



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION**

**Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**“LA CONTABILIDAD DE GESTION Y LA APLICACION DEL  
PRESUPUESTO MAESTRO EN LA EMPRESA FABRICA CONTEX SAC”**

**PARA OBTAR EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTADO POR**

**BACHILLER: JORGE LUIS RONDAN VILLAFANA**

**ASESOR**

**Dr. CPC CARLOS ALBERTO RIOS VASQUEZ**

**Lima – Perú**

**2019**

## **Dedicatoria:**

El presente trabajo de investigación monográfica se lo dedico a Dios por darme las fuerzas para vivir y estudiar, a mis padres por su apoyo incondicional quienes me inculcaron por el camino de la superación y así poder alcanzar mis objetivos profesionales.

**Jorge Rondan**

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios, a mi familia, por ser los soportes que establecieron el ánimo y la fortaleza necesaria en mi carrera; a los directivos, docentes de la UAP y a los gerentes de la empresa Fábrica Contex S.A.C, por darme la oportunidad de alcanzar mis conocimientos y ser la fuente de motivación en mi formación Profesional.

## **Introducción**

Este trabajo está realizado con la finalidad de compartir mi experiencia en la empresa FABRICA CONTEX S.A.C, que facilitó la aplicación de lo aprendido en las aulas universitarias y sobre todo, lo comprendido sobre el PRESUPUESTO MAESTRO.

Por orden de la gerencia general participé en la elaboración del presupuesto maestro para el año 2019, considerado como una de las herramientas importantes de la contabilidad de gestión que viene utilizando la empresa en mención.

Así inicie mi experiencia profesional comprobando, como la Contabilidad de Gestión juega un papel fundamental proporcionando su información histórica para la confección del presupuesto maestro y que alineada a las políticas de gestión diseñadas por la alta dirección, se elabore al final los Estados Financieros Proyectados llamados también Estados Financieros Proforma, como guía en la conducción del negocio por el camino del éxito empresarial, logrando optimizar la gestión de los recursos y así alcanzar su objetivo empresarial.

En ese sentido verifique en la práctica profesional, como la Contabilidad de Gestión a través de la herramienta del presupuesto maestro, facilito una óptima gestión el uso de los recursos, alcanzando con eficiencia los objetivos estratégicos planeados por la alta dirección empresarial.

## **Resumen**

El presupuesto maestro es considerado una importante herramienta de gestión para las empresas porque en éste se resumen todas las actividades planificadas de las operaciones de todas las áreas de la organización.

Es considerado como una guía para que las empresas puedan gestionar sus recursos de manera óptima, y de esta forma contribuir a que la organización empresarial alcance sus objetivos detallados en su plan estratégico.

Mediante este presupuesto maestro se planifica la gestión de los flujos de efectivo y por ende la liquidez, como también se determina mediante adecuadas políticas comerciales la rentabilidad que la alta dirección de la empresa se ha propuesto a obtener en un periodo determinado.

Es importante resaltar que el Presupuesto Maestro es una de las herramientas Básicas de la Contabilidad de Gestión.

Asimismo, mediante este presupuesto las empresas pueden proyectar sus estados financieros llamados también estados proformas con la finalidad de conocer de manera anticipada los resultados del negocio, y si esto no son los esperados se podrá plantear oportunamente cambios en sus políticas comerciales para obtener los resultados esperados del negocio.

El Presupuesto Maestro llamado también Presupuesto Integrador, está compuesto por dos presupuestos: Presupuesto Financiero o de Caja y el Presupuesto Operativo el que incluye el Presupuesto de Ventas.

## INDICE

Pág.

Caratula

Dedicatoria

Agradecimiento

Introducción

Resumen

### CAPITULO I

#### LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN

<b>1.1</b>	<b>Propiedad de la Contabilidad de Gestión</b>	<b>8</b>
1.1.1	Objetivo de la Contabilidad de Gestión	10
1.1.2	Comparación y Similitud de la Contabilidad Gerencial y la Contabilidad Financiera	12
1.1.3	Diferencias de la Contabilidad Gerencial y Financiera	15
1.1.4	Herramientas de la Contabilidad Gerencial	17
<b>1.2</b>	<b>Clasificación de los Costos para la Toma de Decisiones Gerenciales</b>	<b>18</b>
1.2.1	Definición de Costos	18
1.2.2	Clasificación de los Costos según su Comportamiento.	19
1.2.3	Modelo Costo-Volumen-Utilidad.	21
1.2.4	Calculo de Costo Basado en la Actividad (ABC, Activity-Based - Costing).	22
<b>1.3</b>	<b>La Función del Presupuesto en el proceso de Planificación de Estrategias y Beneficios.</b>	<b>24</b>
1.3.1	Definición de Presupuesto	24
1.3.2	Objetivos	24
1.3.3	Ventajas del uso de Presupuesto	26
1.3.4	Clasificación	28
1.3.5	Etapas	29
1.3.6	Los presupuestos en la toma de decisiones	29

## **CAPITULO II**

### **EL PRESUPUESTO MAESTRO**

<b>2.1</b>	<b>Definición</b>	<b>34</b>
<b>2.2</b>	<b>Beneficios</b>	<b>36</b>
<b>2.3</b>	<b>Limitaciones</b>	<b>36</b>
<b>2.4</b>	<b>Fases</b>	<b>37</b>
2.4.1	Presupuesto de Operación	37
2.4.2	Presupuesto de Ventas	39
2.4.3	Presupuesto de Producción	39
2.4.4	Presupuesto de Compras de Materia Prima Directa	40
2.4.5	Presupuesto de Mano de Obra Directa	40
2.4.6	Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación	41
2.4.7	Presupuestos de Gastos Administrativos	43
2.4.8	Presupuestos de Gastos de Venta	44
<b>2.5</b>	<b>Elaboración de Estados Financieros Proforma</b>	<b>45</b>

## **CAPITULO III**

### **APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO EN LA EMPRESA FABRICA CONTEX S.A.C**

<b>3.1</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>47</b>
<b>3.2</b>	<b>Misión</b>	<b>48</b>
<b>3.3</b>	<b>Visión</b>	<b>48</b>
<b>3.4</b>	<b>Valores</b>	<b>48</b>
<b>3.5</b>	<b>El Presupuesto Maestro 2019</b>	<b>49</b>
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>66</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>68</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>69</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>71</b>

## CAPITULO I

### LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN

#### 1.1 PROPIEDAD DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN

Los sistemas de la Contabilidad Gerencial ayudan a planificar operaciones futuras produciendo los resultados operacionales de las empresas mediante el uso de técnicas financieras y no financieras.

Estos resultados deberán ser presentados a los gerentes previa interpretación para su uso gerencial.

#### **Propiedad**

**Contabilidad financiera:** Suministra información a los accionistas, instituciones de crédito, inversionistas, etc. para que tomen las decisiones necesarias que consideren convenientes a una fecha determinada.



**La Contabilidad Gerencial:** Es una rama de la contabilidad que tiene como objetivo producir información que facilite a la gerencia gestionar en forma eficiente el proceso administrativo y por ende a la toma de decisiones.

*Según la Asociación Nacional de Contadores, entidad que norma la Contabilidad Gerencial en EE.UU.* Indica lo siguiente: "La Contabilidad Gerencial es el proceso de identificación, medición, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de la información financiera usada por los gerentes para planea evaluar, y controlar dentro de la organización.

