

*Nazareth Velásquez Peralta*

# CONTABILIDAD GERENCIAL



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE





## **Dra. Nazareth Ruth Velásquez Peralta**

El autor es Profesional en Contabilidad (1995), con especialidad en Tributación y auditoría, egresado de la Universidad Nacional de Trujillo como maestro en Tributación (2008) y Doctor en Contabilidad y Finanzas (2015).

Con 23 años de experiencia profesional, 22 años como docente universitaria en pre grado y 3 años en post grado.

Se ha desempeñado como contador, auditor, administrador y gerente en empresas privadas.

Cuenta con Reconocimiento de Calidad y excelencia empresarial, otorgada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y del Gobierno Regional de Ancash (2004) y por Buenas Prácticas en Gerencia Gubernamentales y Privadas (2005).

**Nazareth Velásquez Peralta**

# **CONTABILIDAD GERENCIAL**



---

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE



CONTABILIDAD GERENCIAL

Nazareth Velásquez Peralta

© Nazareth Velásquez Peralta

Diseño y diagramación:

Ediciones Carolina (Trujillo).

Editado por:

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote

Jr. Tumbes 247 Casco Urbano Chimbote - Perú

RUC: 20319956043

Telf: (043)343444

Primera edición digital, noviembre 2019.

ISBN: 978-612-4308-15-4

Libro digital disponible en:

<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/>

# Contenido

Presentación .....	11
--------------------	----

## CONTABILIDAD GERENCIAL Y LA CONTABILIDAD FINANCIERA

### I. CONTABILIDAD GERENCIAL (DE GESTIÓN O ADMINISTRATIVA)

1. Introducción .....	15
2. Concepto .....	16
3. Los objetivos de la contabilidad gerencial .....	17
4. Características .....	17
5. Funciones de la contabilidad gerencial .....	18
6. Diferencias entre la contabilidad financiera y la contabilidad gerencial .....	19
7. Semejanzas entre la contabilidad financiera y la contabilidad gerencial .....	20
8. Contador gerencial .....	20
9. La gerencia .....	21
9.1. Concepto .....	21
9.2. Principios de la gerencia .....	21
9.3. El gerente del siglo 21 .....	22

## II. HERRAMIENTAS DE AYUDA PARA LA GESTIÓN GERENCIAL

1. Gestión del conocimiento .....	25
1.1. Importancia .....	25
1.2. Gestión de calidad para la excelencia .....	26
1.3. Gerencia estratégica .....	26
1.4. Importancia .....	26

## III. MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA

1. Concepto .....	29
2. Procesos de la gerencia estratégica .....	29
2.1. Formulación de la estrategia .....	29
3. Administración .....	31

## IV. RECONCEPTUALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS

1. Introducción .....	33
2. El valor de la creatividad .....	34
3. La labor de los líderes .....	34
4. Las nuevas realidades .....	34
5. Imaginar el futuro.....	35
6. Reeducar a los directivos y al personal .....	35
7. Elaborando nuevos paradigmas .....	36
8. El efecto FOSBURY .....	36
9. El cambio de paradigma como estrategia .....	36
10. Programa neurolingüístico como herramienta para mejorar las creencias .....	37

---

## INSTRUMENTOS FINANCIEROS EN LA TOMA DE DECISIONES

### V. ANÁLISIS FINANCIERO

1. Análisis vertical y horizontal .....	41
1.1. Análisis vertical .....	42
1.2. Análisis horizontal .....	42
2. Caso de una empresa FUNCCR S.A.C .....	43

### VI. RATIOS FINANCIEROS

1. Concepto .....	47
2. Ratios de liquidez .....	48
3. Ratios de solvencia .....	50
4. Ratios de rentabilidad .....	53

### VII. FLUJO DE CAJA

1. Introducción .....	59
2. Concepto de flujo de caja .....	60
3. Características del flujo de caja .....	60
4. Importancia del flujo de caja .....	61
5. Finalidad del flujo de caja .....	62
6. Estructura del flujo de caja .....	62
7. Métodos para elaborar el flujo de caja .....	63
8. Clases de flujo de caja .....	63
9. Conclusiones .....	64
10. Caso práctico .....	65

### VIII. FLUJO DE EFECTIVO

1. El estado de flujos de efectivo .....	71
2. Definición .....	71

3. Objetivo general .....	71
4. Flujos de efectivo de operación .....	72
5. Flujos de efectivo de inversión .....	73
6. Flujos de efectivo de financiación .....	73
7. Formas de presentación .....	74
7.1. Método directo .....	74
7.2. Método indirecto .....	75
8. Ejemplo práctico .....	76

## **IX. PUNTO DE EQUILIBRIO**

1. Introducción .....	83
2. Definición de punto de equilibrio .....	84
3. Objetivos .....	84
4. Importancia .....	85
5. Tipos de punto de equilibrio .....	86
5.1. Punto de equilibrio contable .....	87
5.2. Punto de equilibrio financiero o de caja .....	87
5.3. Punto de equilibrio económico .....	88
Ejemplo práctico .....	89
6. Conclusión .....	90

## **X. EL PRESUPUESTO Y PRESUPUESTO MAESTRO**

1. Presupuesto .....	93
1.1. Definición .....	93
1.2. Función .....	94
1.3. Clasificación .....	94
2. Presupuesto maestro .....	101
2.1. Objetivos .....	102
2.2. Funciones .....	102



2.3. Etapas .....	102
2.4. Elementos .....	103
- Presupuesto operativo .....	104
- Presupuesto financiero .....	105
2.5. Importancia .....	105
2.6. Características del presupuesto maestro .....	106
2.7. Caso práctico .....	107
Práctica grupal de presupuesto maestro .....	116

## SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

### XI. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

1. Introducción .....	123
2. Consecuencias de no contar con un sistema de control de gestión .....	123
3. ¿Para qué sirve y qué nos aporta el sistema de control de gestión? .....	125
4. Pasos necesarios para el diseño y puesta en marcha del sistema de control de gestión .....	126
5. Informes del sistema de control de gestión .....	126
6. El control de proyectos en el sistema de control de gestión .....	127

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	129
----------------------------------	-----



# Presentación

Este libro está redactado de la experiencia profesional y académica del autor, el mismo que será de ayuda para los estudiantes en el curso de Contabilidad Gerencial y de apoyo para la vida profesional.

**La Primera parte** trata sobre la parte teórica de la contabilidad gerencial y la contabilidad financiera, importancia de la gestión administrativa en la toma de decisión oportuna.

**La Segunda parte** hace referencia a los instrumentos financieros, como una herramienta vital para recoger datos financieros y compararlos, de manera que permita tomar decisiones oportunas.

**La tercera parte** comprende sobre la necesidad de contar con un sistema de control de gestión, de manera que permita identificar los riesgos de la empresa y tomar medidas adecuadas para mejorar la gestión administrativa de la empresa.

Es propicia la ocasión para agradecer a los estudiantes y a los colegas de esta casa de estudio, el haberme permitido redactar el presente libro que será de gran ayuda para los estudiantes y colegas ya profesionales.

**Dra. Nazareth Velásquez Peralta**



**CONTABILIDAD GERENCIAL  
Y LA CONTABILIDAD  
FINANCIERA**



# I

## CONTABILIDAD GERENCIAL (DE GESTIÓN O ADMINISTRATIVA)

### 1. INTRODUCCIÓN

En el contexto de la globalización los negocios han experimentado grandes y lacerantes cambios en los últimos años debido, entre otros factores, al crecimiento de la automatización de las empresas y a la mayor competencia que enfrentan los productos en el mercado, por el crecimiento de las economías. Esto ha traído consigo efectos en la forma en que los gerentes manejan sus empresas o negocios, lo que a su vez ha impactado profundamente en la contabilidad gerencial. Los representantes y ejecutivos empresariales se encuentran explorando nuevas maneras de administrar y dirigir sus empresas. La contabilidad gerencial surge con el propósito de facilitar información útil, ordenada, analizada, necesaria para la toma de decisiones gerenciales, empleándose como una herramienta trascendental para el manejo de las empresas privadas o gubernamentales.

Es la división de la contabilidad que, con informes internos convenientes, otorga información a la administración y esta mediante sus funciones de planeación, organización, dirección y control adopta las decisiones determinantes para que la empresa cumpla sus objetivos.

## 2. CONCEPTO

Es un método de colección de información y su correcta interpretación para que los accionistas, gerentes, propietarios, administradores adopten decisiones correctas con la intención de utilizar con eficacia los recursos de la empresa, optimizando la generación de valor.

El significado de la contabilidad gerencial, según diversos tratadistas, es amplio.

**Robles y Alcerreca (2000)** definen a la Contabilidad Gerencial como la manifestación contable producida en una organización informada en términos monetarios, no monetarios, para las correctas decisiones de la administración.

Según **Horngren, Sundem & Stratton (2006)**, la contabilidad administrativa es la especialidad de la contabilidad que desarrolla informaciones para los directivos o gerentes de una empresa. Reside en el desarrollo de comunicar, interpretar, disponer, analizar, atesorar, medir y establecer la información que apoye a los objetivos de una empresa.

**Ramírez (2008)** sostiene que la contabilidad administrativa es un procedimiento de indagación al servicio de las carencias de la administración, con el objetivo de que las empresas cumplan funciones de toma de decisiones, control y planeación. Esta especialidad, utilizando distintas tecnologías, contribuye a que la empresa consiga una capacidad competitiva y que logre un liderazgo en costos y una clara desigualdad que la diferencie de otras empresas. El análisis de todas las actividades y de sus enlaces permitirá descubrir áreas de oportunidad para conseguir una estrategia que confirme el éxito.



### 3. LOS OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL

Entregar información como herramienta necesaria para una correcta y acertada toma de decisiones que le permitan lograr las metas, objetivos y misiones de su responsabilidad, efectuando las correcciones en forma oportuna.

**Ramírez (p.18)** sugiere los siguientes:

1. Proporcionar información para satisfacer servicios, productos y otros aspectos de interés para la administración.
2. Fortalecer a los administradores para llevar a cabo la planeación táctica o a corto plazo, como a largo plazo o estratégica, en este entorno de competitividad que es cada día más complejo.
3. Facultar el sistema de toma de decisiones al generar reportes con información relevante.
4. Lograr llevar a cabo el control administrativo como una extraordinaria herramienta de retroalimentación para los diferentes responsables de las áreas de una empresa. Esto implica que los reportes no deben limitarse a señalar errores.
5. Ayudar a evaluar el desempeño de los diferentes responsables de la empresa.
6. Incentivar a los administradores para lograr los objetivos de la empresa.

### 4. CARACTERÍSTICAS

**Warren, Reeve y Fess (2005)** mencionan que la información de la contabilidad gerencial incluye datos fidedignos y estimados que son utilizados por la gerencia para llevar a cabo operaciones cotidianas, planear procedimientos futuros y desarrollar estrategias generales de negocios. «Las características de la contabilidad administrativa se ven influenciadas por las necesidades variables de la gerencia»:

- La contabilidad gerencial provee medidas de operaciones pasadas para adoptar decisiones venideras. La utilización de evaluados subjetivos en los reportes de contabilidad administrativa apoya a la gerencia a contestar a las circunstancias comerciales.
- Los reportes administrativos no requieren ser elaborados según los principios de contabilidad generalmente aceptados. La gerencia emplea la información de la contabilidad administrativa, el contador lograra proveer la información según los requisitos de la gerencia.
- Los reportes de la contabilidad administrativa son capaces de ser suministrados continuamente, como sucede con la contabilidad financiera, o en diferente momento en que la gerencia requiera información. Por ejemplo, si la gerencia directiva tiene que adoptar una decisión sobre la expansión geográfica se puede extender un reporte de contabilidad administrativa, en un formato y dentro de un marco de tiempo, para apoyar a la gerencia en esta decisión.
- Finalizando, los reportes de la contabilidad administrativa pueden elaborarse para dar a conocer información para toda la empresa o una porción de ella como un territorio, proyecto, producto y división.

## 5. FUNCIONES DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL

**Warren, Reeve, & Fess (2005)** sostienen que la contabilidad gerencial contribuye a las siguientes decisiones de la empresa:

- *El pronóstico*: evaluar lo que va a ocurrir más adelante.
- *La organización* para determinar la estructura organizacional con sus procedimientos y políticas que requieran utilizar las diversas dependencias de la empresa, con el fin de conseguir los objetivos planteados.

- *Planeación* para fijar qué acciones se utilizarán para conseguir que la empresa consiga sus objetivos.
- *Control* para observar que la empresa se desempeñe conforme los a planes generales fijados por la empresa.
- *Toma de decisiones* para que se guíe acertadamente las operaciones de la empresa y se consigan las metas planteadas.

## 6. DIFERENCIAS ENTRE LA CONTABILIDAD FINANCIERA Y LA CONTABILIDAD GERENCIAL

Acuña (2015) nos dice:

- La contabilidad gerencial brinda información interna para que la gerencia de una empresa pueda tomar buenas decisiones, como son evaluar, mejorar y elaborar las políticas de la empresa. De esta manera los directivos se percatan de las áreas que son eficaces o eficientes, para así controlar y plantear las operaciones continuas y saber los costos de los distintos procesos o productos para su optimización.
- La contabilidad financiera es para términos externos según modelos diferentes de Inversionistas, accionistas, acreedores, SUNAT, SMV, etc.
- La contabilidad gerencial se requiere para planificar mejoras para la empresa, mientras que la contabilidad financiera brinda información pasada de la empresa para que la contabilidad gerencial se proyecte al futuro.
- La contabilidad gerencial no está reglada por principios o normas de contabilidad, se acomoda a la información necesaria que requiere cada gerente para tomar buenas decisiones. La contabilidad financiera externamente se realiza de acuerdo a normas y principios contables, existe semejanza en su presentación y está reglada por el Consejo Normativo

de Contabilidad Pública, la Dirección Nacional de Contabilidad Pública y la SMV.

## 7. SEMEJANZAS ENTRE LA CONTABILIDAD FINANCIERA Y LA CONTABILIDAD GERENCIAL

Según **Darío (2011)**:

- Son bases para la información del sistema contable, modificando ciertos datos según los requerimientos que se desea usar.
- Las dos demandan responsabilidad sobre los puestos de los gerentes y la administración de los bienes.
- Ambas se acogen a la información que mencionan los estados financieros de la contabilidad financiera.

## 8. CONTADOR GERENCIAL

**Hernández (2014)** sostiene que en el proceso de tomar decisiones, el contador gerencial posee un papel decisivo, ya que es responsable de brindar la información requerida en cada una de las etapas del desarrollo para la respuesta de problemas gerenciales.

- El contador gerencial debe diseñar y luego colocar en funcionamiento un sistema de control de gestión que sea apto para medir el rendimiento de la gestión y apoye a identificar y descubrir problemas, para que la gerencia adopte los castigos necesarios.
- El contador gerencial que se ha imbuido con las características del problema debe valorar si se compra o elabora un modelo real, como uno de orden especial que sea apropiado.
- El contador gerencial debe elaborar y analizar un catálogo de todas las elecciones posibles, ya que la falta de alguna

opción generaría una mala decisión que no es la ideal que se espera.

- Si el contador brinda información destacada dará calidad a la toma de decisiones, incorporando conceptos irrelevantes y excluyendo los relevantes llevará a tomar decisiones equivocadas y a la vez costosas.
- El contador gerencial elabora informes, debiendo seleccionar un formato apropiado de tal forma que muestre a la gerencia el nivel en el cual ésta pueda comprender los datos cuantitativos y cualitativos necesarios para aclarar el problema encontrado. Si el reporte no es entendible, fallará la respuesta a los problemas y el contador gerencial será el culpable.
- El contador gerencial debe hacer una evaluación de la decisión adoptada para comprobar si los beneficios que se proyectaron superan los costos proyectados.

## 9. LA GERENCIA

### 9.1. Concepto

**Leyba (2010)** sostiene que si hablamos de gerencia estamos hablando de las funciones básicas de controlar, integrar, organizar, dirigir, planear y predecir la labor que una persona (gerente) debe ejercer en una empresa. Además, se debe considerar que a la alta dirección de la empresa, como a los directores, presidente, gerente general, etc. les compete tomar decisiones en gran magnitud e importancia para el correcto funcionamiento de la empresa.

### 9.2. Principios de la gerencia

**Según Leyba (2010)**, el management está inmerso en la cultura. Se debe ser capaz de identificar las partes de su propia historia y tradición que serán los cimientos para construir el futuro. Todos los

empleados deben comprometerse con los valores y propósitos de la empresa, lo cual sirve de plataforma de la cultura organizacional. Deben implantar mecanismos necesarios para que todos los empleados de la empresa se involucren positivamente en la búsqueda de la excelencia, debe hacerse sentir que son parte importante en el cumplimiento de las metas organizacionales y, sobre todo, que la empresa pertenece a ellos.

Toda empresa aparece para y por sus clientes, para cubrir urgencias humanas y el enfoque de este principio consiste en brindar satisfacción a nuestros clientes.

El management es denominado como la ciencia que se adapta a los seres humanos. La función de quien lo ejecuta es lograr que todos trabajen en equipo. Al respecto debemos tener claro que no todos podemos ser jefes, esto está en relación a los atributos que cada persona posee, no se debe de determinar el cargo de un jefe por ser un buen técnico en la empresa, porque perderíamos un buen técnico y se ganaría un mal jefe.

### **9.3. El gerente del siglo 21**

**Romero (2003)** sostiene que ante los cambios diferentes y las constantes variaciones causadas por la globalización, los gerentes de todo el mundo están alertas, informados y preparados para actuar.

Los siguientes son los cambios en la economía mundial:

- Ordenamiento direccional más veloz.
- Apalancamiento gracias a un buen servicio.
- Diversificación de productos.
- Aprovechamiento de las ventajas competitivas.
- Desarrollo en el mercado.

**Romero (2003)** sostiene que él y distintos autores coinciden en proponer el perfil del gerente del siglo 21:

- Tener madurez y conocimiento académico para ejecutar con rectitud todos los proyectos que se le ofrecen.
- Poseer habilidades en el empleo del equipo ejecutivo y convertirse en un líder dentro de la agrupación.
- Ser una persona efectiva, tener autoridad y carácter con su equipo, pero además felicitar y reconocer cuando lo que se realiza se hace bien.
- Aumentar los valores éticos y morales, producir respeto por el ser humano, aumentar las acciones correctas en el ambiente laboral como en el familiar y social.

El gerente actual debe romper 3 patrones basados en las viejas costumbres:

Según **Darío (2011)**

- La administración del personal fundamentada en la amonestación constante, la tolerancia, la persecución y lo que movilizaría a laborar a un equipo desganado que no lo ayuda, sin creatividad ni iniciativa, nada competitivo.
- El gerente actual requiere poder para motivar a sus subordinados, generar emoción, enseñarles a organizar y planificar correctamente su labor y conseguir encarar los modernos retos.
- Brindar el tiempo necesario. Permitir correr ante lo importante. La administración falla cuando lo importante no da tiempo a lo que realmente se necesita.





