciones de inspección; y las actuaciones de los obligados tributarios en el ejercicio de sus derechos o en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, le manifiesta Delgado (2009:18).

En síntesis, la proyección de tributos por pagar está dada con la finalidad exclusiva de que los tributos puedan ser de buen uso frente a los gastos del país. Debemos ser conscientes de que el bienestar social depende en gran medida del cumplimiento de pago de tributos que realicen los ciudadanos. Mediante la elaboración de presupuesto de tributos por pagar podemos prever la incidencia que tendrá en la elaboración de los estados financieros proyectados; el tener conocimiento de los tributos que se tendrán que pagar permite conocer monetariamente el desembolso que se tendrá de caja.

J. Estado de Resultados Proyectado

Según Ochoa y Saldívar (2012:296), afirma que muestra los ingresos, costos y gastos, así como la utilidad o pérdida neta como resultado de las operaciones de una entidad durante un periodo determinado. Este estado financiero es el primero que debe ser proyectado. Para ello se requiere información de las ventas y los gastos de operación, considerando la estructura inicial de activos fijos más las adquisiciones que se efectuarán en el futuro, menos las bajas por las ventas y/o desecho de los mismos. También es necesario conocer los gastos financieros que se derivan de los pasivos iniciales, más los nuevos financiamientos que serán contratados en el futuro menos los que habrían de amortizarse.

- Según sostiene el autor, es importante que una empresa presente el estado de resultados de una manera eficiente ya que es un estado financiero que muestra los resultados de forma estructurada y detalla cómo se logra el resultado del ejercicio durante un periodo determinado, sin embargo, como también lo manifiestan Meigs, Williams, Haka y Bettner (2012:51), el estado de resultados es una representación separada de las transacciones de ingresos y gastos de la compañía durante el año. Es particularmente importante para los propietarios, acreedores y otras partes interesadas de la compañía, a fin de entender el estado de resultados.

En último término, la compañía tendrá éxito o fracasará dependiendo de su capacidad para obtener ingresos por encima de sus gastos. Una vez que se adquieren los activos de la compañía y se inicia el negocio, los ingresos y los gastos son fuentes importantes de los flujos de efectivo para la empresa. Los ingresos son aumentos en los activos

de la compañía provenientes de sus actividades orientadas hacia las utilidades y que origina flujos de efectivo positivos. El estado de resultados reporta acerca del desempeño financiero de la compañía en términos de obtención de ingresos en gastos durante un periodo de tiempo y explica, en parte, la forma como la posición financiera de la compañía cambió entre el principio y el final de ese periodo.

- Por otro lado, según sostiene Florez (2012:276), el estado de resultados muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. Es un estado dinámico, ya que refleja una actividad. Es acumulativo, es decir, resume las operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del periodo. El estado de resultados, es una de las herramientas financieras más importantes para evaluar la gestión económica de una organización, así como también una importante guía en el proceso de toma de decisiones gerenciales. Además, resume las transacciones correspondientes a los ingresos generados por el ente económico, así como los costos y gastos incurridos a lo largo de un periodo contable. De la diferencia entre los dos conceptos anteriores se obtiene la utilidad o pérdida lograda por la empresa durante el periodo. Los ingresos y gastos se deben reconocer de forma tal que se logre su adecuada asociación, que permita obtener el justo cómputo del resultado neto del ejercicio.

- Asimismo, definen Jiménez y Espinoza (2009:44), el estado de resultados muestra, para un periodo dado, los ingresos de la empresa y sus egresos en términos de costos. Si la diferencia entre ingresos menos costos es positiva, la empresa obtiene utilidad, si por el contrario es negativa la empresa obtiene pérdidas. Por ello este estado financiero es cerrado, ya que abarca un periodo durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto, debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.
- Además, sostiene Apaza (2009:395), el estado de resultados presupuestado resume las proyecciones de varios componentes de ingresos y gastos para el periodo de presupuestación. Sin embargo, para propósito de control, el presupuesto se puede dividir en trimestres o en meses según las necesidades del usuario. Desde el punto de vista financiero, reviste una importancia fundamental el determinar la correspondencia de ingresos, costos y gastos en diferentes periodos.

Es función del administrador financiero determinar en cada una de estas composiciones del activo, la clase, la cantidad y la calidad que se requiere para el curso diario de su actividad; es decir, para el cumplimiento del objetivo o propósito de constitución de la empresa.

En síntesis, el Estado de Resultado Proyectado muestra el desempeño financiero que la empresa obtiene en términos de ingresos y gastos durante un periodo económico y explica la forma como la posición financiera de la entidad cambió entre el principio y el final de ese periodo; mediante la proyección del presupuesto de estado de resultado una empresa podrá verificar si tendrá éxito o fracasará dependiendo de su capacidad para obtener ingresos por encima de sus gastos que presupuestó.

K. Presupuesto de Remuneraciones por Pagar

Para Fonseca (2009:305), el presupuesto de remuneraciones por pagar implica la estimación de las remuneraciones, que corresponde como contraprestación por el tiempo de trabajo efectivamente realizado dentro de la empresa, por ello la realización de este presupuesto bien planificado proporciona a la organización una herramienta importante ya sea para realizar ajustes según sea necesario en caso de que se amerite.

- Según define el autor, el presupuesto de remuneraciones por pagar consiste en planificar los pagos que se van a realizar a todos los que trabajen para la empresa como es de acuerdo con ley, como también lo manifiesta Flores (2013:135), este presupuesto comprende los gastos que realizará la empresa por su personal. Para estos efectos, primero se elabora la Planilla de remuneraciones proyectada para después, sobre la base de esa información, realizar el presupuesto del personal y de los tributos que afectarán dicha planilla.

- Por otro lado, según sostiene Vadillo (2009:97), el presupuesto de remuneraciones por pagar consiste en la proyección de la planilla de sueldos, que la empresa tendrá que desembolsar para cumplir dichos pagos con su personal.
- Asimismo, sostiene Tovar (2012:27), el presupuesto de remuneraciones por pagar consiste en planificar los salarios, los beneficios laborales y los incentivos como recompensa que recibe el trabajador por los servicios que presta a la empresa.
- Asimismo, define Burack (2010:286), incluye la cuantía y tipos de remuneraciones a utilizar para alcanzar los resultados fijados en los niveles de efectividad y grado deseado de participación del personal. A un nivel individual es necesario tener conocimiento de la situación actual (motivación, moral, cooperación) de los tipos de comportamiento y actitudes que probablemente hagan impacto en la efectividad y en resultados organizativos y de lo que hay que desarrollar.

En resumen, las remuneraciones por pagar se deben proyectar mes a mes porque son gastos de los empleados ya sean directivos, obreros, administrativos porque de alguna manera hacen que la empresa funcione correctamente, por ello se les pagará de acuerdo con su tiempo de servicio y con todos los beneficios de acuerdo con la ley.

L. Presupuesto de Producción

Según Tovar (2012:27), afirma que una vez definido el presupuesto de ventas es necesario abordar la elaboración del presupuesto de producción, cuya finalidad es permitir fabricar los productos especificados en el plan de ventas con la máxima eficiencia posible, debiendo considerar los siguientes aspectos:

- Programa de producción: Esto es, una previsión de lo que se va a fabricar en unidades físicas, por producto o familia de productos, teniendo en cuenta las condiciones del mercado, previsiones de ventas y capacidad de producción.
- Medios Necesarios: Relación de los diferentes insumos y recursos que se utilizarán en el proceso productivo.

En el presupuesto de producción se contempla todo lo que ocurre desde la adquisición de la materia prima, así como el proceso de la transformación de la misma, con indicación de los recursos técnicos, tecnológicos y humanos necesarios que sean para la obtención de un producto final. Esta actividad termina con el almacenamiento de estos productos.

- Según sostiene el autor, es importante el presupuesto de producción, ya que permitirá especificar la cantidad planificada de los artículos a fabricar durante el periodo del presupuesto, sin embargo, como también le manifiesta Amat (2011:202), el presupuesto de producción contiene el número de unidades que se producirán en el periodo considerado.

Para determinarlo es preciso conocer el número de unidades que se venderán y el nivel inicial y el deseable como final de existencias de productos acabados, con el fin de determinar las unidades a producir.

- Por otro lado, sostiene Muñiz (2009:96), el presupuesto de producción o fabricación es el responsable de coordinar todos los medios materiales y humanos para satisfacer las necesidades del presupuesto de ventas y de las previsiones de stocks, todo ello con la calidad adecuada, en los plazos previstos y con los costes necesarios.

Este proceso de fabricación es muy particular de empresas que poseen esta característica, pero también es aplicable a empresas comerciales e incluso a las que prestan determinados servicios, dado que deben prever ventas y stocks en sus almacenes. Podemos, concluir que el presupuesto de producción depende de capacidades que tengan los medios (estados de las máquinas, número de máquinas, tipo de máquinas, etc.) y humanos (formación del personal, experiencia, capacidad técnica, etc.).

- Asimismo, define Martínez (2013:29), el presupuesto de producción se da en empresas industriales y se suele realizar después del presupuesto de ventas. Hay que realizar una previsión de lo que se va a producir de cada producto para poder atender el presupuesto de ventas, por lo que se necesita conocer las unidades que se van a vender y las existencias iniciales de productos terminados que se tienen en el almacén. También se ha de fijar una cantidad de productos acabados para el final de cada período. Una vez fijada la cantidad a producir hay que ver la cantidad de materiales, mano de obra que se necesita para producirla, así como el consumo de otros gastos

indirectamente relacionados con la producción, como son gastos de energía, amortizaciones, seguros, etc.

- Además, sostiene Cano (2013:217), el presupuesto de producción se elabora con base en el presupuesto de ventas, importante porque permite establecer la utilización de la capacidad instalada, el nivel de inventario de productos terminados, da pautas para calcular las compras de materia prima, el personal necesario en el proceso productivo y el capital de trabajo requerido.

En síntesis, mediante el presupuesto de producción se puede lograr cumplir con el requerimiento del área de ventas, ya que se puede prever lo que se va a producir de cada producto para poder elaborar las unidades que se van a vender, también debe de analizarse los periodos, es decir, planificar el tiempo para la elaboración de cada unidad y evitar retrasos con la entrega de las mismas. Se debe tener en cuenta cuáles serán los lugares de abastecimiento, la calidad de la mercadería a producir, entre otras.

M. Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación

Para Apaza (2009:392), el presupuesto de costos indirectos de fabricación debería proporcionar un programa de todos los costos de fabricación diferentes de los materiales directos y de la mano de obra directa. El utilizar el enfoque de contribución para presupuestación requiere del desarrollo de una tasa predeterminada para la porción variable de los costos indirectos de fabricación.

- Según sostiene el autor, los costos indirectos de fabricación contienen datos respecto a todo los costos que no están directamente relacionados con la producción, así como también manifiesta Rincón (2011:39), los costos indirectos son todos los costos de fábrica que no se pueden asociar directamente con el producto o es complejo asociarlos con precisión. Los costos indirectos son asignados al producto por prorratio a cada orden de fabricación.
- Por otro lado, sostiene Sinisterra (2009:85-86), los costos indirectos comprenden todos los costos asociados con la fabricación de los productos, con la excepción de materia prima directa y la mano de obra directa. En este elemento se incluye los materiales indirectos, mano de obra directa, suministros, servicios públicos, impuesto predial, seguros, depreciación, mantenimiento y todos aquellos costos relacionados con la operación de manufactura de la empresa.
- Asimismo, sostiene Cano (2013:221), el presupuesto de costos indirectos de fabricación muestra costos fijos y variables requeridos en el proceso productivo, tales como materiales indirectos, mano de obra indirecta y otros costos que tengan que ver con la producción y no se identifiquen plenamente con el producto.

Es necesario asignar correctamente los costos indirectos de fabricación, ya que las actividades de una compañía soportan la producción, no debiendo existir costos generales, es conveniente asignarlos directamente al producto que sustentan, sistema conocido como costo basado en actividades que busca una relación de causalidad entre costo y producto.

- Además, sostiene Mendoza (2009:102), el presupuesto de costos indirectos de fabricación requiere que se identifiquen todos los costos de producción involucrados en la elaboración de un producto, ya sea por asignación o específicamente. Los costos indirectos de fabricación son todos aquellos en que incurre una empresa y que son necesarios para la buena marcha del proceso productivo, pero que de ninguna manera se pueden identificar en un producto específico. En forma simple, los costos indirectos de fabricación son todos los diferentes a los costos de los materiales directos, la mano de obra directa, gastos de administración, gastos de ventas y gastos financieros.

En síntesis, el presupuesto de los costos indirectos de fabricación es de vital importancia en cualquier empresa de diferente actividad económica y más en la actualidad, que se vienen dando diferentes cambios y adelantos tecnológicos, por ello se constituyen en el elemento más representativo en la determinación del costo del producto. Siendo estos costos que no se identifican directamente con el producto.

N. Presupuesto de Mano de Obra Directa

Conforme a Amat y Soldevila (2011:204-205), el presupuesto de mano de obra directa también se elabora a partir del presupuesto de producción. Con los datos de años anteriores se pueden estimar las necesidades de mano de obra directa. Para conocer su coste hay que tener en cuenta el tiempo preciso de mano de obra directa por unidad de producto (estándar técnico) y la tasa horaria (estándar económico). En el caso de que para elaborar un producto intervengan diferentes tipos de mano de obra directa, hay que calcularlo para cada uno de ellos.

El presupuesto de mano de obra directa permite prever con tiempo las necesidades de este tipo de personal para detectar los sobrantes o posibles necesidades.

- Según sostiene el autor es importante este presupuesto ya que permite detectar con tiempo los sobrantes o posibles necesidades, sin embargo, como también lo manifiesta Muñiz (2009:100), el presupuesto de mano de obra directa es la que está directamente relacionada con las necesidades de fabricación, pero también según las máquinas e instalaciones la mano de obra se verá afectada en cálculos de horas y costes.
- Por otro lado, sostiene Martínez (2013:30), el presupuesto de mano de obra directa se elabora a partir del presupuesto de producción, ya que estimada la producción se podrá valorar cuánta mano de obra se necesita para obtener esa producción. Se realiza una previsión de los tiempos de trabajo y del coste por hora de mano de obra. En el caso de que para elaborar un producto intervengan distintos tipos de mano de obra habrá que realizar un presupuesto para cada uno de ellos.
- Asimismo, sostienen Álvarez y Gutiérrez (2010:225), el presupuesto de mano de obra directa contiene las horas de mano de obra directa programadas para cada período (por ejemplo meses o trimestres) dentro del período que abarca el presupuesto. También expone su coste, así como una programación de los flujos de caja que originará. Este presupuesto afecta de forma importante a producción de la empresa. Se deben tener en cuenta para su confección tanto las ventas previstas como las disponibilidades reales de personal y el plazo de entrega establecido.

- Además, sostiene Cano (2013:220), el presupuesto de mano de obra directa diagnostica las necesidades de mano de obra directa para un nivel de producción, así como su calidad y costo incluyendo todos los rubros relacionados con prestaciones sociales, parafiscales, salud; es decir los conceptos necesarios para mantener la mano de obra y que satisfagan la producción requerida.
- Por otro lado, Amat y Soldevila (2011:204-205), el presupuesto de mano de obra directa también se elabora a partir del presupuesto de producción. Con los datos de años anteriores se pueden estimar las necesidades de mano de obra directa. Para conocer su coste hay que tener en cuenta el tiempo preciso de mano de obra directa por unidad de producto (estándar técnico) y la tasa horaria (estándar económico). En el caso de que para elaborar un producto intervengan diferentes tipos de mano de obra directa, hay que calcularlo para cada uno de ellos. El presupuesto de mano de obra directa permite prever con tiempo las necesidades de este tipo de personal para detectar los sobrantes o posibles necesidades.

Es decir, en síntesis el presupuesto de mano de obra directa está relacionado con la producción ya que se proyectará la cantidad de horas hombres y las unidades que puedan producirse para cumplir con las necesidades requeridas de fabricación, teniendo en cuenta la calidad que se requiere de cada producto; considerando las necesidades de cada personal es decir los rubros relacionados con prestaciones sociales, salud, etc., es importante la elaboración del presupuesto de mano de obra directa ya que permite detectar con tiempo los sobrantes o posibles necesidades de mano de obra.

O. Presupuesto de Gastos de Fabricación

Según Herrero (2013:138), la confección de este presupuesto no ofrece ninguna dificultad, salvo tener en cuenta los aumentos de los salarios y de las cuotas de seguridad social.

De acuerdo con la previsión de ventas, por artículo y mensual, se establecen los programas de fabricación.

Conocido el número de artículos y modelos a fabricar mensualmente, los estudios unitarios de cada uno y el último estado analítico de la explotación ofrecen todos los datos necesarios para presupuestar la fabricación con mucha aproximación. Este presupuesto está referido a las siguientes cuentas: salarios de productores de la fábrica, transporte de personal a fábrica, etc.

- Según define el autor el presupuesto de gastos de fabricación son aproximaciones de método directo o indirecto que intervienen en un conjunto de procesos de producción, son gastos que se deben incluir al costo del producto, sin embargo, como también lo manifiesta Reyes (2009:204), los presupuestos de gastos de fabricación deben calcularse en relación con los volúmenes de producción de venta, teniendo como base la clasificación de “constante y variables”. Respecto a los gastos constantes tenemos la experiencia acumulada en ejercicios anteriores, tomando en consideración los cambios que vayan a producirse, como por ejemplo: modificaciones en los sueldos indirectos de personal de fábrica, alteraciones en rentas, depreciaciones, amortizaciones, etc.
- Por otro lado, sostienen Perez y Carballo (2013:146), los costos indirectos o generales de producción incluyen todos los conceptos de esta función que no corresponden a materiales ni a mano de obra directos. A efectos de

presupuestación, de toma de decisiones y de control es conveniente formular una función de costes indirectos dependiente del volumen de producción, diferenciando sus componentes fijo y variable.

Puesto que la producción real no considera, en general, con la presupuestación, la mecánica descrita permitirá, posteriormente, calcular los costes que se hubiesen presupuestado para la producción real, pudiéndose así comparar con los costes indirectos reales.

- Asimismo, sostienen Bahillo, Perez y Escribano (2013:411), entre los gastos generales de fabricación podrá haber gastos fijos y variables. La empresa deberá estimarlos para el nivel de producción previsto, y repetirlos entre los productos, de acuerdo a alguna clave de reparto (horas de mano de obra directa consumida, kilogramos de materia prima consumida, etc.).
- Además según sostienen Glenn (2009: 227), el presupuesto de gastos de fabricación se desarrolla inmediatamente después de que el presupuesto de producción, según ha sido tentativamente, se ha convertido a las producciones esperadas (sin importar como se midan) para los distintos departamento productivos de servicios en la fábrica.

Es decir, finalmente, el presupuesto de gastos de fabricación nos permite identificar y estimar todos aquellos gastos y/o costos directos e indirectos que intervienen en el proceso de fabricación en función de la cantidad de productos estimados en el presupuesto de ventas; además, es necesario tener en cuenta el stock inicial de productos para fabricar lo necesario y considerando que debemos dejar un stock final para el siguiente ciclo de ventas,

permitiendo tener una mayor precisión en la cantidad de productos fabricados y así no incurrir en gastos innecesarios que reduzcan la liquidez de la empresa.

P. Presupuestos de Gastos Operacionales

Conforme a Cano (2013:226), los gastos operacionales de ventas se presupuestan a la luz del plan de ventas, incluyendo los gastos del departamento de mercadeo de la oficina principal y las sucursales, se considera al personal de ventas, sus sueldos y comisiones dependiendo de las políticas que se manejen en este sentido, es necesario incluir rubros relacionados con la estimulación de la demanda como distribución, publicidad, promociones, descuentos y otros.