Así como para asegurar tanto el uso apropiado de los recursos de la empresa como la obligación de rendir cuentas por dicho uso" (Chu Rubio. Manuel, 2009)

### **1.1.1 OBJETIVO DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN**

El Objetivo de la contabilidad de gestión o gerencial es que las empresas alcancen sus objetivos estratégicos, satisfaciendo las necesidades de los accionistas, acreedores, proveedores, empleados y trabajadores. La empresa deberá posesionarse en el mercado y distinguirse de sus competidores mediante una adecuada estrategia.

Posesionarse se refiere a la selección de clientes objetivos o mercados. Las distinciones son hechas en tres dimensiones de COSTO, TIEMPO Y CALIDAD. No olvidar que diferentes clientes tienen diferentes expectativas sobre las características del bien o la calidad que ellos desean del mismo. El precio (costo) que ellos están dispuestos a pagar y que tan rápidamente ellos desean el producto o que el servicio sea entregado (tiempo). Estos tres elementos forman un triángulo estratégico.

**COSTOS:** Incluye los recursos empleados por los productores y el sostenimiento de la empresa tales como proveedores, clientes y distribuidores. El costo de producción abarca la cadena completa "cadena de valor".

**TIEMPO:** Significa que los productos existentes deben estar disponibles cuando un cliente los necesita, significando que una empresa desarrolle productos con nuevas características o innovaciones tecnológicas rápidamente.

**CALIDAD:** es la experiencia total de un cliente con un servicio o Producto, que Incluye las características físicas del producto como rasgos, la fiabilidad; y, las características del servicio como el servicio de post – venta y el nivel de desempeño.

**CALIDAD:** Es la experiencia total de un cliente con un servicio o Producto, que Incluye las características de un servicio como el servicio de post – venta y el nivel de desempeño.

(Gutiérrez Hidalgo, Fernando y otros, 2016)

### **1.1.2 COMPARACIÓN Y SIMILITUD DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL Y LA CONTABILIDAD FINANCIERA.**

La Contabilidad Gerencial o de Gestión y la Contabilidad Financiera se originan de un mismo sistema de información, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios, tienen diferencias y similitudes que son necesarios conocer para diferenciarlas con precisión.

La Contabilidad de Gestión está organizada para producir información de uso interno de la administración. Ejemplo: formular, mejorar y evaluar políticas de la empresa comercial, de marketing, de estrategias, etc. Asimismo conocer dentro de la organización las áreas que son diferentes y aquellas que no lo son como planear y controlar operaciones diarias etc., a diferencia de aquella información que se presentan a terceras personas relacionadas con la organización.

La Contabilidad Gerencial contiene mayormente información resumida y está enfocada al futuro. Su objetivo principal es proporcionar a la gerencia ayuda en la toma de decisiones; a diferencia de la Contabilidad Financiera que produce información del pasado en la empresa; sirviendo de base para la planificación.

La Contabilidad Gerencial es facultativo, porque no se rige por principios generalmente aceptados ni requiere tanta precisión, lo que si sucede con la Contabilidad Financiera que es obligatoria pero además tiene una estructura unificada al regirse por reglas definidas y principios generalmente aceptados.

La Contabilidad Gerencial no intenta determinar la utilidad como la Contabilidad Financiera, ya que otorga mayor importancia a los datos cualitativos y costos necesarios en el análisis de las decisiones que, en muchos casos son estimaciones del futuro de la empresa en base a su información histórica.

La Contabilidad Gerencial, como sistema de información administrativo, recurre a otras disciplinas como la Economía, la Estadística, la Finanzas, la Investigación de Operaciones, etc. para completar los datos presentados con el fin de aportar soluciones a los problemas de la empresa; de allí que existan gran relación con otras disciplinas, lo que no sucede con la Contabilidad Financiera.

La Contabilidad Gerencial se refiere a las áreas de la empresa como centro de información para la toma de decisiones sobre cada una de las partes que la componen, facilitando un proceso de mejoramiento continuo, a través del análisis de las diferentes actividades y procesos que se efectúan en las diferentes áreas de la organización para

incrementar la competitividad.

Ambas se apoyan en el mismo sistema contable de información, los dos parten de la misma base de datos.

Ambas son responsables de la administración de los recursos que son colocados en mandos de los gestores; la Contabilidad Financiera verifica y realiza dicha labor a nivel total, mientras que la Contabilidad Gerencial o de gestión lo hace por segmentos o áreas de la empresa.

### 1.1.3 DIFERENCIAS DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL Y FINANCIERA.

	<b>CONTABILIDAD GERENCIAL</b>	<b>CONTABILIDAD FINANCIERA</b>
Usuarios Primarios	Gerente de la organización. A varios niveles	Inversiones, Instituciones Crediticias, Dependencias Estatales.
Libertad de Elección	Ninguna restricción a excepción de los costos en relación con los beneficios de mejores decisiones tomadas por la Gerencia o Administración	Restringida por los principios de la Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)
Implicaciones del Comportamiento	Preocupación por la influencia que tendrán las medidas y los reportes sobre el comportamiento cotidiano de los gerentes o Administradores	Se preocupa por conocer cómo medir y comunicar los fenómenos económicos. Las consideraciones en cuanto al comportamiento son secundarias, aunque las remuneraciones a los ejecutivos basadas en los resultados reportados pueden tener implicaciones de comportamiento.

Fuente: Elaboración Propia

Enfoque temporal	Orientación hacia el futuro: Uso formal de los presupuestos, así como de los registros históricos. Ejemplo: presupuesto de 2011 en comparación al desempeño real o histórico durante 2010.	Orientación hacia el pasado: evolución histórica. Ejemplo: desempeño real en 2011 versus desempeño real en 2010.
Intervalo de Tiempo	Flexible, varía desde algunas horas hasta 10 a 15 años.	Menos flexible. Por lo general un año o un trimestre.
Reportes	Reportes Detallados: se preocupa por detalles de partes de la entidad, productos, departamentos, territorios, etc.	Reporte Resumido: se preocupa primordialmente por la entidad cómo un todo.
Definición de Actividades	El campo está definido con menor precisión. Se emplea más la economía, las ciencias de decisiones y de comportamiento.	El campo está definido con más precisión. Se hace menor uso de otras disciplinas relativas.

Fuente: Elaboración Propia



#### **1.1.4 HERRAMIENTAS DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL.**

El planeamiento como herramienta de gestión, que recibe apoyo de la contabilidad administrativa o gerencial, es básicamente la de operación, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un período determinado, básicamente en lo referente a las operaciones de la empresa, utilizando diferentes herramientas tales como los reportes de desempeño, los presupuestos, el modelo costo – volumen – utilidad, etc.

**Los reportes de desempeño** es una herramienta importante que proporciona retroalimentación mediante la comparación de los resultados con los planes y destacando las variaciones, que son desviaciones de lo planeado.

Respecto al **presupuesto**, es la herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones que formula la alta administración o dirección de la empresa, cuyo fin es colocar a la organización en un determinado nivel durante cierto período. Ambos tipos de planeación recurren a una importante herramienta conocida como **el modelo costo – volumen – utilidad**, que permite utilizar el método de simulación sobre las variables: costos, precios y volumen, lo cual facilita la elección de un correcto curso de acción ya que permite analizar los posibles efectos en

las utilidades al tomar la empresa una determinada decisión.