## II

# HERRAMIENTAS DE AYUDA PARA LA GESTIÓN GERENCIAL

### 1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

**Hernández (2014):** Es la función que planifica, coordina y controla el flujo del conocimiento; además es el proceso mediante el cual se adquiere, genera, almacena, comparte y utiliza el conocimiento, la información, ideas y experiencias para mejorar la calidad en el cumplimiento y desarrollo de la misión de la organización.

En otras palabras, el objetivo de toda empresa es contar con personal altamente capacitado y apto, con la finalidad de que pueda cumplir con sus funciones asignadas eficaz y eficientemente, de tal manera que conlleve a la empresa a obtener resultados favorables.

#### 1.1. Importancia

Según **Achanco (2011)**, es esencial para favorecer una estructura empresarial innovadora y eficiente. Si el conocimiento fluye y se transmite de manera correcta en la organización, este solo puede crecer. Las habilidades e informaciones útiles se transmiten entre los empleados de forma rápida y de esta manera aumenta la posibilidad de generar nuevo conocimiento que deriva en aplicaciones nuevas, mejoras en procesos o productos y nuevas formas de hacer negocio para alcanzar nuevas oportunidades.

## 1.2. Gestión de calidad para la excelencia

**Edelman (2005)** manifiesta que es una metodología que permite a cualquier organización realizar una autoevaluación o autodiagnóstico, por medio de una revisión sistemática de sus estrategias y prácticas de gestión.

Para conseguir las metas trazadas de una empresa debemos cuidar el sistema constantemente y no perder de vista ni el futuro ni el pasado de nuestra empresa, puesto que si olvidamos de donde partimos y a donde vamos, sólo conseguiremos errar en nuestros propósitos, aunque los medios que usemos sean buenos. Es necesario, por ende, tomar en cuenta hacia dónde queremos llegar y estar preparados ante los riesgos que puedan surgir en el periodo del ejercicio.

## 1.3. Gerencia estratégica

**Darío (2011)** indica que es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

## 1.4. Importancia

La gerencia estratégica es de vital importancia en todo tipo de empresa, puesto que es el área de rango mayor donde se realizan procesos dentro de un periodo determinado. Al inicio del periodo del ejercicio la empresa se fija metas que para poder cumplirlas se requiere de estrategias en distintos aspectos, con la finalidad que la empresa pueda permanecer y obtener mayor rentabilidad dentro del giro del negocio del mercado laboral.

**Leyba (2010)** es importante que las empresas varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores

externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios. Para toda empresa es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias.

- Proporcionar una base sólida para que el gerente adopte decisiones que lo mantendrán enfocado en una dirección adecuada.
- Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar el camino.
- Refuerza la misión y la visión.
- Lleva al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa.
- Ahorra tiempo y esfuerzo.
- Incrementa el ingreso sobre la inversión.
- Aumenta el interés por parte de los depositarios.
- Proporciona un sentido claro de la dirección a todos los accionistas importantes.



### III

# MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA

## 1. CONCEPTO

Se implementa este modelo en toda empresa para planificar a futuro, vigilar las variaciones que se puedan dar y ajustarse a las estipulaciones del mercado, contribuyendo a la renovación continua de la empresa.

Este modelo o desarrollo tiene un planteamiento práctico y preciso para la valoración de las estrategias. Por lo cual se abreviará en una progresión de pasos sustanciales que reforzarán el análisis de las mismas.

Aquí tenemos el gráfico del modelo de gerencia estratégica, el cual se dividirá en los siguientes tres procesos:

## 2. PROCESOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

### 2.1. Formulación de la estrategia

**Romero (2003)** en esta etapa se reconoce y asegura la misión de la empresa (causa o finalidad de ser de dicha empresa). Por ejemplo: Su misión como gerente es administrar perfectamente los recursos

de la empresa. Como también asegurar los objetivos de la empresa (que va a ser los rendimientos a largo plazo que una empresa anhela lograr a través de su misión básica) y asegurar las estrategias (que van a hacer los medios por los cuales se conseguirán los objetivos). Dichos medios que van a ejercer para ejecutar un análisis confrontando los factores internos en el cual se va a construir y establecer las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, como también los factores externos para reconocer las probables oportunidades y amenazas que hay en el exterior. Luego de haber desarrollado todo esto se pasara al posterior proceso.

### **Ejecución de la estrategia**

**Romero (2003)** esta etapa consiste en la ejecución de actividades por parte de los empleados como de los gerentes para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. En estas se van a afianzar las metas (que van a ser los puntos de referencias o aspiraciones que se desean alcanzar en el futuro), las políticas (que van a ser los medios, pautas, guías para respaldar las metas fijadas). Y este va a ser el desarrollo más complicado porque se va a requerir de disciplina, sacrificio y concentración. La perfecta conclusión de las estrategias va a rotar en torno a la capacidad gerencial de promover a los empleados.

### **Evaluación de la estrategia**

**Romero (2003)** se calculará el desempeño de la empresa después de haber ejecutado las estrategias, de tal manera que uno evaluará su desempeño. ¿Habrán mejorado sus fortalezas internas? ¿Seguirán teniendo las mismas debilidades? Y es así como se va a comparar lo proyectado con lo ejecutado teniendo en consideración las metas y objetivos anteriormente establecidos. En esta fase los factores internos y externos sufren variaciones.

### 3. ADMINISTRACIÓN

#### Proceso de la administración estratégica

##### Planificación

**Romero (2003)** disponer con anterioridad cuáles son los objetivos, las metas que se deben realizar; es decir, la formulación por adelantado faculta a la gerencia a saber cómo, cuándo y por qué efectuar algo y qué estrategia utilizar.

##### Organización

Busca obtener objetivos claros, y en base a ello le permita distribuir el trabajo, la autoridad, y los recursos necesarios en una empresa.

##### Motivación

Factor predominante en una organización, la misma que busca renovar la conducta de los trabajadores buscando un ambiente y condiciones que amparan el buen desempeño, para el logro de los objetivos.

##### Control

Es la fase en la que todas las áreas están expuestas a un control interno con la finalidad de comprobar que las actividades se desarrollaron perfectamente a los objetivos de la empresa, o identificar las deficiencias con la finalidad de poder implementarlas.





## IV

# RECONCEPTUALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS

### 1. INTRODUCCIÓN

Un concepto está formada por un razonamiento plasmado en palabras. Los directivos, empresarios y todo aquel personal de la empresa poseen bastantes ideas, opiniones y juicios sobre los negocios empresariales, el desarrollo; la calidad del producto y el servicio ofrecido. En una era en el cual existieron varios cambios sobre los conceptos adquiridos, hoy en día ya no sirven. La imprenta de Gutenberg constituyó un hecho revolucionario al reducir los costos de publicación, lo que permitió que la mayoría de personas adquirieran los conocimientos necesarios. Hoy en día el Internet que tiene costo netamente bajo permite a nivel global poder alcanzar nuevos productos, prestaciones, ideas y conceptos.

**Pérez & Gardey (2011)** la imaginación permite al ser humano tener presente en la mente un objeto visualizado con anterioridad o crear algo nuevo sin ningún sustento real. Al imaginar el ser humano emplea información de la memoria y convierte elementos ya percibidos en una nueva realidad., de este modo, permite tener presente en la mente un objeto que se ha visualizado con anterioridad o crear algo nuevo sin ningún sustento real. Al imaginar, el ser huma-

no manipula información de la memoria y convierte elementos ya percibidos en una nueva realidad.

## 2. EL VALOR DE LA CREATIVIDAD

Antes de hablar sobre el valor de la creatividad primero se definirá qué es la creatividad.

**Charles (1930)** determina que es un proceso de ver o crear relaciones en que los procesos conscientes y subconscientes operan de manera conjunta. Para la personas tener creatividad conlleva distinguirse de los demás. Para las sociedades o compañías poseer personas creativas compromete lograr las capacidades estratégicas. Y para las empresas proteger y fomentar correctamente la creatividad requiere cambiar el nivel de vida de la sociedad en conjunto.

## 3. LA LABOR DE LOS LÍDERES

El principio primordial del liderazgo es que las personas tienden a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas.

**Koontz & O'Donell (2001)** el rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que permitan obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, llegando a transformar el contexto.

**Robbins & Judge (2009)** la efectividad del líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas considerando su habilidad para influir sobre el proceder de los demás.

## 4. LAS NUEVAS REALIDADES

El mundo cambia constantemente y por eso nuestros pensamientos deben reactualizarse. La actitud competitiva será mejor si

nosotros los productores de esa nueva realidad logramos anticiparnos y reaccionar a los cambios del ambiente, utilizando la capacidad e ingenio creativo para generar nuevas ideas.

## **5. IMAGINAR EL FUTURO**

Fantasear es protagonizar o inventar correctamente algo. Así es como se necesita repensar y pensar el futuro distante y cercano para lograr el éxito de la empresa.

Repensar y pensar, recrear y crear continuamente el futuro y presente de las organizaciones es obligación de los gerentes. Meditar erróneamente que lo que nos sirvió en el pasado para lograr el éxito se repita en el presente y futuro, así como administrar la empresa con conceptos pasados. Un gerente equivocado no posee ni tiene la capacidad de administrar una empresa, es como un reloj que no sirve, conduce a la empresa a la ruina.

## **6. REEDUCAR A LOS DIRECTIVOS Y AL PERSONAL**

Por regla general tenemos lo primero, la educación que nos brinda la institución educativa que faculta el crecimiento del hemisferio izquierdo de nuestro cerebro, que viene a ser la fracción analítica y lógica del cerebro. El hemisferio derecho del cerebro, donde residen la creatividad e intuición, se pondrá en segundo plano en el avance intelectual del alumno. Logramos pensar sólo con un borde del cerebro y desperdiciamos el talento de nuestro cerebro. Por eso no sólo deben simbolizarse los asuntos de la educación básica y superior, sino que requerimos tener en cuenta una mejor educación para el personal y directivos. Las empresas que tengan personal con mayor talento creativo e intuitivo tendrán la gratificación de ser competentes en el mercado.

## 7. ELABORANDO NUEVOS PARADIGMAS

**Barker (2000)** Los nuevos paradigmas es romper las barreras, mirar más allá, para aprovechar una oportunidad, de lo contrario otra persona con una capacidad intelectual superior lo hará. La educación y la comunidad generan que miremos el mundo de una forma extensa, estándar. La moda nos dice qué consumir, la publicidad qué debemos ver y cómo vestir. Conocer la capacidad de los paradigmas es necesario para el éxito de los negocios.

## 8. EL EFECTO FOSBURY

Desde hace bastantes años el modo más habitual de usar el salto de altura era el «salto de rodillo». El atleta se desplazaba hasta la barra y se lanzaba hacia el frente realizando un movimiento de rodillo. Tras los juegos celebrados en México en el año 1968, el atleta Dick Fosbury sorprendió al mundo al imponer una mejor marca olímpica y obtener la medalla de oro con una mejor técnica que practicó durante varios años: el «salto Fosbury» consiste en desplazarse hasta la barra y lanzarse de espalda por encima. Fosbury «cambió el modelo» en el salto de altura, cambiando ese modelo en su totalidad. Aplicando estos conceptos al área de la dirección, producción y administración de empresas, ello implica que es bueno adoptar las nuevas técnicas si se requiere tener a la empresa en competencia, ya no es necesario mejorar los viejos métodos.

En la actualidad lo más peligroso es la opción de que la competencia cambie las reglas básicas del juego en la industria en la que se mueve la empresa. Si la empresa sigue actuando de acuerdo a las viejas reglas (paradigmas), podría desaparecer del mercado.

## 9. EL CAMBIO DE PARADIGMA COMO ESTRATEGIA

Tenemos como tarea continua implementar nuevos paradigmas.

Ohmae K. y McGraw H. (1982) coinciden de que una persona debe pensar como empresario, directivo o profesional de manera que le permita tomar decisiones eficientes frente a un nuevo proceso, producto o servicio que ofrecerá a sus clientes. Piense en aquellas reglas que usted sigue pero que no está obligado a respetar, a aquellas otras formas en que puede diseñar sus negocios. En ello encontrará la ventaja competitiva total. Tendrá en sus manos la posibilidad de fijar las nuevas reglas, en lugar de respetar siempre las reglas ya fijadas. Piense la forma en que puede ejecutar o realizar un negocio en función de su capacidad y fortaleza, así mismo observando las debilidades de la competencia.

## **10. PROGRAMA NEUROLINGÜÍSTICO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LAS CREENCIAS**

Dilts (1999) busca influenciar en la forma como pensamos, comportamos y nos comunicamos buscando la excelencia del ser humano.

Está comprobado que el éxito depende del ser humano, la capacidad para gestionar sus pensamientos, resolver sus y los conflictos y ganar experiencias que le permita sobresalir como un emprendedor.



**INSTRUMENTOS  
FINANCIEROS EN LA  
TOMA DE DECISIONES**





## V

# ANÁLISIS FINANCIERO

Actualmente toda organización necesita conocer la capacidad de un estado financiero, cuya finalidad es lograr los objetivos de la empresa y promover ideas ante la toma de decisiones de la empresa. La planeación consiste a corto, mediano, y a largo plazo de acuerdo a los objetivos establecidos por la entidad.

El estado de situación financiera muestra, además, la suma de bienes y recursos, los cuales se adquieren mediante aportes dentro de la organización.

El análisis financiero consiste en ser evaluado por la entidad financiera. Esta evaluación se toma de los datos históricos y reales de la entidad, la cual servirá para la planeación a corto, largo o mediano plazo. El análisis de un estado financiero permitirá conocer e informar a la entidad sus diferencias, sus resultados, amenazas y sus debilidades. Esto podría ayudar a mejorar su desempeño.

### 1. ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL

El análisis financiero tanto vertical como horizontal se realiza de acuerdo a las necesidades de cierta toma de decisiones que tenga la empresa. Se distingue dos tipos:

### **1.1. Análisis vertical**

Consiste en evaluar el funcionamiento de la empresa mediante un periodo determinado, además sirve para poner en práctica el control interno dentro de la empresa, porque así se permitirá la evaluación interna.

Es de gran importancia para los estados financieros. Por ejemplo: Si una empresa tiene activos de S/. 5,000.00 y su cartera es de S/. 800.00. Esto quiere decir que el 16% de sus activos está representado en cartera, lo cual puede significar que la empresa pueda estar atravesando dificultades de liquidez o deficiencias en políticas de cartera.

El objetivo del análisis vertical es establecer lo que representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se dividirá la cuenta que se quiere fijar por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100.

Una vez determinado se va a proceder a interpretar dicha información, es decir cada empresa debe evaluar individualmente sus estados financieros ya que no existen reglas que sean generales para todas, aunque sí existen pautas que permiten visualizar si la situación es negativa o positiva.

### **1.2. Análisis horizontal**

El análisis consiste en obtener información de diferentes periodos, cuya finalidad es comparar diferentes años, además ayuda a inspeccionar la tendencia que tienen las cuentas durante el periodo.

La evaluación del análisis consiste en calcular la diferencia de los dos periodos, es decir los diferentes años tomados por la entidad para obtener resultados absolutos y con porcentajes que permitan una base para tener datos relevantes que analizar.

Se evalúan las tendencias referentes a las cuentas de los estados financieros. Por ejemplo, si en un año se presenta con ganancias de 7

millones, los que comparados con el año anterior en los que se obtuvo ganancias de cuatro millones revelan muy buenos resultados. Es por esta razón que el análisis horizontal se presenta en estados financieros comparativos.

El análisis horizontal también se ocupa de los cambios de las cuentas individuales de un periodo a otro y, por lo tanto, requiere de dos a más estados financieros de la misma clase.

El análisis horizontal deja en evidencia los cambios presentados en las diferentes cuentas de los estados financieros de un periodo a otro, por lo que se hace sencillo identificar las cuentas con mayor diferencia entre sí, las cuales exigen mayor atención. Es recomendable comparar las cifras obtenidas con las competencias para determinar las debilidades o fortalezas de la empresa.

Es importante mostrar tanto la variación absoluta como la variación relativa para realizar un análisis de cambios o tendencias de un periodo a otro

La variación absoluta muestra la diferencia que existe entre dos cuentas de periodos diferentes y la variación relativa muestra la diferencia dada en términos porcentuales

Por último, el análisis horizontal complementa al análisis vertical tanto en lo absoluto como en lo relativo de las cuentas más importantes.

## **2. CASO DE UNA EMPRESA FUNCCR S.A.C**

**Datos de la empresa:**

**Razón social:** FUNCCRS.A.C

**Actividades comerciales:** Fabricación, producción. Cerámica refractaria y venta de metales y minerales.

La empresa FUNCCRI S.A.C desea conocer cuál es su situación financiera real y económica, producto de la gestión del año 2017 y 2018. Para evaluar la situación financiera y económica se utilizará el análisis vertical, el que revelará la participación que tiene cada una de las inversiones y financieras respecto al total del activo, pasivo y patrimonio. El análisis horizontal mostrará las tendencias de cada uno de los rubros que se presentan en el balance.