Los gastos de administración incluyen las erogaciones necesarias para el manejo del negocio, dada la influencia que la alta gerencia tiene sobre gran parte de ellos, existe la tendencia a no considerar su magnitud y efecto sobre las utilidades, esta forma de ver los gastos administrativos es totalmente errónea, hay que planearlos y controlarlos adecuadamente para evitar posibles problemas de liquidez a causa de asignaciones inadecuadas que se hubieran evitado con la existencia de un presupuesto. Los gastos se ajustan de acuerdo al mayor o menor nivel de actividad.

- Según sostiene el autor el presupuesto de gastos operacionales es importante para el normal funcionamiento de la entidad, sin embargo, como también lo manifiestan Sinisterra y Polanco (2009:208), conocidos los presupuestos de ventas, de inventarios y de compras de la vigencia siguiente, se debe determinar el valor del apoyo logístico, es decir, el presupuesto de gastos de operación. Para su cálculo es importante conocer el comportamiento

de cada partida en períodos anteriores, con el fin de determinar su monto para la vigencia a presupuestar. En este presupuesto, además de los gastos que implicarán desembolsos en efectivo, se deben incluir todos aquellos que son el resultado de ajustes contables, por depreciaciones y amortizaciones.

- Por otro lado, sostienen Homgren, Sundem y Stratton (2007:306), el presupuesto de gastos operativos depende de diversos factores. Los cambios mes a mes en volumen de ventas y otras actividades causantes de costos influyen directamente en muchos gastos operativos. Algunos ejemplos de gastos producidos por el volumen de ventas incluyen las comisiones de ventas en muchos gastos de entrega.
- Asimismo, sostienen Label, De León y Ramos (2012:133), el presupuesto de ventas fluye directamente del presupuesto de gastos operacionales. los gastos operacionales son los que una empresa destinará para mantener en actividad su condición de empresa.
- Además, sostiene Fagilde (2009:59), los gastos de operación están relacionados principalmente con el presupuesto de ventas, para ello es necesario fijar una relación entre ambas variables de manera de predecir fácilmente los gastos operativos en función de los presupuestos de ventas, como bien es conocido, los mayores esfuerzos para elevar las ventas llevan implícito mayores esfuerzos financieros, de manera de apalancar las ventas hasta los máximos niveles posibles, de la misma forma, cualquier nivel de ventas amerita toda una serie de funciones administrativas que sirvan de soporte a todas las necesidades de la empresa. Es por ello, que todos los

gastos administrativos, aunque no son relacionados con el proceso productivo, son realmente necesarios, ya que los recursos de la empresa necesitan ser registrados, clasificados, y todas las operaciones de manejo administrativo deben ser ejecutadas por alguien.

Finalmente, el presupuesto de gastos operacionales son aquellos desembolsos necesarios para ejecutar el plan de ventas y cumplir con los objetivos comerciales, ya sea incrementar cuota de mercado, publicidad, posicionamiento; asimismo, representan gastos relacionados a la administración de la actividad del negocio, por ejemplo personal, seguridad, infraestructura, etc., permitiendo a la empresa tener una estimación de sus gastos operacionales que son el complemento de los gastos de fabricación.

2.1.2.3 Presupuesto Financiero

De acuerdo a Tovar (2012:42-43), este presupuesto es la síntesis del presupuesto operativo y del presupuesto de inversiones de la empresa. En él se cuantifican las necesidades financieras (o excedentes monetarios) que se derivan de la actividad prevista en el primero de ellos, así como por las inversiones o desinversiones llevadas a cabo por la empresa y contempladas en el presupuesto de inversiones.

Además, en este presupuesto debe quedar reflejada la estructura financiera prevista por la empresa, indicando la proporción entre fondos propios y ajenos, así como la capacidad de autofinanciación que presenta la empresa y las deudas que sea necesario contraer, cuantificándose, así mismo su coste financiero.

- Según sostiene el autor el presupuesto financiero muestra la estructura económica de la empresa, siendo esta una herramienta de especial interés para la alta gerencia y los accionistas para la toma de decisiones, ya que permite a la entidad establecer las fuentes de financiamiento de los recursos a utilizar en un periodo determinado, contribuyendo a la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo Proyectado y Estado de Situación Financiera Proyectado, sin embargo como también lo manifiesta Flores (2011:436), el presupuesto financiero está relacionado con la estructura económica de la empresa como las necesidades de capital de trabajo los orígenes y aplicaciones de recursos o fondos, la generación de fondos internos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición del capital social y utilidades retenidas en el que se debe estudiar su rentabilidad.

- Por otro lado, sostienen Bahillo, Pérez y Escribano (2013:416), la segunda parte del presupuesto maestro será el presupuesto financiero, que, a su vez, se divide en:
 - ✓ El presupuesto de capital, y en concreto, en aquella parte que corresponde al periodo económico que corresponda al presupuesto maestro.
 - ✓ El presupuesto de tesorería, en el que confluirán todas las variables que generan o consumen liquidez en la empresa en el periodo presupuestado, independientemente de su procedencia presupuestaria. En cuanto al ámbito temporal de este presupuesto, varía mucho de unos sectores a otros, pudiéndonos encontrar con presupuestos semestrales, trimestrales e incluso semanales.
 - ✓ El balance provisional o proyectado de la empresa, también llamado proforma, en el que la empresa

mostrará sus previsiones económicas-financieras fruto de los diferentes presupuestos.

Su aplicación del presupuesto financiero ayudará a las empresas a que se creen una buena imagen ante sus proveedores e instituciones financieras y así poder demostrar la confiabilidad de sus estados financieros.

- Además, define Haime (2012:152), el presupuesto financiero es la planeación de la estructura financiera de la empresa, entendiéndose por esto la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas bajo la que debe funcionar la organización.

En el presupuesto financiero se pronostican las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de fondos, presupuesto de caja y las necesidades probables de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazo, o bien, la amortización parcial o total de los créditos bancarios , así como las nuevas aportaciones de capital que se puedan requerir, tomando como base las políticas internas para definir la estructura óptima de capital que debe mantener la dirección de la empresa.es elemental , la elaboración del presupuesto porque permiten al gerente anticiparse a los cambios y adaptarse a ellos ante algún posible cambio.

- Por otro lado, sostiene Ortiz (2011: 301), el presupuesto financiero se elabora a partir del plan de inversiones, de la capacidad de auto-financiación ajena. Las previsiones que contiene son anuales y revisables anualmente.

Los presupuestos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, con la finalidad de tener una función preventiva o correctiva.

Un buen presupuesto no es aquel que a posteriori demuestra haber sido acertado, sino el que posibilita la toma de decisiones de forma anticipada.

El presupuesto financiero está ligado directamente con el presupuesto de inversiones ya que para la elaboración del presupuesto financiero se requiere haber realizado el de inversiones.

Es decir, en resumen el presupuesto financiero es una herramienta de especial interés para la alta gerencia y los accionistas para la toma de decisiones se elabora a partir del plan de inversiones, de la capacidad de auto financiación ajena es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas y mediante este se planea la estructura financiera de la empresa, además en este presupuesto se pronostican las necesidades de capital de trabajo, presupuesto de caja y las necesidades probables de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazo los orígenes y aplicaciones de fondos, o bien, la amortización parcial o total de los créditos bancarios.

a) Presupuesto de Capital

Para Andía (2012:181), el proceso del presupuesto de capital consiste en identificar las propuestas (las que deberán desarrollarse proyectos de inversión), luego evaluarlas y decidir aquella que genere mayor valor.

El procedimiento para identificar la propuesta consiste en determinar su inversión, estimar los flujos que se van a generar (beneficios y costos) en un horizonte de

tiempo, determinar el nivel de riesgo asociado a la actividad que va a desarrollarse en la propuesta, luego se evalúa y determina su conveniencia de ser ejecutado.

Las técnicas de evaluación por su fundamento matemático tienen como característica incluir información cuantitativa, lo cual limita en algunas oportunidades la decisión.

Las técnicas de evaluación por sus características son preferidas para analizar ciertas decisiones de inversión, por lo que elegir la es tarea fundamental, además de conocer las ventajas y limitaciones de cada una de ellas.

- Según sostiene el autor, es importante que la empresa cuente con una precisión de la adquisición y forma de financiamiento de los inmuebles maquinarias y equipos que sea necesario para poder lograr los objetivos trazados, sin embargo, como también lo manifiesta Andía (2021:181), el presupuesto de capital es identificar las propuestas (las que deberán desarrollarse proyectos de inversión, luego evaluarlas y decidir aquella que genere mayor valor. El procedimiento para identificar la propuesta consiste en determinar su inversión, estimar los flujos que se van a generar (beneficios y costos) en un horizonte de tiempo, determinar el nivel de riesgos asociados a la actividad que va a desarrollarse en la propuesta, luego se evalúa y determina su conveniencia a ser ejecutado.
- Por otro lado, sostiene Escibano (2010:364), el presupuesto de capital es aquel a través del cual la empresa vuelve a recuperar el dinero destinado a inversiones de activo no corriente, en este presupuesto la empresa va a plasmar las previsiones de inversiones de capital y las fuentes de financiación a largo plazo. Es

el documento que recoge en términos monetarios la diferencia entre la previsión futura de inversiones y los recursos financieros previstos para realizarlas.

- Asimismo, sostiene Apaza (2012:254), el presupuesto de capital es la concreción de las decisiones tomadas en el plan global de la empresa y recoge los planes de inversión y financiación para un horizonte de planificación determinado, dividido generalmente en años naturales, también el presupuesto de capital es un estado de flujos de efectivo proyectado para un horizonte de planificación de cuatro o cinco años. Este presupuesto cuantifica el movimiento de fondos financieros en la empresa como consecuencia de las acciones decididas en el plan global de la empresa y permite saber si el plan financiero está equilibrado o no.
- Por otro lado, sostienen los autores Mayes y Shank (2010:311), es el término que se usa para describir el proceso de cómo una empresa debe asignar los escasos recursos de capital a oportunidades de inversión a largo plazo disponible. Se espera que algunas de estas oportunidades sean rentables en tanto que otras no lo son. En vista de que el objetivo de la empresa es llevar al máximo la riqueza de los accionistas, el administrador financiero es responsable de seleccionar solo aquellas inversiones que se espera aumenten la riqueza del accionista. En otras palabras, la preparación del presupuesto de capital es simplemente una comparación de costo contra beneficios, y solo deben aceptarse proyectos donde el benéfico es igual o mayor que el costo. Es decir, en resumen el presupuesto de capital consiste en identificar las propuestas las que deberán

desarrollarse proyectos de inversión en el campo empresarial las decisiones de inversión son muy importantes, porque son el medio para implementar las estrategias y lograr los objetivos que se han propuesto; por ello el presupuesto de capital consiste en identificar propuestas para luego evaluarlas y decidir aquella que genere mayor valor, implicando identificar los beneficios y los costos generados por la inversión además que su perspectiva de planeación y de control es de largo plazo, pues los criterios que trata se emplean o se mantienen durante varios ejercicios.

b) Presupuesto de Inversiones

Según Tovar (2012:42), afirma que este presupuesto contempla todas las inversiones y desinversiones en activos con carácter de permanencia que la empresa piensa llevar a cabo a lo largo del periodo presupuestado.

La finalidad pretendida es triple:

- En primer lugar, identificar el tipo de inversión que se van acometer, así como la persona o departamento responsable de llevarla a cabo.
- En segundo lugar, determinar la cuantía y fecha en la que se tiene previsto llevar a cabo.
- Finalmente, planificar la forma de financiamiento.

Previamente a la elaboración del plan de inversiones es necesario haber realizado una correcta planificación y análisis de su viabilidad económica. Tarea que se aborda dentro de la unidad de análisis y selección de inversiones.

- Según sostiene el autor, es importante que una empresa anticipe sus operaciones que pretenden llevar a cabo, cómo prever las inversiones y su financiación, sin embargo, como también lo manifiesta Muñiz (2009:111), el presupuesto de inversión surge como consecuencia de la existencia de los diferentes tipos de proyectos que existen (bienes de activo fijo, investigación y desarrollo, etc.). Para poder decidir cuál es la mejor inversión para la empresa se debe realizar un proceso de decisión que se compone de dos partes: análisis y selección de inversiones.
- Por otro lado, sostiene Flórez (2012:213), el presupuesto de inversión son los ingresos que se esperan generar y los costos de producción y gastos de operación y financiamiento, entre otros, se puede elaborar aplicando metodologías de precios constantes, para luego llevarlos a su expresión más cercana de precios corrientes, además representa todo aquello en donde la empresa debe “Invertir” para un propósito que va más allá del ejercicio económico de un año, y proporcionarle a la gerencia de la empresa la base de decisión suficiente para el crecimiento de la empresa.
- Asimismo, define Lorca (2011:47), el presupuesto de inversión permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que requieren para llevarlas a cabo, además es el proceso por el medio del cual se procede a la asignación de recursos entre los diferentes activos productivos y comprende fundamentalmente las inversiones de la empresa, cuyos efectos y beneficios se producen en varios períodos anuales. También cuantifica las necesidades de capital derivadas de la planificación.

- Por otro lado, sostiene Flórez (2012:151), de acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio de mercado y de los estudios técnicos y administrativos del plan de negocios, se procederá a determinar las necesidades de inversión en activos fijos, capital de trabajo e inversiones diferidas.

Mediante un estudio de mercado se puede obtener opciones que permita a la empresa optar por invertir de manera adecuada y verificar si efectivamente la inversión a realizar es conveniente o no y el benéfico futuro que conlleve este.

Es decir, en resumen el presupuesto de inversión es el estudio de las alternativas de inversión y des inversión en activos, el presupuesto surge como consecuencia de la existencia de los diferentes tipos de proyectos que existen, además estudia el monto de recursos financieros que requieren para llevarlas a cabo, el presupuesto tiene como objetivo identificar el tipo de inversión que va hacer, la persona o área responsable designada a ejercerlo, determinar la cuantía y fecha en la que estableció llevar a cabo la inversión, planificar de manera eficiente y eficaz la distribución del financiamiento a través de metodologías que sustente la distribución.

c) Presupuesto de caja

Para Andía (2012:164), es la estimación de los ingresos y salidas de efectivo resultado de las operaciones de la empresa en cada uno de los periodos previstos; el objetivo es determinar el nivel de liquidez, es decir, la capacidad de cubrir los gastos con los ingresos generados.

Es necesario incorporar en el Presupuesto de Caja las políticas de pagos a los proveedores y las políticas de cobranzas a los clientes; además, de otras modalidades de financiamiento de las actividades operativas.

Procedimientos:

1. Los ingresos de caja reflejan los valores encontrados en el presupuesto de ventas y el financiamiento a corto plazo u otros ingresos de la empresa.
 2. Los egresos de caja incorporan los gastos administrativos, de ventas y financieros, además, los egresos relacionados a la adquisición de materiales, pago de mano de obra, los costos indirectos de fabricación sin la depreciación y otros gastos.
- Según sostiene el autor, el presupuesto de caja o efectivo sirve para calcular requerimientos de efectivo a corto plazo, ya que éste proyecta los ingresos y egresos de efectivo que la empresa provee para un determinado periodo, sin embargo como también manifiesta Apaza (2009:373), el presupuesto de caja es una previsión de las futuras necesidades de efectivo, que se prepara con un año de antelación, desglosado en montos mensuales para reflejar el superávit o déficit previstos al inicio de cada mes, así como los cobros en efectivo del mes menos los pagos en efectivo del mes. Lo que nos da el efectivo disponible que se prevé tener al final del mes. La recogida del importe que han de dar forma al presupuesto de caja es, ciertamente, una tarea difícil ya que predecir con exactitud las actividades que van a llevarse a cabo el año por venir es virtualmente imposible. Es muy importante supervisar las previsiones mes a mes durante todo el año, ya si por

alguna razón las previsiones resultaran estar equivocadas.

- Por otro lado, sostienen Gitman y Zutter (2012:119), el presupuesto de caja es un resultado de entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa. Se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planeación de los excedentes y faltantes de efectivo. Por lo general el presupuesto de caja se diseña para cubrir un periodo de un año, dividido en intervalos más pequeños. El número y el tipo de los intervalos dependen de la naturaleza de la empresa. Esto permite que la empresa tenga un mejor control de sus ingresos y salidas de efectivo para poder cumplir con los objetivos establecidos.
- Asimismo, sostiene Escribano (2011:54), el presupuesto de caja muestra la necesidad de capital mensual de una empresa, es una apreciación global cronológica de ingresos y gastos esperados durante un período determinado de tiempo, muestra si la empresa tiene suficiente dinero para afrontar sus obligaciones. También ofrece a los encargados de la empresa, una perspectiva muy amplia sobre la ocurrencia de entradas y salidas de efectivo en un período determinado, permitiéndole tomar las decisiones adecuadas sobre su utilización y manejo.
- Además, sostienen Amat y Soldevila (2011:209), el presupuesto de caja también se confecciona a partir de los presupuestos anteriores. Para ello se debe tomar los ingresos y los costes y analizar el mes del año en que se cobrarán y pagarán, respectivamente. Hay que conocer las condiciones de cobro de los clientes y de

pago a los proveedores. También en este presupuesto se añaden los cobros y pagos que no intervienen en la cuenta de resultados. La importancia del presupuesto de efectivo o caja es que permite prever la futura disponibilidad del efectivo (saber si la empresa tiene un déficit o un excedente de efectivo) y, a partir de ello, la gerencia pueda tomar decisiones.

Es decir, en resumen el presupuesto de caja es un resultado de las entradas y salidas de efectivo planeadas en un empresa y sirve para calcular requerimientos de efectivo a corto plazo, ya que este proyecta los ingresos y egresos de efectivo que la empresa provee para un determinado periodo, para ello se deben considerar todos los ingresos y los costes y verificar el mes del año en que se cobrarán y pagarán, respectivamente por lo general el presupuesto de caja se diseña para cubrir un periodo de un año para que la gerencia pueda tomar decisiones en base al presupuesto adquirido.

d) Estado de Situación Financiera Proyectado

Según Apaza (2009:395), el estado de situación financiera proyectado se desarrolla comenzando con el balance general del año que acaba de terminar y ajustándolo, utilizando todas las actividades que se espera sucedan durante el período de presupuestación. Algunas de las razones que explican la preparación del estado de situación financiera son:

- Para descubrir algunas condiciones financieras desfavorables que la administración quiera evitar.

- Sirve como prueba final de la precisión matemática de todos los otros presupuestos.
 - Ayuda a la administración a desarrollar diferentes cálculos de razones.
 - Muestra los recursos y obligaciones futuras.
-
- Según sostiene el autor, es importante este estado financiero ya que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo, sin embargo como también lo manifiesta Rodríguez (2012:4-5), el estado de situación financiera proporciona información tanto de los recursos que tiene la empresa para operar (también llamados activos) y las deudas y compromisos que tiene y debe cumplir (también denominados pasivos) como de la inversión que tienen los accionistas en la empresa, incluyendo las utilidades que no han retirado de ésta (llamada también capital contable). Esta información se prepara a una fecha determinada: la fecha de cierre de los estados financieros. Además, este estado financiero presenta información que permite hacer un análisis de la posición financiera, el cual consiste en diagnosticar la estructura financiera y la liquidez de la empresa.
 - Por otro lado, sostiene Baena (2010:30), el estado de situación financiera, es un estado financiero básico que tiene como fin indicar la posición financiera de una empresa, o ente económico, en una fecha determinada. También se conoce como balance general, estado de posición financiera, estado de activo, pasivo y patrimonio, conciliación financiera. En este estado financiero se describe la situación financiera de la empresa en un momento determinado del tiempo; está compuesto por el activo, pasivo y patrimonio.