## **1.2 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES**

### **1.2.1 DEFINICION DE COSTOS**

El costo o coste es un recurso que la empresa sacrifica o el que renuncia para alcanzar un objetivo específico. Los costos se miden en unidades monetarias.

Entre los objetivos y funciones de la determinación de costos, encontramos los siguientes:

- ✓ Sirve de base para fijar precios de venta y para establecer políticas de comercialización.
- ✓ Facilita la toma de decisiones.
- ✓ Permite la valuación de inventarios.
- ✓ Controla la eficiencia de las operaciones.
- ✓ Contribuye al planeamiento, control y gestión de la empresa.

### 1.2.2 **CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS SEGÚN SU COMPORTAMIENTO.**

El conocimiento del comportamiento de costos, es decir, la respuesta de un costo a distintos volúmenes de producción es esencial en la planificación y control de costos.

El comportamiento de los costes puede considerarse desde el punto de vista de la organización, como el análisis de CVU en el contexto de un centro de responsabilidad específico (como es necesario en la planificación y control de costos). Se refiere a la manera en que las actividades de una organización afectan a sus costos.

#### **Costos Variables:**

Son aquellos costos que con frecuencia varían en proporción directa a los cambios del volumen de producción o trabajo o actividad como unidades terminadas, horas-hombre directa trabajadas, materias primas, valor de ventas, número de visitas de servicio, etc.

**Costos Fijos:**

Son costos que no varían con la producción o la actividad productiva, se van acumulando principalmente por el solo transcurso del tiempo, es decir, son gastos relacionados con el tiempo. Permanecen constantes en su importe durante un corto período de tiempo.

Los costos fijos se refieren aquellos que la empresa asume así no esté en funcionamiento su actividad comercial y productiva.

(Amat, Oriol y otros, 2014)

### 1.2.3 MODELO COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD

#### Naturaleza

El análisis costo – volumen – utilidad (CVU) proporciona una visión financiera del proceso de planeación. El CVU está basado sobre la simplificación de los supuestos con respecto al comportamiento de los costos.

El CVU analiza el comportamiento de los costos totales, ingresos totales e ingresos operativos, como variaciones que ocurren a nivel de productos, precio de venta, costos variables o costos fijos.

#### Terminología

- ✓ **Ingreso Operativo:** Sinónimo de ventas
- ✓ **Costos Operativos:** Están constituidos por los costos variables de operación y los costos fijos de operación.

Costos Operativos = costos variables de operación + costos fijos de operación.

- ✓ **Ingreso Neto Operativo:** Son las entradas para el periodo contable menos todos los costos de operación.

Ingresos Neto Operativo = entradas de operación – costos de operación.

✓ **Utilidad Operativa:** Es la diferencia entre los ingresos netos operativos y los gastos operativos de una empresa, que están relacionados directamente con su actividad principal. Conocida por sus siglas en inglés como EBIT (Earnings Before Interest and Taxes).

$$\text{Utilidad Operativa} = \text{ingreso Operativo} - \text{gastos operativos}$$

#### **1.2.4 Cálculo de Costo basado en la Actividad (ABC, Activity-Based Costing).**

Debido a las inconvenientes del sistema tradicional de absorber todos los costos (sistema completo) y como alternativa al sistema de costos variables, se han desarrollado otros modelos más sofisticados para incluir los gastos generales fijos. Uno de esos modelos es el cálculo del costo basado en la Actividad (ABC).

A diferencia de la contabilidad analítica tradicional del sistema completo, en que se asignan los tantos por ciento predeterminados de gastos generales dividiendo los costos generales presupuestados entre algún indicador de actividad presupuestada como las horas de mano de obra, el modelo de ABC determina el costo de un producto solo para la capacidad que utiliza.

En un contexto de producción, por ejemplo, el proceso ABC intenta identificar los llamados "inductores de costos" los cuales consumen recursos en los talleres de la planta, como el uso de las maquinarias, el manejo de materiales y las inspecciones de calidad. En lugar de usar un único inductor como hacen los sistemas tradicionales de contabilidad analítica de explotación, el modelo ABC toma en cuenta una variedad de inductores de coste y asigna los costes generales a tantos como sean necesarios para obtener la información buscada.

La contabilidad basada en la actividad proporciona una imagen mucho más exacta de los costes de un producto que los modelos tradicionales, pero tiene un inconveniente: hace falta tener tiempo y recursos para aplicarla y mantenerla y el resultado no siempre justifica el gasto. El problema es mayor debido a una cierta resistencia que el modelo ABC encuentra entre las filas contables de muchas empresas debido al hecho de que este análisis basado en la actividad no se puede usar externamente y no está admitido por los principios contables generalmente aceptados (PCGA).

## **1.3 LA FUNCIÓN DEL PRESUPUESTO EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y BENEFICIOS.**

### **1.3.1 DEFINICIÓN DE PRESUPUESTOS**

Es la estimación programada y sistemática de las condiciones de operación y resultados a obtener por una empresa en determinado periodo de tiempo.

El presupuesto es la expresión cuantitativa de los objetivos y metas establecidas por la organización, la que se espera alcanzar en un periodo determinado, adoptando las estrategias necesarias para alcanzarlos.

### **1.3.2 OBJETIVOS**

#### **Planeación**

Es un plan que refleja, a través de números, el resultado de las operaciones que se realiza en un futuro inmediato.

Busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, es decir está presente tanto en el área operativa como en la estratégica.

Esta área está integrada por la mercadotecnia (marketing) y por las finanzas.



### **Coordinación**

Todas las áreas de la empresa deben integrarse entre sí hacia un objetivo general, las actividades que un área desarrolle deben ser auxiliadas por otras áreas.

### **Dirección**

Es la función ejecutiva de supervisión, la eficiencia de la dirección depende de un buen presupuesto y de un adecuado monitoreo en su ejecución.

Se debe evaluar la relación existente entre el plan y los resultados, con el fin de detectar las variaciones y aplicar las medidas correctivas necesarias que el caso amerite.

### **1.3.3 VENTAJAS DEL USO DE PRESUPUESTO**

Obliga al personal gerencial a ocuparse en planear, mirar el futuro y evitar, que estén demasiado ocupados con aspectos de coyuntura o labores operativas.

Se presta para coordinar las actividades de las diversas áreas del negocio. Las diferentes dependencias no son comportamientos aislados sino parte de un sistema interrelacionado.

Proporcionan instrumentos de control que permiten analizar desviaciones y optar medidas para desaparecer las causas de estas.

¿Cómo evaluamos la performance de nuestras áreas operativas? ¿Se cumplieron las metas? ¿Por qué razones no se logró su cumplimiento?

Posibilita examinar con cuidado los usos de la mano de obra y el capital para lograr un manejo más eficiente de los recursos.

Permite conocer de los costes, ¿Cuáles son los más relevantes? ¿Cuál es su impacto en el negocio? ¿Cómo se puede optimizar su uso?

Es un poderoso elemento que estimula a los trabajadores a cumplir con los objetivos planificados.

La empresa puede determinar de manera oportuna sus problemas y prevenir contingencias.