FUNCCR S.A.C  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 2018

DESCRIPCIÓN	ANÁLISIS VERTICAL			ANÁLISIS HORIZONTAL		
	2018	VARIACIÓN %	2017	VARIACIÓN	VARIACIÓN 2018 - 2017	
					CANTIDAD	%
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo y equivalente de efectivo	378,379.59	78.52	150,000.00	52.74	228,379.59	152.25
Cuentas por cobrar comerciales	21,000.00	4.36	21,000.00	7.38	-	0.00
Existencias		-	30,934.19	10.88	30,934.19	-100.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>399,379.59</b>	<b>82.88</b>	<b>201,934.19</b>	<b>71.00</b>	<b>197,445.40</b>	<b>97.78</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto de deprec. Acum.)	82,500.00	17.12	82,500.00	29.00	-	0.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>82,500.00</b>	<b>17.12</b>	<b>82,500.00</b>	<b>29.00</b>	<b>-</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>481,879.59</b>	<b>100.00</b>	<b>284,434.19</b>	<b>100.00</b>	<b>197,445.40</b>	<b>69.42</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Tributos por pagar	51,051.30	10.59	2,062.97	0.73	48,988.33	2,374.65
Remuneraciones y participaciones por pagar	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>51,051.30</b>	<b>10.59</b>	<b>2,062.97</b>	<b>0.73</b>	<b>48,988.33</b>	<b>2,374.65</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Deudas a largo plazo						
Ingresos Diferidos						
Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos Pasivo						
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>51,051.30</b>	<b>10.59</b>	<b>2,062.97</b>	<b>0.73</b>	<b>48,988.33</b>	<b>2,374.65</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>						
Capital	25,000.00	5.19	25,000.00	8.79	-	0.00
Resultados Acumulados	257,371.22	53.41	257,371.22	90.49	-	0.00
Resultado del Ejercicio	148,467.07	30.81	0.00	-	148,467.07	100.00
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>430,828.29</b>	<b>89.41</b>	<b>282,371.22</b>	<b>99.27</b>	<b>148,457.07</b>	<b>52.58</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>481,879.59</b>	<b>100.00</b>	<b>284,434.19</b>	<b>100.00</b>	<b>197,445.40</b>	<b>69.42</b>

**FUNCCR S.A.C**  
**ESTADO DE RESULTADOS - 2018**  
 (Expresado en soles)

DESCRIPCION	ANALISIS VERTICAL				ANALISIS HORIZONTAL	
	2018	%	2017	%	VARIACION 2018 - 2017	
					CANTIDAD	%
Ventas Netas e Ingresos por servicios	448,313.77	100.00	335,000.00	100.00	113,313.77	33.83
Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas						
<b>Ventas Netas</b>	<b>448,313.77</b>	<b>150.25</b>	<b>335,000.00</b>	<b>125.89</b>	<b>113,313.77</b>	<b>33.83</b>
Costo de ventas	149,928.35	50.25	68,900.00	25.89	81,028.35	117.60
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>298,385.42</b>	<b>100.00</b>	<b>266,100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>32,285.42</b>	<b>12.13</b>
Gastos de Ventas						
Gastos de Administración						
Centro de costos	149,928.35	100.99	122,000.00	84.66	27,928.35	22.89
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>148,457.07</b>	<b>100.00</b>	<b>144,100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>4,357.07</b>	<b>3.02</b>
Gastos Financieros						
Ingresos financieros gravados						
Otros ingresos gravados						
Gastos diversos						
<b>UTILIDAD ANTES PART. Y DEDUC. IMP. RENTA</b>	<b>148,457.07</b>	<b>111.11</b>	<b>144,100.00</b>	<b>111.11</b>	<b>4,357.07</b>	<b>3.02</b>
Impuesto a la Renta	14,845.71	11.11	14,410.00	11.11	435.71	3.02
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>133,611.36</b>	<b>100.00</b>	<b>129,690.00</b>	<b>100.00</b>	<b>3,921.36</b>	<b>3.02</b>

## VI

# RATIOS FINANCIEROS

### 1. CONCEPTO

Arcorari (2015) los ratios resultan de gran utilidad para los directivos de cualquier empresa, para el contador y para todo el personal económico de la misma por cuanto permiten relacionar elementos que por sí solos no son capaces de reflejar la información que se puede obtener una vez que se vinculan con otros elementos, bien del propio estado contable o de otros estados, que guarden relación entre sí directa o indirectamente, mostrando así el desenvolvimiento de determinada actividad.

Los ratios financieros no son una bola cristalina donde se puede ver lo que sucede en la empresa, pero si constituyen una herramienta vital para recoger datos financieros y compararlos, de manera que permite tomar decisiones oportunas. Sirven para obtener un rápido diagnóstico de la gestión económica y financiera de una empresa. Cuando se comparan a través de una serie histórica permiten analizar la evolución de la misma en el tiempo, permitiendo el análisis de tendencia como una de las herramientas necesarias para la proyección económico - financiera.

Existen varias maneras de clasificar o agrupar este conjunto de indicadores:

- Atendiendo a sus características o las temáticas a analizar,
- Atendiendo a los estados financieros que se toman en consideración para su determinación, etc.

## 2. RATIOS DE LIQUIDEZ

Miden la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. Es decir, consiste en la facilidad que la empresa tiene para convertir sus activos en dinero en efectivo sin incurrir en pérdidas significativas de su valor.

- **Ratio de circulante o razón circulante**

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Siendo:

- Activos corrientes o circulantes: Efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar, inventarios.
- Pasivos corrientes o circulantes: Cuentas por pagar, documentos por pagar, vencimiento de deuda, impuestos por pagar, otros gastos devengados.
- Este ratio muestra la capacidad de pago de la empresa de sus deudas en un momento dado. A mayor ratio, mayor capacidad de la empresa para hacer frente a obligaciones; en cambio, para ratios bajos existe gran probabilidad de la suspensión de pagos a terceros.

En suma, si

1 > Buena capacidad de pago.



1 = Cubre apenas los pagos.

1 < Mala capacidad de pago.

Ejemplo: Aplicando en la fórmula:

$$\frac{S/ 2'556,050}{970,720} = 2.63 \text{ veces}$$

El resultado indica que el activo corriente es 2.63 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada unidad monetaria (UM) de deuda, la compañía cuenta con 2.63 UM para pagarla.

- **Prueba ácida**

Este ratio nos indica, a semejanza del anterior, que algunas deudas son más fácil de liquidar, en el caso de surgir algún inconveniente, las existencias no pueden venderse por encima de unos precios de saldo. (Los inconvenientes se dan cuando la empresa no puede vender los productos terminados por encima del costo de producción). Es así que se excluyen las mercaderías y otros activos líquidos de entre los activos circulantes (como los gastos por anticipos), quedando sólo el saldo de tesorería, inversiones financieras temporales, y facturas por cobrar a los clientes.

**Ratio de la prueba ácida**= tesor. + invers. Financ. + efectos a cobrar/ pasivos circulantes.

- **Ratio margen de seguridad**

Nótese que lo que está en el numerador (Act. corriente – Pas. Corriente) se le llama ratio de capital trabajo. Entonces, el ratio de margen de seguridad es el ratio de capital de trabajo a deudas de corto plazo. Dicho margen aumenta a medida

que exista un mayor capital de trabajo, puesto que la empresa podrá cubrir sus pasivos corrientes en el momento indicado. La existencia de un ratio alto le permite a la empresa absorber posibles pérdidas en las operaciones, la caída de inventarios y otras contingencias. Por otro lado, un ratio bajo es un posible indicador de que la empresa tiene problemas para cumplir sus deudas a corto plazo, aunque convierta en dinero todos sus activos.

Ejemplo:

Activo corriente: S/ 2'556,050

Corriente: S/ 970,720

Ratio de margen de seguridad:  $\frac{2'556,050 - 970,720}{970,720}$

Ratio de margen de seguridad: 1.6331 veces.

Esto nos demuestra que la empresa puede aún liquidar sus deudas, dado que dispone de recursos suficientes para hacerlo, y éstos son 1.6331 veces mayores que sus obligaciones.

### 3. RATIOS DE SOLVENCIA

Yirepa (2018) nos permiten analizar las deudas de la empresa a corto y largo plazo, mostrando el respaldo económico con el que cuentan para responder a sus obligaciones monetarias. Por consiguiente, nos brinda una idea de la autonomía financiera con la que cuentan. Esto es, cuánto dinero podría solicitar una empresa, respaldado por su patrimonio y activos.

Entre las principales ratios, podemos encontrar:

### Endeudamiento de estructura del capital o endeudamiento patrimonial:

$$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Patrimonio}}$$

Expresa la combinación de deuda y capital social que la empresa quiere tener, señalando el grado de autonomía o dependencia financiera con la que se maneja la empresa. Es idóneo que el índice sea bajo, debido a que ello se traduciría en un escaso nivel de endeudamiento por parte de las empresas, con lo cual se mostraría capaz de pagar a los acreedores y proveedores.

Evaluación de los acreedores para el otorgamiento de un préstamo financiero.

1 > Mala capacidad de pago de la empresa

1 = Cubre apenas los pagos de las cuentas

1 < Buena capacidad de pago de la empresa

Ejemplo:

Pasivo total = S/ 420,169

Patrimonio = S/ 830,500

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{420,169}{830,500} = 0.51$$

El 0.51 nos muestra que la empresa registra una buena capacidad de pago frente a sus deudas financieras, lo cual contribuye positivamente en la toma de decisiones de los acreedores.

### Endeudamiento patrimonial a largo plazo

$$\frac{\text{Pasivos no corrientes}}{\text{Patrimonio}}$$

Este indicador es semejante al anterior, empero, está centrado en la capacidad de solvencia que tienen las empresas con respecto a sus pasivos (obligaciones) no corrientes o de largo plazo.

### Endeudamiento del activo total

$$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

Indica el porcentaje de deuda a corto y largo plazo financiado con capital propio o, en otras palabras, evalúa qué porcentaje de los activos totales es financiado por terceros. De tal modo:

Un valor alto del margen se traduce en un alto grado de pérdida de autonomía frente a terceros. Un valor bajo del ratio muestra el exceso de capitales propios. Es recomendable uso de capital de terceros.

Ejemplo:

$$\text{Endeudamiento Activo total} = \frac{420,169}{1'240,776} = 0.34 \approx 34\%$$

Dato adicional: Promedio de toda la industria: 25%

El resultado anterior muestra que la razón de endeudamiento de la empresa es 34%. Por lo tanto, se puede deducir que la empresa ha obtenido poco más de la tercera parte de su capital solicitando el financiamiento de terceros. Si a esto se agrega el hecho de que el promedio de la industria en el ratio es sólo de 25%, a la empresa en cuestión le será difícil pedir nuevos préstamos de sus acreedores, a menos que antes obtenga más fondos de capital contable.

#### 4. RATIOS DE RENTABILIDAD

Villavicencio (2010) los ratios de rentabilidad miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

Si los indicadores son negativos expresan la etapa de desacumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio.

##### **Rentabilidad de las ventas**

Este ratio expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada peso de ventas.

$$\text{Rentabilidad de las Ventas} = \frac{\text{utilidad antes de intereses}}{\text{ventas}}$$

##### **Rentabilidad del activo**

Este ratio indica la eficiencia en el uso de los activos de una empresa.

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{utilidad antes de intereses}}{\text{activo}}$$

### **Rentabilidad del patrimonio**

Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista. Es decir, mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.

$$\text{Rentabilidad de Patrimonio} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio}} \times 100$$

### **Rentabilidad del capital**

Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

Indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido.

$$\text{Rentabilidad de K} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital}} \times 100$$

**INVERSIONES CAROLINA S.A**  
Estado de Situación Financiera  
Al 31 de diciembre del 2016  
(Expresado en nuevos soles)

<b>ACTIVO</b>	<b>AÑO 2016</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>S/.(000)</b>
Efectivo y Equivalentes del Efectivo	S/. 13.140.00
Cuentas por Cobrar Comerciales	S/. 170.848.00
Otras cuentas por cobrar	S/. 48.109.00
Anticipo a Proveedores	S/. 7.282.00
Existencias, neto	S/. 188.487.00
Gastos Pagados por Anticipado	S/. 6.425.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>S/. 434.292.00</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
Otras cuentas por pagar	S/. 14.248.00
Propiedades Planta y Equipo	S/. 261.530.00
Inversiones en subsidiarias, neto	S/. 6.683.00
Activos Intangibles, neto	S/. 1.540.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/. 284.001.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/. 718.293.00</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Obligaciones financieras	S/. 124.023.00
Cuentas por Pagar Comerciales	S/. 65.356.00
Otras Cuentas por Pagar	S/. 21.914.00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>S/. 211.293.00</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Obligaciones financieras	S/. 70.436.00
Pasivo por impuesto a la renta diferido, neto	S/. 34.724.00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/. 105.160.00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>S/. 316.453.00</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	
Capital Social	S/. 210.188.00
Acciones de inversión	S/. 83.896.00
Resultados Acumulados	S/. 107.756.00
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>S/. 401.840.00</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>S/. 718.293.00</b>

**INVERSIONES CAROLINA S.A**

Estado de Resultado

Al 31 de diciembre del 2016

(Expresado en nuevos soles)

	<b>2016</b>
	<b>S/ 000</b>
VENTAS NETAS	S/. 652.205.00
COSTO DE VENTAS	S/. 432.312.00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/. 219.893.00</b>
GASTO DE VENTAS	S/. 104.274.00
GASTO ADMINISTRATIVO	S/. 17.002.00
OTROS INGRESOS	S/. 1.123.00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/. 99.740.00</b>
INGRESOS FINANCIEROS	S/. 605.00
GASTOS FINANCIEROS	S/. 16.602.00
DIFERENCIA DE CAMBIO, NETA	S/. 2.878.00
ENAJENACIÓN DE INVERSIÓN EN SUBSIDIARIAS	S/. 8.355.00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>S/. 72.510.00</b>
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	S/. 15.532.00
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>S/. 56.978.00</b>

## RATIOS DE LIQUIDEZ

1. **Liquidez general** =  $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \text{veces}$

Liquidez general =  $\frac{434,292.00}{221,293.00} = 2.06$

☐ Esto quiere decir que por cada \$/ 100.00 que se adeuda la empresa, esta cuenta con 2.06 veces de activos para hacer frente a las deudas a corto plazo.

2. **Prueba acida** =  $\frac{\text{A. corrientes} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}} = \text{veces}$

Prueba acida =  $\frac{239,379.00 - 188,478}{211,293.00} = 0.24$

☐ Por cada \$/ 1.00 que se adeuda la empresa, esta cuenta con 0.24 de veces de hacer frente a las deudas descontando los inventarios y pagos por anticipado.

## RATIOS DE GESTIÓN

1. **Periodo promedio de inventarios** =  $\frac{\text{Existencias} \times 365}{\text{Costo de ventas}} = \text{días}$

Periodo promedio de inventarios =  $\frac{67'855,320.00 \times 365}{432,312.00} = 57$

☐ Este resultado nos muestra que la empresa tarde 57 días, demuestra una baja rotación. A mayor rotación mayor movilidad del capital invertido en inventarios y mas rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto.

2. **Plazo promedio de cobranza** =  $\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas}} = \text{días}$

Plazo promedio de cobranza =  $\frac{61,505.280 \times 365}{652,205.00} = 94 \text{ días}$

☐ Esta ratio nos indica que la empresa demora 94 días en realizar el cobro a sus clientes. Por lo general, el nivel optimo es de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de periodo de cobro



## RATIOS DE GESTIÓN

3. Rotación de caja y bancos =  $\frac{\text{Caja y bancos} \times 365}{\text{Ventas}} = \text{días}$

Rotación de existencias =  $\frac{4\,730\,400 \times 365}{625\,207} = 7 \text{ días}$

- La empresa Inversiones Carolina cuenta con una liquidez para cubrir 7 días de ventas.

4. Periodo promedio de inventarios =  $\frac{\text{Existencias} \times 365}{\text{Costo de ventas}} = \text{días}$

Periodo promedio de inventarios =  $\frac{67\,855\,320.00 \times 365}{432\,312.00} = 57$

- Este resultado nos muestra que la empresa tarda 57 días, demuestra una baja rotación. A mayor rotación mayor movilidad del capital invertido en inventarios y mas rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto.

## RATIOS DE RENTABILIDAD

1. Rentabilidad del capital =  $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{capital}} = \%$

Rentabilidad del capital =  $\frac{56\,978}{210\,188} = 27\%$

- Esto significa que la empresa obtuvo un rentabilidad del patrimonio después de impuestos de 27%.

2. Rentabilidad del patrimonio =  $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} = \%$

Rentabilidad del patrimonio =  $\frac{56\,978}{401\,840} = 14.18$

- Esto significa que por cada UM que los propietarios mantienen en el periodo, genera un 14.18% de rendimiento sobre el patrimonio. Es decir, mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.

## RATIOS DE RENTABILIDAD

1. Ratio de utilidad del activo =  $\frac{\text{U.A.I.I.}}{\text{Activo}} = \%$

$$\text{Utilidad del activo} = \frac{72\ 510}{718\ 293} = 10\%$$

- Nos indica que la empresa genera un 10% de utilidad por cada \$/ 1.00 invertida en sus activos.

2. Ratio de utilidad sobre ventas =  $\frac{\text{U.A.I.I.}}{\text{Ventas}} = \%$

$$\text{utilidad sobre ventas} = \frac{72\ 510}{652\ 205} = 11\%$$

- Esta razón expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada \$/1.00 de ventas. Es decir que por cada \$/1.00 vendido obtenemos un 11% de utilidad en el período.

## RATIOS DE SOLVENCIA

1. Ratio del endeudamiento del activo =  $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \%$

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{316\ 453}{718\ 293} = 44\%$$

- Este ratio muestra que la empresa cuenta con un 44% de activos la cual es financiada por terceros.

2. Ratio de endeudamiento del patrimonio =  $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio total}}$

$$\text{Endeudamiento del patrimonio} = \frac{316\ 453}{401\ 840} = 0.79 = 79\%$$

- Esto quiere decir, que por UM aportada por los propietarios, hay un 79% aportado por los acreedores.

## VII

# FLUJO DE CAJA

### 1. INTRODUCCIÓN

Se define al flujo de caja como una herramienta de análisis financiero empresarial muy útil para determinar y controlar a corto plazo y a futuro la liquidez de una empresa. Un flujo de caja nos ayudará a estimar cuándo y cuánto va a entrar o salir físicamente el dinero. Por eso mediante el flujo de caja se establecen las necesidades de financiación, esto es, si se debe adquirir un préstamo, en qué cantidades y en qué momento o cuándo se tendrán excedentes de liquidez para invertirlos en forma adecuada.

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios, la mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar, en su caso, los pasivos a su vencimiento y, en general, retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio.

Uno de los temas más importantes en el campo empresarial es decidir, desde el punto de vista económico, las acciones a realizar cuando se desea enfrentar situaciones que permitan mantener o

mejorar la posición competitiva de la empresa en su sector. Es allí donde la evaluación de proyectos de inversión brinda herramientas que facilitan este proceso de decisión.

## 2. CONCEPTO DE FLUJO DE CAJA

El flujo de caja es también conocido como «Cash Flow», el cual es un documento que refleja los saldos de los ingresos menos los egresos de efectivo. Esta herramienta de gestión es utilizada por las empresas que a través de una inversión o actividad productiva necesitan controlar sus ingresos y egresos. También es posible elaborar un flujo de caja proyectado, el cual también es conocido como «presupuesto de caja» o «pronóstico de tesorería».

Luján (2017) el flujo de caja es un informe financiero que presenta el detalle de los ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un periodo determinado. A partir de este informe podemos conocer de manera rápida la liquidez de la empresa y tomar decisiones más certeras. En el flujo de caja se tiene en cuenta los ingresos tales como cobros por venta, cobros de deudas, alquileres, el cobro de préstamo, intereses, etc. Asimismo, tenemos a los egresos tales como el pago de facturas, pago de impuestos, pago de sueldos, prestamos, intereses, amortizaciones de deuda, servicios de agua o luz, etc. La diferencia entre los ingresos y egresos se conoce como saldo o flujo neto; por lo tanto, constituyen un importante indicador de la liquidez de la empresa. Si el saldo es positivo significa que los ingresos del periodo fueron mayores a los egresos o gastos, en otras palabras existe superávit; si es negativo significa que los egresos fueron mayores a los ingresos, por lo tanto existe un déficit.