- Asimismo, sostiene Longenecker (2012:301), el estado de situación financiera ofrece una instantánea situación financiera de una empresa en una fecha determinada. Por ello este estado captura los efectos acumulados de las decisiones financieras anteriores hasta una fecha específica. El estado de situación financiera muestra los activos que posee la empresa, las obligaciones (o pasivos) pendientes o deuda, y la cantidad que han invertido los propietarios en el negocio (capital contable); es decir por cada unidad monetaria de activo, debe existir una unidad monetaria de financiamiento en forma de pasivo o capital.
- Además, define Ochoa y Saldívar (2012:94), el estado de situación financiera de una entidad según refleja en los registros contables. Contiene una lista de los recursos con los que cuenta (activos), las obligaciones que ha de cumplir (pasivos) y la situación que guardan los derechos de los accionistas (capital). El estado de situación financiera proyectado muestra cantidades tentativas, preparado con el fin de mostrar una propuesta o una situación financiera futura probable.

Es decir, en resumen el Estado de Situación Financiero Proyectado se desarrolla comenzando con el balance general del año que acaba de terminar, este estado financiero es muy importante para la gerencia, ya que ayuda a planificar la situación financiera de la empresa antes de que ocurra algún hecho imprevisto; además estiman futuros activos, pasivos y patrimonio neto de la entidad para así poder tomar decisiones o medidas financieras y económicas con anticipación.

2.1.2.4 Elaboración del Presupuesto Maestro

Flores (2011:346), indica:

- a. Se establece los objetivos y los planes de largo plazo que espera alcanzar la empresa.

- b. Se elabora el presupuesto de ventas para el periodo presupuestal, este presupuesto es el punto de partida para elaborar el presupuesto maestro, porque en base al presupuesto de ventas se estima la producción o las compras de materias primas, se estima también la cantidad de inventarios que debemos mantener en stock, y determinamos también la necesidad de efectivo que necesita la empresa para realizar sus actividades operacionales.
 - Se elabora el presupuesto del costo de ventas y el presupuesto de los gastos operativos.
 - Se elabora el presupuesto de caja.

Finalmente, se elabora el estado de resultado proyectado y el estado de situación financiera proyectado.

2.1.2.5 Ventajas del Presupuesto Maestro

Flores (2011:348) señala:

- a) Motivan a la Gerencia General y Gerencia Financiera para que definan adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.

- b) Propician que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada sección o departamento integrante de la empresa.

- c) Incrementa la participación en los diferentes niveles de la empresa, cuando existe motivación adecuada.

- d) Obligan a mantener un archivo de datos históricos controlables.

- e) Facilita a la gerencia utilizar en forma óptima los diferentes insumos.

2.1.2.6 Limitaciones del Presupuesto Maestro

Flores (2011:386) indica que:

- a) Se basa en estimaciones: esta limitación obliga a que la gerencia trate de utilizar determinadas herramientas estadísticas para lograr que la incertidumbre se reduzca al mínimo, ya que el éxito del presupuesto depende de la confiabilidad de los datos que estemos manejando.
- b) Se debe adaptar en forma permanente a los cambios de importancia que surjan: esto significa que es una herramienta dinámica, pues si surge algún inconveniente que la afecte, el presupuesto debe adaptarse, ya que de otra manera su aplicación perdería sentido.
- c) Su implementación no es automática: necesitamos hacer que el elemento humano de la empresa comprenda la utilidad del presupuesto, de tal forma que todos los integrantes de la empresa sientan que los primeros beneficiados por el uso del presupuesto son ellos, ya que de otra forma serían infructuosos todos los esfuerzos para llevarlo a cabo.

2.1.2.7 Ventajas que tiene la aplicación de los Estados Financieros Proyectados

Jiambalvo (2009:294), menciona:

- Permite determinar las condiciones futuras de las operaciones de la empresa.

- Permite mejorar la imagen de la empresa, ante situaciones financieras y proveedores.

- Pueden ser elaborados tanto en empresas en funcionamiento o en etapa de expansión.

2.1.3 PLANEACIÓN

De acuerdo a Rojas y Medina (2011:14-15), la planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establece directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito.

Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazo.

- Según, sostiene el autor es importante la planeación porque establece estrategias, objetivos y metas para alcanzar el éxito de las entidades, por ello es indispensable el buen funcionamiento de cualquier empresa y es a través de esta que se pueden fijar los

cambios que se presentarán a futuro, además no sólo se trata de predecir el camino a transitar sino también de minimizar riesgos, mejorar las condiciones futuras, sin embargo como también lo manifiestan Munch y Martínez (2010:46), la planeación es la determinación de los objetivos y la elección de los recursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

- Por otro lado, define Haime (2012:149), la planeación se ha dividido tradicionalmente, en planeación a corto plazo, mediano y largo plazo. Este proceso estaba perfectamente delimitado por una temporalidad dada en forma un tanto arbitraria ya que no existía base alguna para ello. Así, el corto plazo era todo lo comprendido hasta un año, el mediano de más de uno hasta tres años y el largo a más de tres años. Otros estudiosos consideraban el mediano plazo hasta cinco años y el largo por el periodo excedente.

Independientemente de cual sea la justificación de esta segmentación, el corto plazo abarca todo aquello que pasará en el futuro cercano, y dada la variabilidad existente en la actualidad en el medio de los negocios, es de difícil determinación. Sin embargo, planear sigue siendo una necesidad de los negocios, la cual mientras más profunda, científica y soportada por análisis y estudios técnicos, mejores resultados aportará.

- Asimismo, sostiene Ortiz (2013:318), la planeación es muy importante para el funcionamiento y supervivencia de una empresa. Cuanto más se planifique, menos intervendrá la casualidad, siendo un horizonte superior a un año, usualmente de tres a cinco años. Es el presupuesto de capital o planificación financiera que se compone de un plan de inversión y un plan de financiación. Una vez concretadas las inversiones, se deben buscar y conseguir las fuentes de financiación más ventajosas para las empresas.

Consideramos que el presupuesto es una herramienta esencial para todas las empresas para poder ver su rendimiento *de inversión y la confiabilidad* de sus proveedores y clientes ante el mercado que se desarrolla.

- Además, según sostiene Stephen y Coulter (2010:145), la planeación define los objetivos de la organización, establece estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo, también proporciona dirección a los gerentes y al resto de los empleados, además la planeación minimiza el desperdicio y la redundancia. Cuando se coordinan las actividades laborales en torno a planes, por ello cuando los gerentes planean, desarrollan objetivos y planes, ven si los planes se han llevado a cabo y si se cumplieron los objetivos. Sin planeación, no habría objetivos con los cuales medir ni evaluar el esfuerzo laboral.

Es decir, en resumen la planeación es importante en los negocios debido a que se establece mecanismos adecuados a seguir para alcanzar lo que se ha propuesto la organización, definiendo los objetivos y metas de la entidad, y así establecer estrategias para lograr dichas metas u objetivos. La planeación requiere de un esfuerzo coordinado en las empresas, además obliga a los gerentes a mirar hacia el futuro, para así anticiparse a los posibles cambios, y así minimizar la incertidumbre, proporcionando dirección y rumbo a la entidad.

2.1.3.1 Importancia de la Planeación

Rojas y Medina (2011:15), señala que:

- Su primacía, la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas.
- Su transitividad, como una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total.

Asimismo, ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos, implica una distribución y recepción de materiales, minimizar los riesgos para el suministro de materiales y la capacidad de ajustarse a la necesidad y situaciones cambiantes.

2.1.4 PLANEACIÓN FINANCIERA

Según Morales y Morales (2010:7), afirman que la planeación financiera establece la manera de cómo se lograrán las metas, además representa la base de toda actividad económica de la empresa. Asimismo, pretende la previsión de las necesidades futuras de modo que las presentes puedan estar satisfechas de acuerdo con un objeto determinado que se establecen en las actividades de la empresa. La planeación financiera define el rumbo que tiene que seguir la empresa para alcanzar sus objetivos trazados, tiene como pronóstico mejorar la rentabilidad, establecer la cantidad adecuada de efectivo, así como las fuentes de financiamiento, como fijar el nivel de ventas, ajustar los gastos que correspondan al nivel de operación, etc.

La planeación financiera influye en las operaciones de la empresa debido a que facilitan rutas que guían, coordinan y evalúan las actividades para lograr sus objetivos organizacionales. Para que exista un buen plan financiero es necesario que haya una buena proyección para la empresa. Por tanto, la calidad de los planes, programas y presupuestos financieros vienen condicionados a los elementos de planeación de la empresa.

- Según sostiene el autor, es importante en una empresa la planeación financiera, ya que por medio de esta se pretende prever las necesidades futuras logrando así un análisis que determine las necesidades financieras y mantener un equilibrio financiero estable, sin embargo como también lo manifiesta Jiambalvo (2009:286), los presupuestos son útiles en el proceso de planeación porque mejoran la comunicación y la coordinación. El proceso para elaborar un plan formal, es decir, un presupuesto, obliga a los administradores a considerar cuidadosamente sus metas y objetivos y a especificar los medios para alcanzarlos. Los presupuestos se convierten en el vehículo para comunicar hacia dónde se dirige la compañía y ayuda a coordinar las actividades de los administradores.

- Por otro lado, según sostiene Apaza (2009:11), a planeación financiera es la toma de decisiones de financiación e inversión en forma global por parte de los directivos financieros, y el resultado final es un plan financiero. La planeación financiera es un proceso que consiste en:
 - ✓ Analizar las alternativas de inversión y financiación de las que dispone la empresa.
 - ✓ Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes.
 - ✓ Decidir qué alternativas adoptar.

- ✓ Medir el resultado obtenido frente a los objetivos establecidos en el plan financiero.

Esto permite a las empresas constituir una excelente guía para los encargados de las decisiones financieras en los negocios; además, permitirá adquirir una perspectiva y superar las dificultades, para resolver cualquier problemática que pudiera estar atravesando la empresa; para ello es necesario mantener equilibrio entre todas las áreas de la empresa, ya que esto permitirá obtener mejores resultados deseados.

- Además, como lo manifiesta Tovar (2012:13), la planeación financiera consiste en elaborar, a partir de la información suministrada por el resto de responsables departamentales (producción, comercial, recursos humanos, entre otras), unos documentos previsionales que anticipen el resultado económico de las operaciones propuestas, detección de las necesidades financieras previstas, la estrategia financiera que permita obtener los fondos necesarios y aseguren la viabilidad financiera de la empresa, además es muy importante ya que es una herramienta de análisis que determina las necesidades financieras y la forma en que habrán de satisfacerse en una entidad económica y así mantener un equilibrio financiero y estable.
- Asimismo, define Escribano (2012:364), la planeación financiera es la interrelación de gran cantidad de variables, muchas veces provenientes de distintos departamentos que están alejados físicamente entre sí que hacen necesario estimar de antemano qué es lo que puede ocurrir en el futuro, y cómo puede afectarlo. Uno de los instrumentos más frecuentes en la planeación financiera es el presupuesto, además busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, ya que es un método que detalla con profundidad analítica, las operaciones e inversiones de una entidad, hasta llegar a la misma expresión de

prever cuantos fondos se asignarán para cubrir los gastos y la manera en cómo se obtendrán dichos fondos.

Es decir, en resumen la planeación financiera representa la base de toda actividad económica, ya que es la cuantificación dineraria de las decisiones que se consideraran posteriormente sobre las operaciones, inversiones y el uso de financiamientos y que se representan en los estados financieros para ver su impacto en la entidad, por ello el objetivo de la planeación financiera es que no falten fondos en el día a día o que en todo caso, este previsto cómo cubrir un posible déficit que pueda presentarse. Esta herramienta es una excelente guía para las personas que toman las decisiones financieras en el campo empresarial.

2.1.4.1 Origen de la Planeación Financiera

Para Morales y Morales (2010:8-9), las finanzas se ocupan del financiamiento e inversión necesaria para incrementar el valor en las empresas, sin embargo no siempre ha sido así, fue a partir de la crisis de 1929 en Estados Unidos de Norteamérica cuando muchas empresas quebraron, a partir de ese entonces es necesario hacer análisis de la evaluación del desempeño financiero de las empresas y, con base en él, formular una planeación financiera que ayude a resolver los problemas concernientes en la obtención de recursos (con un criterio donde se usen fuentes al menor costo posible y condiciones posibles para su pago), así como lo relacionado a la aplicación de recursos en activos de la empresa, es decir, las inversiones. Las decisiones de financiamiento e inversión combinadas se enfocan a aumentar los beneficios de la empresa.

“De 1950 a 1959 la dirección financiera ha ido adoptando su actual aspecto; el papel del director financiero ya no es solamente obtener fondos, sino la concreta aplicación de los mismos. Los departamentos técnicos tienen en proporción menos influencia que antes a la hora de seleccionar las inversiones. Se da ahora menos importancia al balance que a la cuenta de pérdidas y ganancias, y se da más importancia al flujo de caja que el beneficio por acción”.

2.1.4.2 Características

Morales y Morales (2010:18), señala que:

- a) Es una herramienta, método o técnica financiera.
- b) Aplicado por el administrador financiero, gerente de finanzas, tesorero, contralor, etc.
- c) Estimación proyectada, estimada o futura que sirven de base para la toma de decisiones de la empresa.
- d) Garantizar los intereses de los diversos niveles de la organización.
- e) De una empresa pública, privada, mixta o social, desde el punto de vista financiero.

2.1.4.3 Ventajas de la Planeación Financiera

Para Morales y Morales (2010:10), una de las ventajas se debe a que obliga a la administración a incluir las posibles desviaciones de la ruta que se establece para la compañía. “La mayor parte de las empresas tiene un horizonte de por lo menos un año. Muchas preparan planes detallados por un año y planes financieros más generales para 3 y 5 años. Algunas compañías planean a un futuro de 10 a más años”.

Cuando una empresa prepara su plan financiero no piensa únicamente en los resultados más probables, sino también planifica lo inesperado.

La planeación financiera, hace un diagnóstico de la situación actual, identificando las oportunidades, amenazas, fuerzas y desventajas integra a todas las áreas de la empresa, se anticipa al futuro describiendo escenarios de diversa índole, al desarrollar planes de acción para lo inesperado durante el proceso de planeación, verificando el cumplimiento de los objetivos financieros.

2.1.4.4 Beneficios de la Planeación Financiera

Según Morales y Morales (2010:10), afirma que la planeación financiera requiere actividades como el análisis de los flujos financieros de la compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, así como balancear los efectivos de las distintas alternativas, siempre orientadas a generar una mayor rentabilidad en la empresa. La idea es conocer el desempeño financiero de la empresa, como se encuentra actualmente y el rumbo al que se desea orientar. Si el escenario resulta favorable, la compañía debe tener un plan de emergencia, de tal modo que reaccione de manera favorable, para sus necesidades de financiamiento e inversión.

2.1.4.5 Clasificación de la Planeación Financiera

Ramírez (2013:250) menciona que:

La clasificación de la planeación financiera varía de acuerdo al enfoque se quiere darle y dependiendo de la situación que mantiene las personas y las empresas.

A. Planeación de personal

B. Planeación empresarial

C. Planeación patrimonial

D. Planeación integral

A.1 Planeación de personal

Para Dessler (2009:123-124), la planeación de personal o el empleado se refiere al proceso de hacer planes para ocupar o eliminar vacantes futuras, basadas en el análisis de los puestos que estarán vacantes que se necesitarán, y si estos serán ocupados por candidatos internos o externos. Así pues, la planeación del empleo se refiere a los planes relativos a uno o todos los puestos futuros de la empresa, desde el empleado de mantenimiento hasta el director general ejecutivo. Sin embargo, casi todas las empresas usan el término planeación de la sucesión para referirse al proceso de planificar, como se llenarán los puestos ejecutivos más importantes de la compañía.

La planeación del empleo forma parte integral de los procesos de la planeación personal de las estrategias de una empresa.

- Por otro lado, sostiene el autor que la planeación de personal consiste en prever futuras vacantes que la empresa requiera para el cumplimiento de sus actividades, sin embargo como también lo manifiesta Arroyo (2012:102) cita a Werther y Davis (1991), la planeación de recursos humanos constituye el núcleo de la administración y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de los recursos humanos que permita el reclutamiento y selección de los empleados necesarios. De forma más amplia, se puede decir que la planeación de recursos humanos es una técnica que se utiliza para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios,

el departamento de personal puede planificar sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otros más.

La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Tradicionalmente se llevan a cabo labores de planeación financiera, de producción, de ventas, de mercadotecnia, etc.

Los ejecutivos han comprendido sin embargo que todo esto lo realiza personal específico; sin este elemento, todas las demás labores no pueden llevarse a cabo, ello convierte a la planeación de recursos humanos en una actividad altamente prioritaria.

- Asimismo, definen Mondy y Noe (2009:99), es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de los recursos humanos para garantizar el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, este disponible cuando y donde se necesite. Las necesidades eficaces del proceso empleo comienzan con la planeación de recursos humanos, está implica lograr que coincidan la provisión interna y externa del personal con los puestos vacantes pronosticados en la organización en un periodo específico.
- Según, define Steiner (2009:307), la clave para la planeación de personal es saber dónde empezar, el planeador muy posiblemente encuentra adecuado ir de los objetivos a las estrategias y viceversa, en cuanto a las debilidades, potencialidad, oportunidades y limitaciones identificadas en el análisis de situación.

La planeación consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarla y las determinaciones de tiempos y números necesarias para su realización. La planeación de personal bien estructurada promete la posibilidad de tener éxito en el futuro.

- Por otro lado, Publicaciones Vértice (2009:6) la planeación de recursos humanos es un subconjunto de la planificación empresarial y está dirigida concretamente hacia el uso y desarrollo de los recursos humanos. Los planes estratégicos de recursos humanos deben ser suficientemente flexibles para acomodarse a los cambios que afectan a la empresa, dotando de mecanismos de evaluación constantes al proceso planificado.

En síntesis, la planeación de personal se vincula directamente con los planes de desempeño de la empresa y se utiliza para tomar decisiones acerca de la estructura y distribución de los recursos humanos, cada empresa identifica competencias actuales y futuras de los recursos humanos, definiendo así donde empezar, tiempos y números necesarios para su realización; realizar una adecuada planeación de personal permite tener al personal capacitado para afrontar todo tipo de situaciones y así conseguir posibilidades de tener éxito en el futuro.

B.1 Planeación Empresarial

Para Fleitman (2012:39), se entiende por planeación empresarial, el diseño de estrategias para que las empresas tengan capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y tener acceso a ganar y mantenerse en los nuevos mercados. Planeación empresarial debe orientarse a la innovación y generación de nuevas propuestas. Estamos en la era de la creatividad, marcada por el desarrollo de la tecnología y el conocimiento, en ella la investigación y la generación de ideas son parte fundamental de la planeación empresarial.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticipar a todas las posibles contingencias que se presenten.

- Según sostiene el autor, para que las empresas continúen funcionando en su cambiante entorno deben usar la planeación para establecer el camino que habrán de seguir en el logro de sus objetivos, sin embargo como también manifiesta Galaviz, Arroyo y De La Rosa (2013:109), la mejor forma de entender la competitividad al nivel de la empresa, de una manera muy simple es: una empresa es competitiva si es rentable, una empresa es competitiva cuando su costo promedio no excede el precio de mercado de su oferta de producto. La planeación supone cierto grado de racionalidad, un dominio del análisis sistemático y cierto nivel de certidumbre sobre el futuro que, con frecuencia carecen de garantías, se debe hablar de diseñar y no de planificar la estrategia, las estrategias son simultáneamente planes para el futuro y patrones del

pasado, aunque no siempre son el resultado deliberado de un proceso de planificación único, sino que va emergiendo con el transcurso del tiempo. Se puede considerar a la planeación financiera de tipo general orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa, permitiendo emprender actividades y participar de ellas para controlar el destino; es decidir sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que permitirán excelente desarrollo dentro de una empresa.