Ayuda a la correcta planificación de los costes de producción.

Permite la revisión y evaluación de políticas para alcanzar los objetivos planificados.

### 1.3.4 CLASIFICACIÓN

CRITERIO	CLASIFICACION
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rígidos o estáticos</li> <li>• Flexibles o variables</li> </ul>
Periodo de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corto plazo (un año)</li> <li>• Mediano plazo (más de un año y menos de cinco)</li> <li>• Largo plazo (más de cinco años)</li> </ul>
Campo de aplicabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De operaciones o económicos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- presupuesto de ventas</li> <li>- presupuesto de producción</li> <li>- presupuesto de materia prima (MP)</li> <li>- presupuesto de mano de obra (MO)</li> <li>- presupuesto de costo indirecto de fabricación (CIF)</li> <li>- presupuestos de gastos administrativos</li> <li>- presupuesto de ventas</li> </ul> </li> <li>• Presupuesto Financieros:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- presupuesto de inversiones</li> <li>- presupuesto de caja</li> </ul> </li> </ul>
Sector económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas productoras de bienes</li> <li>• Empresa comerciales y de servicios</li> </ul>

Nota: Para las empresas comerciales y de servicios se considera el presupuesto de compras en reemplazo de los presupuestos: MP, MO y CIF.

### 1.3.5 ETAPAS

Etapa	Acciones
Prevención	Ubicar a la empresa en el futuro. Técnicas <ul style="list-style-type: none"><li>• Tendencia a largo plazo</li><li>• Correlación</li><li>• Promedios móviles</li><li>• Estudio de mercados</li></ul>
Formulación	Proceso de la elaboración
Control	Comparar lo programado con lo realizado a fin de efectuar las correlaciones pertinentes

### 1.3.6 LOS PRESUPUESTOS EN LA TOMA DE DECISIONES

El plan para incrementar las utilidades es un esfuerzo estudiado para mejorar la actuación de las áreas que no alcanzan su potencial de utilidades. Se ocupa de la eliminación de las fugas de utilidades que impiden que un área obtenga el máximo de rendimiento de la inversión. A través del presupuesto se puede orientar la toma de decisiones respondiendo preguntas como:

¿Qué cerca estoy de cumplir los objetivos?

¿Dónde se están produciendo los mayores ingresos o pérdidas?

¿Cuáles son las unidades de negocio más rentable?

¿Cuál es la evaluación de la tasa de morosidad?

¿Cuál es la evaluación de la capacidad instalada?

¿Cuál es la rotación de los inventarios?

¿Cuál es el periodo de flotación?

¿Se puede financiar nuevas inversiones?

¿Cómo están evolucionando los indicadores de gestión?

El objetivo es incrementar las utilidades, lo cual se logra mediante:

- Aumento de ventas
- Una mejor mezcla de productos
- Minimización de los costos de los costos
- Reducción de las inversiones de capital
- Minimización de las inversiones de capital



**Figura 1:** Ciclo de visión estratégica de mejora y optimización de utilidad a través del presupuesto.

Un plan eficaz para mejorar las utilidades debe tener las siguientes características:

- El plan debe estar formada por propuestas específicas, se debe señalar con precisión el efecto esperado de cada propuesta de las utilidades, así como el personal responsable de su realización.
- Establecer un objetivo mínimo de rendimiento de la inversión para cada área y normas de actuación para cada planta y para cada función dentro de ella.
- Proyectarse hacia el futuro para alcanzar el logro de las mejores específicas.
- Considerarse la función de mejora de utilidades en la estructura de la empresa.
- Establecer comités encargados de la mejora de utilidades en distintos niveles de la compañía, para aprobar las propuestas y controlar su realización.
- El plan debe contener un procedimiento de informes que revele la medida en que se está cumpliendo para mejorar las utilidades.



Los presupuestos son una importante herramienta de gestión que facilita la administración de los recursos por objetivos, estableciéndole a la administración metas a lograr, expresados en términos monetarios tales como valor económico agregado, tasa de rendimiento sobre inversión, sobre capital, nivel de endeudamiento, determinada posición de liquidez, etc.

Todo esto propicia una evaluación eficiente durante el periodo presupuestal. También los presupuestos colaboran para dirigir una organización mediante la gestión por excepción, coadyuvando de esta forma a cumplir los compromisos contraídos y canalizar la energía a las áreas más relevantes que requieran la atención de la alta dirección.

Los presupuestos de operación y financiero, permiten plasmar el futuro de la organización para un determinado año, mediante el estado de resultados, el estado de situación financiera y el estado flujos de efectivo presupuestados.

## **CAPITULO II**

### **EL PRESUPUESTO MAESTRO**

#### **2.1 DEFINICIÓN**

El presupuesto maestro es una herramienta importante para una saludable gestión de los recursos de la empresa, el que puede prepararse a un año o más tiempo según la necesidad de la organización empresarial.

Es considerado como un presupuesto que integra el presupuesto operativo con el presupuesto financiero, los cuales se elaboran en función a un plan estratégico diseñado por la alta dirección de la empresa.

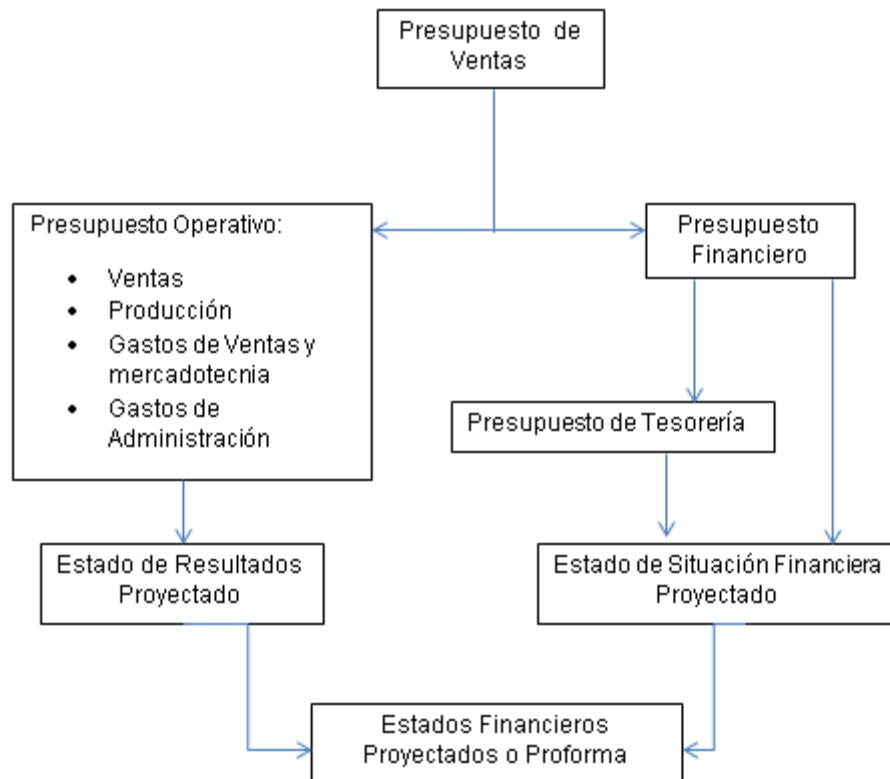
Asimismo, sirve de guía para conocer la situación económica, financiera y patrimonial en el futuro y que frente a resultados negativos que obtendría la empresa se plantee en forma oportuna, alternativas de cambios de las políticas comerciales, de financiamiento y de inversión en un periodo determinado.