## 3. CARACTERÍSTICAS DEL FLUJO DE CAJA

Hirache (2013) el flujo de caja está a cargo de tesorería, la cual se encarga de reportar a la gerencia. El flujo de caja puede realizarse de

manera anual, semestral, bimestral o mensual. Sin embargo, es necesario conocer que mientras más corto sea el periodo que evaluaremos, los resultados serán más precisos.

Las características de un flujo de caja más importante son las siguientes:

- a) «Por su naturaleza, el flujo de caja es un instrumento de corto plazo; no obstante, y según las necesidades de la empresa pueden elaborarse presupuestos para periodos más largo» (Marchan, 2014: p3).
- b) «Debe basarse en datos que podrían ocurrir, es decir ser lo más objetivo posible» (Marchan, 2014: p3).
- c) «Debe elaborarse tomando en cuenta el principio de prudencia, es decir deben ser estrictos con los ingresos y flexibles con los egresos» » (Marchan, 2014: p3).

#### **4. IMPORTANCIA DEL FLUJO DE CAJA**

La importancia del flujo de caja es mostrar a la empresa la liquidez con la que esta cuenta, por lo que se entiende por liquidez a la disposición de hacer frente a sus deudas habidas en un corto plazo. Es así que una empresa con un adecuado flujo de caja obtendrá más posibilidades de cubrir sus obligaciones en el tiempo; a diferencia de una empresa con dificultades de liquidez, que puede llegar a no saldar sus cuentas pendientes.

El objetivo y la importancia del flujo de caja son los siguientes:

- Permiten saber la liquidez de la entidad y ayuda a controlar la circulación del efectivo durante el tiempo que se ha realizado el flujo de caja.
- Permite conocer los periodos de déficit o excedentes de efectivo.

- Ayuda a conocer la necesidad mínima de efectivo para fijar políticas de financiamiento.
- Ayudan a realizar una adecuada toma de decisiones en relación con el uso y destino del efectivo y equivalente de efectivo.

## 5. FINALIDAD DEL FLUJO DE CAJA

Para (Carranza, 2015: p. 44) la finalidad del flujo de caja radica en organizar bien las fechas en las que la entidad requerirá de dinero en efectivo, así como en las que faltará, con el propósito de que pueda tramitar con anticipación un préstamo bancario si fuera necesario. Es importante conocer que el flujo de caja indica con exactitud las necesidades de efectivo que necesita la empresa.

## 6. ESTRUCTURA DEL FLUJO DE CAJA

Palma (2013: 9) sostiene que mayormente el flujo de caja tiene la siguiente estructura:

- a) Saldo inicial de caja:** el monto de efectivo con el cual se inicia el periodo contable y que debe tomarse del balance inicial de la primera fila del activo corriente.
- b) Ingresos:** Son los ingresos con los que cuenta regularmente la entidad; es decir, todas aquellas actividades cotidianas.
- c) Egresos:** Los gastos operacionales al dinero que una empresa o una organización debe desembolsar en concepto del desarrollo de las diferentes actividades que despliega.
- d) Financiamiento:** Se refiere a la adquisición de recursos para la empresa, básicamente corresponde a obligaciones financieras y a colocación de bonos.
- e) El saldo final de caja:** Resultado de sumar el saldo inicial y el flujo neto del periodo.

## 7. MÉTODOS PARA ELABORAR EL FLUJO DE CAJA

Amez & Amez (2017) sustenta que los métodos para elaborar el flujo de caja son:

- a) *Método de entradas y salidas de efectivo*: En este método se deben conocer y/o identificar las entradas y salidas de efectivo que son captadas por las actividades propias de su giro de negocio de la empresa y aquellas que no lo son. Esto logrará detectar si el incremento de la liquidez son a través de los recursos propios o los recursos extraordinarios (Amez & Amez, 2017: 75).
- b) *Método del estado de situación financiera proyectado*: «Se desarrolla a través de la comparación entre un estado de situación financiera del año actual con otro desarrollado pronóticamente para el año siguiente» (Amez & Amez, 2017: 75).
- c) *Método del estado de resultado proyectado*: Este método se realiza determinando el flujo de caja en relación a un estado de resultado estimado, añadiendo o restando a la utilidad partidas que afecten el flujo de caja como las ventas o gastos, depreciación, amortización, las inversiones en activo fijo o en capital, préstamos y aportes de capital, etc. (Amez & Amez, 2017: 76).

## 8. CLASES DE FLUJO DE CAJA

Existen dos clases de flujo de efectivo de caja y son: **Hirache (2013)**.

- a) *Flujo de caja operativo o económico*: Está constituido por los ingresos y egresos propios del giro del negocio, neto de los impuestos. Este flujo de caja no incluye en su cómputo los egresos e ingresos relacionados al financiamiento, así como las deudas con terceros. Es así que a través de él la empresa se solventa con sus recursos propios.

*b) Flujo de caja financiero y para los accionistas:* Este flujo de caja radica en los flujos de capitales de inversiones y financiamiento solicitados por la empresa, sin descontar impuestos. En contraste con el flujo de caja operativo, incluyendo los ingresos y egresos vinculados al financiamiento por terceros o accionistas, mostrando la liquidez de las actividades de la empresa en un periodo de tiempo.

## 9. CONCLUSIONES

- Sabiendo que una empresa para que alcance el éxito y logre mantenerse en el mercado competitivo, no puede descuidar el flujo de caja, ya que este informe permite conocer la realidad de la empresa y el periodo de rotación que tienen sus ingresos y gastos. Contar con el flujo de caja dentro de una empresa permitirá que el emprendedor o el gerente conozca más de la empresa y si es idóneo el dinero que tiene. Esta información es sumamente importante para la buena toma de decisiones como, por ejemplo, para invertir a futuro o si se planea hacer una renovación del equipo técnico.
- Un flujo de caja nos va a ayudar a revisar que momentos son los indicados para invertir nuestro dinero o si se debe esperar a contar con una mayor liquidez.
- El flujo de caja nos permite planear los ajustes necesarios que nos puedan favorecer, ya sea en un caso negativo o positivo. Por eso una empresa necesita estar al tanto de la modernización y renovarse. Así también les permitirá presentar o fabricar nuevos productos o servicios que estén a la vanguardia en el mercado. Por otro lado, si los ingresos son menores gracias al flujo de caja podremos darnos cuenta y hacer los ajustes necesarios para favorecer a la empresa. También nos permite estimar créditos y la capacidad de pago que la



empresa contrae. Si la empresa, por ejemplo, solicita crédito a un banco, el flujo de caja será mucho más importante ya que se podrá estimar si la empresa tendrá la capacidad de pagar esos créditos y en qué tiempo podrá pagarlos.

- Finalmente, un buen analista ayudará a encontrar un punto de equilibrio entre los costos fijos, los costos variables y el margen de contribución; por ende, el flujo de caja.

## 10. CASO PRÁCTICO

Hacer el flujo de caja de la empresa comercial Electro Chimbote SAC, proyectada de julio a diciembre del 2018., contando con un saldo inicial de S/ 200,000 al 30-06-2018.

### ESTIMACIÓN DE INGRESOS

- Considerar las siguientes ventas de mercaderías incluido el IGV de enero a junio por S/. 230,000, julio a setiembre por S/. 190,000 c/mes y de octubre a diciembre por S/. 150,000. Así mismo el 70% se cobra en el mes y el 30% en el siguiente mes a 30 d/fecha.
- Las facturas y letras por cobrar de julio a diciembre son.....
- Se programa un préstamo en el mes de noviembre por S/ 145,000 por la compra de una camioneta para devolverse a partir de diciembre a una tasa anual de 24% en un plazo de 48 meses.
- Cobro de intereses según nota de débito de enero a diciembre es el 5% del total del crédito del mes.
- Se vende 5 computadoras obsoletas por S/ 750 c/u, en el mes de noviembre (incluida el IGV).
- Otros ingresos aproximados de S/ 2000 mensuales.

## ESTIMACIÓN DE LOS EGRESOS

- Considerar las siguientes compras de mercaderías más el IGV de enero a junio por S/ 130,000, julio a setiembre por S/ 115,000 y de octubre a diciembre por S/ 95,000 c/mes. (60% se paga en el mes y el 40% en el siguiente mes a 30d/f).
- Gastos de publicidad por S/ 800 incluido el IGV (enero-diciembre).
- Compra una camionera en noviembre por S/ 130,0000 incluido el IGV al contado.
- Pago de remuneraciones (sueldo neto) varía de acuerdo a productividad. De enero a junio es S/ 26,750, S/ 23,900, S/ 29,450, S/ 23,800, S/ 22,500, S/ 20,500 y de julio a diciembre el sueldo bruto es S/ 15,000 más las gratificaciones de julio y diciembre, considerar las leyes sociales.
- Considerar el pago del IGV teniendo en consideración el crédito fiscal.
- Se paga al asesor legal de la empresa el importe de S/ 2,900, sujeto a retención del 8% del impuesto a la renta de trabajo (enero-diciembre).
- Pago del impuesto a la renta empresarial por el 1.5% de los ingresos netos (enero-diciembre).
- Pago de las cuotas del préstamo más los intereses.
- Pago de facturas y letras a proveedores de enero a diciembre por.....
- Pago por gastos de servicios de energía, agua y teléfono por S/ 2,500 incluido el IGC cada mes.
- Pago de la cts. (noviembre).
- \* **Considerar las siguientes ventas de mercaderías incluido el IGV, de enero a junio por S/ 230,000.00, julio a setiembre por S/190,000.00 C/MES y de octubre a diciembre por S/150,000.00**

ANEXO 3: COBRANZA DE VENTAS

DETALLE	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VTAS CONTADO	161,000.00	133,000.00	133,000.00	133,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00
VTS CREDITO		69,000.00	57,000.00	57,000.00	57,000.00	45,000.00	45,000.00
venta de comp						3,700.00	
<b>TOTAL</b>	<b>161,000.00</b>	<b>202,000.00</b>	<b>190,000.00</b>	<b>190,000.00</b>	<b>162,000.00</b>	<b>153,700.00</b>	<b>150,000.00</b>

ANEXO 4: PAGO DE COMPRAS

DETALLE	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
COMP CONTADO	92,040.00	81,420.00	81,420.00	81,420.00	67,260.00	67,260.00	67,260.00
COMP CREDITO		61,360.00	54,280.00	54,280.00	54,280.00	44,840.00	44,840.00
camioneta						130,000.00	
<b>TOTAL</b>	<b>92,040.00</b>	<b>142,780.00</b>	<b>135,700.00</b>	<b>135,700.00</b>	<b>121,540.00</b>	<b>242,100.00</b>	<b>112,100.00</b>

ANEXO 5: DETALLE DE IMPUESTOS

MES	IGV VENTAS		IGV COMPRAS		IGV POR PAGAR	MES DE PAGO	IMP. RENTA 1.50%	CREDITO NETO	5%
	V.V	I.G.V	B.I	I.G.V					
JUNIO	198,365.25	35,705.75	132,796.61	23,903.39	11,802.36	69,000.00	3,450.00	69,000.00	3,450.00
JULIO	163,866.95	29,496.05	117,796.61	21,203.39	8,292.66	57,000.00	2,850.00	57,000.00	2,850.00
AGOSTO	163,866.95	29,496.05	117,796.61	21,203.39	8,292.66	57,000.00	2,850.00	57,000.00	2,850.00
SEPTIEMBRE	163,866.95	29,496.05	117,796.61	21,203.39	8,292.66	57,000.00	2,850.00	57,000.00	2,850.00
OCTUBRE	129,368.64	23,286.36	97,796.61	17,603.39	5,682.97	45,000.00	2,250.00	45,000.00	2,250.00
NOVIEMBRE	132,546.61	23,858.39	207,966.10	37,433.90	13,575.51	45,000.00	2,250.00	45,000.00	2,250.00

ANEXO 6: PRÉSTAMO

CAPITAL	INTERES ANUAL 24%	AÑOS 4	TOTAL DEUDA	CUOTA MENSUAL		
				CAPITAL 24	INTERES 24	CUOTA MENSUAL
145,000.00	34,800.00	139,200.00	284,200.00	6,041.67	5,800.00	11,841.67
145,000.00	34,800.00	139,200.00	284,200.00	145,000.00	139,200.00	284,200.00

ANEXO 7: REMUNERACIONES

MES	REM. BRUTA	GRATIFICACION	BONIFICAC 9%	ONP 13%	ESSALUD 9%	REM. NETA
JUNIO	23,563.22	-		3,063.22	2,120.69	20,500.00
JULIO	15,000.00	23,563.22	2,120.69	1,950.00	1,350.00	38,733.91
AGOSTO	15,000.00	-		1,950.00	1,350.00	13,050.00
SETIEMBRE	15,000.00	-		1,950.00	1,350.00	13,050.00
OCTUBRE	15,000.00	-		1,950.00	1,350.00	13,050.00
NOVIEMBRE	15,000.00	-		1,950.00	1,350.00	13,050.00
DICIEMBRE	15,000.00	15,000.00	1,350.00	1,950.00	1,350.00	29,400.00

ANEXO 8: CTS

CTS 11 - 2014	REM. BRUTA	1/6 DE GRATIF. FIEST. PATRIAS 6	REMUNERACION COMPUTABLE	MESES LABORADOS	DIAS LABORADOS	TOTAL A PAGAR CTS
Nov-14	15,000.00	3,927.20	18,927.20	6	0	9,463.60
<b>TOTALES</b>	15,000.00	3,927.20	18,927.20			9,463.60

FLUJO DE CAJA PROYECTADA								
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
CONCEPTOS								
SALDO INICIAL		200,000.00	197,653.66	223,502.99	249,352.33	261,361.66	282,624.57	270,694.70
INGRESOS								
VENTAS AL ACONTADO		133,000.00	133,000.00	133,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	
venta de activo fijo						3,750.00		
VENTAS AL CREDITO		69,000.00	57,000.00	57,000.00	57,000.00	45,000.00	45,000.00	
PRESTAMO BANCARIO						145,000.00		
INTERESES FINANCIEROS		3,450.00	2,850.00	2,850.00	2,850.00	2,250.00	2,250.00	
OTROS INGRESOS		2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	
TOTAL INGRESOS		207,450.00	194,850.00	194,850.00	166,850.00	303,000.00	154,250.00	
EGRESOS		203,596.34	162,800.67	162,800.67	148,640.67	266,073.50	148,138.20	
COMPRAS AL CONTADO		81,420.00	81,420.00	81,420.00	67,260.00	67,260.00	67,260.00	
COMPRAS AL CRÈDITO		61,360.00	54,280.00	54,280.00	54,280.00	44,840.00	44,840.00	
IGV		11,802.36	8,292.66	8,292.66	8,292.66	5,682.97	-	
IMP. RENTA		2,975.48	2,458.00	2,458.00	2,458.00	1,940.53	1,988.20	
REMUNERACIONES		40,854.60	13,050.00	13,050.00	13,050.00	13,050.00	30,750.00	
ONP		3,063.22	1,950.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00	
ESSALUD		2,120.69	1,350.00	1,350.00	1,350.00	1,350.00	1,350.00	
COMPRA DE CAMIONETA						130,000.00		
GASTOS		6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	15,663.60	6,200.00	
HONORARIOS		2,668.00	2,668.00	2,668.00	2,668.00	2,668.00	2,668.00	
RETENCION 8%		232.00	232.00	232.00	232.00	232.00	232.00	
OTROS GASTOS		800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	
PAGO DE CTS						9,463.60		
servicios basicos		2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	
TOTAL EGRESOS		209,796.34	169,000.67	169,000.67	154,840.67	281,737.10	154,338.20	
SALDO		197,653.66	223,502.99	249,352.33	261,361.66	282,624.57	282,536.37	
PAGO PRESTAMO							6,041.67	
PAGO DE INTERES							5,800.00	
SALDO FINAL	200,000.00	197,653.66	223,502.99	249,352.33	261,361.66	282,624.57	270,694.70	-



## VIII

# FLUJO DE EFECTIVO

### 1. EL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

El estado de flujos de efectivo está incluido en los estados financieros básicos que deben preparar las empresas para cumplir con la normatividad y reglamentos institucionales de cada país. Este provee información importante para los administradores del negocio y surge como respuesta a la necesidad de determinar la salida de recursos en un momento determinado, como también un análisis proyectivo para sustentar la toma de decisiones en las actividades financieras, operacionales, administrativas y comerciales.

### 2. DEFINICIÓN

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Debe determinarse para su implementación el cambio de las diferentes partidas del balance general que inciden en el efectivo.

### 3. OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este estado es presentar información pertinente y concisa, relativa a los recaudos y desembolsos de efectivo de un ente

económico durante un periodo. Asimismo que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales para examinar la capacidad de la entidad para generar flujos futuros de efectivo, para evaluar la capacidad para cumplir con sus obligaciones, determinar el financiamiento interno y externo, analizar los cambios presentados en el efectivo y establecer las diferencias entre la utilidad neta y los recaudos y desembolsos.

Para cumplir con el objetivo general, se debe mostrar de manera clara la variación que ha tenido el efectivo durante el periodo frente a las actividades de:

**OPERACIÓN:** Aquellas que afectan los resultados de la empresa, están relacionadas con la producción y generación de bienes y con la prestación de servicios. Los flujos de efectivo son generalmente consecuencia de las transacciones de efectivo y otros eventos que entran en la determinación de la utilidad neta.

**INVERSIÓN:** Incluyen el otorgamiento y cobro de préstamos, la adquisición y venta de inversiones y todas las operaciones consideradas como no operacionales.

**FINANCIACIÓN:** determinada por la obtención de recursos de los propietarios y el reembolso de rendimientos. Se consideran todos los cambios en los pasivos y patrimonio diferentes a las partidas operacionales.

## 4. FLUJOS DE EFECTIVO DE OPERACIÓN

### Entradas

- Recaudo de las ventas por bienes o prestación de servicios.
- Cobro de cuentas por cobrar.
- Recaudo de intereses y rendimientos de inversión o financiación.



**Salidas**

- Desembolso de efectivo para adquisición de materias primas, insumos y bienes para la producción.
- Pago de las cuentas de corto plazo.
- Pago a los acreedores y empleados.
- Pago de intereses a los prestamistas.
- Otros pagos no originados con operaciones de inversión o financiación.

**5. FLUJOS DE EFECTIVO DE INVERSIÓN****Entradas**

- Recaudo por la venta de inversiones de propiedad, planta y equipo y de otros bienes de uso.
- Cobros de préstamo de corto plazo o largo plazo, otorgados por la entidad.
- Otros cobros relacionados con operaciones de inversión o financiación.