- Por otro lado, Morales y Morales (2010:13), el presupuesto surge como herramienta moderna de planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa, ya que las organizaciones forman parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. El objetivo de la estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. Idealmente, el análisis estratégico debería buscar las relaciones sistemáticas existentes entre las elecciones que realizan la alta

dirección y los resultados económicos que obtiene la empresa.

- Además, según Ramírez (2013:150), la planeación empresarial indica cual es el camino que la empresa debe seguir para cumplir con su misión. Para emprender este camino, es fundamental que la organización cuente con un proceso de planeación sólido que le permita al administrador conocer de antemano los retos y desafíos que tendrá que enfrentar en el futuro próximo. La planificación en las empresas se presenta como una condición indispensable para su correcto funcionamiento.
- Por otro lado, definen Siegal y Schults, Ford y Carney (2010:3), los planes empresariales son efímeros, y están sujetos a cambios constantes. Su preparación debe ser un proceso interactivo, de tal manera que sus estimaciones y las proyecciones que estos generan debe ser constantemente revisadas, la preparación de un plan empresarial, en realidad, nunca finaliza. Si bien una empresa puede reescribir el plan anualmente, existe la posibilidad de supervisarlos y actualizarlos con más frecuencia, quizás trimestral o mensualmente.

En síntesis, la planeación empresarial indica cuáles serán las acciones que deberá tener en cuenta la empresa para afrontar los desafíos futuros que exista, es la búsqueda de desarrollo de ventajas competitivas de una empresa que permitan su adaptación de tal manera que logre su desarrollo y expandir su mercado acortando la posibilidad de competencia; todo ello permite realizar actividades y participar de ellas para

controlar el destino; es decir respecto a los recursos que serán empleados y las políticas que darán como efecto un buen desempeño dentro de una entidad.

C.1 PLANEACIÓN PATRIMONIAL

Según Cortés (2009:05), afirma que la Planeación patrimonial es conducir el patrimonio de las personas físicas a lograr el objetivo trazado, considerando aspectos legales, fiscales, financieros y económicos, entre otros. La planeación patrimonial también es crear y acordar protección para tus activos. Activos tales como los bienes raíces, las inversiones, ahorros para el retiro, seguro y/o negocio son los bienes materiales. La planeación patrimonial te da la oportunidad de manejar tu éxito durante tu vida.

- Según sostiene el autor, la planeación patrimonial es realizar la proyección las acciones para proteger los activos, las inversiones, ahorros y seguros de sus bienes, así como también lo manifiesta Cortés (2009:05), el propósito de la planeación patrimonial es asegurarte de que tus asuntos financieros sean manejados en caso de quedar incapacitado o morir. La planeación patrimonial también es crear y acordar protección para tus activos, asegurándolos para futuras generales y obras de caridad. Activos tales como los bienes raíces, las inversiones, ahorros para el retiro, seguro y/o negocio son los bienes materiales que quieren proteger, pues estos cuidarán de tus seres queridos y a futuras generaciones.

- Por otro lado, Gutierrez y Gonzalo (2013:01), mencionan que la planeación patrimonial es indudable que con el paso del tiempo la administración y propiedad de la compañía se colocarán en manos nuevas, personas que seguramente estarán dispuestas a contribuir y a continuar con el desarrollo del negocio. En el ámbito empresarial es incuantificable la enorme inversión, en tiempo, dinero y esfuerzo que los socios fundadores hacen para ver crecer sus negocios, de ahí la complejidad de soltar el control y la participación con que cuentan. Resulta bastante desalentador para ellos observar que en cada cambio generacional el patrimonio se pone en riesgo, pues habrá que llegar a acuerdos y cada vez habrá más personas involucradas, por lo tanto, la diversidad de ideas incrementará y las decisiones se complicarán. El vertiginoso ritmo característico de los empresarios y su interés en poseer negocios prósperos los ocupan demasiado en proyecciones, ideas y en ese impulso que la empresa requiere cada día para crecer. El anterior provoca que se desentiendan en ocasiones de su correcta administración por el hábito de resolver a corto plazo y dejar un poco de lado el futuro no solo corporativo, sino familiar. Para la tranquilidad personal, corporativa y familiar es imperativo que dentro de los proyectos se planee todo lo referente a su patrimonio, es decir, identificar cuáles son sus necesidades, las de los socios, de la familia, y en general de todos los involucrados, así como los roles que juega cada uno de ellos y hacia dónde se dirigen.

Esa proyección se debe efectuar para salvaguardar el patrimonio con una infraestructura que permitan a todos los involucrados gozar de plena tranquilidad y enfocarse en el desarrollo de sus actividades.

Si es adecuada la estrategia los hijos, nietos, familia política y terceros vislumbrarán claramente el rol que desempeña y sabrán quien tiene la propiedad sobre los inmuebles, el número de acciones a su favor, la participación en los consejos y en las decisiones, ósea, habrá una visión muy clara sobre la propiedad y la administración dentro del grupo.

- Asimismo, sostiene Serebrenik (2013:07), el concepto de patrimonio suele ir bien acompañado de la noción de familia; es decir, los patrimonios los crean individuos, pero es solamente a través de la interacción creación y crecimiento de los miembros de una familia y con el paso del tiempo que los patrimonios se forman, aun cuando hay sus excepciones. Cuando nos referimos a patrimonio lo estamos haciendo al conjunto de bienes o derechos apreciables en dinero que pertenecen a una persona, disminuido por las deudas u obligaciones de la misma persona.

Sobre estas bases, hacer planeación patrimonial implica elaborar anticipadamente un modelo sistemático de actuación, para organizar, dirigir y encauzar la administración de parte o la totalidad del patrimonio presente o futuro de una persona, con la finalidad de mantener o incrementar su valor de una manera eficaz y lograr su transmisión ordenada a quienes deban recibirlo al ocurrir el fallecimiento de su titular.

- Además, como lo manifiesta Figueroa (2010:138), es un procedimiento que considera alternativas para pensar, a través de ellas, y fijar arreglos efectivos que cumplan sus deseos específicos si algo le ocurre a usted o aquellos por los que se preocupa. Una buena planeación patrimonial es más que un simple testamento. La planeación patrimonial también minimiza los honorarios e impuestos potenciales, y establece la planeación contingente para asegurar de que sus deseos acerca del tratamiento de los cuidados a la salud sean seguidos. Del lado financiero, una buena planeación patrimonial, coordina lo que pasaría con su casa, sus inversiones, sus negocios, su seguro de vida, sus beneficios de empleado y otras propiedades en el evento de que usted se viera incapacitado o si usted muere. Del lado personal, una buena planeación patrimonial incluye directrices para llevar a cabo sus deseos acerca de cuestiones relacionadas con el cuidado de la salud, de tal manera, que si llegara a estar incapacitado para dar esas directrices por usted mismo, alguien que usted escoja podría hacerlo por usted, y que sepa cuándo usted querría que autorizaran medidas heroicas para mantenerle artificialmente la vida y cuando usted preferiría que desconectarán los aparatos.

Finalmente, la planeación patrimonial constituye la proyección de las acciones para proteger los activos, las inversiones, ahorros, seguros, etc., que la empresa posee; es decir al realizar la planeación implica elaborar anticipadamente un modelo para organizar, dirigir la totalidad del patrimonio.

D.1 PLANEACIÓN INTEGRAL

Conforme a Chalard (2010:2), la capacidad de definir planeación integral e implementar una estrategia adecuada al nuevo contexto, la reducción del capital de trabajo, la capacidad de evaluar y seleccionar las inversiones con gran impacto sobre la estrategia de la empresa, la posibilidad de planificar y orientar los gastos de manera eficiente, la capacidad de calcular rápidamente el margen bruto por producto/servicio y la contribución marginal por mercado o canal de distribución y la posibilidad de simular el impacto de varios escenarios rápidamente se vuelven habilidades muy valiosas para cualquier organización porque permiten asegurarse de que el uso de los recursos está alineado con la estrategia y porque aportan la flexibilidad necesaria al momento de la toma de decisión.

Pero para lograr esos objetivos, la estrategia, las operaciones y las proyecciones económicas y financieras no pueden planificarse más de manera aisladas.

- Según sostiene el autor, es importante que una empresa cuente con planificaciones para orientar sus gastos y de esta manera sea más eficiente para lograr las metas y objetivos, sin embargo, como también lo manifiesta Rodríguez (2012:8-9), a través de una planeación integral se busca simplificar y racionalizar la labor de las entidades en la generación y presentación de planes, reportes e informes. Estos planes contemplan: la misión de cada entidad, su visión, los objetivos, las metas, los programas, acciones y productos. A partir de ello las entidades definen las

actividades a seguir, en un plazo de un año, para el cumplimiento de las metas fijadas.

- Por otro lado, según sostiene Serge (2009:16), la planificación integral es una herramienta proactiva y participativa de planificación que le permite al planificador tomar decisiones objetivas basadas en datos recolectados en el área de planificación. El planificador está armado con un panorama de toda el área de planificación y puede usar esta información para una planificación más efectiva.
- Asimismo, sostiene Haime (2009:60-61), la planeación integral es equivalente a la planeación corporativa integral, generalmente se piensa en ello cuando la organización pasa por épocas críticas, está basada en el pensamiento y visión a largo plazo contemplando aspectos cualitativos dentro de una metodología de pensamiento estratégico, con el objetivo de que la dirección y el equipo de alta dirección controlen el entorno e incluso lleguen a modificar, planeando con ello la estrategia y visión integral de negocio.
- Por otro lado, sostiene Heredia (2013:33), las condiciones actuales del mercado, tomando como referencia las exigencias del mismo, nos vemos obligados a pensar, de manera integral, en los nuevos procesos de planeación integral. Que garantizan la efectividad de los procedimientos implementados en las empresas para ser altamente competitiva, es así como, dentro de este panorama se requiere de la formulación, ejecución y evaluación de actividades estratégicas que garantizan a las empresas el cumplimiento real de sus objetivos finales.

Concluimos que la planeación integral es un conjunto de planes de todas las áreas de la empresa donde se va a buscar organizar, planificar y ordenar los gastos de manera ordenada con el objetivo de tener una planificación más efectiva a largo plazo, lo que permitirá a la alta gerencia tomar decisiones objetivas basadas en datos recolectados en el área de planificación.

2.1.4.6 Enfoque de la Planeación Financiera

Horne, James, Wachowicz y Jhon (2009:169), menciona que:

- Cambiar la dirección que lleva la empresa.
- Acelerar el crecimiento y mejorar la productividad.
- Mejorar la administración y el personal.
- Propiciar el flujo de ideas estratégicas para que las tome en consideración la alta dirección.
- Concentrar recursos en casos o asuntos importantes.
- Desarrollar mejor información para que la alta dirección tome mejores decisiones.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Control administrativo:** es ejercer la dirección de un proyecto, que se dirija hacia un objetivo; por lo tanto, consiste en planearlo y organizarlo en pasos simultáneos y/o sucesivos.
- **Costo:** el costo hace referencia al conjunto de erogaciones en que incurre la empresa para producir un bien o servicio, así cómo es la materia prima, insumos, mano de obra, etc.
- **Eficiencia:** es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.
- **Egresos:** los egresos incluyen los **gastos** y las **inversiones**. El gasto es aquella partida contable que aumenta las pérdidas o disminuye el beneficio, y siempre supone un desembolso financiero, ya sea movimiento de caja o bancario.
- **Estado financiero proforma:** son estados financieros proyectados, el estado de resultados y estado de situación financiera “presupuestados”.
- **Estado de resultado proyectado:** muestra el desempeño financiero que la empresa obtiene en términos de ingresos y gastos durante un periodo económico y explica la forma como la posición financiera de la entidad cambió entre el principio y el final de ese periodo.
- **Estrategia:** es la determinación de los objetivos a largo plazo, la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos.

- **Gasto:** se refiere a los desembolsos para la distribución o venta del producto o servicio y la administración del mismo.
- **Gastos de Administración:** comprenden los gastos de personal, de directorio, por servicios recibidos de terceros, impuestos y contribuciones y gastos diversos de gestión incurridos, que se registran sobre una base acumulativa.
- **Gastos Financieros:** incluye las siguientes cuentas: Intereses por Depósitos con el Público, Intereses por Fondos Interbancarios, Intereses por Depósitos de Empresas del Sistema Financiero y Organismos Financieros Internacionales, Intereses por Adeudos y Obligaciones Financieras, Intereses por Valores, Títulos y Obligaciones en Circulación, Comisiones y otros cargos por obligaciones financieras, el saldo negativo de la diferencia entre ingresos y gastos por diferencia en cambio y las cargas financieras diversas.
- **Gastos de Operación:** comprenden los gastos de administración más los gastos de depreciación y amortización.
- **Impuestos:** son tributos exigidos sin contraprestación, cuyo hecho imponible está constituido por negocios.
- **Informes financieros proyectados:** son documentos de resultados, que proporcionan información para la toma de decisiones en beneficio de los intereses de la empresa, en tal sentido la claridad y autenticidad de la información que pueda contener es importante.
- **Ingresos:** los ingresos son el importe de las ventas realizadas por una empresa, en términos económicos, hacen referencia a todas las entradas económicas que recibe una persona, una familia, una empresa, una organización, un gobierno, etc.

- **Ingresos Financieros:** incluye las siguientes cuentas: Intereses por Disponible, Intereses y Comisiones por Fondos Interbancarios, Intereses por Inversiones, Intereses y Comisiones por Créditos, el saldo positivo de la diferencia entre ingresos y gastos por diferencia en cambio, y otros ingresos financieros.
- **Inversión:** consiste en un proceso por el cual la empresa decide vincular recursos financieros líquidos a cambio de expectativas de obtener beneficios también líquidos, a lo largo de un plazo de tiempo, denominado vida útil, u horizonte temporal del proyecto.
- **Liquidez:** capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En otras palabras, es la facilidad con la que un activo puede convertirse en dinero en efectivo.
- **Personal:** se refiere al total de trabajadores de las instituciones financieras, independientemente de si son nombrados, contratados por la institución financiera o por terceros.
- **Plan cuantitativo:** establece las cifras que debe alcanzar la empresa, describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras
- **Planeamiento táctico:** es el proceso de transformación del plan estratégico en acciones específicas. La táctica representa el camino que deberá ser tomado para desarrollar lo planeado por la alta gerencia.
- **Planeación financiera:** es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer metas económicas y financieras de una empresa.

- **Política crediticia:** conjunto de criterios y directrices utilizadas por las autoridades monetarias para determinar el destino de los recursos financieros, induciendo el desarrollo de áreas o sectores económicos.
- **Presupuesto maestro:** es una de las principales herramientas administrativas que puede ser utilizada para una adecuada planificación financiera para el controlar las actividades de una empresa.
- **Presupuesto financiero:** está relacionado con la estructura económica de la empresa, se elabora a partir del plan de inversiones, de la capacidad de autofinanciación ajena; están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado.
- **Presupuesto operativo:** permite una visión de las actividades de la organización, reflejando las operaciones que se han planificado; generalmente, para el año próximo.
- **Utilidad Neta:** comprende el resultado obtenido por la empresa al final del periodo contable o ejercicio que surge del Estado de Ganancias y Pérdidas.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA – CASUÍSTICA

Mediante el desarrollo integral de un caso práctico, se explica de manera clara y didáctica cuál es el efecto del **presupuesto maestro y su incidencia en la planeación financiera**, para lo cual se detalla los problemas que tiene la empresa “COMERCIAL SKP S.A.C.”, del distrito de San Isidro, año 2013.

3.1. DESARROLLO INTEGRAL DE UN CASO PRÁCTICO

EL PRESUPUESTO MAESTRO Y SU INCIDENCIA EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA “COMERCIAL SKP S.A.C.” EN EL DISTRITO DE SAN ISIDRO DURANTE EL AÑO 2013

En la empresa “COMERCIAL SKP S.A.C.”; del distrito San Isidro viene realizando gastos sin tener conocimiento si afectará a otras áreas u obligaciones; asimismo no cuenta con una herramienta o técnica para evaluar si los resultados se están logrando o si necesitará un financiamiento para pagar obligaciones futuras en el corto plazo, ya que no existe una proyección de los ingresos que les permita estimar sus utilidades a fin de año y tomar las acciones preventivas y correctivas dentro del presupuesto, ya sea con un plan de ahorro, reduciendo personal u otra acción que permita terminar con un saldo de caja y rentabilidad positiva, con el fin de lograr los objetivos y concretar la visión de la empresa.

Ante la problemática observada anteriormente es conveniente que la empresa “COMERCIAL SKP S.A.C.”, se organice de tal forma que pueda analizar la incidencia del presupuesto maestro en la planeación financiera y por ende permita visualizar su situación para decidir qué acciones se deben realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados.

RESEÑA HISTÓRICA:

La empresa “COMERCIAL SKP S.A.C.”, es una empresa comercial, constituida el 25 de enero del 2008 en registros públicos con partida electrónica N° 11393870 como Sociedad Anónima Cerrada (SAC), que inició actividades el 01 de febrero de 2008, cuya actividad económica principal es la venta por mayor y menor de alimentos, bebidas y otros. Tiene un sistema de emisión de comprobantes mixto (manual y computarizado) y su sistema de contabilidad es computarizado. Su domicilio fiscal está ubicado en Av. Los Rosales N° 234, San Isidro, Lima.

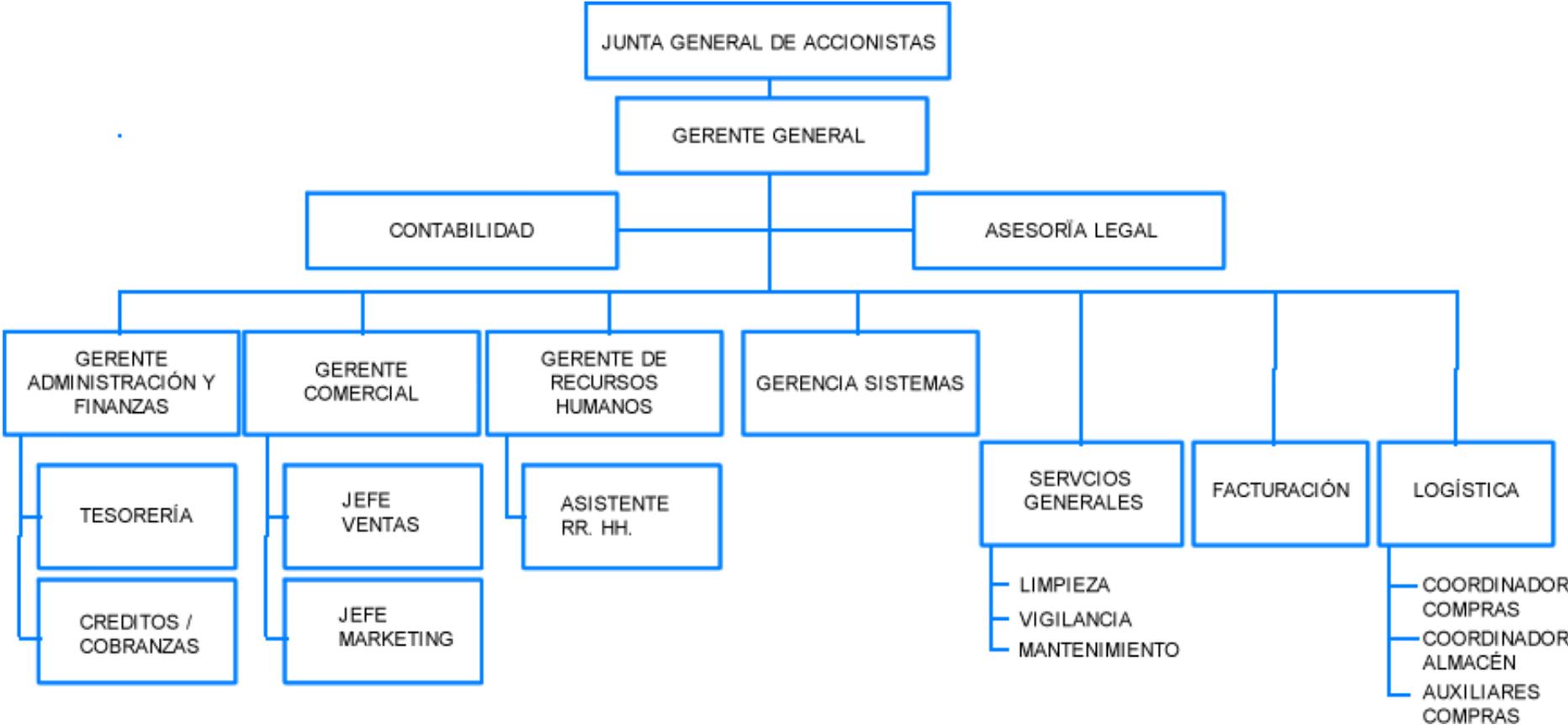
MISIÓN

Es ofrecer a nuestros clientes los productos y servicios de la más alta calidad, al precio justo, en el ámbito adecuado, procurando su más amplia satisfacción a través de un esmerado servicio personalizado

VISIÓN

Ser una de las empresas dedicadas a la comercialización de alimentos, bebidas y otros, que ofrezca productos competitivos, logrando ser la mejor alternativa para nuestros clientes.