Finalmente, se obtienen los Estados Financieros Proyectados o Proforma para el periodo requerido y necesario, que servirán para su uso gerencial.

( Flores Soria, Jaime 2009)

A continuación se plasma en la siguiente figura:

### El Presupuesto Maestro como Herramienta para la Elaboración de los Estados Financieros Projectados



Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, es de resaltar que el presupuesto es el elemento esencial del control presupuestario, a partir del cual se pueden calcular los posibles ingresos y gastos de la empresa durante un periodo determinado; de allí la importancia del Presupuesto Maestro como herramienta para la elaboración de los Estados Financieros Projectados.

## **2.2 BENEFICIOS**

1. Define objetivos básicos de la organización.
2. Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las áreas.
3. Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la organización.
4. Facilita el control de las actividades.
5. Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
6. Los recursos de la organización deben manejarse con efectividad, eficiencia y economía.

## **2.3 LIMITACIONES**

1. El presupuesto es estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.
2. El presupuesto no debe sustituir a la administración sino todo lo contrario, es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
3. Su éxito depende del esfuerzo que se aplica a cada hecho o actividad.
4. Poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlo a hechos falsos.

El presupuesto maestro es un modelo a seguir por las características de su aplicación y de obtención de resultados, es directo, es medible, es comparativo, y hasta cierto punto asegura el retorno de la inversión.

## **2.4 ETAPAS**

### **2.4.1 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN**

Es aquel presupuesto que se elabora teniendo en cuenta todas las operaciones que realiza la empresa ya sea el de producción y/o comercialización. En su elaboración de debe considerar los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de compras de materia prima directa
- Presupuesto de Mano de Obra directa
- Presupuesto de Costos indirectos de fabricación (CIF)
- Presupuesto de gastos administrativos
- Presupuesto de gastos de ventas

Es decir en el presupuesto operativo se planifica las operaciones de todos los ingresos y gastos que la empresa va a realizar durante un periodo de tiempo indeterminado, el que puede ser trimestral, anual o a mayor tiempo requerido.

## **2.4.2 PRESUPUESTO DE VENTAS**

En este presupuesto se establecen los objetivos del departamento de ventas de una empresa, como son el volumen de las ventas estimadas y conocer la rentabilidad esperada por la alta dirección.

Es el primer presupuesto que se elabora dentro del presupuesto maestro y que es de vital importancia para la planificación financiera. En su elaboración se debe tener en cuenta que las estimaciones de las ventas deberán realizarse de manera técnica para que su información sea confiable, debido a que el presupuesto de ventas sirve de base para elaborar los presupuestos de producción, compras, gastos administrativos y gastos de ventas.

El pronóstico de venta inicia con la preparación de los estimados de venta, realizado por cada uno de los vendedores, luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad.

### **Elaboración del Presupuesto de Venta**

Se inicia con un básico que tiene líneas diversas de productos para un mismo rubro el cual se proyecta como pronóstico de venta por cada mes o según la necesidad de la empresa.

### 2.4.3 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

El **presupuesto de producción se** elabora en función al presupuesto de ventas, para así asegurarse que la producción y las ventas guarden cierto balance durante el periodo. En este presupuesto se establece el número de unidades producidas según las ventas presupuestadas y a las necesidades de inventario para cada producto. El volumen de producción presupuestado se determina de la siguiente manera: Unidades esperadas a vender o presupuesto de ventas, más: Unidades deseadas como inventario final, menos: unidades estimadas como inventario inicial, dando como resultado el presupuesto de producción.

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Presupuesto de} \\ \text{Producción} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Unidades} \\ \text{Esperadas} \\ \text{a Vender} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Inventario} \\ \text{Final} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{Inventario} \\ \text{Inicial} \\ \hline \end{array}$$

A su vez el **presupuesto de producción** sirve de base para determinar las cantidades estimadas de compras de materiales directos.

#### **2.4.4 PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA DIRECTA**

El **presupuesto de compras de materia prima directa** se determina tanto en unidades físicas y monetarias. Para determinar la cantidad de materia prima necesaria para cumplir con los requerimientos de producción, se obtiene al multiplicar el volumen de producción o presupuesto de producción por el estándar de uso de cada una de las materias primas directas; y para determinar el costo de las materias primas, el total de necesidades de materia prima directa se multiplica por el precio unitario estimado de compra.

#### **2.4.5 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA**

En este presupuesto se calcula la cantidad de horas-hombre que se necesitaran para producir las unidades calculadas en el presupuesto de producción.

Es importante este presupuesto debido a que es útil para prever la cantidad de trabajadores que se necesitaran en el área de producción durante el periodo presupuestario, permitiendo a la gerencia estimar las necesidades de contratación, programar las horas extras y planificar la reducción de personal.



Las necesidades de mano de obra directa por cada unidad de producto son estimados en número de horas, en costo de la mano de obra directa, así como el número de trabajadores necesarios para cumplir con la producción presupuestada.

Para el cálculo del número de horas de mano de obra directa se procede como sigue:

Presupuesto de Mano de Obra Directa en Horas = Presupuesto de producción por el estándar en horas de mano de obra directa para elaborar cada producto.

Para calcular el costo de mano de obra directa presupuestada se multiplica la cantidad de mano de obra directa en horas por el costo unitario por hora de mano de obra directa.

Para calcular el número de trabajadores se divide el total de horas de mano de obra directa entre el total de horas efectivas de trabajo del periodo que se está presupuestando.

#### **2.4.6 PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN – CIF**

En este presupuesto se considera los tres elementos del costo de un producto de manera indirecta, es decir en costo de la materia prima auxiliar o indirecta, la mano de obra indirecta y otros CIF.

Los CIF son indispensables para la terminación adecuada del producto terminado.

Generalmente incluye el costo total estimado para cada categoría de los CIF clasificado en fijos y variables, los que no se pueden clasificar con exactitud y que son necesarias para la producción de un producto.

Para su cálculo puede utilizarse la siguiente fórmula:

$$Y=a+bx$$

Dónde:

**Y: es** igual a presupuesto de gastos indirectos de fabricación

**a:** son los costos fijos

**b:** son los costos variables, y

**X:** es el presupuesto de producción

Finalmente la suma de los tres elementos del costo presupuestado nos da como resultado el costo de producción presupuestado.

#### **2.4.7 PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Con este presupuesto se trata de cubrir la necesidad inmediata de proveerse con todo tipo de personal para las diferentes áreas administrativas de la empresa buscando darle la operatividad necesaria.

Estos gastos no están directamente vinculados a la producción o las ventas, pero si están vinculados con la organización en su conjunto.

Debe ser lo más económico sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la organización.

Características:

- Los sueldos se establecen en base a la situación económica y financiera de la empresa.
- Son gastos indirectos.
- Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio.
- Estos gastos ayudan a que la empresa funcione y que se obtengan los ingresos presupuestados.

#### **2.4.8 PRESUPUESTOS DE GASTOS DE VENTA**

En este presupuesto se considera los gastos de almacenamiento, despacho y entrega de los productos que produce la empresa, también los gastos de promoción y publicidad, y los gastos del departamento de ventas incluyendo a su personal.