**Salidas**

- Pagos para adquirir inversiones, de propiedad, planta y equipo y de otros bienes de uso.
- Pagos en el otorgamiento de préstamos de corto y largo plazo.
- Otros pagos no originados con operaciones de inversión o financiación.

**6. FLUJOS DE EFECTIVO DE FINANCIACIÓN****Entradas**

- Efectivo recibido por incrementos de aportes o recolocación de aportes.

- Préstamos recibidos a corto y largo plazo, diferentes a las transacciones con proveedores y acreedores relacionados con la operación de la entidad.
- Otras entradas de efectivo no relacionadas con las actividades de operación e inversión.

### **Salidas**

- Pagos de dividendos o su equivalente, según la naturaleza del ente económico.
- Reembolso de aportes en efectivo.
- Readquisición de aportes en efectivo.
- Pagos de obligaciones de corto y largo plazo diferentes a los originados en actividades de operación.
- Otros pagos no relacionados con las actividades de operación e inversión.

## **7. FORMAS DE PRESENTACIÓN**

Existen dos formas o métodos para presentar las actividades de operación en el estado de flujos de efectivo:

### **7.1. Método directo**

En este método las actividades se presentan como si se tratara de un estado de resultados por el sistema de caja. Las empresas que utilizan este método deben informar los movimientos relacionados con:

- Efectivo cobrado a los clientes
- Efectivo recibido por intereses, dividendos y otros rendimientos sobre inversiones.
- Otros cobros de operación.

- Efectivo pagado a los empleados y proveedores.
- Efectivo pagado por intereses.
- Pagos por impuestos.
- Otros pagos de operación.

## **7.2. Método indirecto**

Bajo este método se prepara una conciliación entre la utilidad neta y el flujo de efectivo neto de las actividades de operación, la cual debe informar por separado de todas las partidas conciliatorias.

Este método lleva a la utilización del flujo de efectivo generado por las operaciones normales, se determina tomando como punto de partida la utilidad neta del periodo, valor al cual se adicionan o deducen las partidas incluidas en el estado de resultados que no implican un cobro o un pago de efectivo. Entre las partidas mencionadas se encuentran:

- Depreciación, amortización y agotamiento.
- Provisiones para protección de activos.
- Diferencias por fluctuaciones cambiarias.
- Utilidades o pérdidas en venta de propiedad, planta y equipo, inversiones u otros activos operacionales.
- Corrección monetaria del periodo de las cuentas del balance.
- Cambio en rubros operacionales tales como: aumento o disminuciones en cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar, pasivos estimados y provisiones.

## 8. EJEMPLO PRÁCTICO

A continuación, se presenta un ejemplo práctico de la teoría del estado de flujo de efectivo. La empresa tiene la siguiente información expresada en los estados financieros.

COMPañA ABC BALANCE GENERAL 31-12-X1		
<b>ACTIVOS</b>		.....
<b>Corriente</b>		
Efectivo	S/ 1.800	
Cuentas por cobrar	S/ 10.200	
Inventario	S/ 17.000	
Inversiones en acciones	S/ 6.000	
<b>Total Activo corriente</b>	<b>S/ 35.000</b>	
<b>No corriente</b>		
<b>Propiedad, planta y equipo</b>		
Terreno	S/ 100.000	
Edificio	S/ 98.000	
Muebles	S/ 56.000	
Vehículos	S/ 85.000	
Depreciación acumulada	S/ -60.000	
<b>Total</b>	<b>S/ 279.000</b>	
Valorizaciones	S/ 286.000	
<b>Total activos</b>	<b>S/ 600.000</b>	
<b>PASIVOS</b>		
<b>Corriente</b>		
Cuentas por pagar	S/ 15.000	
Obligaciones laborales	S/ 5.000	
Impuestos	S/ 1.500	
Obligaciones bancarias	S/ 8.500	
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>S/ 30.000</b>	
<b>Pasivo largo plazo</b>		
Obligaciones laborales	S/ 28.000	
Obligaciones largo plazo	S/ 150.000	
<b>Total pasivo largo plazo</b>	<b>S/ 178.000</b>	
<b>Total pasivo</b>	<b>S/ 208.000</b>	
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital suscrito	S/ 40.000	
Reservas	S/ 21.000	
Revalorización patrimonio	S/ 30.000	
Utilidades del periodo	S/ 15.000	
Superávit	S/ 286.000	
<b>Total patrimonio</b>	<b>S/ 392.000</b>	

## INFORMACIÓN ADICIONAL

- Se obtuvieron S/ 50.000 por obligaciones de largo plazo y S/60.000 por la emisión de acciones.
- Se aplicaron utilidades, así 60% para dividendos y 40% para reservas.
- Se adquirió un vehículo por S/ 60.000 y muebles por S/40.000, se pagó por los mismos S/ 30.000 en efectivo y el resto se financió a largo plazo.
- Se compraron inversiones adicionales en efectivo por S/ 12.000.
- Se vendieron en efectivo inversiones por S/ 4.000 (costo ajustado S/2.800).

<b>COMPANÍA ABC</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>ENERO/DICIEMBRE 19X2</b>		
Ventas		S/ 360.000
Ajuste por inflación		S/ 40.000
Ventas ajustadas		<b>S/ 400.000</b>
Costo mercancía	S/ 170.000	
Ajuste por inflación	S/ 25.000	<b>S/ 195.000</b>
Utilidad bruta		<b>S/ 205.000</b>
<b>Gastos generales</b>		
Laborales	S/ 70.000	
Ventas y administración	S/ 40.000	
Depreciación	S/ 22.500	
Ajuste por inflación	S/ 15.500	<b>S/ 148.000</b>
<b>Utilidad operacional</b>		<b>S/ 57.000</b>
<b>Otros ingresos/ egresos</b>		
Utilidad venta inversiones	S/ 1.200	
Rendimientos inversiones	S/ 1.800	
Ajuste por inflación	S/ 300	
Gastos financieros	S/ -25.000	
Ajuste por inflación	S/ -4.000	<b>S/ -25.700</b>
Utilidad antes de corrección m		<b>S/ 31.300</b>
Corrección monetaria		S/ 47.000
Utilidad antes de impuestos		<b>S/ 78.300</b>
Provisión impuestos		S/ -23.300
<b>Utilidad del periodo</b>		<b>S/ 55.000</b>

<b>COMPANÍA ABC</b>		
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31-12-X2</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Corriente</b>		
Efectivo	S/	38.700
Cuentas por cobrar	S/	12.000
Inventario	S/	20.000
Inversiones en acciones	S/	16.800
<b>Total Activo corriente</b>	<b>S/</b>	<b>87.500</b>
<b>No corriente</b>		
<b>Propiedad, planta y equipo</b>		
Terreno	S/	120.000
Edificio	S/	117.000
Muebles	S/	106.000
Vehículos	S/	161.000
Depreciación acumulada	S/	-94.500
<b>Total</b>	<b>S/</b>	<b>409.500</b>
Valores de revaluación	S/	320.000
<b>Total activos</b>	<b>S/</b>	<b>817.000</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>Corriente</b>		
Cuentas por pagar	S/	20.000
Obligaciones laborales	S/	8.000
Impuestos	S/	18.000
Obligaciones bancarias	S/	2.000
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>S/</b>	<b>48.000</b>
<b>Pasivo largo plazo</b>		
Obligaciones laborales	S/	30.000
Obligaciones largo plazo	S/	190.000
<b>Total pasivo largo plazo</b>	<b>S/</b>	<b>220.000</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>S/</b>	<b>268.000</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital suscrito	S/	100.000
Reservas	S/	27.000
Revalorización patrimonio	S/	47.000
Utilidades del periodo	S/	55.000
Superávit	S/	320.000
<b>Total patrimonio</b>	<b>S/</b>	<b>549.000</b>
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>S/</b>	<b>817.000</b>

El objetivo de este estado es presentar información pertinente y concisa, relativa a los recaudos y desembolsos de efectivo de un ente económico durante un periodo.

## Cálculos

**EFECTIVO:** En este rubro se incluyen el dinero en caja y bancos y todas las inversiones en montos fijos con plazo no superior de tres meses.

	31/12/X1	31/12/X2
<b>Caja y bancos</b>	5000	1500
<b>Inversiones</b>	33700	300
<b>Efectivo</b>	33700	1800

**Corrección monetaria:** Del total de ajuste por inflación en inventarios del periodo S/ 30.200, el saldo del inventario en 31/12/X2 contiene S/ 5.200 y la diferencia por S/ 25.000 se llevó a costo de mercancía vendida.

**Propiedad, planta y equipo:** Durante el periodo se adquirieron lo siguiente

**Vehículo S/ 60.000**

**Muebles S/ 40.000**

Se pagó en efectivo S/ 30.000 y el resto se financió con una obligación a 36 meses.

**Corrección monetaria durante 31/12/X2:** En el periodo se presentó el siguiente movimiento.

Ajuste P P y equipo	S/ 65.000
Ajuste inventarios	S/ 5.200
Ajuste inversiones	S/ 1.600
Ajuste patrimonio	S/ 17.000
Ajuste depreciación acumulada	S/ 12.000
Ajuste cuentas balance	S/ 42.800
Ajuste cuentas resultado	S/ 4.200
Utilidad por exposición a la inflación	S/ 47.000

Con los anteriores datos se aplican los fundamentos y se realizan por los dos métodos expuestos en la teoría.

<b>COMPANÍA ABC ESTADO FLUJOS DE EFECTIVO ENERO/DICIEMBRE 19X2 METODO DIRECTO</b>		
Actividades de operación		
Recaudo de clientes		S/358.200
Pagos a empleados		S/ -65.000
Pagos a proveedores		S/ 162.800
Pagos otrs gastos ventas y admon		S/ -40.000
Efectivo generado en operación		S/ 90.400
Pagos gastos financieros		S/ -25.000
Pagos impuestos		S/ -6.800
Rendimiento inversiones		S/ 1.800
Flujo efectivo neto en operación		S/ 60.400
Actividades de inversion		
Compra PPy equipo	S/ -30.000	
Compra de inversiones	S/ -12.000	
Venta de inversiones	S/ 4.000	
Flujo de efectivo neto en inversión		S/ -38.000
Actividades de financiación		
Emisión de acciones	S/ 60.000	
Nuevas obligaciones a largo plazo	S/ 50.000	
Pago obligaciones largo plazo	S/ -80.000	
Pago obligaciones bancarias	S/ 6.500	
Pago dividendos	S/ 9.000	
Flujo efectivo neto en financiación		S/ 14.500
Aumento en efectivo		S/ 36.900
Efectivo 31/12/X1		S/ 1.800
Efectivo 31/12/X2		S/ 38.700



<b>COMPANÍA ABC</b>		
<b>ESTADO FLUJOS DE EFECTIVO</b>		
<b>ENERO/DICIEMBRE 19X2</b>		
<b>MÉTODO INDIRECTO</b>		
Actividades de operación		
Utilidad del período		S/ 55.000
Partidas que no afectan el efectivo		
Depreciación	S/ 22.500	
Ajustes por inflación	S/ -42.000	
Utilidad venta inversiones	S/ -1.200	S/ 21.500
Efectivo generado en operación		S/ 33.500
Cambio en partidas operacionales		
(-) Aumento cuentas por cobrar	S/ 1.800	
(+) Disminución en inventarios	S/ 2.200	
(+) Aumento cuentas por pagar	S/ 5.000	
(+) Aumento en oblig. Laborales	S/ 5.000	
(+) Aumento en impuestos	S/ 16.500	S/ 26.900
Flujo neto efectivo en actividades		S/ 60.400
Actividades de inversión		
Compra PP y equipo	S/ -30.000	
Compra de inversiones	S/ -12.000	
Ventas de inversiones	S/ 4.000	
Flujo neto efectivo en inversión		S/ 38.000
Actividades de financiación		
Emisión de acciones	S/ 60.000	
Nuevas obligaciones largo plazo	S/ 50.000	
Pago obligaciones largo plazo	S/ -80.000	
Pago obligaciones bancarias	S/ -6.500	
Pago de dividendos	S/ -9.000	
Flujo neto efectivo en financiación		S/ 14.500
Aumento efectivo		S/ 36.900
Efectivo 31/12/X1		S/ 1.800
Efectivo 31/12/X2		S/ 38.700

El análisis está centrado en que la información producida por cualquiera de los métodos es igual y de ella dependen las decisiones que adopte el administrador financiero.



# IX

## PUNTO DE EQUILIBRIO

### 1. INTRODUCCIÓN

Nuestra economía se está formando en un entorno más expansivo y en constante cambio, en el que la eficiencia es el camino hacia el progreso. En los empresarios se encuentra el compromiso de cumplir con la autoridad esencial en las organizaciones, para que el reto presentado se convierta en éxito.

Durante mucho tiempo nuestra economía estuvo confinada, tiempo en el que no existía competencia de mercado evidente, por lo que el costo superaba al volumen.

A la luz de los cambios, tuvimos que enfocar nuestra visión hacia el mercado, ya que nunca más será posible proceder con altos márgenes, en caso de que necesitemos que las organizaciones logren mantenerse en el futuro.

Es indispensable actualizar los instrumentos de investigación que permitan a las organizaciones competir en este nuevo mercado al preparar y ofrecer opciones para llegar a este con estrategias de bajo margen y un volumen de colocación más prominente.

La utilización del punto de equilibrio proporciona una herramienta de ayuda para la investigación y la reflexión que, utilizada

con imaginación, ofrece ayuda a la administración de las empresas para lograr un mejor liderazgo básico.

En este trabajo buscaremos dar respuesta a la siguiente interrogante o problemática: ¿Qué es el punto de equilibrio y cuál es su importancia en el segmento de negocios?

Para responder al enunciado o problemática, nos planteamos el objetivo general: investigar y describir las características del punto de equilibrio en el segmento de negocios. De igual manera tenemos como objetivo específico:

1. Determinar y describir las características del punto de equilibrio en el segmento de negocios.
2. Determinar la importancia del punto de equilibrio en el segmento de negocios.

## **2. DEFINICIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO**

También denominado cálculo del punto de equilibrio es uno de los métodos más importantes para un buen control financiero de cualquier negocio. Con él es posible entender la cantidad de ventas que necesitan ser realizadas para que los ingresos igualen los costos y gastos, resultando en beneficio cero.

Rosani Coelho, disertante de Aliar Consultora, explica: «El punto de equilibrio se produce cuando las ventas se igualan al valor de los costos más las expensas. Es decir, el lucro de la **empresa** es cero. Sólo a partir de este momento, al alcanzar el equilibrio, la empresa pasa a tener ganancia».

## **3. OBJETIVOS**

- 1) Conocer los componentes o factores que intervienen en el punto de equilibrio.

- 2) Construye el modelo numérico para descubrir el punto de equilibrio en unidades y pesos.
- 3) Determinar la representación matemática del modelo en condiciones de contraste limitadas.
- 4) Utilizar la hoja de cálculo Excel para presentar y ocuparse de los problemas de punto de equilibrio.
- 5) Hacer un cálculo del punto de equilibrio para examinar la actividad actual de una empresa, una opción para construir el límite beneficioso y la tarea de una empresa después de algún tiempo.
- 6) Hacer una investigación comparativa de la información y los resultados adquiridos en los problemas.

#### **4. IMPORTANCIA**

La fijación del punto de equilibrio es uno de los componentes centrales de una empresa, ya que nos permite decidir la dimensión de las ofertas importantes para atender los gastos o, por así decirlo, la dimensión del ingreso que se ocupa de los gastos fijos y gastos variables. Este punto de equilibrio es un aparato vital clave a la vez que decide la solvencia de una empresa y su nivel de beneficio.

Para lograr el propósito de la armonía monetaria, el empresario debe considerar alguna exhortación. Según lo indicado por Rosani Coelho para lograr los resultados dispuestos.

##### **Qué hacer**

- Saber los gastos fijos
- Saber los gastos variables
- Saber el margen de contribución

- Poseer un margen de ventas calculado en función de los costos, pero examinado de acuerdo con el mercado.
- Hacer un control
- Una buena gestión financiera de la organización.

### **Qué no hacer**

- No controlar los gastos de la empresa.
- Tomar decisiones apresuradas; basadas en el momento.
- No considerar el punto de equilibrio para tomar decisiones de corto plazo
- Alterar un surtido de productos sin considerar costos y comportamiento del mercado
- Modificar una variedad de artículos comerciales no considerando los costos y los comportamientos del mercado.
- Definir precio de productos y servicios sin considerar los costos existentes.
- Fijar el precio de los productos y servicios sin tomar en cuenta los costos ya existentes.
- Otorgar descuentos o costos sin evaluar la influencia que provocarán en el desempeño general de la entidad.

## **5. TIPOS DE PUNTO DE EQUILIBRIO**

Es una de las principales técnicas para llevar un control económico de cualquier negocio. Con ello, es concebible comprender la medida de las ventas que deben hacerse para que los ingresos se compensen con los gastos y los costos, lo que generará un beneficio cero.

En cualquier caso, existen 3 variaciones que es esencial conocer para calcular el punto de equilibrio.

- Punto de equilibrio contable.
- Punto de equilibrio financiero.
- Punto de equilibrio económico.

Para el cálculo de estos 3 procedimientos, se puede considerar la contabilidad o la información gerencial, según sea el caso y la accesibilidad de los datos del negocio.

Antes de pasar a explicar las diferencias de cada uno de ellos, cabe recordar el concepto de margen de contribución, el cual es fundamental para el cálculo de estas variaciones de puntos de equilibrio, siendo el precio de venta unitario menos los costos directos para la elaboración de un producto o la prestación de un servicio.

Veamos las características de cada uno.

### 5.1. Punto de equilibrio contable

Este método especifica la cantidad de ventas que se deben realizar para que el beneficio sea igual a cero. Es el método más empleado para hallar el punto de equilibrio de una empresa.

- **Lucro** = Cero
- **Fórmula:**  $PEC = \text{Gastos fijos} / \text{márgenes de contribución}$
- **Vantagem:** Es necesario considerar los estados financieros para que se pueda indicar con precisión la cantidad que se tiene que vender para obtener un beneficio cero; es decir, cualquier suma por debajo de esta cantidad debe ser inadmisibles para el negocio, ya que originará resultados negativos para la empresa.

### 5.2. Punto de equilibrio financiero o de caja

Algunos autores lo denominan punto de equilibrio de caja; no considera la devaluación y la amortización, factores que disminu-

yen el rendimiento contable, pero que no se refieren a la salida de dinero de su negocio.

- **Lucro** = Cero - Depreciación
- **Fórmula:**  $PEF = (\text{Gastos fijos} - \text{Gastos no desembolsables}) / \text{Margen de contribución}$
- **Vantagem:** El cálculo no tiene en cuenta gastos que no van a salir de su caja, mostrándole exactamente cuánto usted necesita vender para quedarse con el beneficio cero. El único problema de este enfoque es que no te prepara para momentos de cambio de máquinas o equipos que necesitarán ser cambiados en el futuro.