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



CASO PRÁCTICO

DESCRIPCIÓN DEL CASO PRÁCTICO

La empresa “COMERCIAL SKP S.A.C.”, inscrita el 25 de enero del 2008 en registros públicos con partida electrónica N° 11393870 como Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), dedicada a la venta por mayor y menor de alimentos, bebidas y otros, requiere de una proyección de resultados para analizar su situación financiera.

La gerencia nos solicita como parte del requerimiento elaborar un presupuesto maestro, cuyos resultados de su aplicación se reflejarán en la información que brinde el estado de situación financiera y estado de resultados proyectados al 31 de diciembre del 2014.

Para ello, contamos con el estado de situación financiera al 31 de diciembre 2013.

SOLUCIÓN DEL CASO PRÁCTICO:

COMERCIALSKP S.A.C.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
DEL 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
(EXPRESADO EN MILES DE NUEVOS SOLES)

ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	563,902	TRIBUTOS POR PAGAR	136,970
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	1,557,468	REMUNERACIONES POR PAGAR	98,904
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	41,838	CUENTAS POR PAGAR	1,845,537
EXISTENCIAS	470,360	OBLIGACIONES FINANCIERAS	174,827
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	2,633,569	TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,256,238
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
CUENTAS POR COBRAR A LARGO PLAZO	38,613	OBLIGACIONES FINANCIERAS	201,051
INM, MAQ Y EQUIPO	2,485,798	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	72,099
DEPRECIACION ACUMULADA	(141, 855)	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	273,150
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2,382,557	TOTAL PASIVO	2,529,388
TOTAL DE ACTIVO	5,016,125	PATRIMONIO NETO	
		CAPITAL	2,350,000
		RESULTADOS ACUMULADOS	136,737
		TOTAL PATRIMONIO NETO	2,486,737
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	5,016,125

PRESUPUESTO DE VENTAS (UNIDADES)

PRODUCTO	MEDIDA	PRECIO-	PRECIO+	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
GLORIA																
LECHE x 24	TARRO	63.56	75.00	1,000	1,030	1,061	1,093	1,126	1,160	1,195	1,231	1,268	1,306	1,345	1,385	14,200
LECHE 1lt x 24	BOLSA	66.95	79.00	2,200	2,266	2,334	2,404	2,476	2,550	2,627	2,706	2,787	2,871	2,957	3,046	31,224
YOGURT 1lt x 6	BOTELLA	27.97	33.00	1,200	1,236	1,273	1,311	1,350	1,391	1,433	1,476	1,520	1,566	1,613	1,661	17,030
MERMELADA x 12	SACHET	13.05	15.40	900	927	955	984	1,014	1,044	1,075	1,107	1,140	1,174	1,209	1,245	12,774
JUGO 1lt x 12	TETRAP	25.42	30.00	2,500	2,575	2,652	2,732	2,814	2,898	2,985	3,075	3,167	3,262	3,360	3,461	35,481
MANTEQUILLA x 6	BARRA	16.95	20.00	700	721	743	765	788	812	836	861	887	914	941	969	9,937
MANJARBLANCO x 6	POTE	17.37	20.50	890	917	945	973	1,002	1,032	1,063	1,095	1,128	1,162	1,197	1,233	12,637
CONSERVAS DE PESCADO x 12	LATA	42.63	50.30	600	618	637	656	676	696	717	739	761	784	808	832	8,524
PANETÓN x 6	CAJA	127.12	150.00	500	515	530	546	562	579	596	614	632	651	671	691	7,087
QUESO FRESCO x 6	EMPQUE	18.64	22.00	400	412	424	437	450	464	478	492	507	522	538	554	5,678
CAFÉ 200gr x 6	LATA	101.69	120.00	300	309	318	328	338	348	358	369	380	391	403	415	4,257
CAFÉ 55gr x 6	FRASCO	47.46	56.00	320	330	340	350	361	372	383	394	406	418	431	444	4,549
CAFÉ 5gr x 24	SOBRE	11.02	13.00	400	412	424	437	450	464	478	492	507	522	538	554	5,678
LECHE CHOCOLATADA x 6	TETRAP	11.02	13.00	100	103	106	109	112	115	118	122	126	130	134	138	1,413
CHICA MORADA x 12	BOTELLA	10.51	12.40	100	103	106	109	112	115	118	122	126	130	134	138	1,413
ACEITE 1lt x 24	BOTELLA	157.20	185.50	150	155	160	165	170	175	180	185	191	197	203	209	2,140
SAN FERNANDO																
HOT DOG x 3X6	EMPQUE	5.25	6.20	900	936	973	1,002	1,042	1,073	1,105	1,138	1,172	1,207	1,243	1,280	13,071
JAMONADA x 6	EMPQUE	9.75	11.50	1,000	1,040	1,082	1,114	1,147	1,193	1,241	1,278	1,329	1,369	1,424	1,481	14,698
HUEVOS	KG	6.36	7.50	2,200	2,266	2,334	2,404	2,476	2,550	2,627	2,706	2,841	2,926	3,014	3,165	31,509
NUGGETS x 30	EMPQUE	32.63	38.50	3,000	3,150	3,245	3,342	3,442	3,614	3,795	3,909	4,104	4,309	4,524	4,750	45,184
HAMBURGUESAS x 10	PQTE	12.03	14.20	2,800	2,912	2,999	3,089	3,182	3,277	3,375	3,476	3,580	3,687	3,798	3,950	40,125
PAVITA	KG	8.47	10.00	980	1,009	1,039	1,070	1,102	1,135	1,169	1,204	1,240	1,277	1,315	1,368	13,908
POLLO	KG	7.63	9.00	1,000	1,050	1,103	1,158	1,216	1,277	1,341	1,408	1,478	1,522	1,598	1,678	15,829
BACKUS																
GUARANÁ 3lt x 4	PQTE	20.76	24.50	3,500	3,745	4,007	4,287	4,416	4,548	4,684	4,825	4,970	5,119	5,273	5,642	55,016
GUARANÁ 500ml x 12	PQTE	15.68	18.50	3,200	3,392	3,596	3,812	4,041	4,283	4,454	4,632	4,817	5,010	5,210	5,523	51,970
SAN MATEO 2lt x 6	PQTE	15.68	18.50	3,800	4,104	4,432	4,787	5,170	5,584	5,807	6,039	6,281	6,532	6,793	7,336	66,665
SAN MATEO 500ml x 12	PQTE	17.80	21.00	3,500	3,780	4,082	4,409	4,762	5,143	5,349	5,563	5,786	6,017	6,258	6,759	61,408
MALTIN POWER 330ml x 12	PQTE	14.41	17.00	900	954	1,011	1,072	1,136	1,170	1,205	1,241	1,278	1,316	1,355	1,436	14,074
COCA COLA																
POWERADE 500ml x 6	PQTE	11.86	14.00	3,200	3,360	3,528	3,704	3,815	3,929	4,047	4,168	4,293	4,422	4,555	4,783	47,804
SAN LUIS 2lt x 6	PQTE	13.56	16.00	3,500	3,675	3,859	4,052	4,174	4,299	4,428	4,561	4,698	4,839	4,984	5,233	52,302
SAN LUIS 500ml X 12	PQTE	13.56	16.00	2,900	3,045	3,197	3,357	3,458	3,562	3,669	3,779	3,892	4,009	4,129	4,335	43,332
SPORADE 500ml x 12	PQTE	15.25	18.00	3,700	3,885	4,079	4,283	4,411	4,543	4,679	4,819	4,964	5,113	5,266	5,529	55,271
SPRITE 3lt x 6	PQTE	23.56	27.80	980	1,019	1,060	1,102	1,135	1,169	1,204	1,240	1,277	1,315	1,354	1,408	14,263
SPRITE 500ml x 12	PQTE	18.31	21.60	790	830	872	916	943	971	1,000	1,030	1,061	1,093	1,126	1,182	11,814
FANTA 3lt x 6	PQTE	25.42	30.00	1,000	1,050	1,103	1,158	1,193	1,229	1,266	1,304	1,343	1,383	1,424	1,495	14,948
FANTA 500ml x 12	PQTE	15.76	18.60	1,200	1,260	1,323	1,389	1,431	1,474	1,518	1,564	1,611	1,659	1,709	1,794	17,932
INTRADEVCO																
BETÚN x 12	LATA	14.66	17.30	100	103	108	113	116	119	123	127	131	135	139	143	1,457
DETERGENTE 500ml x 24	BOLSA	64.41	76.00	4,000	4,120	4,244	4,371	4,502	4,637	4,776	4,919	5,067	5,219	5,376	5,537	56,768
JABÓN TOCADOR x 24	CAJA	60.59	71.50	3,500	3,605	3,713	3,824	3,939	4,057	4,179	4,304	4,433	4,566	4,703	4,844	49,667
JABÓN EN BARRA x 48	CAJA	70.85	83.60	3,800	3,914	4,031	4,152	4,277	4,405	4,537	4,673	4,813	4,957	5,106	5,259	53,924
INSECTICIDA x 12	SPRAY	99.75	117.70	900	927	955	984	1,014	1,044	1,075	1,107	1,140	1,174	1,209	1,245	12,774

PRESUPUESTO DE VENTAS (SOLES)

PRODUCTO	MEDIDA	PRECIO-	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
GLORIA															
LECHE x 24	TARRO	63.56	63,559	65,466	67,436	69,470	71,568	73,729	75,953	78,242	80,593	83,008	85,487	88,030	902,542
LECHE 1lt x 24	BOLSA	66.95	147,288	151,707	156,259	160,946	165,766	170,720	175,875	181,164	186,587	192,211	197,969	203,927	2,090,420
YOGURT 1lt x 6	BOTELLA	27.97	33,559	34,566	35,601	36,664	37,754	38,901	40,075	41,278	42,508	43,795	45,109	46,452	476,263
MERMELADA x 12	SACHET	13.05	11,746	12,098	12,464	12,842	13,234	13,625	14,030	14,447	14,878	15,322	15,778	16,248	166,712
JUGO 1lt x 12	TETRAP	25.42	63,559	65,466	67,424	69,458	71,542	73,678	75,890	78,178	80,517	82,932	85,424	87,992	902,059
MANTEQUILLA x 6	BARRA	16.95	11,864	12,220	12,593	12,966	13,356	13,763	14,169	14,593	15,034	15,492	15,949	16,424	168,424
MANJARBLANCO x 6	POTE	17.37	15,462	15,931	16,417	16,904	17,408	17,929	18,467	19,023	19,597	20,187	20,795	21,421	219,541
CONSERVAS DE PESCADO x 12	LATA	42.63	25,576	26,344	27,153	27,963	28,816	29,668	30,564	31,501	32,439	33,420	34,443	35,466	363,354
PANETÓN x 6	CAJA	127.12	63,559	65,466	67,373	69,407	71,441	73,602	75,763	78,051	80,339	82,754	85,297	87,839	900,890
QUESO FRESCO x 6	EMPQUE	18.64	7,458	7,681	7,905	8,147	8,390	8,651	8,912	9,173	9,453	9,732	10,031	10,329	105,861
CAFÉ 200gr x 6	LATA	101.69	30,508	31,424	32,339	33,356	34,373	35,390	36,407	37,525	38,644	39,763	40,983	42,203	432,915
CAFÉ 55gr x 6	FRASCO	47.46	15,186	15,661	16,136	16,610	17,132	17,654	18,176	18,698	19,268	19,837	20,454	21,071	215,885
CAFÉ 5gr x 24	SOBRE	11.02	4,407	4,539	4,671	4,814	4,958	5,112	5,266	5,420	5,586	5,751	5,927	6,103	62,554
LECHE CHOCOLATADA x 6	TETRAP	11.02	1,102	1,135	1,168	1,201	1,234	1,267	1,300	1,344	1,388	1,432	1,476	1,520	15,567
CHICA MORADA x 12	BOTELLA	10.51	1,051	1,082	1,114	1,145	1,177	1,208	1,240	1,282	1,324	1,366	1,408	1,450	14,848
ACEITE 1lt x 24	BOTELLA	157.20	23,581	24,367	25,153	25,939	26,725	27,511	28,297	29,083	30,026	30,969	31,912	32,856	336,415
SAN FERNANDO															
HOT DOG x 3X6	EMPQUE	5.25	4,729	4,918	5,112	5,265	5,475	5,638	5,806	5,979	6,158	6,342	6,531	6,725	68,678
JAMONADA x 6	EMPQUE	9.75	9,746	10,136	10,545	10,857	11,178	11,627	12,094	12,455	12,952	13,342	13,878	14,433	143,243
HUEVOS	KG	6.36	13,983	14,403	14,835	15,280	15,737	16,208	16,697	17,199	18,057	18,597	19,157	20,117	200,269
NUGGETS x 30	EMPQUE	32.63	97,881	102,775	105,875	109,040	112,303	117,914	123,820	127,539	133,902	140,590	147,605	154,979	1,474,224
HAMBURGUESAS x 10	PQTE	12.03	33,695	35,043	36,090	37,173	38,292	39,435	40,614	41,830	43,081	44,369	45,705	47,534	482,860
PAVITA	KG	8.47	8,305	8,551	8,805	9,068	9,339	9,619	9,907	10,203	10,508	10,822	11,144	11,593	117,864
POLLO	KG	7.63	7,627	8,008	8,413	8,832	9,275	9,740	10,228	10,739	11,273	11,608	12,188	12,798	120,730
BACKUS															
GUARANÁ 3lt x 4	PQTE	20.76	72,669	77,756	83,196	89,010	91,688	94,429	97,253	100,180	103,191	106,284	109,482	117,143	1,142,281
GUARANÁ 500ml x 12	PQTE	15.68	50,169	53,180	56,378	59,764	63,355	67,149	69,830	72,620	75,521	78,547	81,682	86,589	814,784
SAN MATEO 2lt x 6	PQTE	15.68	59,576	64,342	69,485	75,050	81,055	87,546	91,042	94,679	98,473	102,408	106,500	115,014	1,045,172
SAN MATEO 500ml x 12	PQTE	17.80	62,288	67,271	72,646	78,465	84,747	91,528	95,194	99,003	102,971	107,082	111,371	120,287	1,092,854
MALTIN POWER 330ml x 12	PQTE	14.41	12,966	13,744	14,565	15,444	16,366	16,856	17,360	17,879	18,412	18,959	19,521	20,688	202,761
COCA COLA															
POWERADE 500ml x 6	PQTE	11.86	37,966	39,864	41,858	43,946	45,263	46,615	48,015	49,451	50,934	52,464	54,042	56,747	567,166
SAN LUIS 2lt x 6	PQTE	13.56	47,458	49,831	52,325	54,942	56,597	58,292	60,041	61,844	63,702	65,614	67,580	70,956	709,180
SAN LUIS 500ml X 12	PQTE	13.56	39,322	41,288	43,349	45,519	46,888	48,298	49,749	51,241	52,773	54,359	55,986	58,780	587,553
SPORADE 500ml x 12	PQTE	15.25	56,441	59,263	62,222	65,334	67,286	69,300	71,375	73,510	75,722	77,995	80,329	84,341	843,117
SPRITE 3lt x 6	PQTE	23.56	23,088	24,007	24,973	25,962	26,740	27,541	28,365	29,214	30,085	30,981	31,899	33,172	336,027
SPRITE 500ml x 12	PQTE	18.31	14,461	15,193	15,962	16,767	17,262	17,774	18,305	18,854	19,422	20,007	20,612	21,637	216,256
FANTA 3lt x 6	PQTE	25.42	25,424	26,695	28,042	29,441	30,331	31,246	32,186	33,153	34,144	35,161	36,203	38,008	380,034
FANTA 500ml x 12	PQTE	15.76	18,915	19,861	20,854	21,894	22,556	23,234	23,928	24,653	25,394	26,150	26,938	28,278	282,657
INTRADEVCO															
BETÚN x 12	LATA	14.66	1,466	1,510	1,583	1,657	1,701	1,745	1,803	1,862	1,921	1,979	2,038	2,097	21,361
DETERGENTE 500ml x 24	BOLSA	64.41	257,627	265,356	273,342	281,522	289,959	298,654	307,607	316,817	326,349	336,139	346,251	356,620	3,656,244
JABÓN TOCADOR x 24	CAJA	60.59	212,076	218,439	224,983	231,708	238,677	245,827	253,219	260,793	268,610	276,669	284,970	293,514	3,009,483
JABÓN EN BARRA x 48	CAJA	70.85	269,220	277,297	285,586	294,159	303,015	312,083	321,435	331,070	340,989	351,191	361,747	372,587	3,820,378
INSECTICIDA x 12	SPRAY	99.75	89,771	92,464	95,257	98,150	101,142	104,135	107,227	110,419	113,710	117,102	120,593	124,183	1,274,152
TOTAL MES			2,046,337	2,126,348	2,207,488	2,292,081	2,371,098	2,454,838	2,533,485	2,612,190	2,696,434	2,782,734	2,872,396	2,988,151	29,983,579
IGV			368,341	382,743	397,348	412,575	426,798	441,871	456,027	470,194	485,358	500,892	517,031	537,867	5,397,044
TOTAL FACT			2,414,678	2,509,090	2,604,835	2,704,656	2,797,896	2,896,709	2,989,512	3,082,384	3,181,792	3,283,626	3,389,427	3,526,018	35,380,623

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR

CONCEPTO	%	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
CONTADO	60%	1,448,807	1,505,454	1,562,901	1,622,793	1,678,737	1,738,025	1,793,707	1,849,430	1,909,075	1,970,176	2,033,656	2,115,611	21,228,374
CRÉDITO 30 DÍAS	40%	1,277,468	965,871	1,003,636	1,041,934	1,081,862	1,119,158	1,158,684	1,195,805	1,232,954	1,272,717	1,313,451	1,355,771	14,019,311
TOTAL COBRANZAS		2,726,275	2,471,325	2,566,537	2,664,728	2,760,600	2,857,184	2,952,391	3,045,235	3,142,029	3,242,893	3,347,107	3,471,382	35,247,685