Los gastos de venta se clasifican en fijos y variables de acuerdo a su comportamiento frente a las variaciones en el volumen de venta.

Este presupuesto es el de mayor cuidado en su gestión por los gastos que origina y su influencia en el gasto financiero.

Características:

- Comprende todo el Marketing.
- Es importante para el cálculo del Margen Operativo.
- Es permanente y costoso.
- Asegura la venta de un producto o servicio.
- Amplia el mercado de consumidores.

Desventajas:

- No genera rentabilidad.
- Puede ser mal utilizado.

## **2.5 ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA**

En el mundo empresarial y teniendo en cuenta la globalización de los negocios, es importante señalar que tanto en las empresas como en la vida personal, debido a la cada vez más creciente competitividad y a que los recursos son cada vez más escasos, es necesario que se realice una planeación de gastos para el mejor aprovechamiento de los ingresos, lo que permitirá cubrir cualquier imprevisto que se presente.

Es en ese sentido que hasta cierto punto se hace imprescindible el uso de la herramienta de gestión llamado presupuesto maestro, elaborándose al final los estados financieros proyectados o proforma y es en base a ello que los gestores de empresas lo utilizan con fines de prevenir contingencias modificando sus políticas comerciales para de esta forma alcancen las metas u objetivos propuestos.

Finalmente y con fines de transparentar su uso es que en el siguiente capítulo III, se presenta de manera pragmática la aplicación de dicha herramienta de gestión empresarial.

El referido capítulo tiene la finalidad de guiar a los estudiantes que se inician en el fascinante mundo de la contabilidad y en la elaboración de los estados financieros proforma. Asimismo, orientar a quienes dirigen las organizaciones empresariales recomendando medidas correctivas a fin de no repetir los mismos errores en el futuro.

Es así que para cumplir el objetivo se ha utilizado los estados financieros proforma para demostrar la importancia que cada vez adquieren éstos en la empresa y con el contador público en su función de asesor o consultor empresarial.

## **CAPITULO III**

### **APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO EN LA EMPRESA FABRICA CONTEX S.A.C**

#### **3.1 Antecedentes**

La Compañía tiene más de quince años en la fabricación y venta de muebles otros productos metálicos para oficina, iniciando sus actividades comerciales en el año 2002, teniendo una larga historia en el negocio, con un capital social suscrito y pagado al 31 de diciembre del 2018 de S/. 545,150.00, el que incluye las utilidades obtenidas por el último ejercicio ascendente a la suma de S/. 180,150.00.

Su objeto social es la fabricación y comercialización de muebles metálicos para oficina, el hogar, etc.

Su domicilio fiscal se sitúa en la avenida Nicolás Ayllon Nº 1850 del distrito de Ate Vitarte.

Posee dos locales de venta ubicadas en el distrito de Cercado de Lima.

La empresa se encuentra dentro del sector privado, su modalidad empresarial es la de persona jurídica y dentro del régimen tributario está incluida dentro del Régimen General (RG).

Para el pago del impuesto a la renta la empresa se encuentra dentro del régimen MYPE tributario, ya que sus ingresos netos no vienen superando las

1,700 UIT en el ejercicio gravable.

Su forma societaria es la de Sociedad Anónima Cerrada (SAC), no teniendo Directorio. Por decisión de todos los accionistas y teniendo en cuenta la responsabilidad social empresarial, Fabrica Contex S.A.C no se encuentra registrada en el REMYPE, asimismo el número total de trabajadores en total son 30 de los cuales 18 trabajadores laboran en la planta industrial.

### 3.2 Misión

El compromiso de la Fabrica Contex S.A.C. es fabricar muebles de oficina, contemporáneos para hogar y carpintería con diseños innovadores de alta calidad, ofreciendo un excelente servicio mediante el conocimiento y motivación del talento humano. Con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, manteniendo relaciones integrales a largo plazo y excediendo constantemente sus expectativas.

### 3.3 Visión

Llegar a ser líderes en la industria de muebles metálicos a nivel nacional con tecnología avanzada para la fabricación de nuestros productos, estableciendo una cadena de tiendas con una importante perspectiva de crecimiento y desarrollo, teniendo como principal objetivo la satisfacción del mercado nacional.



### 3.4 Valores

- Responsabilidad
- Cumplimiento
- Confianza
- Honradez y transparencia
- Garantías

### 3.5 El Presupuesto Maestro 2019

#### **ELABORACION DEL PRESUPUESTO MAESTRO 2019**

0. La información que se detalla a continuación fue proporcionada por los jefes de área de las oficinas de ventas, producción, logística, recursos humanos y contabilidad de la empresa **FABRICA CONTEX S.A.C** durante la primera quincena de diciembre del 2018. La información recibida fue procesada y elaborada mensualmente, y el presupuesto de ventas que se indica fue a solicitud de la gerencia general.
1. En base a la información recolectada por el gerente financiero de la empresa, se procedió a elaborar el presupuesto maestro para el año 2019. La materia prima A es la principal que comprende la plancha laminada de acero. Y la materia prima B comprende los materiales auxiliares: soldadura, pernos, chapas, pintura, lijas, gasolina, etc.

### **A. Datos Presupuestados**

	<u>Materia Prima</u>		<u>Costo Unitario</u>	<u>Cantidad</u>
A		S/	1.00	1 unidad: 0.09 m.
B		S/	2.00	1 unidad: 0.10 m.
	Mano de Obra Directa		h/h 2.40	

- Los CIF se aplican según la base de horas-hombre (h/h)
- Los productos terminados y otros son como sigue:
- Producto : Escritorio modelo secretaria : "P"
- Producto : Escritorio modelo gerente: "Q"

<u>PRODUCTOS TERMINADOS</u>	<u>P</u>	<u>Q</u>
Materia Prima A	12 Unid.	10 Unid.
Materia Prima B	9 Unid.	7 Unid.
Mano de obra Directa	14 h/h	17 h/h

### **DATOS ADICIONALES**

	<u>P</u>	<u>Q</u>
Volumen de Ventas Unid.	8,000	2,000
Valor de Venta Unitario	S/ 110	140
Inventario Final Unid.	600	200
Inventario Inicial Unid.	80	40
<u>MATERIA PRIMA</u>	<u>A</u>	<u>B</u>
Inventario Inicial Unid.	3,000	3,500
Inventario Final Unid.	4,000	1,000

Costos Indirectos de Fabricación	S/.264,600 (Incluye Depreciación por S/.30,000)
Gastos de Ventas	S/.50,000
Gastos de Administrativo	S/.42,000

- El Presupuesto de Caja es elaborado mensualmente y es como sigue :

Presupuesto Financiero 2019

Enero a Diciembre

(En Soles)