### 5.3. Punto de equilibrio económico

En este caso, la empresa determina una ganancia mínima deseada para incrustarse en el cálculo, representando una remuneración al capital invertido en ella. En la práctica, ese cálculo siempre debería ser utilizado en conjunto con el punto de equilibrio contable, ya que existen siempre dos parámetros de análisis financiero, cómo vender para no tener perjuicio y cuánto vender para lucrar lo deseado.

- **Lucro** = Cero + Remuneración del capital propio
- **Fórmula:**  $PEE = (\text{gastos fijos} + \text{beneficio deseado}) / \text{Margen de contribución}$
- **Vantagem:** El cálculo ya tiene en cuenta cuánto quiere de lucro, ayudándole a entender la cantidad de productos o servicios que necesitan ser vendidos para que usted tenga retorno.



## Ejemplo práctico

Datos de la empresa:

- ✓ Precio de venta = S/ 400
- ✓ Costos directos = S/ 200
- ✓ Gastos fijos = S/ 20.000
- ✓ Depreciación = S/ 2.000
- ✓ Costo de oportunidad = S/ 5.000

Ahora realizamos los cálculos del punto de equilibrio contable, punto de equilibrio económico y punto de equilibrio financiero. Antes de realizar cada una de las fórmulas, desarrollamos el cálculo del margen de contribución que se usará:

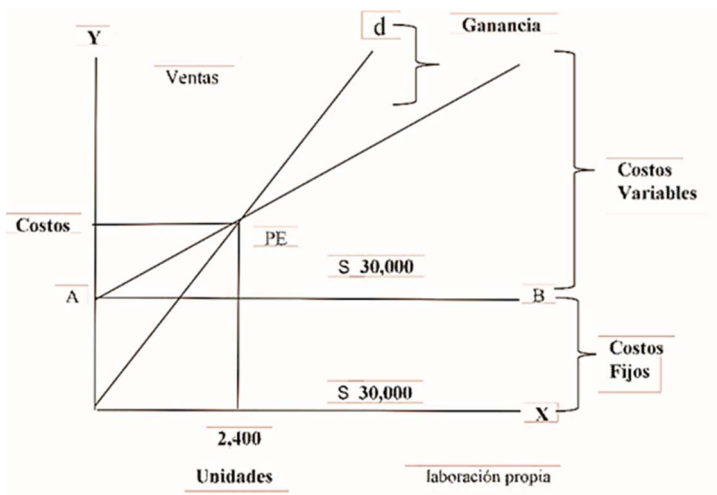
$$MC = \text{Precio de venta} - \text{Costes directos} = S/400 - S/200 = S/200$$

### Entonces

- Punto de equilibrio contable:  $PEC = S/20.000 / S/200 = 100$  unidades
- Punto de equilibrio financiero:  $PEF = (S/20.000 - S/2000) / S/200 = 90$  unidades
- Punto de equilibrio económico:  $PEE = (S/20.000 + 5000) / S/200 = 125$  unidades.

### Gráfica 01: Punto de equilibrio

En la gráfica del punto de equilibrio, los costos y gastos están representados en el eje vertical. La escala horizontal se utiliza para señalar el volumen de ventas, que se puede manifestar en unidades de ventas, horas de mano de obra directa, horas máquina, porcentaje de capacidad u otros índices de magnitud.



La gráfica nos señala el punto de equilibrio ubicado a un volumen de ventas de 2,400, cantidad que cubre el total de los costos que son \$/30,000.00 de costos variables y \$/30,000 de costos fijos.

## 6. CONCLUSIÓN

- El punto de equilibrio en el segmento de negocios se caracteriza por ser el punto correcto en el que una empresa empieza a cubrir sus costos. Por lo tanto, si aumenta sus ventas, por encima del punto de equilibrio, comenzará a notar un rendimiento positivo. En cambio sí disminuye sus ventas, por debajo del punto de equilibrio, hablaríamos de pérdidas.
- Al conocer el punto de equilibrio de un negocio, se podrá saber si puede producir una cantidad de unidades que no genere pérdida, también se podrá saber a partir de cuántas ventas es rentable la empresa y saber cuántas unidades se tienen que producir para alcanzar cierto beneficio o utilidad.

- La importancia de la utilización de la técnica del equilibrio radica en que permite analizar la sensibilidad de un negocio en forma sencilla; siendo posible incluir distintas variables y abordar una serie de opciones que permita a la administración de las organizaciones desarrollar sistemas con suficientes posibilidades; además de valorar el impacto del volumen vs precio en los beneficios o utilidades.
- En lo que se refiere a la toma de decisiones es importante tener presente la relación existente entre la labor de las organizaciones y los objetivos que se desean lograr; ya que la reorientación hacia el mercado será fundamental, ejecutando estrategias comerciales y monetarias con una considerable creatividad, ya que el mercado en su camino de crecimiento requerirá de servicios y productos de mayor calidad.



# X

## EL PRESUPUESTO Y PRESUPUESTO MAESTRO

### 1. PRESUPUESTO

#### 1.1. Definición

López, (2017) lo define como una «herramienta administrativa de planeación y control de gestión financiera» que muestra los resultados predichos de forma ordenada y expresada en forma de dinero, de un proyecto, plan o estrategia, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

El presupuesto puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, como parte de un sistema total de administración.

## 1.2. Función

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

## 1.3. Clasificación

### a) Según la flexibilidad

**Rígidos, estáticos, fijos o asignados:** Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

**Flexibles o variables:** Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de los presupuestos modernos. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

El nombre de presupuesto flexible lo recibe por tratarse de un presupuesto y, así, a partir de unas expectativas de producción, se elaboran los costes asociados a dicha producción. Las desviaciones que surjan respecto de los costes reales al fabricar esta producción nos darán una medida para evaluar la gestión llevada a cabo por cada uno de los responsables del proceso productivo. Por otra parte, el calificativo de flexible se refiere al hecho de que este presupuesto, que se comparará con la producción realizada, no debe ser rígido, es decir, elaborado para un único nivel de producción, sino que debe adaptarse al nivel real de producción efectuado para poder compararlos de una forma coherente y homogénea.

Los presupuestos flexibles suministran información realista acerca de los gastos que permiten calcular las cifras presupuestales para distintos volúmenes de producción o tasas de actividad en cada área de responsabilidad. Para hacer esto, el presupuesto flexible se vale de una fórmula para cada gasto en cada centro de responsabilidad. Cada fórmula comprende un factor constante del gato y una tasa variable para el mismo gasto.

**Datos Presupuestados:**

DETALLE	TINTO	BLANCO	ROSADO	TOTAL
Precio de Venta	80	70	75	
Costos Variables	55	50	60	
Margen de Contribución	25	20	15	
Ventas	1,500.000	200.000	300.000	2000.000
Costos fijos de producción				20,000.000
Costos fijos de adm. y vtas				10,000.000

**Datos Reales:**

DETALLE	TINTO	BLANCO	ROSADO	TOTAL
Precio de Venta	82	70	72	
Costos Variables	58	48	60	
Margen de Contribución	24	22	12	
Ventas	1,600.000	250.000	250.000	2100.000
Costos fijos de producción				21,400.000
Costos fijos de adm. y vtas				9,500.000



**Estado de Resultados  
Presupuestado:**

DETALLE	TINTO	BLANCO	ROSADO	TOTAL
Ventas	120,000.000	14,000.00	22,500.00	156,500.000
Costos variables	82,500.000	10,000.000	18,000.000	110,500.000
Margen de contribución	37,500.000	4,000.000	4,500.000	46,000.000
Costos fijos de producción				20,000.000
Costos fijos de adm. y vtas				10,000.000
Utilidad del ejercicio				16,000.000

**Estado de Resultados Real:**

DETALLE	TINTO	BLANCO	ROSADO	TOTAL
Ventas	131,200.000	17,500.00	18,000.00	166,700.000
Costos variables	92,800.000	12,000.000	15,000.000	119,800.000
Margen de contribución	38,400.000	5,500.000	3,000.000	46,900.000
Costos fijos de producción				21,400.000
Costos fijos de adm. y vtas				9,500.000
Utilidad del ejercicio				16,000.000

## DESVIACION

DETALLE	PRESUPUESTO	REAL	DESVIACION	
Ingreso	156,500.000	166,700.000	10,200.000	Favorable
Gasto	140,500.000	150,700.000	-10,200.000	Desfavorable
Resultados	16,000.000	16,000.000		

### Presupuesto Flexible:

Unidades vendidas:	Real
Composición de ventas:	Real
Precios:	Presupuestado
Costos y gastos:	Presupuestado

DETALLE	TINTO	BLANCO	ROSADO	TOTAL
Ventas	128,000.000	17,500.000	18,750.000	164,250.000
Costos variables	88,000.000	12,500.000	15,000.000	115,500.000
Margen de contribución	40,000.000	5,000.000	3,750.000	48,750.000
Costos fijos de producción				20,000.000
Costos fijos de adm. y vtas				10,000.000
Utilidad del ejercicio				18,750.000

DETALLE	P. Inicial	P. Flexible	P.Real
Ventas	156,500.000	164,250.000	166,700.000
Costos variables	110,500.000	115,500.000	119,800.000
Margen de contribución	46,000.000	48,750.000	46,900.000
Costos fijos de producción	21,400.000	20,000.000	21,400.000
Costos fijos de adm. y vtas	9,500.000	10,000.000	9,500.000
Utilidad del ejercicio	16,000.000	18,750.000	16,000.000
Desviación Favorable: causa: nivel de actividad	2,750.000		-2,750.000

Se obtuvo un resultado desfavorable causa: precios, costos y gastos.

### b) Según el periodo de tiempo

**A corto plazo:** Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

**A largo plazo:** Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y las grandes empresas.

### c) Según el campo de aplicación en la empresa

**De operación o económicos:** Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el período siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

**Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.

**Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.

**Presupuesto de Compras:** Es el presupuesto que prevee las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante un determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.

**Presupuesto de Costo-Producción:** Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al

comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.

**Presupuesto de flujo de efectivo:** Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todos los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital del trabajo.

**Presupuesto Maestro:** Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "**Presupuesto de presupuestos**".

**Financieros:** En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables.

**Presupuesto de Tesorería:** Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos períodos mensual o trimestralmente.

**Presupuesto de erogaciones capitalizables:** Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos, Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

#### d) Según el sector de la economía en el cual se utilizan

**Presupuestos del Sector Público:** Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objeti-

vos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

**Presupuestos del Sector Privado:** Son los usados por las empresas particulares, Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

## 2. PRESUPUESTO MAESTRO

Para Andía (2012) es un término usado en algunas entidades, 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: El estado de situación financiera o balance general y el estado de resultados o estado de ganancias y pérdidas.

Según sustenta el autor, el presupuesto maestro es de suma importancia en las empresas ya que detalla la información claramente, puesto 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), 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.

## 2.1. Objetivos

**López, (2017)** determinar aquello que se desea lograr en un lapso determinado (tiempo). Se anticipa al final del periodo y trata de determinar lo que debe lograr una organización, las acciones que se deben tomar. Finalmente, el objetivo del presupuesto es asegurar la correcta toma de decisiones utilizando recursos para lograr los objetivos.

## 2.2. Funciones

**Lozano (2016)**

Tiene capacidad para planear, controlar y evaluar la gestión de la administración convirtiéndose en un instrumento preciso, oportuno y analítico. Sirve de soporte a la asignación eficiente de los recursos y a su vez advierte sobre las desviaciones de los objetivos, anticipando las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas o los riesgos venideros.

## 2.3. Etapas

**Chávez (2017)** enumera las siguientes etapas:

- Planeación
- Elaboración
- Ejecución
- Control
- Evaluación

## PLANEACIÓN

**Chávez (2017)** en esta fase se utiliza herramientas de evaluación y gestión, de manera que los resultados obtenidos son evaluados con periodos anteriores buscando comparar con las expectativas de la empresa.

## ELABORACIÓN

**Chávez (2017)** los planes aprobados por la gerencia para cada nivel funcional de la empresa son ingresados en esta fase, adquiriendo dimensión monetaria.

Por ejemplo, en el área de ventas, se tomará en cuenta los volúmenes de las ventas, y/o precio en el periodo a presupuestar.

## EJECUCIÓN

**Chávez (2017)** en esta fase existe un compromiso los jefes de área con el encargado del presupuesto, con el fin de lograr las metas propuestas, también expondrá informes periódicamente.

## CONTROL

**Chávez (2017)** en esta fase se identifica, analiza y explica los desvíos ocurridos, de manera que permite implementar las medidas correctivas, modificando el presupuesto si fuera necesario.

## EVALUACIÓN

**Chávez (2017)** Al término del periodo presupuestario se realiza un informe a criterio de las deducciones obtenidas que cogerá no tan solo variaciones si no también la conducta de todo el desempeño empresarial. Las fallas de las diferentes fases se analizan y se admite los éxitos, sirviendo para los presupuestos posteriores lo cual sirve como base.

### 2.4. Elementos

- Presupuesto operativo
- Presupuesto financiero

## PRESUPUESTO OPERATIVO

Tovar (2012) nos dice que lo conforman las actividades normales de la entidad como lo son las ventas ya sea de servicios o productos, denominado «presupuesto de ventas», si procede producción, compras llamado «Presupuesto de producción». De igual forma con las demás acciones que dan sostén a las antepuestas.

«El presupuesto operativo muestra el análisis de entradas y salidas, de los ingresos y gastos previstos incluyendo: 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». (Pérez, 2013: p.142)

Como lo señalan los autores, este presupuesto se encuentra conformado por diversos menores presupuestos, hechos por las áreas de la empresa en relación con sus necesidades, sea por operaciones de gastos o ingresos que la entidad quiere presupuestar con la finalidad de reflejar las actividades planificadas para el periodo económico próximo.

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de cuentas por cobrar.
- Presupuesto de costo de ventas.
- Presupuesto de compras.
- Presupuesto de los gastos de ventas y administrativos.
- Presupuesto de tributos por pagar.
- Presupuesto de remuneraciones por pagar.



## **PRESUPUESTO FINANCIERO**

Guevara (2009) sostiene que el presupuesto financiero contiene el cómputo de los rubros que incurren primordialmente dentro del balance.

Comprende:

### **A) Presupuesto efectivo**

Es donde se muestran los ingresos y egresos monetarios, está elaborado en base a los presupuestos de pagos y cobros.

### **B) Balance general presupuesto**

Este es el proceso concluyente en la elaboración del presupuesto maestro, concibe cada movimiento del balance.

## **2.5. Importancia**

Es importante y ayuda a estimar o proyectar los ingresos y gastos a corto o largo plazo. Esto permite comparar con los años pasados (anteriores) para tener una mejor visión de cómo realizar una inversión mejor y bajar los gastos y aumentar ingresos.

También nos ayuda a actuar en forma correcta en la realización del control, el presupuesto maestro es un documento de planeación estratégica que nos permite llegar a las metas planteadas, con ayuda de todos los elementos para prevenir los riesgos existentes y poder utilizar correctamente los recursos excedentes.

## **2.6. Características del presupuesto maestro**

- Dirige a la entidad de manera positiva para el alcance de sus metas, estableciendo un modelo a seguir.
- Es comparativo, medible, certifica el regreso de lo invertido en cierta medida.

- Nace de las metas a largo plazo, conocido por ende como herramienta estratégica de planeación.
- Al estar elaborado ayuda también como instrumento de control de costos.
- Logra la coordinación previa del sistema contable con la gerencia.
- Sintetiza todos los objetivos financieros y metas de la entidad.
- Mide las expectativas de los ingresos a futuro, el flujo de efectivo y el enfoque financiero con la administración.

## 2.7. Caso práctico

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA CIA MAXXL</b>			
<b>SAC AL 31-12-17</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
CAJA Y BANCOS	560,500	CUENTAS POR PAGAR	
CTAS POR COBRAR	5,940,000	IMPUESTO POR PAGAR	500,000
INVENT. MATERIAS PRIMAS	1,160,000	CREDITO BANCARIO	1,500,000
INVENT. PRODUCT. TERMINADOS	7,447,500	OTROS PASIVOS CTES	900,000
VALORES NEGOCIABLES	300,000	CAPITAL	7,500,000
ACTIVO FIJOS	3,500,000	UTILIDADES RETENIDAS	3,158,000
DEPREC. ACUMULADO	400,000		
<b>TOTAL S/.</b>	<b>18,508,000.00</b>	<b>TOTAL S/.</b>	<b>18,508,000.00</b>

## PRESUPUESTO DE VENTAS

<b>Ventas Totales Proyectadas</b>							
	<b>Und</b>			<b>Precio</b>			
ARTICULO A	280,000.00			S/ 200.00			
ARTICULO B	420,000.00			S/ 250.00			
<b>Distribución Porcentual de las Ventas Proyectadas</b>							
<b>Trimestre</b>	<b>Articulo A</b>			<b>Articulo B</b>			<b>TOTAL VENTAS</b>
	<b>%</b>	<b>Total Und</b>	<b>Valor en ventas</b>	<b>%</b>	<b>Total Und</b>	<b>Valor en ventas</b>	
1	25%	70,000	14,000,000	20%	84,000	21,000,000	35,000,000
2	20%	56,000	11,200,000	20%	84,000	21,000,000	32,200,000
3	15%	42,000	8,400,000	30%	126,000	31,500,000	39,900,000
4	40%	112,000	22,400,000	30%	126,000	31,500,000	53,900,000

## PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

<b>Política de Inventarios de Productos Terminados</b>		
		Unidades
	<b>ARTICULO A</b>	25,000.00
	<b>ARTICULO B</b>	35,000.00
	<b>ARTICULO A</b>	70,000.00
	<b>ARTICULO B</b>	80,000.00

Los inventarios al finalizar cada trimestre son 30% de las ventas presupuestadas para el trimestre siguiente

<b>ARTICULO A</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOTAL</b>
Presupuesto de ventas	70,000.00	56,000.00	42,000.00	112,000.00	280,000.00
Inventario Final Prod. Term	16,800.00	12,600.00	33,600.00	70,000.00	133,000.00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>86,800.00</b>	<b>68,600.00</b>	<b>75,600.00</b>	<b>182,000.00</b>	<b>413,000.00</b>
Inventario Inicial Prod. Term	25,000.00	16,800.00	12,600.00	33,600.00	88,000.00
<b>UNIDADES A PRODUCIR</b>	<b>61,800.00</b>	<b>51,800.00</b>	<b>63,000.00</b>	<b>148,400.00</b>	<b>325,000.00</b>
<b>ARTICULO B</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOTAL</b>
Presupuesto de ventas	84,000.00	84,000.00	126,000.00	126,000.00	420,000.00
Inventario Final Prod. Term	25,200.00	37,800.00	37,800.00	80,000.00	180,800.00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>109,200.00</b>	<b>121,800.00</b>	<b>163,800.00</b>	<b>206,000.00</b>	<b>600,800.00</b>
Inventario Inicial Prod. Term	35,000.00	25,200.00	37,800.00	37,800.00	135,800.00
<b>UNIDADES A PRODUCIR</b>	<b>74,200.00</b>	<b>96,600.00</b>	<b>126,000.00</b>	<b>168,200.00</b>	<b>465,000.00</b>
<b>TOTAL DE UNDA PRODUCIR A+B</b>	<b>136,000.00</b>	<b>148,400.00</b>	<b>189,000.00</b>	<b>316,600.00</b>	<b>790,000.00</b>