VENTAS PROYECTADAS	2,414,678	2,509,090	2,604,835	2,704,656	2,797,896	2,896,709	2,989,512	3,082,384	3,181,792	3,283,626	3,389,427	3,526,018
COBROS CONTADO	1,448,807	1,505,454	1,562,901	1,622,793	1,678,737	1,738,025	1,793,707	1,849,430	1,909,075	1,970,176	2,033,656	2,115,611
COBROS 30 DÍAS	965,871	1,003,636	1,041,934	1,081,862	1,119,158	1,158,684	1,195,805	1,232,954	1,272,717	1,313,451	1,355,771	1,410,407
CUENTAS POR COBRAR PERIODO ANT.												280,000
TOTAL DE CTAS POR COBRAR A DICIEMBRE												1,690,407

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS (SOLES)

PRODUCTO	MEDIDA	COSTO-	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
GLORIA															
LECHE x 24	TARRO	59.32	59,320	61,100	62,939	64,837	66,794	68,811	70,887	73,023	75,218	77,472	79,785	82,158	842,344
LECHE 1lt x 24	BOLSA	62.71	137,962	142,101	146,365	150,755	155,270	159,911	164,739	169,693	174,773	180,040	185,433	191,015	1,958,057
YOGURT 1lt x 6	BOTELLA	23.73	28,476	29,330	30,208	31,110	32,036	33,008	34,005	35,025	36,070	37,161	38,276	39,416	404,122
MERMELADA x 12	SACHET	11.02	9,918	10,216	10,524	10,844	11,174	11,505	11,847	12,199	12,563	12,937	13,323	13,720	140,769
JUGO 1lt x 12	TETRAP	22.88	57,200	58,916	60,678	62,508	64,384	66,306	68,297	70,356	72,461	74,635	76,877	79,188	811,805
MANTEQUILLA x 6	BARRA	14.41	10,087	10,390	10,707	11,024	11,355	11,701	12,047	12,407	12,782	13,171	13,560	13,963	143,192
MANJARBLANCO x 6	POTE	14.41	12,825	13,214	13,617	14,021	14,439	14,871	15,318	15,779	16,254	16,744	17,249	17,768	182,099
CONSERVAS DE PESCADO x 12	LATA	38.56	23,136	23,830	24,563	25,295	26,067	26,838	27,648	28,496	29,344	30,231	31,156	32,082	328,685
PANETÓN x 6	CAJA	111.86	55,930	57,608	59,286	61,076	62,865	64,767	66,669	68,682	70,696	72,821	75,058	77,295	792,752
QUESO FRESCO x 6	EMPQUE	16.10	6,440	6,633	6,826	7,036	7,245	7,470	7,696	7,921	8,163	8,404	8,662	8,919	91,416
CAFÉ 200gr x 6	LATA	86.44	25,932	26,710	27,488	28,352	29,217	30,081	30,946	31,896	32,847	33,798	34,835	35,873	367,975
CAFÉ 55gr x 6	FRASCO	40.68	13,018	13,424	13,831	14,238	14,685	15,133	15,580	16,028	16,516	17,004	17,533	18,062	185,053
CAFÉ 5gr x 24	SOBRE	10.17	4,068	4,190	4,312	4,444	4,577	4,719	4,861	5,004	5,156	5,309	5,471	5,634	57,745
LECHE CHOCOLATADA x 6	TETRAP	6.78	678	698	719	739	759	780	800	827	854	881	909	936	9,580
CHICA MORADA x 12	BOTELLA	8.47	847	872	898	923	949	974	999	1,033	1,067	1,101	1,135	1,169	11,968
ACEITE 1lt x 24	BOTELLA	146.19	21,929	22,659	23,390	24,121	24,852	25,583	26,314	27,045	27,922	28,799	29,677	30,554	312,847
SAN FERNANDO															
HOT DOG x 3x6	EMPQUE	4.24	3,816	3,969	4,126	4,248	4,418	4,550	4,685	4,825	4,969	5,118	5,270	5,427	55,421
JAMONADA x 6	EMPQUE	4.24	4,240	4,410	4,588	4,723	4,863	5,058	5,262	5,419	5,635	5,805	6,038	6,279	62,320
HUEVOS	KG	4.66	10,252	10,560	10,876	11,203	11,538	11,883	12,242	12,610	13,239	13,635	14,045	14,749	146,832
NUGGETS x 30	EMPQUE	29.24	87,720	92,106	94,884	97,720	100,644	105,673	110,966	114,299	120,001	125,995	132,282	138,890	1,321,180
HAMBURGUESAS x 10	PQTE	8.64	24,192	25,160	25,911	26,689	27,492	28,313	29,160	30,033	30,931	31,856	32,815	34,128	346,680
PAVITA	KG	6.78	6,644	6,841	7,044	7,255	7,472	7,695	7,926	8,163	8,407	8,658	8,916	9,275	94,296
POLLO	KG	6.78	6,780	7,119	7,478	7,851	8,244	8,658	9,092	9,546	10,021	10,319	10,834	11,377	107,321
BACKUS															
GUARANÁ 3lt x 4	PQTE	18.22	63,770	68,234	73,008	78,109	80,460	82,865	85,342	87,912	90,553	93,268	96,074	102,797	1,002,392
GUARANÁ 500ml x 12	PQTE	13.14	42,048	44,571	47,251	50,090	53,099	56,279	58,526	60,864	63,295	65,831	68,459	72,572	682,886
SAN MATEO 2lt x 6	PQTE	12.71	48,298	52,162	56,331	60,843	65,711	70,973	73,807	76,756	79,832	83,022	86,339	93,241	847,312
SAN MATEO 500ml x 12	PQTE	13.98	48,930	52,844	57,066	61,638	66,573	71,899	74,779	77,771	80,888	84,118	87,487	94,491	858,484
MALTIN POWER 330ml x 12	PQTE	11.86	10,674	11,314	11,990	12,714	13,473	13,876	14,291	14,718	15,157	15,608	16,070	17,031	166,918
COCA COLA															
POWERADE 500ml x 6	PQTE	8.90	28,480	29,904	31,399	32,966	33,954	34,968	36,018	37,095	38,208	39,356	40,540	42,569	425,456
SAN LUIS 2lt x 6	PQTE	11.44	40,040	42,042	44,147	46,355	47,751	49,181	50,656	52,178	53,745	55,358	57,017	59,866	598,335
SAN LUIS 500ml X 12	PQTE	11.02	31,958	33,556	35,231	36,994	38,107	39,253	40,432	41,645	42,890	44,179	45,502	47,772	477,519
SPORADE 500ml x 12	PQTE	12.71	47,027	49,378	51,844	54,437	56,064	57,742	59,470	61,249	63,092	64,986	66,931	70,274	702,494
SPRITE 3lt x 6	PQTE	21.86	21,423	22,275	23,172	24,090	24,811	25,554	26,319	27,106	27,915	28,746	29,598	30,779	311,789
SPRITE 500ml x 12	PQTE	15.76	12,450	13,081	13,743	14,436	14,862	15,303	15,760	16,233	16,721	17,226	17,746	18,628	186,189
FANTA 3lt x 6	PQTE	23.73	23,730	24,917	26,174	27,479	28,310	29,164	30,042	30,944	31,869	32,819	33,792	35,476	354,716
FANTA 500ml x 12	PQTE	13.22	15,864	16,657	17,490	18,363	18,918	19,486	20,068	20,676	21,297	21,932	22,593	23,717	237,061
INTRADEVCO															
BETÚN x 12	LATA	13.39	1,339	1,379	1,446	1,513	1,553	1,593	1,647	1,701	1,754	1,808	1,861	1,915	19,509
DETERGENTE 500ml x 24	BOLSA	57.63	230,520	237,436	244,582	251,901	259,450	267,230	275,241	283,482	292,011	300,771	309,819	319,097	3,271,540
JABÓN TOCADOR x 24	CAJA	55.93	195,755	201,628	207,668	213,876	220,308	226,908	233,731	240,723	247,938	255,376	263,039	270,925	2,777,875
JABÓN EN BARRA x 48	CAJA	64.07	243,466	250,770	258,266	266,019	274,027	282,228	290,686	299,399	308,369	317,595	327,141	336,944	3,454,911
INSECTICIDA x 12	SPRAY	98.05	88,245	90,892	93,638	96,481	99,423	102,364	105,404	108,541	111,777	115,111	118,542	122,072	1,252,491

TOTAL MES			1,805,427	1,875,095	1,945,705	2,019,315	2,088,192	2,161,156	2,230,205	2,299,303	2,373,202	2,449,004	2,527,690	2,628,041	26,402,335
------------------	--	--	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

PRESUPUESTO DE COMPRAS (EN UNIDADES)

PRODUCTO	MEDIDA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
GLORIA													
LECHE x 24	TARRO	1,002	1,031	1,063	1,094	1,128	1,162	1,197	1,232	1,270	1,308	1,347	1,378
LECHE 1lt x 24	BOLSA	2,203	2,270	2,337	2,408	2,480	2,553	2,631	2,710	2,792	2,875	2,961	3,031
YOGURT 1lt x 6	BOTELLA	1,202	1,238	1,275	1,313	1,352	1,393	1,435	1,478	1,522	1,569	1,615	1,653
MERMELADA x 12	SACHET	901	929	956	986	1,015	1,046	1,076	1,109	1,142	1,175	1,211	1,239
JUGO 1lt x 12	TETRAP	2,504	2,579	2,656	2,736	2,818	2,902	2,990	3,079	3,172	3,267	3,365	3,444
MANTEQUILLA x 6	BARRA	701	722	744	766	790	813	837	862	889	915	942	965
MANJARBLANCO x 6	POTE	891	918	947	974	1,004	1,033	1,065	1,096	1,130	1,164	1,199	1,226
CONSERVAS DE PESCADO x 12	LATA	601	619	638	657	677	697	718	740	762	785	810	827
PANETÓN x 6	CAJA	501	516	530	547	563	580	597	615	633	652	672	687
QUESO FRESCO x 6	EMPQUE	401	412	425	438	450	465	479	492	508	523	539	551
CAFÉ 200gr x 6	LATA	300	310	318	329	338	349	358	370	381	391	404	413
CAFÉ 55gr x 6	FRASCO	321	330	341	350	362	372	384	394	407	419	431	442
CAFÉ 5gr x 24	SOBRE	401	412	425	438	450	465	479	492	508	523	539	551
LECHE CHOCOLATADA x 6	TETRAP	100	103	106	110	112	115	118	122	127	130	134	137
CHICA MORADA x 12	BOTELLA	100	103	106	110	112	115	118	122	127	130	134	137
ACEITE 1lt x 24	BOTELLA	150	155	160	166	170	175	180	186	191	197	203	208
SAN FERNANDO													
HOT DOG x 3X6	EMPQUE	902	938	974	1,004	1,044	1,074	1,107	1,140	1,173	1,209	1,245	1,274
JAMONADA x 6	EMPQUE	1,002	1,042	1,084	1,115	1,150	1,195	1,243	1,280	1,331	1,372	1,427	1,474
HUEVOS	KG	2,203	2,270	2,337	2,408	2,480	2,553	2,631	2,713	2,845	2,931	3,021	3,149
NUGGETS x 30	EMPQUE	3,008	3,154	3,250	3,347	3,451	3,623	3,800	3,919	4,114	4,320	4,536	4,726
HAMBURGUESAS x 10	PQTE	2,806	2,916	3,003	3,094	3,187	3,282	3,380	3,481	3,585	3,693	3,806	3,930
PAVITA	KG	981	1,011	1,041	1,071	1,104	1,136	1,171	1,206	1,242	1,279	1,317	1,362
POLLO	KG	1,003	1,052	1,106	1,161	1,219	1,280	1,344	1,412	1,480	1,526	1,602	1,670
BACKUS													
GUARANÁ 3lt x 4	PQTE	3,512	3,758	4,021	4,294	4,422	4,555	4,691	4,833	4,977	5,127	5,291	5,614
GUARANÁ 500ml x 12	PQTE	3,210	3,402	3,607	3,823	4,053	4,292	4,463	4,641	4,827	5,020	5,225	5,496
SAN MATEO 2lt x 6	PQTE	3,815	4,121	4,449	4,807	5,190	5,595	5,819	6,051	6,294	6,545	6,820	7,299
SAN MATEO 500ml x 12	PQTE	3,514	3,795	4,098	4,427	4,781	5,153	5,360	5,574	5,798	6,029	6,283	6,725
MALTIN POWER 330ml x 12	PQTE	903	957	1,014	1,075	1,138	1,171	1,207	1,243	1,280	1,318	1,359	1,429
COCA COLA													
POWERADE 500ml x 6	PQTE	3,208	3,368	3,537	3,710	3,820	3,935	4,053	4,175	4,299	4,429	4,566	4,759
SAN LUIS 2lt x 6	PQTE	3,509	3,684	3,869	4,058	4,180	4,305	4,435	4,568	4,705	4,846	4,997	5,206
SAN LUIS 500ml X 12	PQTE	2,907	3,053	3,205	3,362	3,463	3,567	3,675	3,785	3,897	4,015	4,140	4,313
SPORADE 500ml x 12	PQTE	3,709	3,895	4,089	4,290	4,417	4,550	4,686	4,826	4,972	5,120	5,279	5,502
SPRITE 3lt x 6	PQTE	982	1,021	1,062	1,104	1,136	1,171	1,206	1,242	1,279	1,317	1,356	1,401
SPRITE 500ml x 12	PQTE	792	832	874	917	945	972	1,002	1,031	1,063	1,094	1,129	1,176
FANTA 3lt x 6	PQTE	1,003	1,052	1,106	1,160	1,194	1,231	1,268	1,306	1,345	1,385	1,428	1,487
FANTA 500ml x 12	PQTE	1,203	1,263	1,326	1,392	1,433	1,476	1,520	1,567	1,613	1,661	1,714	1,785
INTRADEVCO													
BETÚN x 12	LATA	100	103	109	113	116	119	123	128	131	135	139	142
DETERGENTE 500ml x 24	BOLSA	4,006	4,126	4,251	4,377	4,509	4,644	4,783	4,926	5,075	5,227	5,384	5,509
JABÓN TOCADOR x 24	CAJA	3,505	3,611	3,718	3,830	3,945	4,063	4,185	4,311	4,439	4,573	4,710	4,820
JABÓN EN BARRA x 48	CAJA	3,806	3,920	4,037	4,158	4,283	4,412	4,544	4,680	4,820	4,964	5,114	5,233
INSECTICIDA x 12	SPRAY	901	929	956	986	1,015	1,046	1,076	1,109	1,142	1,175	1,211	1,239

PRESUPUESTO DE COMPRAS (EN SOLES)

PRODUCTO	MEDIDA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
GLORIA													
LECHE x 24	TARRO	59,439	61,159	63,057	64,896	66,913	68,930	71,006	73,082	75,336	77,591	79,904	81,743
LECHE 1lt x 24	BOLSA	138,150	142,352	146,553	151,006	155,521	160,099	164,990	169,944	175,086	180,291	185,684	190,074
YOGURT 1lt x 6	BOTELLA	28,523	29,378	30,256	31,157	32,083	33,056	34,053	35,073	36,117	37,232	38,324	39,226
MERMELADA x 12	SACHET	9,929	10,238	10,535	10,866	11,185	11,527	11,858	12,221	12,585	12,949	13,345	13,654
JUGO 1lt x 12	TETRAP	57,292	59,008	60,769	62,600	64,476	66,398	68,411	70,448	72,575	74,749	76,991	78,799
MANTEQUILLA x 6	BARRA	10,101	10,404	10,721	11,038	11,384	11,715	12,061	12,421	12,810	13,185	13,574	13,906
MANJARBLANCO x 6	POTE	12,839	13,228	13,646	14,035	14,468	14,886	15,347	15,793	16,283	16,773	17,278	17,667
CONSERVAS DE PESCADO x 12	LATA	23,175	23,869	24,601	25,334	26,105	26,876	27,686	28,534	29,383	30,270	31,234	31,889
PANETÓN x 6	CAJA	56,042	57,720	59,286	61,187	62,977	64,879	66,780	68,794	70,807	72,933	75,170	76,848
QUESO FRESCO x 6	EMPQUE	6,456	6,633	6,843	7,052	7,245	7,487	7,712	7,921	8,179	8,420	8,678	8,871
CAFÉ 200gr x 6	LATA	25,932	26,796	27,488	28,439	29,217	30,168	30,946	31,983	32,934	33,798	34,922	35,700
CAFÉ 55gr x 6	FRASCO	13,058	13,424	13,872	14,238	14,726	15,133	15,621	16,028	16,557	17,045	17,533	17,981
CAFÉ 5gr x 24	SOBRE	4,078	4,190	4,322	4,454	4,577	4,729	4,871	5,004	5,166	5,319	5,482	5,604
LECHE CHOCOLATADA x 6	TETRAP	678	698	719	746	759	780	800	827	861	881	909	929
CHICA MORADA x 12	BOTELLA	847	872	898	932	949	974	999	1,033	1,076	1,101	1,135	1,160
ACEITE 1lt x 24	BOTELLA	21,929	22,659	23,390	24,268	24,852	25,583	26,314	27,191	27,922	28,799	29,677	30,408
SAN FERNANDO													
HOT DOG x 3X6	EMPQUE	3,824	3,977	4,130	4,257	4,427	4,554	4,694	4,834	4,974	5,126	5,279	5,402
JAMONADA x 6	EMPQUE	4,248	4,418	4,596	4,728	4,876	5,067	5,270	5,427	5,643	5,817	6,050	6,250
HUEVOS	KG	10,266	10,578	10,890	11,221	11,557	11,897	12,260	12,643	13,258	13,658	14,078	14,674
NUGGETS x 30	EMPQUE	87,954	92,223	95,030	97,866	100,907	105,937	111,112	114,592	120,293	126,317	132,633	138,188
HAMBURGUESAS x 10	PQTE	24,244	25,194	25,946	26,732	27,536	28,356	29,203	30,076	30,974	31,908	32,884	33,955
PAVITA	KG	6,651	6,855	7,058	7,261	7,485	7,702	7,939	8,177	8,421	8,672	8,929	9,234
POLLO	KG	6,800	7,133	7,499	7,872	8,265	8,678	9,112	9,573	10,034	10,346	10,862	11,323
BACKUS													
GUARANÁ 3lt x 4	PQTE	63,989	68,471	73,263	78,237	80,569	82,992	85,470	88,057	90,681	93,414	96,402	102,287
GUARANÁ 500ml x 12	PQTE	42,179	44,702	47,396	50,234	53,256	56,397	58,644	60,983	63,427	65,963	68,657	72,217
SAN MATEO 2lt x 6	PQTE	48,489	52,378	56,547	61,097	65,965	71,112	73,959	76,908	79,997	83,187	86,682	92,770
SAN MATEO 500ml x 12	PQTE	49,126	53,054	57,290	61,889	66,838	72,039	74,933	77,925	81,056	84,285	87,836	94,016
MALTIN POWER 330ml x 12	PQTE	10,710	11,350	12,026	12,750	13,497	13,888	14,315	14,742	15,181	15,631	16,118	16,948
COCA COLA													
POWERADE 500ml x 6	PQTE	28,551	29,975	31,479	33,019	33,998	35,022	36,072	37,158	38,261	39,418	40,637	42,355
SAN LUIS 2lt x 6	PQTE	40,143	42,145	44,261	46,424	47,819	49,249	50,736	52,258	53,825	55,438	57,166	59,557
SAN LUIS 500ml X 12	PQTE	32,035	33,644	35,319	37,049	38,162	39,308	40,499	41,711	42,945	44,245	45,623	47,529
SPORADE 500ml x 12	PQTE	47,141	49,505	51,971	54,526	56,140	57,831	59,559	61,338	63,194	65,075	67,096	69,930
SPRITE 3lt x 6	PQTE	21,467	22,319	23,215	24,133	24,833	25,598	26,363	27,150	27,959	28,790	29,642	30,626
SPRITE 500ml x 12	PQTE	12,482	13,112	13,774	14,452	14,893	15,319	15,792	16,249	16,753	17,241	17,793	18,534
FANTA 3lt x 6	PQTE	23,801	24,964	26,245	27,527	28,334	29,212	30,090	30,991	31,917	32,866	33,886	35,287
FANTA 500ml x 12	PQTE	15,904	16,697	17,530	18,402	18,944	19,513	20,094	20,716	21,324	21,958	22,659	23,598
INTRADEVCO													
BETÚN x 12	LATA	1,339	1,379	1,460	1,513	1,553	1,593	1,647	1,714	1,754	1,808	1,861	1,901
DETERGENTE 500ml x 24	BOLSA	230,866	237,781	244,985	252,247	259,854	267,634	275,644	283,885	292,472	301,232	310,280	317,484
JABÓN TOCADOR x 24	CAJA	196,035	201,963	207,948	214,212	220,644	227,244	234,067	241,114	248,273	255,768	263,430	269,583
JABÓN EN BARRA x 48	CAJA	243,850	251,154	258,651	266,403	274,412	282,677	291,134	299,848	308,817	318,043	327,654	335,278
INSECTICIDA x 12	SPRAY	88,343	91,088	93,736	96,677	99,521	102,560	105,502	108,737	111,973	115,209	118,739	121,484
		1,808,905	1,878,690	1,949,201	2,022,975	2,091,721	2,164,596	2,233,566	2,303,103	2,377,085	2,452,753	2,532,714	2,614,866
IGV		325,603	338,164	350,856	364,136	376,510	389,627	402,042	414,559	427,875	441,496	455,889	470,676
TOT FACT		2,134,508	2,216,854	2,300,057	2,387,111	2,468,230	2,554,223	2,635,608	2,717,661	2,804,961	2,894,249	2,988,603	3,085,542