Detalle	Mes											
	1 Enero	2 Febrero	3 Marzo	4 Abril	5 Mayo	6 Junio	7 Julio	8 Agosto	9 Septiembre	10 Octubre	11 Noviembre	12 Diciembre
<b>Ingresos</b>												
Cobranzas	65,300	68,300	87,300	96,300	115,300	116,300	130,300	135,300	130,300	150,300	180,300	121,220
<b>Egresos</b>												
Materia Prima	8,000	9,000	11,000	13,000	14,000	15,000	16,000	16,000	18,000	22,000	24,000	26,000
Remuneraciones	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500
Gratificaciones y otros	-	-	-	-	-	-	35,425	-	-	-	-	35,425
Deposito CTS	-	-	-	-	17,712.50	-	-	-	-	-	17,712.50	-
EsSalud	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925
ONP	4,225	4,225	4,225	4,225	4,225	4,225	4,225	4,225	4,225	4,225	4,225	4,225
SCTR	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273
IGV	1,200	14,980	16,627	18,122	19,617	21,264	22,912	16,359	28,159	28,754	20,044	29,639
Renta	700	900	1,000	1,100	1,200	1,300	1,400	1,600	1,700	1,750	1,800	1,850
Compra Maquinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50,000	-	-
Otros Gastos	1,600	1,800	2,200	2,600	2,800	3,000	3,200	3,200	3,600	4,400	4,800	18,059

- El gerente financiero ha determinado un saldo mínimo de Caja al final de cada mes de S/. 5,000.
- En caso de financiamiento la política es solicitar un préstamo a una tasa de interés del 12% anual. La Gerencia General desea pagar el primer préstamo con sus intereses en el mes de agosto 2019.

- La gerencia general conjuntamente con el gerente financiero han determinado, que en el caso que la empresa necesitara apalancarse financieramente, se consideraría solamente dos financiamientos mensuales para todo el año en el orden de S/ 36,000.00 y S/ 12,000.00 respectivamente, que se recibirán al inicio de cada mes en que se necesite. Asimismo, acordaron que con fines de dar impulso a la liquidez, el primer préstamo será solicitado en el mes de enero 2019.
- La tasa del impuesto a la renta es la que corresponde al régimen MYPE Tributario.
- Asimismo el presupuesto de ventas para el año 2019 es como sigue:

**Presupuesto de Ventas Mensual 2019  
(En Soles)**

<b>Mes</b>	<b>Valor de Venta</b>	<b>IGV 18%</b>	<b>Total</b>
Enero	90,000	16,200	106,200
Febrero	100,000	18,000	118,000
Marzo	110,000	19,800	129,800
Abril	120,000	21,600	141,600
Mayo	130,000	23,400	153,400
Junio	140,000	25,200	165,200
Julio	160,000	28,800	188,800
Agosto	170,000	30,600	200,600
Septiembre	175,000	31,500	206,500
Octubre	180,000	32,400	212,400
Noviembre	185,000	33,300	218,300
Diciembre	100,000	18,000	118,000
<b>Total</b>	<b>1,660,000</b>	<b>298,800</b>	<b>1,958,800</b>

**B. La Situación Financiera fue:**

**FABRICA CONTEX S.A.C**

**Estado de Situación Financiera al 31.12.2018**

(En Soles)

<b><u>Activo Corriente</u></b>		<b><u>Pasivo Corriente</u></b>	
caja	12,000	Cuentas por Pagar	1,527
Cuentas por cobear	18,000	Tributos por pagar	9,323
Existencias			
Materia Prima	10,000	<b><u>Patrimonio</u></b>	
Producto Terminado	16,000	Capital Social	545,150
		Resultados Acumulados	40,000
<b><u>Activo No Corriente</u></b>			
Terreno	60,000		
Maquinaria	540,000		
Depreciación Acum.	-60,000		
<b>Total Activo</b>	<b>596,000</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>596,000</b>

=====

=====

**Lima, 31 de Diciembre del 2018**

Nota:

El Capital Social

1. A continuación, se elaboran los Presupuestos Operativos y Financieros **para el año 2019** que forman parte del Presupuesto Maestro.

Producto P: Archivador metálico de tres cajones

Producto Q: Escritorio metálico modelo gerente

- i. El Presupuesto Operativo 2019

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>			
<b>Producto</b>	<b>Volumen (Unid.)</b>	<b>Valor de Venta (\$/)</b>	<b>Total (\$/)</b>
P	8,000	160	1,280,000
Q	2,000	190	380,000
<b>TOTAL</b>	<u>10,000</u>		<u>1,660,000</u>

<b>PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN EN UNIDADES</b>				
	(a)	(b)	(c)	(a-b+c)
<b>Producto</b>	<b>Producción</b>	<b>Inv. Inicial</b>	<b>Inv. Final</b>	<b>Por Producir</b>
P	8,000	(80)	600	8,520
Q	2,000	(40)	200	2,160
<b>TOTAL</b>	<u>10,000</u>	<u>(120)</u>	<u>800</u>	<u>10,680</u>

<b>PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA (M.P.)</b>					
	P	Q			
<b>Unidad Producir</b>	8,520	2,160			
<b>Materia Prima</b>	<b>Unidades</b>	<b>Total</b>	<b>Costo Unitario (\$/)</b>	<b>Costo Total (\$/)</b>	
A	102,240	21,600	123,840	1	123,840
B	76,680	15,120	91,800	2	183,600
<b>TOTAL (\$/)</b>					<u>307,440</u>

<b>PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA</b>		
<b>Detalle</b>	<b>A</b>	<b>B</b>
Consumo en Unid.	123,840	91,800
(-) Inv. Inicial en Unid.	(3,000)	(3,500)
(+) Inv. Final en Unid.	4,000	1,000
Unidades de Compra	124,840	89,300
Costo Unitario (S/)	1.00	2.00
Compras (S/)	124,840	178,600
<b>TOTAL (S/)</b>		<u><b>303,440</b></u>

<b>PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA</b>					
<b>Producto</b>	<b>Unidades Producidas</b>	<b>h/h por Unidad*</b>	<b>Horas Totales</b>	<b>Costo Unitario (\$/)</b>	<b>TOTAL (\$/)</b>
P	8,520	14	119,280	2.40	286,272
Q	2,160	17	36,720	2.40	88,128
<b>TOTALES</b>			<b>156,000</b>		<b>374,400</b>

\*Los costos unitarios por hora de la MOD incluyen los costos sociales.

### **CÁLCULO DEL COSTO UNITARIO DE LOS CIF**

$$\text{Costo Unitario} = \frac{\text{Total CIF}}{\text{Total h/h}} = \frac{\$264,600}{156,000 \text{ h/h}} = \$1.696154 \text{ h/h}$$

$$\text{Costo Unitario del CIF} = \$1.70$$

<b>CUADRO DEL COSTO UNITARIO DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS</b>					
<b>Factores de Producción</b>	<b>Costo Unitario (\$/)</b>	<b>P</b>		<b>Q</b>	
		<b>Unidades</b>	<b>\$/</b>	<b>Unidades</b>	<b>\$/</b>
MP (A)	1.00	12	12.00	10	10.00
MP(B)	2.00	9	18.00	7	14.00
MOD	2.40	14 h/h	33.60	17 h/h	40.80
CIF	1.70	14 h/h	23.80	17 h/h	28.90
<b>TOTALES</b>			<b>87.40</b>		<b>93.70</b>

<b>PRESUPUESTO DE INVENTARIO FINAL</b>				
<b>MP</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo Unitario (\$/)</b>	<b>Sub Total (\$/)</b>	<b>TOTAL (\$/)</b>
A	4,000	1.00	4,000	
B	1,000	2.00	2,000	6,000
<b>Producto</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo Unitario (\$/)</b>	<b>Sub Total (\$/)</b>	<b>TOTAL (\$/)</b>
P	600	87.40	52,440	
Q	200	93.70	18,740	71,180