INVENTARIO FINAL DE PRO. TERM.= (133,000+180,800)= 313,800.00

## PRESUPUESTO DE USO Y COSTO DE MATERIA PRIMA

### En el proceso Productivo

MATERIALES	ARTICULO A	ARTICULO B	COSTO UNITARIO
X	1.5	2.5	S/. 10,00
Y	2	3	S/ 11,00
Z	2.5	3.5	S/ 12,00

### Política de Inventarios de Materiales

#### Inventario Inicial

MATERIAL X	30,000	Metros
MATERIAL Y	40,000	Piezas
MATERIAL Z	35,000	Kg

#### Inventario Final

MATERIAL X	50,000	Metros
MATERIAL Y	65,000	Piezas
MATERIAL Z	60,000	Kg

Los inventarios al finalizar cada trimestre son 25%

DETALLE	1	2	3	4	TOTAL
---------	---	---	---	---	-------

#### Unidades a producir

A	61,800	51,800	63,000	148,400	<b>325,000</b>
B	74,200	96,600	126,000	168,200	<b>465,000</b>

#### Unidades de Materia por producto

A	X	1.5	1.5	1.5	1.5	<b>6</b>
	Y	2	2	2	2	<b>8</b>
	Z	2.5	2.5	2.5	2.5	<b>10</b>
B	X	2.5	2.5	2.5	2.5	<b>10</b>
	Y	3	3	3	3	<b>12</b>
	Z	3.5	3.5	3.5	3.5	<b>14</b>

#### Requerimiento Materia Prima

A	X	92,700	77,700	94,500	222,600	<b>487,500</b>
	Y	123,600	103,600	126,000	296,800	<b>650,000</b>
	Z	154,500	129,500	157,500	371,000	<b>812,500</b>
B	X	185,500	<b>241,500</b>	315,000	420,500	<b>1,162,500</b>
	Y	222,600	<b>289,800</b>	378,000	504,600	<b>1,395,000</b>
	Z	259,700	<b>338,100</b>	441,000	588,700	<b>1,627,500</b>

#### TOTAL DE MATERIA PRIMA REQUERIDAS

X	278,200	<b>319,200</b>	409,500	643,100	<b>1,650,000</b>
Y	346,200	<b>393,400</b>	504,000	801,400	<b>2,045,000</b>
Z	414,200	<b>467,600</b>	598,500	959,700	<b>2,440,000</b>

#### Inventario Final Deseado MATERIA PRIMA

X	79,800	<b>102,375.</b>	160,775	50,000	<b>392,950</b>
Y	98,350	<b>126,000</b>	200,350	65,000	<b>489,700</b>
Z	116,900	<b>149,625</b>	239,925	60,000	<b>566,450</b>

### TOTAL DE MP+INVENTARIO FINAL DESEADO

	X	358,000	<b>421,575</b>	570,275	693,100	<b>2,042,950</b>
	Y	444,550	<b>519,400</b>	704,350	866,400	<b>2,534,700</b>
	Z	<b>531,100</b>	617,225	838,425	1,019,700	<b>3,006,450</b>

### Inventario Inicial de MATERIA PRIMA

	X	<b>30,000</b>	79,800	102,375	160,775	<b>372,950</b>
	Y	<b>40,000</b>	98,350	126,000	200,350	<b>464,700</b>
	Z	<b>35,000</b>	116,900	149,625	239,925	<b>541,450</b>

### TOTAL DE UND DE MATERIA PRIMA A COMPRAR

	X	<b>328,000</b>	341,775	467,900	532,325	<b>1,670,000</b>
	Y	<b>404,550</b>	421,050	578,350	666,050	<b>2,070,000</b>
	Z	<b>496,100</b>	500,325	688,800	779,775	<b>2,465,000</b>

### Precio por UNIDAD

	X	S/ 10.00	S/ 10.00	S/ 10.00	S/ 10.00	S/ 40.00
	Y	S/ 11.00	S/ 11.00	S/ 11.00	S/ 11.00	S/ 44.00
	Z	S/ 12.00	S/ 12.00	S/ 12.00	S/ 12.00	S/ 48.00

### PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA

	X	3,280,000	3,417,750	4,679,000	5,323,250.	16,700,000
	Y	4,450,050	4,631,550	6,361,850	7,326,550	22,770,000
	Z	5,953,200	6,003,900	8,265,600	9,357,300	29,580,000
<b>TOTAL</b>		<b>13,683,250</b>	<b>14,053,200</b>	<b>19,306,450</b>	<b>22,007,100</b>	

### Total unidades requeridas

	X	<b>278,200</b>	319,200	409,500	643,100	<b>1,650,000</b>
	Y	<b>346,200</b>	393,400	504,000	801,400	<b>2,045,000</b>
	Z	<b>414,200</b>	467,600	598,500	959,700	<b>2,440,000</b>

### Costo unitario materia prima

	X	S/ 10	S/ 10	S/ 10	S/ 10	<b>40</b>
	Y	S/ 11	S/ 11	S/ 11	S/ 11	<b>44</b>
	Z	S/ 12	S/ 12	S/ 12	S/ 12	<b>48</b>

### TOTAL

	X	<b>2,782,000</b>	3,192,000	4,095,000	6,431,000	<b>16,500,000</b>
	Y	<b>3,808,200</b>	4,327,400	5,544,000	8,815,400	<b>22,495,000</b>
	Z	<b>4,970,400</b>	5,611,200	7,182,000	11,516,400	<b>29,280,000</b>
<b>TOTAL</b>		<b>S/ 11,560,600</b>	<b>S/ 13,130,600</b>	<b>S/ 16,821,000</b>	<b>S/ 26,762,800</b>	68,275,000

**PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA**

DPTO	ARTICULO A	ARTICULO B	COSTO H/H
HABILITADO	0.6	0.7	15.00
ARMADO	0.2	0.5	15.00
ACABADO	0.2	0.3	15.00

DETALLE	1	2	3	4	TOTAL	
<b>Unidades a producir</b>						
	A	61,800	51,800	63,000	148,400	<b>325,000</b>
	B	74,200	96,600	126,000	168,200	<b>465,000</b>
<b>Hora/Hombre</b>						
A	HABILITADO	0.60	0.60	0.60	0.60	
	ARMADO	0.20	0.20	0.20	0.20	
	ACABADO	0.20	0.20	0.20	0.20	
B	HABILITADO	0.70	0.70	0.70	0.70	
	ARMADO	0.50	0.50	0.50	0.50	
	ACABADO	0.30	0.30	0.30	0.30	
<b>Requerimiento y costo Hora/Hombre</b>						
A	HABILITADO	37,080	31,080	37,800	89,040	
	ARMADO	12,360	10,360	12,600	29,680	
	ACABADO	12,360	10,360	12,600	29,680	
B	HABILITADO	51,940	67,620	88,200	117,740	
	ARMADO	37,100	48,300	63,000	84,100	
	ACABADO	22,260	28,980	37,800	50,460	
<b>TOTAL</b>						
	HABILITADO	89,020	98,700	126,000	206,780	
	ARMADO	49,460	58,660	75,600	113,780	
	ACABADO	34,620	39,340	50,400	80,140	
<b>Costo Hora/Hombre</b>						
	HABILITADO	15.00	15.00	15.00	15.00	<b>15</b>
	ARMADO	15.00	15.00	15.00	15.00	<b>15</b>
	ACABADO	15.00	15.00	15.00	15.00	<b>15.</b>
<b>S/ TOTAL</b>						
	HABILITADO	1,335,300	1,480,500	1,890,000	3,101,700	<b>7,807,500</b>
	ARMADO	741,900	879,900	1,134,000	1,706,700	<b>4,462,500</b>
	ACABADO	519,300	590,100	756,000	1,202,100	<b>3,067,500</b>
S/ TOTAL	<b>S/ 2,596,500</b>	<b>2,950,500</b>	<b>3,780,000</b>	<b>6,010,500</b>	<b>15,337,500</b>	

Costos Indirectos de Fabricación (CIF) S/ 14,615,000

Trimestre			
1	2	3	4
20%	30%	20%	30%
<b>2,923,000</b>	<b>4,384,500</b>	<b>2,923,000</b>	<b>4,384,500</b>

Los Gastos Operativos son: Gastos Administrativo S/ 7,500,000

Trimestre			
1	2	3	4
20%	30%	30%	20%
<b>1,500,000</b>	<b>2,250,000</b>	<b>2,250,000</b>	<b>1,500,000</b>

Gastos de Ventas S/ 2,850,000

Trimestre			
1	2	3	4
10%	20%	30%	40%
<b>S/ 285,000.00</b>	<b>S/ 570,000.00</b>	<b>S/ 855,000.00</b>	<b>S/ 1,140,000.00</b>

Política de Ventas para el Periodo 2018: 80% al contado y 20% al crédito

DETALLE	1	2	3	4	AÑO 2019
Valor Venta Total	S/ 35,000,000	S/ 32,200,000	S/ 39,900,000	S/ 53,900,000	
Contado	S/ 28,000,000	S/ 25,760,000	S/ 31,920,000	S/ 43,120,000	
Crédito		S/ 7,000,000	S/ 6,440,000	S/ 7,980,000	S/ 10,780,000
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 28,000,000</b>	<b>S/ 32,760,000</b>	<b>S/ 38,360,000</b>	<b>S/ 51,100,000</b>	

Los Beneficios Sociales Trimestrales representan el 30% del Costo de Mano de Obra y se pagan en el siguiente trimestre

DETALLE	1	2	3	4	AÑO 2019
MOD	S/ 2,596,500	S/ 2,950,500	S/ 3,780,000	S/ 6,010,500	
Beneficios Sociales		S/ 778,950	S/ 885,150	S/ 1,134,000	S/ 1,803,150

El Impuesto a la Renta se cancelará en el trimestre siguiente 2.50% mensual

	Trimestre				2019
	1	2	3	4	
VENTAS	29,661,016.95	S/ 27,288,135.59	S/ 33,813,559.32	S/ 45,677,966.10	
IRENTA	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	
<b>A pagar</b>	<b>S/ 741,525.42</b>	<b>S/ 682,203.39</b>	<b>S/ 845,338.98</b>	<b>S/ 1,141,949.15</b>	



La política de las compras de materiales es: 70% al contado y 30% al crédito

DETALLE	1	2	3	4	AÑO 2019
MP	13,683,250	14,053,200	19,306,450	22,007,100	
Contado	9,578,275	9,837,240	13,514,515	15,404,970	
Crédito		4,104,975	4,215,960	5,791,935	6,602,130
<b>TOTAL</b>	<b>9,578,275</b>	<b>13,942,215</b>	<b>17,730,475</b>	<b>21,196,905</b>	

El crédito bancario se cancela el 30% en el primer trimestre y el saldo en el tercer trimestre.

CREDITO FINANCIERO A PAGAR	Trimestre			
	1	2	3	4
	30%		70%	
<b>S/. 450,000</b>		<b>S/.1,050,000</b>		

Otros Pasivos Corrientes se cancelarán en el primer y segundo trimestre en parte iguales

1	2	3	4
50%	50%		
<b>S/ 450,000</b>	<b>S/ 450,000</b>		

Cuentas por Cobrar se efectivizaran: 70%, 20% y 10% en los tres primeros trimestres.

Trimestre			
1	2	3	4
70%	20%	10%	
<b>S/ 4,158,000</b>	<b>S/ 1,188,000</b>	<b>S/ 594,000</b>	

Los impuestos se cancelan el 20% en el segundo y 80% en el cuarto trimestre

Trimestre			
1	2	3	4
	20%		80%
	<b>S/ 100,000</b>		<b>S/ 400,000</b>

Las otras cuentas por pagar se cancelan el 40%, 30%,20% y 10% trimestralmente.

I	II	III	IV
40%	30%	20%	10%
<b>S/ 1,980,000</b>	<b>S/ 1,485,000</b>	<b>S/ 990,000</b>	<b>S/ 495,000</b>

Cálculo del IGV y IRenta

T R I M E S T R E	INGRESO POR VENTAS			T R I M E S T R E	EGRESOS POR COMPRAS			IGV A PAGAR	IRENTA 2.5%
	VALOR NETO	IGV	TOTAL		VALOR NETO	IGV	TOTAL		
I	29,661,017	5,338,983	35,000,000	I	9,797,119	1,763,481	11,560,600	3,575,502	741,525
II	27,288,136	4,911,864	32,200,000	II	11,127,627	2,002,973	13,130,600	2,908,892	682,203
III	33,813,559	6,086,441	39,900,000	III	14,255,085	2,565,915	16,821,000	3,520,525	845,339
IV	45,677,966	8,222,034	53,900,000	IV	22,680,339	4,082,461	26,762,800	4,139,573	1,141,949

### FLUJO DE CAJA

DETALLE	1	2	3	4	TOTAL
<b>Ingresos</b>					
Ventas en efectivo	28,000,000	25,760,000	31,920,000	43,120,000	128,800,000
Cobranza de cuentas por cobrar	-	7,000,000	6,440,000	7,980,000	21,420,000
Cobranza de cuentas por cobrar pendiente	4,158,000	1,188,000	594,000	-	5,940,000
Préstamos a Corto plazo	2,000,000	-	-	-	2,000,000
<b>Total ingresos</b>	<b>34,158,000</b>	<b>33,948,000</b>	<b>38,954,000</b>	<b>51,100,000</b>	<b>158,160,000</b>
<b>Egresos</b>					
Material directo	10,096,275	14,164,215	17,730,475	21,196,905	63,187,870
Mano de obra	2,596,500	2,950,500	3,780,000	6,010,500	15,337,500
Beneficios Sociales		778,950	885,150	1,134,000	2,798,100
Otros gastos indirectos	2,923,000	4,384,500	2,923,000	4,384,500	14,615,000
Cuentas por pagar	1,980,000	1,485,000	990,000	495,000	4,950,000
Gastos administrativos	1,500,000	2,250,000	2,250,000	1,500,000	7,500,000

DETALLE	1	2	3	4	TOTAL
Gastos de Ventas	285,000	570,000	855,000	1,140,000	2,850,000
crédito bancario 2017	450,000	-	1,050,000	-	1,500,000
Préstamo a Bco. 2018	666,667	666,667	666,667	-	2,000,000
Interés Prest. Banco 2018	66,667	66,667	66,667	-	200,000
Otros pasivos corrientes 2017	450,000	450,000	-	-	900,000
Cuentas por Pagar 2017	1,980,000	1,485,000	990,000	495,000	4,950,000
Impuesto del IGV 2018	-	3,575,502	2,908,892	3,520,525	10,004,919
Impuesto a la Renta 2018	-	741,525	682,203	845,339	2,269,068
<b>Total egresos</b>	<b>22,994,108</b>	<b>33,568,525</b>	<b>35,778,053</b>	<b>40,721,769</b>	<b>133,062,456</b>
Flujo de caja Financiero	11,163,892	379,475	3,175,947	10,378,231	25,097,544
Caja inicio	560,500	11,724,392	12,103,866	15,279,813	39,668,571
Caja final periodo	<b>11,724,392</b>	<b>12,103,866</b>	<b>15,279,813</b>	<b>25,658,044</b>	<b>64,766,114</b>

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO  
DE CIA MAXXL SAC AL 31-12-18**

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
CAJA Y BANCOS	S/ 64,766,114	CUENTAS POR PAGAR	S/ 6,602,130
CTAS POR COBRAR	S/ 10,780,000	IMPUESTO POR PAGAR	S/ 5,281,522
INVENT. MATERIAS PRIMAS	S/ 1,935,000	CREDITO BANCARIO	S/ 513,000
INVENT. PRODUCT. TERMINADOS	S/36,829,178	OTROS PASIVOS CTES	S/ 1,803,150
VALORES NEGOCIABLES	S/300,000	CAPITAL	S/ 7,500,000
ACTIVO FIJOS	S/ 3,500,000	UTILIDADES RETENIDAS	S/ 95,710,490
DEPREC. ACUMULADO	S/ 700,000		
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 117,410,292</b>	<b>TOTAL</b>	<b>S/ 117,410,292</b>

## PRACTICA GRUPAL DE PRESUPUESTO MAESTRO

INDUSTRIAL “LOS CONTADORES SAC” requiere presupuestar sus operaciones para el año 2020:

01. Artículos a fabricar : A y B
02. Ventas totales proyectadas para 2020 :  
ARTICULO A: 350,000 UNIDADES  
ARTICULO B: 400,000 UNIDADES
03. PRECIO: S/ 250.=  
PRECIO: S/ 280.=
04. Distribución Porcentual de las Ventas Proyectadas por TRIMESTRE :

	ARTICULO A:	ARTICULO B:
01	30%	40%
02	25%	30%
03	20%	20%
04	25%	10%

05. Política de Inventarios de Productos Terminados para 2020 :
  - A) INVENTARIO INICIAL :  
ARTICULO A: 20,000 UNIDADES  
ARTICULO B: 30,000 UNIDADES
  - B) INVENTARIO FINAL :  
ARTICULO A: 70000 UNIDADES  
ARTICULO B: 80000 UNIDADES
  - C) Los Inventarios al finalizar cada trimestre son el 35% de las ventas presupuestadas para el trimestre siguiente.
06. En el Proceso Productivo: se utilizan los Materiales X, Y Z. Para fabricar cada unidad de los artículos A y B se utilizan las siguientes cantidades :

MATERIALES:	ARTICULO A:	ARTICULO B:	COSTO UNITARIO:
X	3,5 Metros	1,5 Metros	S/ 8,00.=
Y	3 Piezas	4 Piezas	S/ 5,00.=
Z	4 Kg.	3 Kg.	S/ 4,00.=

07. Política de Inventario de Materiales para 2020 :

A) INVENTARIO INICIAL :

MATERIAL X : 30,000 Metros

MATERIAL Y : 40,000 Piezas

MATERIAL Z : 35,000 Kg.

B) INVENTARIO FINAL :

MATERIAL X : 50,000 Metros

MATERIAL Y : 65,000 Piezas

MATERIAL Z : 60,000 Kg.