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR

CONCEPTO	%	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
CRÉDITO 30 DÍAS	55%	570,018	1,173,979	1,219,270	1,265,032	1,312,911	1,357,527	1,404,823	1,449,585	1,494,714	1,542,728	1,591,837	1,643,732	16,026,155
CRÉDITO 60 DÍAS	45%	602,414	673,105	960,529	997,584	1,035,026	1,074,200	1,110,704	1,149,401	1,186,024	1,222,948	1,262,232	1,302,412	12,576,577
TOTAL CANCELACIONES		1,172,433	1,847,084	2,179,798	2,262,616	2,347,937	2,431,727	2,515,527	2,598,985	2,680,738	2,765,676	2,854,069	2,946,144	28,602,733

COMPRAS PROYECTADAS	2,134,508	2,216,854	2,300,057	2,387,111	2,468,230	2,554,223	2,635,608	2,717,661	2,804,961	2,894,249	2,988,603	3,085,542
PAGOS 30 DÍAS	1,173,979	1,219,270	1,265,032	1,312,911	1,357,527	1,404,823	1,449,585	1,494,714	1,542,728	1,591,837	1,643,732	1,697,048
PAGOS 60 DÍAS	960,529	997,584	1,035,026	1,074,200	1,110,704	1,149,401	1,186,024	1,222,948	1,262,232	1,302,412	1,344,871	1,388,494

NOV 60 DÍAS												1,344,871
DIC 30 DÍAS												1,697,048
DIC 60 DÍAS												1,388,494
CUENTAS POR PAGAR												4,430,413

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
PRESUPUESTO DE PERSONAL	96,220.40	96,220.40	96,220.40	96,220.40	96,220.40	96,220.40	96,220.40	96,220.40	96,220.40	96,220.40	96,220.40	96,220.40	1,154,644.75
GASTOS ADM. AL CONTADO	2,910.00	34,920.00											
HONORARIOS PROFESIONALES	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	28,800.00
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	3,000.00
GASTOS NOTARIALES	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
GASTOS POR TRIBUTOS - ITF	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	720.00
PUBLICIDAD	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS ADM. 30 DÍAS	31,380.00	376,560.00											
ENERGÍA	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3,600.00
AGUA	230.00	230.00	230.00	230.00	230.00	230.00	230.00	230.00	230.00	230.00	230.00	230.00	2,760.00
TELÉFONO	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
INTERNET	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
TRIBUTOS MUNICIPALES	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
ALQUILERES VEHÍCULO + CHOFER	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	345,600.00
ÚTILES DE OFICINA	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
SUMINISTROS INFORMÁTICOS	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3,600.00
FLETES Y GASTOS TRANSPORTE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FOTOCOPIAS	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	1,800.00
NEXTEL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PROVISIONES ADM.	3,545.05	42,540.55											
DEPRECIACIÓN DE ACTIVO FIJO	3,545.05	3,545.05	3,545.05	3,545.05	3,545.05	3,545.05	3,545.05	3,545.05	3,545.05	3,545.05	3,545.05	3,545.05	42,540.55
TOTAL GASTOS ADM	134,055.44	1,608,665.30											
IGV - CRÉDITO FISCAL	5,639.40	5,639.40	5,639.40	5,639.40	5,639.40	5,639.40	5,639.40	5,639.40	5,639.40	5,639.40	5,639.40	5,639.40	67,672.80
TOTAL INCL. IGV	139,694.84	1,676,338.10											

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
PRESUPUESTO DE PERSONAL	144,330.59	144,330.59	144,330.59	144,330.59	144,330.59	144,330.59	144,330.59	144,330.59	144,330.59	144,330.59	144,330.59	144,330.59	1,731,967.13
GASTOS VTAS. AL CONTADO	230.00	2,760.00											
HONORARIOS PROFESIONALES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS NOTARIALES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS POR TRIBUTOS - ITF	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00
PUBLICIDAD	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
GASTOS VTAS. 30 DÍAS	10,420.00	125,040.00											
ENÉRGIA	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3,600.00
AGUA	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	2,640.00
TELÉFONO	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
INTERNET	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
TRIBUTOS MUNICIPALES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ALQUILERES VEHÍCULO + CHOFER	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	86,400.00
ÚTILES DE OFICINA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SUMINISTROS INFORMÁTICOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FLETES Y GASTOS TRANSPORTE	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
FOTOCOPIAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
NEXTEL	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
PROVISIONES VTAS.	2,492.46	29,909.55											
DEPRECIACIÓN DE ACTIVO FIJO	2,492.46	2,492.46	2,492.46	2,492.46	2,492.46	2,492.46	2,492.46	2,492.46	2,492.46	2,492.46	2,492.46	2,492.46	29,909.55
TOTAL GASTO DE VENTAS	157,473.06	1,889,676.68											
IGV - CRÉDITO FISCAL	1,911.60	1,911.60	1,911.60	1,911.60	1,911.60	1,911.60	1,911.60	1,911.60	1,911.60	1,911.60	1,911.60	1,911.60	22,939.20
TOTAL INCL. IGV	159,384.66	1,912,615.88											

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INGRESOS	2,726,275	2,471,325	2,566,537	2,664,728	2,760,600	2,857,184	2,952,391	3,045,235	3,142,029	3,242,893	3,347,107	3,471,382	35,247,685
PCC - CONTADO	1,448,807	1,505,454	1,562,901	1,622,793	1,678,737	1,738,025	1,793,707	1,849,430	1,909,075	1,970,176	2,033,656	2,115,611	21,228,374
PCC - CRÉDITO 30 DÍAS	1,277,468	965,871	1,003,636	1,041,934	1,081,862	1,119,158	1,158,684	1,195,805	1,232,954	1,272,717	1,313,451	1,355,771	14,019,311
DESEMBOLSOS	1,517,656	2,165,638	2,501,393	2,587,341	2,765,337	2,762,702	3,031,689	2,936,093	3,020,677	3,108,726	3,286,330	3,477,469	33,161,050
PCP - CRÉDITO 30 DÍAS	570,018	1,173,979	1,219,270	1,265,032	1,312,911	1,357,527	1,404,823	1,449,585	1,494,714	1,542,728	1,591,837	1,643,732	16,026,155
PCP - CRÉDITO 60 DÍAS	602,414	673,105	960,529	997,584	1,035,026	1,074,200	1,110,704	1,149,401	1,186,024	1,222,948	1,262,232	1,302,412	12,576,577
PP - CONTADO	137,558	137,558	137,558	137,558	227,016	137,558	319,533	137,558	137,558	137,558	223,560	319,533	2,190,102
PGA - CONTADO	2,910	2,910	2,910	2,910	2,910	2,910	2,910	2,910	2,910	2,910	2,910	2,910	34,920
PGA - 30 DÍAS	31,380	31,380	31,380	31,380	31,380	31,380	31,380	31,380	31,380	31,380	31,380	31,380	376,560
PGA - IGV	5,639	5,639	5,639	5,639	5,639	5,639	5,639	5,639	5,639	5,639	5,639	5,639	67,673
PGV - CONTADO	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	2,760
PGV - 30 DÍAS	10,420	10,420	10,420	10,420	10,420	10,420	10,420	10,420	10,420	10,420	10,420	10,420	125,040
PGV - IGV	1,912	1,912	1,912	1,912	1,912	1,912	1,912	1,912	1,912	1,912	1,912	1,912	22,939
PGF - CONTADO	4,551	4,391	4,230	4,066	3,900	3,733	3,563	3,392	3,218	3,042	2,865	2,685	43,636
PT - 30 DÍAS	136,970	110,300	113,341	116,471	119,687	122,721	125,933	128,855	131,685	134,796	138,005	141,096	1,519,860
AMORTIZACIÓN	13,654	13,814	13,976	14,139	14,305	14,473	14,642	14,814	14,987	15,163	15,340	15,520	174,827
PRESUPUESTO MENSUAL	1,208,619	305,688	65,145	77,387	-4,737	94,482	-79,298	109,142	121,352	134,167	60,777	-6,087	2,086,635
SALDO INICIAL	563,902	1,772,521	2,078,209	2,143,354	2,220,741	2,216,003	2,310,485	2,231,187	2,340,329	2,461,681	2,595,847	2,656,624	563,902
PRESUPUESTO ACUMULADO	1,772,521	2,078,209	2,143,354	2,220,741	2,216,003	2,310,485	2,231,187	2,340,329	2,461,681	2,595,847	2,656,624	2,650,537	2,650,537

PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INTERESES PRÉSTAMO	4,403.38	4,243.43	4,081.60	3,917.87	3,752.23	3,584.65	3,415.10	3,243.57	3,070.03	2,894.46	2,716.83	2,537.11	41,860.26
COMISIONES BANCARIAS	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	444.00
EMISIÓN DE CHEQUERAS	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	960.00
MANTENIMIENTO DE CUENTA	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	288.00
PORTES	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	84.00
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	4,551.38	4,391.43	4,229.60	4,065.87	3,900.23	3,732.65	3,563.10	3,391.57	3,218.03	3,042.46	2,864.83	2,685.11	43,636.26

COMERCIAL SKP S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO DE 2014 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014
(EXPRESADO EN MILES DE NUEVOS SOLES)

VENTAS NETAS	29,983,579
COSTO DE VENTAS	<u>(26,402,335)</u>
UTILIDAD BRUTA	3,581,244
GASTOS ADMINISTRATIVOS	(1,608,665)
GASTOS DE VENTAS	<u>(1,889,677)</u>
UTILIDAD OPERATIVA	82,902
GASTOS FINANCIEROS	<u>(43,636)</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	39,266
IMPUESTO A LA RENTA	(11,780)
PARTICIPACIÓN A LOS TRABAJADORES	<u>(2,199)</u>
UTILIDAD NETA	25,287

COMERCIAL SKP S.A.C.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
DEL 01 DE ENERO DE 2014 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014
(EXPRESADO EN MILES DE NUEVOS SOLES)

ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	2,650,537	TRIBUTOS POR PAGAR	148,881
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	1,690,407	REMUNERACIONES POR PAGAR	262,397
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	80,452	CUENTAS POR PAGAR	4,430,413
EXISTENCIAS	498,201	OBLIGACIONES FINANCIERAS	201,051
SALDO A FAVOR RENTA	449,754	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	72,099
	<hr/>		<hr/>
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	5,369,351	TOTAL PASIVO CORRIENTE	5,114,841
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	<u>0</u>
INM, MAQ Y EQUIPO	2,485,798	TOTAL PASIVO	5,114,841
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(214,305)		
	<hr/>	PATRIMONIO NETO	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2,271,493	CAPITAL	2,350,000
		RESULTADOS ACUMULADOS	136,737
		RESULTADO DEL EJERCICIO	39,266
			<hr/>
		TOTAL PATRIMONIO NETO	2,526,003
TOTAL DE ACTIVO	<hr/> 7,640,844 <hr/>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	<hr/> 7,640,844 <hr/>

DETERMINANDO EL OBJETIVO ESPECÍFICO N°1

APLICANDO EL PRESUPUESTO MAESTRO

- Se realizará la aplicación del presupuesto para identificar los ingresos y gastos en la empresa y así considerar las medidas adecuadas para la correcta toma de decisiones por parte de la gerencia.
- Las reuniones gerenciales por áreas se realizan trimestralmente para evaluar la correcta aplicación del presupuesto maestro realizada durante la planeación financiera.

DETERMINANDO EL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2

APLICANDO LA PLANEACIÓN

- Se procede a realizar un estudio de mercado en los diferentes sectores para identificar que productos son comúnmente consumidos en mayor cantidad.
- Se compra la cantidad de productos conforme a las estaciones del año.
- Se elabora el presupuesto maestro para determinar y disponer de la cantidad suficiente de productos que comercializara en el futuro sin generar costos o gastos innecesarios.

DETERMINANDO EL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3

- Las políticas se aplicarán de acorde al convenio entre cliente- proveedor o proveedor-cliente.
- Se realizarán políticas de cobro y pago, para así tener un mejor control de nuestro efectivo y cumplir con todas nuestras obligaciones.

DEMOSTRACIÓN DE LA INCIDENCIA DEL PRESUPUESTO MAESTRO EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA

En la empresa “COMERCIAL SKP S.A.C.; del distrito San Isidro viene realizando gastos sin tener conocimiento si afectará a otras áreas u obligaciones; asimismo no cuenta con una herramienta o técnica para evaluar si los resultados se están logrando o si necesitará un financiamiento para pagar obligaciones futuras en el corto plazo, ya que no existe una proyección de los ingresos que les permita estimar sus utilidades a fin de año y tomar las acciones preventivas y correctivas dentro del presupuesto, ya sea con un plan de ahorro, reduciendo personal u otra acción que permita terminar con un saldo de caja y rentabilidad positiva, con el fin de lograr los objetivos y concretar la visión de la empresa. ¿Cuál es el resultado al aplicar esta herramienta?

SIN APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO	APLICANDO EL PRESUPUESTO MAESTRO
El personal del área de ventas ha estado cumpliendo sus funciones de manera empírica, adaptándose a los requerimientos de los clientes para cumplir con necesidades prioritarias de la empresa.	Se inicia con la elaboración de presupuesto por áreas, para identificar las necesidades de la empresa y mejorar el servicio cumpliendo a cabalidad el requerimiento de los clientes.
Las cobranzas no se realizaban en los plazos establecidos según facturas y las obligaciones con los proveedores se cumplían por afinidad.	Se procede a la ejecución de políticas de cobranza y pagos para mejorar el flujo de caja y reflejarlas en la adquisición de productos para la venta.
No se proyectaban los gastos y requerimientos a largo plazo que pueda tener la empresa, realizan gastos innecesarios afectando a su liquidez.	Se realiza el presupuesto maestro de acuerdo a la planeación financiera proyectando los gastos como gratificaciones de los empleados, compras de mercaderías, etc.
Todas las áreas trabajan monótonamente y no cumplen con los objetivos institucionales.	La aplicación del presupuesto maestro nos permitió el control de las actividades, realizar un autoanálisis de cada área, motivar a nuestro personal y alinearlos a cumplir los objetivos institucionales.

CAPÍTULO IV. INFORME DE INVESTIGACIÓN

4.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- El presupuesto maestro incide en la planeación financiera mediante la elaboración de cálculos y aplicación de directrices; ya que todo ejecutivo financiero necesita aplicar cálculos estimados para poder realizar las proyecciones que permitió analizar si los resultados están logrando un crecimiento económico en la empresa, como se refleja en las ventas, en concordancia con el autor Jaime Flores Soria que menciona que el presupuesto maestro requiere consideraciones cuidadosas detalladas para así trazar el rumbo de la empresa y lograr que pueda subsistir en el tiempo, además verificar o implementar nuevas estrategias que conlleven al objetivo planeado y así realizar una buena planeación financiera.
- Mediante un proceso de identificación de la información histórica se logró establecer que los componentes de los ingresos y gastos en la proyección mensual de la empresa está compuesto por el área administrativa y ventas; mediante estas áreas se puede identificar si hay rentabilidad, de conformidad como lo menciona el autor Arturo Morales Castro donde sostiene que para alcanzar los objetivos trazados y obtener mayor ganancias es necesario fijar el nivel de ventas, ajustar los gastos que corresponden al nivel de operación, etc.; considerando si los ingresos que genera la empresa son mayores que sus gastos podemos decir que es rentable, además realizando la proyección de estos se pudo prever ante alguna situación ya sea contratando mayor personal y/o reduciendo gastos o cualquier otra acción que permita obtener resultados positivos.

- La planificación de las compras y el stock de existencias en la empresa se da en función a una política ya establecida, que es la de considerar un stock mínimo de 5% de las ventas del siguiente mes y en las compras será en función al requerimiento que genera el área de ventas a almacén para que esta a su vez pueda prever y/o solicitar al área de compras para que solicite cotizaciones a su proveedores identificando prioridades competitivas necesarias para cada producto y emitir las respectivas ordenes de compras de acuerdo a las necesidades y beneficio de la empresa.
- La empresa negocia con los proveedores para aplicar una sana política de pagos que son de 30 y 60 días y a su vez establece políticas de cobro que son al contado y 30 días considerando que están dentro de los parámetros del mercado y se ajustan a las necesidades de efectivo de la empresa, esta negociación permite a la empresa obtener flujos de efectivo anticipadamente a las obligaciones contrarias incluso dejando un periodo de tiempo en el cual este flujo forma parte del capital de trabajo, con lo cual se puede rentabilizar antes del desembolso a proveedores

4.2 CONCLUSIONES

- EL presupuesto maestro contiene información que incide en la planeación financiera de la empresa por ser una herramienta eficiente respecto a la proyección con datos históricos, permite a la gerencia visualizar los futuros resultados que espera obtener en función a lo obtenido en periodos anteriores logrando cumplir con lo planificado. Cabe resaltar que el área más crítica para la elaboración de este presupuesto es la de ventas; debido a la elaboración de este presupuesto se da inicio al presupuesto maestro.
- Es importante identificar cuáles son los ingresos y gastos que se generan en la empresa para poder realizar las proyecciones que permite se realice un presupuesto maestro de acuerdo a lo planificado y cumpliendo con los objetivos de la empresa y la rentabilidad deseada.
- Toda empresa con visión de mantenerse en el mercado requiere de una correcta planificación; por ello para implementar el presupuesto maestro es necesario tomar en cuenta la tendencia de las ventas ya que la gestión de las compras en la empresa está basada en el volumen necesario para cubrir esta oferta, es decir para el requerimiento de compras debemos considerar un volumen apropiado de stock de existencias para poder cubrir eventuales incrementos en la demanda.

- Toda política que permita un beneficio económico para la empresa estará sujeta a una negociación que sea aceptable por las partes involucradas, por ello la empresa debe conocer el momento de los cobros así como los pagos de tal manera que se pueda evitar déficit y lograr mejorar la caja final, con lo cual demuestra la factibilidad de realizar alguna inversión. Estas políticas permiten un mejor seguimiento al área de cobranzas y pagos, pudiéndose visualizar algunos problemas que no se consideran, y si fuese el caso presionar las cobranzas para que sean más efectivas.