C) Los Inventarios de Materiales al finalizar cada trimestre son el 30% de los materiales a utilizar en el trimestre siguiente.

08. No existe variación de Precios: de los artículos A y B, Materiales, Mano de Obra, etc.

09. Requerimiento y costo hora/hombre:

	ARTICULO A:	ARTICULO B:	COSTO/H/H:
HABILITADO	0,8 h.	0,7 h.	S/ 20,0
ARMADO	0,5 h.	0,6 h.	S/ 25,0
ACABADO	0,4 h.	0,5 h.	S/ 28,0

10. Costos Indirectos de Fabricación (CIF) para 2020: S/18'000,000, y se distribuyen en la siguiente forma :

TRIMESTRE:			
01) 30%	02) 25%	03) 20%	04) 25%

11. Los Gastos Operativos para 2020 son :  
 GASTOS ADMINISTRATIVOS: S/ 10'500,000.=  
 Y se distribuyen trimestralmente de la siguiente forma: 30%, 20%, 30% y 20% respectivamente.  
 GASTOS VENTAS: S/ 4'900,000  
 Y se distribuyen trimestralmente de la siguiente forma: 20%, 10%, 40% y 30% respectivamente. Ambos Gastos se consideran fijos.
12. Tasa de Depreciación Anual : 20%
13. Política de Ventas para el período 2020: 90% al Contado y 10% Crédito a un trimestre.
14. Los Beneficios Sociales trimestrales representan el 30% del Costo de Mano de Obra y se pagan en el siguiente trimestre.
15. Con la finalidad de asegurar el uso exclusivo de la marca de un conocido producto del Mercado Andino se paga por derecho de marca S/ 2'500,000 en el Segundo Trimestre.
16. En el segundo trimestre se venderá los valores negociables por S/ 280,000.
17. El Impuesto a la Renta es 29,5% y se cancelará en el primer trimestre del año próximo.
18. Política de Compras de Materiales: 80% al Contado y 20% Crédito a un Trimestre.
19. **Estado de Situación Financiera la CIA “CONTADORES SAC” AL 31-12-2019 :**

<b>ACTIVO:</b>	<b>PASIVO Y PATRIMONIO:</b>
CAJA Y BANCOS S/ 1'000,000	CTAS POR PAGAR S/ 5, 000,000
CTAS. POR COBRAR S/ 6, 940,000	IMPUESTO X PAGAR S/ 1, 500,000
INVENT.MATERIAS PRIMAS S/ 580,000	CREDITO BCO. S/ 2, 500,000
INVENT.PRODUCT.TERM. S/ 5, 060,000	OTROS PASIVOS S/ 900,000
VALORES NEGOCIAB. S/ 300,000	CAPITAL S/ 3,480,000
ACTIVOS FIJOS S/ 3, 500,000	UTILIDADES RETENIDAS S/3, 500,000
DEPREC.ACUMULAD. (S/. 500,000)	
TOTAL: S/.16, 880,000	TOTAL: S/.16, 880,000

20. El crédito bancario se cancelará 40% en el primer trimestre y el saldo en el tercer trimestre.
21. Otros Pasivos Corrientes se cancelarán el 30% en el primer y 70% en el segundo trimestre.
22. Cuentas por Cobrar se efectivizaran 60% en el primer trimestre, 10% en el segundo y el Saldo en el tercer trimestre.
23. Impuesto por Pagar se cancelarán 50% en el primer trimestre y el Saldo en el Cuarto Trimestre.
24. Cuentas por Pagar se cancelarán 20% en el primer trimestre, 30% en el segundo y 50% en el tercer trimestre.
25. Para prevenir cualquier problema de liquidez, se acepta un préstamo de S/. 1'000,000 en el segundo trimestre por un período de dos Trimestres pagándose 20% trimestral de intereses. El Préstamo se devuelve al cuarto trimestre y los intereses se pagan a partir del tercer trimestre.

**II. ELABORAR los siguientes Presupuestos y los Estados Financieros Proyectados al 31-12-2020:**

- a) Presupuesto de Ventas Trimestral.
- b) Presupuesto de Producción Trimestral.
- c) Presupuesto de Uso y Costo de Materiales Trimestral.
- d) Presupuesto de Compra de Materiales Trimestral.
- e) Presupuesto de Inventario Final de Productos Terminados.
- f) Presupuesto de Tesorería Trimestral.
- g) Presupuesto de Mano de Obra Trimestral.
- h) Presupuesto de Costo de Producción y Ventas Presupuestado.
- i) Estado de Situación Financiera Proyectado.





# **SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**



# XI

## IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

### I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas u otro tipo de organizaciones tienen la necesidad de poder controlar su actividad y, más concretamente, los resultados obtenidos. Para ello es necesario que exista un sistema de control de gestión que permita poder medir, valorar e informar sobre el cumplimiento y evolución de los objetivos fijados y, además, prever la evolución futura de los mismos ayudando a los diferentes responsables a mejorar el cumplimiento de estos objetivos.

### 2. CONSECUENCIAS DE NO CONTAR CON UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

No definir las estrategias para conseguir unos objetivos implica no tener el control sobre la actuación de los diferentes responsables ni el control sobre los resultados a conseguir.

No tener un responsable de control de gestión implica no disponer de un sistema de información independiente, eficaz y completo para controlar la evolución del negocio.

<p>No disponer de un programa integrado de gestión implica dedicar más recursos administrativos y de otros departamentos para obtener toda la información necesaria para la gestión de la empresa</p>
<p>Las consecuencias de no tener un sistema de costes eficaz y útil pueden generar más gastos de los previstos y no poder controlar la rentabilidad de los productos o servicios de la forma adecuada.</p>
<p>El hecho de que la empresa no disponga de un sistema de seguimiento reducción y contención de gastos puede hacer que estos alcancen un nivel tan elevado que después intentar reducirlos sea muy difícil.</p>
<p>Toda organización empresarial está sometida a distintos tipos de riesgos, los cuales deberían estar identificados y cuantificados, de lo contrario el futuro de la empresa puede verse comprometido.</p>
<p>La fijación de objetivos y las estrategias para conseguirlos deben estar plasmados en un presupuesto que involucre a toda la organización, si no existe este documento o es poco eficiente es muy difícil poder alcanzar los resultados previstos y medir la actuación de los diferentes responsables.</p>
<p>Si no se identifican y controlan de forma razonable los aspectos clave del negocio el sistema de información es muy poco eficiente.</p>
<p>El sistema de indicadores es necesario para poder medir el grado de cumplimiento de los diferentes objetivos, no disponer de estos deja a la empresa sin un control eficaz.</p>
<p>Las empresas deberían disponer de un sistema de retribución variable por objetivos que afecte a todos los empleados, si no es así la consecución de resultados puede verse afectada por el sistema retributivo actual.</p>
<p>No disponer de un proceso de cierre fiable y rápido en la generación de la información hace que la empresa tenga poca capacidad de respuesta para detectar y disminuir los efectos de los problemas que pueden ir surgiendo.</p>
<p>Si se dispone de un reporting de control de gestión poco preciso, muy general e incompleto en su contenido, dejará a los responsables o directivos con poco margen de maniobra para disminuir los efectos de las desviaciones que se produzcan respecto a los objetivos fijados.</p>

### 3. ¿PARA QUÉ SIRVE Y QUÉ NOS APORTA EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN?

El sistema de control de gestión nos va a permitir:

#### ASPECTOS FUNCIONALES

#### ASPECTOS PRÁCTICOS

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseguir el cumplimiento de objetivos.</li> <li>- Ayudar a la toma de decisiones.</li> <li>- Anticipar problemas futuros.</li> <li>- Controlar la evolución del negocio.</li> <li>- Implantar un sistema retribución variable.</li> <li>- Dar soporte al cuadro de mando y a los indicadores clave.</li> <li>- Controlar mejor los recursos consumidos</li> <li>- Asignar responsabilidades evaluar su cumplimiento.</li> <li>- Comprobar la efectividad de su planificación estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar la eficacia de la función de control de gestión.</li> <li>- Comprobar que el presupuesto contiene toda la información necesaria y sin errores.</li> <li>- Revisar que realmente es eficaz y útil el proceso de cierre mensual.</li> <li>- Facilitar el sistema de reporting de gestión toda la información clave para una adecuada actuación de los diferentes responsables y la toma de decisiones.</li> <li>- Conseguir tener los informes más adecuados para los diferentes responsables.</li> <li>- Revisar que el sistema de costes proporciona toda la información adecuada.</li> </ul>
--	--

#### **4. PASOS NECESARIOS PARA EL DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

##### **a) Principales objetivos del diseño y puesta en marcha del sistema de control de gestión:**

- Conocer el significado del sistema de control de gestión y el número de componentes necesarios para que funcione.
- Describir las diferencias más importantes de los sistemas de control de gestión en empresas de diferentes sectores.
- Entender todo el proceso de diseño, puesta en marcha y seguimiento del sistema de control de gestión.
- Analizar qué barreras existen cuando se quiere implantar un sistema de control de gestión. -Conocer el valor añadido que aporta un sistema de control de gestión y por qué es conveniente implantarlo en la empresa.
- Conocer las ventajas que aportan todos los componentes del sistema de control de gestión.

**b) Contenido del diseño y puesta en marcha del sistema de control de gestión:** Es necesario conocer en detalle los componentes del sistema de control de gestión y el estado en que se encuentran y cómo afecta según el tipo de empresa al diseño del sistema de control de gestión. Se debe conocer todo el proceso de implantación puesto en marcha, las dificultades y las ventajas de implantar un sistema de control de gestión integrado.

#### **5. INFORMES DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

##### **a) Principales objetivos del diseño de informes:**

Conocer mediante ejemplos los tipos de informes necesarios para las diferentes áreas de gestión empresarial.

b) Conocer los diferentes formatos que pueden existir de las cuentas de explotación por naturaleza y analítica, para poder informar los resultados de la empresa.

**c) Contenido del diseño de informes:**

Se trata de diseñar los informes clave por áreas o responsables de comercial, producción, personal, administración y calidad.

**6. EL CONTROL DE PROYECTOS EN EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

**a) Principales objetivos del diseño del control de proyectos:**

- Conocer los temas principales que afectan a la gestión de un proyecto.
- Entender la definición de proyecto, las funciones de los responsables del mismo y conocer los diferentes tipos de proyectos que existen.
- Analizar todos los pasos a seguir para poder realizar el presupuesto de un proyecto.
- Cómo realizar el análisis y el control de un proyecto por el responsable del mismo.
- Cómo realizar el control de gestión del proyecto con los indicadores y los trabajos realizados por el Controller.
- Conocer los efectos del análisis económico y de las desviaciones de un proyecto.

**b) Contenido del control de proyectos**

El control de gestión de proyectos abarca principalmente la forma de gestionar un proyecto (tanto a nivel operativo como económico), conocer las funciones del responsable del

proyecto, además de poder analizar el presupuesto y los resultados reales. Y, por último, realizar el diseño de indicadores para que el Controller pueda analizar los resultados obtenidos en el proyecto.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amez, L. & Amez, Y. (2017). Sanciones tributarias de los comprobantes de pago y su efecto en la liquidez de la empresa Jr. Buses S.A.C. del distrito de la victoria en el año 2013. Recuperado de:  
[http://repositorio.uch.edu.pe/bitstream/handle/uch/138/Amez\\_LE\\_Amez\\_YE\\_TCON\\_2017.pdf?isAllowe=&sequence=](http://repositorio.uch.edu.pe/bitstream/handle/uch/138/Amez_LE_Amez_YE_TCON_2017.pdf?isAllowe=&sequence=)
- Apaza, M. & Santa, A. (2001). Contabilidad de costos, Editorial Instituto de Investigación El Pacífico.
- Archanco, R. (2011). Gestión del conocimiento. Recuperado de:  
<https://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/>
- Arcoraci, L. (2015). Contabilidad – Ratios financieros. Recuperado de:  
<http://aempresarial.com/asesor/adjuntos/Apunte-Unidad-3-Ratios-Financieros.pdf>
- Ávila R. (2016) Perú, «Punto de equilibrio contable, financiero y económico». Recuperado de: <https://blog.luz.vc/es/Que-es/punto-de-equilibrio-entre-la-contabilidad-financiera-y-econ%C3%B3mica/>
- Banegas, T. (2014). Estrategias de operaciones orientadas a la ventaja competitiva. Recuperado de:  
<https://slideplayer.es/slide/153356/release/woothee>
- Barker, Joel Arthur y McGraw Hill – 2000 Paradigmas – Recuperado de:  
<https://winred.com/management/reconceptualizacion-de-los-negocios-la-creacion-imaginacion-e-innovacion-en-la-accion-empresaria/gmx-niv116-con2255.htm?npc=5>

- Bellido P. (1989). *Administración financiera*. Lima: Editorial Escuela Nueva S.A..
- Carranza, J. (2015). *Flujo de caja y el estado de flujo de efectivo*. Edición: Universidad Los Ángeles de Chimbote. Lima
- Cruz and Salanova, (2011) Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266>
- Chávez D (2017). *El Presupuesto maestro*. Recuperado De: <https://es.scribd.com/doc/29814219/Equipo-6-Presupuesto-Maestro>
- Dario, (2011). *Gerencia estratégica*. Disponible en: <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>
- Dilts, Robert B. (1999) *Creación de modelos con PNL* Editorial Urano. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos15/innovacion-negocios/innovacion-negocios.shtml>
- Edelman, A. (2005) *Modelos de excelencia en la gestión*. Disponible en: <http://www2.um.edu.uy/aedelman/doc/ModelosExcelencia.pdf>
- Flores, J. (2003). *Contabilidad Gerencia*. Recuperado de: [http://www.academia.edu/17227828/texto\\_digital\\_contabilidad\\_gerencia](http://www.academia.edu/17227828/texto_digital_contabilidad_gerencia)
- Hernández, N. (2014) *Teoría de la gestión del conocimiento*. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-gestion-del-conocimiento/>
- H. Koontz, C. O'Donnell (2001). *Curso de administración moderna*. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266>
- Hornngren, C, Sundem, G. & Stratton W. (2006). *Contabilidad administrativa*. Recuperado de : <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/12/Contabilidad-administrativa-13ed-Hornngren.pdf>
- Hirache, L. (2013). *El flujo de caja como herramienta financiera*. Recuperado de: [http://aempresarial.com/web/revitem/5\\_15068\\_76760.pdf](http://aempresarial.com/web/revitem/5_15068_76760.pdf)

- Importancia, J. (2015). Informe flujo de caja. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/79236923/Informe-Flujo-de-Caja>
- Leyba, F (2010) Gerencia estratégica. Recuperado de: <http://grupo4emprendimientofesc.blogspot.com/2010/>
- López J (2017). Presupuesto maestro, definición, objetivos, funciones. Recuperado De: <https://www.webyempresas.com/presupuesto-maestro/>
- Lozano M (2016). Funciones Del Presupuesto. Recuperado De: <https://es.scribd.com/doc/280683364/Presupuesto-Maestro>
- Lujan, P. (2017). ¿Qué es el flujo de caja y para qué sirve? Recuperado de: <http://rpp.pe/campanas/cpntenido-patrocinado/que-es-el-flujo-de-caja-y-para-que-sirve-noticia-1056696>
- Marchan, C. (2014). Importancia del flujo de caja. Recuperado de: <https://www.importancia.org/flujo-de-caja.php>.
- Mauricio Lefcovich (2004). Reconceptualización de los negocios. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/creacion-imaginacion-e-innovacion-en-la-accion-empresarial/>
- M. Fullan. (2002) Liderar en una cultura de cambio. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266>
- Moreno M. (2014) Perú. «Punto de equilibrio del negocio y su importancia estratégica». Recuperado de: <https://www.elblogsalm.com/conceptos-de-economia/el-punto-de-equilibrio-y-su-importancia-estrategica>
- Pérez, J & Gardey. A. (2011). Definición de imaginación. Disponible en: <https://definicion.de/imaginacion/>
- Pérez Carballo Veiga, J. F. (2013). Control de gestión empresarial. España: ESIC.
- Pearman Charles (1930). Definición de creatividad. Disponible en: <https://www.neuronilla.com/definiciones-de-creatividad-neuronilla/>

- Ramírez, P. D. (2013). «Contabilidad administrativa» (8va. ed.). D.F., México: Mc. Graw Hill Interamericana. Recuperado de: [http://www.academia.edu/24743934/LIBRO\\_Contabilidad\\_Admva\\_RAMIREZ.PADILLA.PDF](http://www.academia.edu/24743934/LIBRO_Contabilidad_Admva_RAMIREZ.PADILLA.PDF)
- Robles, V & Alcerreca, C (2000). Administración: Un enfoque interdisciplinario. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books/about/Administraci%C3%B3n.html?id=DWOvfppvWn4C&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Administraci%C3%B3n.html?id=DWOvfppvWn4C&redir_esc=y)
- Romero, J. (2003). Gerencia estratégica. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/gerencia-estrategica/>
- S. Robbins, T. Judge (2009). Comportamiento organizacional: Teoría y práctica. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266>
- Skanta, J. (2012). Informe de flujo de caja. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/79236923/Informe-Flujo-de-Caja>
- Sinisterra, G & Polanco, L (2007). Contabilidad administrativa. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books/about/Contabilidad\\_Administrativa.html?id=LuVT\\_Ce7w0gC](https://books.google.com.pe/books/about/Contabilidad_Administrativa.html?id=LuVT_Ce7w0gC)
- Villavicencio, H. (2010). Ratios financieros. Recuperado de: <http://hernanvit78.fullblog.com.ar/ratios-financieros.html>
- Warren, C & Reeve, J (2005). Contabilidad administrativa. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books/about/Contabilidad\\_Administrativa.html?id=5nDXlh\\_yO8QC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Contabilidad_Administrativa.html?id=5nDXlh_yO8QC&redir_esc=y)
- Yirepa (2018). Análisis financiero. Recuperado de: <http://yirepa.es/analisis%20financiero%206.html>

CONTABILIDAD GERENCIAL  
es una publicación del  
Fondo Editorial de la Universidad Católica  
Los Ángeles de Chimbote, Perú

El presente libro tuvo como objetivo general describir la importancia de la gestión administrativa y el uso de las herramientas financieras para la toma de decisiones. La información obtenida en el libro se obtuvo de algunos autores nacionales e internacionales, cuya finalidad era recolectar los conocimientos referentes a la gerencia y confrontar con los conocimientos del autor. El libro fue dividido en tres partes: 1. Contabilidad gerencial y la Contabilidad Financiera. 2. Instrumentos financieros; y 3. Sistema de control de gestión. Finalmente, esta obra ayudará al estudiante comprender de manera clara y sencilla la importancia de poder gerenciar utilizando instrumentos básicos de gestión.

**FONDO EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA  
LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE**

ISBN: 978-612-4308-15-4