4.3 RECOMENDACIONES

- Implementar funciones y responsabilidades a cada departamento de tal manera que puedan contribuir a una buena ejecución del presupuesto. Esto es, la empresa debe implementar un sistema de ejecución presupuestario para de esta manera tomar decisiones correctas y asignar de manera ágil, segura y cómoda la asignación de los recursos económicos para cada área, con la finalidad de ser más equitativos en la distribución de los presupuestos.
- Se debe implementar el presupuesto maestro siendo de mucha importancia para programar o estimar los resultados en la empresa y así saber si se puede invertir y realizar ajustes necesarios en los gastos o ingresos y tener menor o mayor desembolso. Además, el presupuesto maestro es una herramienta que permitirá determinar anticipadamente las necesidades de la organización durante un periodo contable, así como las utilidades que se espera obtener y por ende los beneficios tanto para los empleados como para la empresa.

- Al ejecutar el presupuesto maestro debe estar alineado a los objetivos institucionales de la empresa. Asimismo, debe aplicar metodologías adecuadas para realizar las proyecciones de sus ingresos en función al mercado, ya que las ventas es la base del presupuesto.
- Utilizar el presupuesto maestro como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca, Implementar o elaborar el presupuesto ya que según la investigación dentro de la empresa esta permitirá tomar medidas para enfrentar situaciones que requieren de decisiones financieras, por ello el presupuesto permite controlar las actividades de una entidad, mostrándose como un proceso lógico que requiere de la información de cada área involucrada partiendo del área de ventas, etc.; y la sintetiza de tal manera que pueda ser entendida y empleada eficazmente por la administración para el desarrollo económico de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, M., & Gutiérrez, F. (2010). *Contabilidad de Gestión*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Amat, O., & Soldevila, P. (2011). *Contabilidad y Gestión de Costes* (6ta. ed.). Barcelona: Profit Editorial.
- Andía, V. W. (2012). *Manual de Costos y Presupuestos* (1ra. ed.). Lima, Perú: El Saber.
- Apaza, M. M. (2009). *Planeación Financiera, Flujo de Caja y Estados Financieros Proyectados* (2da. ed.). Lima, Perú: Pacífico Editores.
- Arroyo, T. (2012). *Habilidades Gerenciales*. Colombia: Ecoe ediciones.
- Baena Toro, D. (2010). *Análisis Financieros enfoque y proyecciones*. Bogotá: ECO ediciones.
- Bahillo, M. E., Pérez, B. C., & Escribano, R. G. (2013). *Gestión Financiera* (2da. ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Benjamin Franklin, E. (2009). *Auditoría Administrativa*. México: Edición PEARSON.
- Bravo Artega, J. R. (2009). *Derecho Tributario escritos y Reflexivos*. Colombia: Universidad de Rosario.
- Burack, E. (2010). *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos*. España.
- Campos Huerta, M. d. (2010). *Componentes para el estudio de las finanzas corporativas básicas en las universidades*. México: Departamento de estudios empresariales.
- Cano, M. A. (2013). *Contabilidad Gerencial y Presupuestaria* (1ra. ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Chalard, L. (2010). *La Planificación Integral como herramienta de navegación en la incertidumbre* (1ra. ed.). Buenos Aires, Argentina: White paper.
- Chorafas, D. (2009). *IRFS Valor Razonable y Gobierno Corporativo*. México: Ecoe ediciones.
- Cortés, A. L. (2009). *Fundamentos estratégicos de la planeación patrimonial* (1ra. ed.). D.F. México: Provisión Wealth Strategies.
- Cortez, A. (2009). *Fundamentos Estratégicos*. España: Provisión.
- Delgado Garcia, A. M., & Olivar Cuello, R. (2009). *Los procedimientos en el ámbito tributario*. Barcelona: UOC.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Personal* (6ta. ed.). D.F. México: Pearson Education.
- Domingo Nevado, V. L., Perez, J., & Ramon, J. (2009). *Cómo gestionar el binomio rentabilidad-productividad*. España: Especial directivos.
- Encarnación Gabin, A. (2009). *Administración Pública*. España: Paraninfo.
- Escribano Ruiz, G. (2010). *Gestión Financiera*. España: Paraninfo.
- Fagilde, C. (2009). *Presupuesto Empresarial*. México: Programa de ciencias sociales.
- Figueroa, M. (2010). *Planeación del Patrimonio*. Barcelona: Ediciones UPC.

- Fleitman, J. (2012). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad* (2da. ed.). D.F. México: Pax México.
- Flóres Uribe, J. A. (2012). *Plan de Negocio*. Colombia: Ediciones de la U.
- Flóres Uribe, J. A. (2012). *Plan de negocios para pequeñas empresas*. Bogotá, México: U Transversal.
- Flores, S. J. (2011). *Costos y Presupuestos* (4ta. ed.). Lima, Perú: Gráfica Santo Domingo.
- Flores, S. J. (2013). *Flujo de Caja* (1ra. ed.). Lima, Perú: Pacífico Editores S.A.C.
- Fonseca, L. O. (2009). *Vademecum Contralor* (1ra. ed.). Lima, Perú: Instituto de Investigación en Accountability y Control.
- Francisco, G., & Carlos, E. (2009). *Costos Industriales*. Costa Rica: Tecnología de Costa Rica.
- Fullana, C., & Paredes, J. (2010). *Manual de Contabilidad de Costes*. España: Delta publicaciones.
- Galaviz, J., Arroyo, J., De la Rosa, P., & Sanchez, A. (2013). *Estrategias de integración de la cadena agroalimentaria*. España: Palibrio.
- Gema Campiña, J. F. (2012). *Empresa y Administración*. España: Editex.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Educación superior latinoamericana.
- Glenn, W. (2009). *Presupuestos planificación y control*. México: Pearson Educación.
- Gonzalo, S., & Polanco, L. (2009). *Contabilidad Administrativa*. Bogotá: Ecoe.
- Gordon Rivera, W. H. (2009). *Planificación y Control*. México: Pearson Educación.
- Granados, I., Latorre, L., & Ramírez, E. (2009). *Contabilidad Gerencial*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Guitierrez, & Gonzalo. (2013). *Planeación Patrimonial*. México: Porrúa.
- Haime Leyva, L. (2012). *Planeación Financiera en la empresa moderna*. México: Ediciones fiscales ISEF.
- Heredia Viveros, N. (2013). *Gerencia de compras la nueva estrategia competitiva*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Heredia Viveros, N. L. (2013). *Gerencia de Compras*. Bogotá: Eco ediciones.
- Herrero, O. J. (2013). *Monólogo de un Vendedor* (1ra. ed.). Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Homgren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2007). *Contabilidad Administrativa*. México: Pearson Educación.
- Horne, V., James, C., Wachowicz, & Jhon, M. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera* (1ra. ed.). D.F. México: Pearson Educacion.
- Jiambalvo, J. (2009). *Managerial Accounting* (3ra. ed.). México D.F.: Limusa S.A.

- Label, W., De León, L., & Ramos, A. (2012). *Contabilidad para no Contadores*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Longenecker, J. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México: Cengage Learning editores.
- Lorca Fernandez, P. (2011). *Contabilidad Previsional*. España: Paraninfo S.A.
- Martínez Lopez, E. (2013). *Proyecto y Viabilidad del negocio*. España: Editorial IC.
- Mayes, T., & Shank, T. (2010). *Análisis Financiero con Microsoft Excel*. España: Cengage learning editores.
- Meigs, R., Williams, J., Haka, S., & Bettner, M. (2012). *Contabilidad*. México: Interamericana Editores S.A.
- Mendoza Roca, C. (2009). *Presupuestos para empresas de manufactura*. Colombia: Uninorte.
- Mondy, W., & Noe, R. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson educación.
- Mora Enguítanos, A. (2009). *Diccionario de Contabilidad y Control de Gestión*. España: Ediciones Ecobook.
- Morales, C. A., & Morales, C. A. (2010). *Planeación Financiera* (1ra. ed.). México D.F: Grupo Editorial Patria S.A.
- Munch, G., & Martínez, G. (2010). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas S.A.
- Muñiz Gonzales, L. (2009). *Control Presupuestario*. España: Profit.
- Ochoa, S. G., & Saldivar, d. Á. (2012). *Administración Financiera*. México D.F.: Interamericana Editores S.A.
- Ortiz Garcia, J. (2011). *Operaciones Auxiliares de Gestión de Tesorería*. Madrid: Editex.
- Ortiz, J. (2013). *Gestión Financiera*. España: Editex.
- Pérez Carballo Veiga, J. F. (2013). *Control de Gestión Empresarial*. España: ESIC.
- Perez, J., & Carballo, V. (2013). *Control de Gestión Empresarial*. Madrid: Esic.
- Ramírez, P. D. (2013). *Contabilidad Administrativa* (8va. ed.). D.F., México: Mc. Graw Hill Interamericana.
- Ray Garrinson, P. B., & Noreen, E. (2009). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc. Graw Hill Interamericana.
- Reyes, E. (2009). *Contabilidad de Costos*. México: Limusa.
- Rincón Soto, C. A. (2011). *Costos para PYME*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Rivadeneira Unda, M. (2013). *Elementos de un presupuesto presupuestario*. México: Centro de desarrollo industrial.
- Rodriguez Morales, L. (2012). *Análisis de los Estados Financieros un enfoque en la toma de decisiones*. Perú: Mc. Graw-Hill Interamericana editores S.A.

- Rodriguez Taylor, E. (2012). *Metología para la implementación del modelo integrado de la planeación y gestión*. Bogotá: prosperidad para todos.
- Rojas, L. M., & Medina, M. L. (2011). *Planeación Estratégica* (1ra. ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Serebrenik, R. (2013). *Planeación Patrimonial*. Colombia: Colombia S.A.S.
- Serge Cartier, V. D. (2009). *Planificación integral acceso rural*. Perú: Organización internacional de trabajo.
- Siegal, S., Schults, L., Ford, B., & Carney, D. (2010). *El Plan Empresarial*. España: Dáz de Santos S.A.
- Sinisterra, G., & Polanco, L. (2009). *Contabilidad Administrativa*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Steiner, G. (2009). *Planeación Estratégica*. México: Continental S.A.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Tovar Jimenez, J. (2012). *Finanzas y Presupuesto*. Perú: Centro de estudios financieros.
- Vadillo, S. (2012). *Administración de remuneración*. Perú: Limusa.
- Vértice, P. (2009). *Planificación Estratégica de recursos humanos*. España: Vértice.

ANEXOS

ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: EL PRESUPUESTO MAESTRO INCIDE EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA "COMERCIAL SKP S.A.C." EN EL DISTRITO DE SAN ISIDRO DURANTE EL AÑO 2013.

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLES	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>PROBLEMA PRINCIPAL</p> <p>¿De qué manera el presupuesto maestro incide en la planeación Financiera en la empresa "COMERCIAL SKP SAC" en el Distrito de San Isidro durante el año 2013?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>PE1: ¿Cuáles son los ingresos y gastos en la proyección mensual en la empresa "COMERCIAL SKP SAC" en el distrito de San Isidro durante el año 2013?</p> <p>PE2: ¿Cómo se planifican las compras y el stock de existencias en almacén en la empresa "COMERCIAL SKP SAC" en el distrito de San Isidro durante el año 2013?</p> <p>PE3: ¿Qué políticas se aplican en la gestión de cobros y pagos en la empresa "COMERCIAL SKP SAC" en el distrito de San Isidro durante el año 2013?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Analizar la manera en que el presupuesto maestro incide en la planeación financiera en la empresa "COMERCIAL SKP SAC" en el distrito de San Isidro durante el año 2013.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>OE1: Identificar los ingresos y gastos en la proyección mensual en la empresa "COMERCIAL SKP SAC" en el distrito de San Isidro durante el año 2013.</p> <p>OE2: Conocer la forma de planificación de las compras y stock de existencias en almacén en la empresa "COMERCIAL SKP SAC" en el distrito de San Isidro durante el año 2013.</p> <p>OE3: Verificar la aplicación de las políticas de cobros y pagos en la empresa "COMERCIAL SKP SAC" en el distrito de San Isidro durante el año 2013.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto maestro <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación financiera 	<ol style="list-style-type: none"> 1. EL presupuesto maestro contiene información que incide en la planeación financiera de la empresa por ser una herramienta eficiente respecto a la proyección con datos históricos, permite a la gerencia visualizar los futuros resultados que espera obtener en función a lo obtenido en periodos anteriores logrando cumplir con lo planificado. Cabe resaltar que el área más crítica para la elaboración de este presupuesto es la de ventas; debido a la elaboración de este presupuesto se da inicio al presupuesto maestro. 2. Es importante identificar cuáles son los ingresos y gastos que se generan en la empresa para poder realizar las proyecciones que permite se realice un presupuesto maestro de acuerdo a lo planificado y cumpliendo con los objetivos de la empresa y la rentabilidad deseada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar funciones y responsabilidades a cada departamento de tal manera que puedan contribuir a una buena ejecución del presupuesto. La empresa debe implementar un sistema de ejecución presupuestario para de esta manera tomar decisiones correctas y asignar de manera ágil, segura y cómoda la asignación de los recursos económicos para cada área, con la finalidad de ser más equitativos en la distribución de los presupuestos. 2. Se debe implementar el presupuesto maestro siendo de mucha importancia para programar o estimar los resultados en la empresa y así saber si puedo invertir y realizar ajustes necesarios en los gastos o ingresos y tener menor o mayor desembolso. El presupuesto maestro es una herramienta que permitirá determinar anticipadamente las necesidades de la organización durante un periodo contable, así como las utilidades que se espera obtener y por ende los beneficios tanto para los empleados como para la empresa. 3. Al ejecutar el presupuesto maestro debe estar alineado a los objetivos institucionales de la empresa.

			<p>3. Toda empresa con visión de mantenerse en el mercado requiere de una correcta planificación; por ello para implementar el presupuesto maestro es necesario tomar en cuenta la tendencia de las ventas ya que la gestión de las compras en la empresa está basada en el volumen necesario para cubrir esta oferta, es decir para el requerimiento de compras debemos considerar un volumen apropiado de stock de existencias para poder cubrir eventuales incrementos en la demanda.</p> <p>4. La empresa negocia con los proveedores para aplicar una sana política de pagos que son de 30 y 60 días y a su vez establece políticas de cobro que son al contado y 30 días considerando que están dentro de los parámetros del mercado y se ajustan a las necesidades de efectivo de la empresa, esta negociación permite a la empresa obtener flujos de efectivo anticipadamente a las obligaciones contrarias incluso dejando un periodo de tiempo en el cual este flujo forma parte del capital de trabajo, con lo cual se puede rentabilizar antes del desembolso a proveedores</p>	<p>4. La empresa debe aplicar metodologías adecuadas para realizar las proyecciones de sus ingresos en función al mercado, ya que las ventas es la base del presupuesto. Utilizar el presupuesto maestro como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca, Implementar o elaborar el presupuesto ya que según la investigación dentro de la empresa esta permitirá tomar medidas para enfrentar situaciones que requieren de decisiones financieras, por ello el presupuesto permite controlar las actividades de una entidad, mostrándose como un proceso lógico que requiere de la información de cada área involucrada partiendo del área de ventas, etc.; y la sintetiza de tal manera que pueda ser entendida y empleada eficazmente por la administración para el desarrollo económico de la empresa.</p>
--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PRESUPUESTO DE COMPRAS (EN UNIDADES)

PRODUCTO	MEDIDA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
GLORIA													
LECHE x 24	TARRO												
LECHE 1lt x 24	BOLSA												
YOGURT 1lt x 6	BOTELLA												
MERMELADA x 12	SACHET												
JUGO 1lt x 12	TETRAP												
MANTEQUILLA x 6	BARRA												
MANJARBLANCO x 6	POTE												
CONSERVAS DE PESCADO x 12	LATA												
PANETÓN x 6	CAJA												
QUESO FRESCO x 6	EMPQUE												
CAFÉ 200gr x 6	LATA												
CAFÉ 55gr x 6	FRASCO												
CAFÉ 5gr x 24	SOBRE												
LECHE CHOCOLATADA x 6	TETRAP												
CHICA MORADA x 12	BOTELLA												
ACEITE 1lt x 24	BOTELLA												
SAN FERNANDO													
HOT DOG x 3X6	EMPQUE												
JAMONADA x 6	EMPQUE												
HUEVOS	KG												
NUGGETS x 30	EMPQUE												
HAMBURGUESAS x 10	PQTE												
PAVITA	KG												
POLLO	KG												
BACKUS													
GUARANÁ 3lt x 4	PQTE												
GUARANÁ 500ml x 12	PQTE												
SAN MATEO 2lt x 6	PQTE												
SAN MATEO 500ml x 12	PQTE												
MALTIN POWER 330ml x 12	PQTE												
COCA COLA													
POWERADE 500ml x 6	PQTE												
SAN LUIS 2lt x 6	PQTE												
SAN LUIS 500ml X 12	PQTE												
SPORADE 500ml x 12	PQTE												
SPRITE 3lt x 6	PQTE												
SPRITE 500ml x 12	PQTE												
FANTA 3lt x 6	PQTE												
FANTA 500ml x 12	PQTE												
INTRADEVCO													
BETÚN x 12	LATA												
DETERGENTE 500ml x 24	BOLSA												
JABÓN TOCADOR x 24	CAJA												
JABÓN EN BARRA x 48	CAJA												
INSECTICIDA x 12	SPRAY												

PLANILLA

		12.74%						3,800.00			
		SUELDOS	ASIG. FAM	BONIF.	VACAC / 12	GRATI / 6	CTS / 12	AFP	5TA	ESSALUD	NETO
JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS											
GERENTE GENERAL	1										
ASESORIA LEGAL	1										
GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	1										
CONTADOR GENERAL	1										
ASISTENTES CONTABLES	4										
JEFE DE FINANZAS	1										
TESORERIA	1										
CREDITOS/COBRANZAS	3										
JEFE DE RR.HH	1										
ASISTENTE DE RR.HH	1										
JEFE DE LOGISTICA	1										
COORDINADOR COMPRAS	1										
COORDINADOR DE ALMACEN	1										
AUXILIARES DE ALMACÉN	4										
COORDINADOR DE DISTRIBUCION	1										
JEFE DE FACTURACION	1										
ASISTENTE DE FACTURACION	2										
RESPONSABLE DE SISTEMAS	1										
SERVICIOS GENERALES	1										
LIMPIEZA	2										
VIGILANCIA	2										
MANTENIMIENTO	1										
GERENTE COMERCIAL	1										
JEFE DE VENTAS	1										
VENEDORES	40										
JEFE DE MARKETING	1										

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
PRESUPUESTO DE PERSONAL													
GASTOS ADM. AL CONTADO													
HONORARIOS PROFESIONALES													
GASTOS DE REPRESENTACION													
GASTOS NOTARIALES													
GASTOS POR TRIBUTOS - ITF													
PUBLICIDAD													
GASTOS ADM. 30 DÍAS													
ENERGIA													
AGUA													
TELEFONO													
INTERNET													
TRIBUTOS MUNICIPALES													
ALQUILERES VEHÍCULO + CHOFER													
UTILES DE OFICINA													
SUMINISTROS INFORMÁTICOS													
FLETES Y GASTOS TRANSPORTE													
FOTOCOPIAS													
NEXTEL													
PROVISIONES ADM.													
DEPRECIACION DE ACTIVO FIJO													
TOTAL GASTOS ADM													
IGV - CRÉDITO FISCAL													
TOTAL INCL. IGV													

PRESUPUESTO DE TRIBUTOS

CONCEPTO	S.INICIAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
IGV VENTAS														
IGV COMPRAS														
IGV A PAGAR														
PAGO A CUENTA IR														
ESSALUD														
AFP														
RETENCIÓN 5TA														
TOTALES														