**Presupuesto Financiero 2019**  
Enero a Diciembre  
(En Soles)

Detalle	Mes												TOTAL
	1 Enero	2 Febrero	3 Marzo	4 Abril	5 Mayo	6 Junio	7 Julio	8 Agosto	9 Septiembre	10 Octubre	11 Noviembre	12 Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Saldo Inicial	12,000	61,877	63,574	80,124	101,079	121,127	156,939.50	168,379.50	178,077.50	216,995.50	220,468.50	283,489	12,000
Cobranzas	65,300	68,300	87,300	96,300	115,300	116,300	130,300	135,300	130,300	150,300	180,300	121,220	1,396,520
<b>Total Ingresos</b>	<b>77,300</b>	<b>130,177</b>	<b>150,874</b>	<b>176,424</b>	<b>216,379</b>	<b>237,427</b>	<b>287,240</b>	<b>303,680</b>	<b>308,378</b>	<b>367,296</b>	<b>400,769</b>	<b>404,709</b>	<b>1,408,520.00</b>
<b>Egresos</b>													
Materia Prima	8,000	9,000	11,000	13,000	14,000	15,000	16,000	16,000	18,000	22,000	24,000	26,000	192,000
Remuneraciones	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500	390,000
Gratificaciones y otros	-	-	-	-	-	-	35,425	-	-	-	-	35,425	70850
Deposito CTS	-	-	-	-	17,712.50	-	-	-	-	-	17,712.50	-	35425
ESalud	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	35,100
ONP	4,225	4,225	4,225	4,225	4,225	4,225	4,225	4,225	4,225	4,225	4,225	4,225	50,700
SCTR	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	3,276
IGV	1,200	14,980	16,627	18,722	19,617	21,264	22,912	26,359	28,159	28,754	29,044	29,639	257,277
Renta	700	900	1,000	1,100	1,200	1,300	1,400	1,600	1,700	1,750	1,800	1,850	16,300
Compra Maquinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50,000	-	-	50000
Otros Gastos	1,600	1,800	2,200	2,600	2,800	3,000	3,200	3,200	3,600	4,400	4,800	18,059	51259
<b>Sub Total Egresos</b>	<b>51,423</b>	<b>66,603</b>	<b>70,750</b>	<b>75,345</b>	<b>95,253</b>	<b>80,487</b>	<b>118,860</b>	<b>87,082</b>	<b>91,382</b>	<b>146,827</b>	<b>117,280</b>	<b>150,896</b>	<b>1,152,187</b>
Saldo Minimo Caja	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
<b>Total Egresos</b>	<b>56,423</b>	<b>71,603</b>	<b>75,750</b>	<b>80,345</b>	<b>100,253</b>	<b>85,487</b>	<b>123,860</b>	<b>92,082</b>	<b>96,382</b>	<b>151,827</b>	<b>122,280</b>	<b>155,896</b>	<b>1,212,187</b>
<b>Saldo (Exceso o Deficit)</b>	<b>20,877</b>	<b>58,574</b>	<b>75,124</b>	<b>96,079</b>	<b>116,127</b>	<b>151,940</b>	<b>163,380</b>	<b>211,598</b>	<b>211,996</b>	<b>215,469</b>	<b>278,489</b>	<b>248,813</b>	<b>267,324</b>
Prestamos	36,000.00							-36000					0
Pago del Prestamo								-2520					-2,520.00
Gastos Financieros								5,000					60,000.00
Reposicion Caja Minimo	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	
<b>Saldo Final del Mes</b>	<b>61,877.00</b>	<b>63,574.00</b>	<b>80,124.00</b>	<b>101,079.00</b>	<b>121,126.50</b>	<b>156,939.50</b>	<b>168,379.50</b>	<b>178,077.50</b>	<b>216,995.50</b>	<b>220,468.50</b>	<b>283,489.00</b>	<b>253,813.00</b>	<b>253,813.00</b>

<b>PRESUPUESTOS DE COSTO DE VENTAS</b>	
(En Soles)	
M.P.D. (consumida)	307,440
A: $123,840 \times S/ 1.00 = S/ 123,840$	
B: $91,800 \times S/ 2.00 = S/ 183,600$	
MOD	374,400
CIF	264,600
<b><u>COSTO DE PRODUCCIÓN</u></b>	946,440
(+) Inventario Inicial de Productos en Proceso	0
(-) Inventario Final de Productos en Proceso	0

<b><u>COSTO TOTAL DE PRODUCCION</u></b>	946,440
<b>(+) Inventario Inicial de Productos Terminados</b>	16,000
<b>(-) Inventario Final de Productos Terminados</b>	(71,180)
<b><u>COSTO DE VENTA</u></b>	<u>891,260</u>

<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADO</b>	
<b>AL 31.12.2019</b>	
(En Soles)	
Ventas	1,660,000
(-) Costo de Ventas	(891,260)
<b><u>UTILIDAD BRUTA</u></b>	510,220
(-) Gastos de Administrativos (42,000)	
(-) Gastos de Ventas (50,000)	(92,000)
<b><u>UTILIDAD OPERATIVA</u></b>	418,220
(-) Gastos Financieros	(2,520)
<b><u>UTILIDAD ANTES PART. E IMPUESTO</u></b>	415,700
(-) Participación de Trabajadores 10%	(41,570)
(-) Impuesto a la Renta	(98,083)
<b><u>UTILIDAD NETA</u></b>	<u>276,047</u>

FABRICA CONTEX S.A.C.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

AL 31.12.2019

(En Soles)

<b><u>Activo Corriente</u></b>		<b><u>Pasivo Corriente</u></b>	
Efectivo	253,813	Cuentas por Pagar	184,691
Cuentas por cobrar C	281,480	Tributos por Pagar	104,240
Cuentas por cobrar D	19,225	Participación Trabajadores	<u>41,570</u>
Materia Prima	6,000		
Producto terminado	<u>71,180</u>		
		<b><u>Total Pas. Corriente</u></b>	<b><u>330,501</u></b>
<b><u>Total Act. Cte.</u></b>	<b><u>631,698</u></b>	<b><u>Pasivo No corriente</u></b>	<b>0</b>
<b><u>Activo No Corriente</u></b>		<b><u>Patrimonio</u></b>	
Terreno	60,000	Capital Social	545,150
Maquinaria	590,000	Utilidad del Ejercicio	276,047
Depreciación Acum.	<u>(90,000)</u>	Resultados Acum.	<u>40,000</u>
<b><u>Total Act. No Cte.</u></b>	<b><u>560,000</u></b>	<b><u>Total Patrimonio</u></b>	<b><u>861,197</u></b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>1,191,698</u></b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATR.</b>	<b><u>1,191,698</u></b>

Lima 31 Diciembre 2019

## HOJA DE CÁLCULOS AUXILIARES

A. Cálculo del Impuesto a la Renta 2019 en soles :

Régimen MYPE Tributario:

	<b>Base Imponible</b>	<b>Tasa</b>	<b>S/.</b>
Hasta 15 UIT	63,000	10%	6,300
Exceso	<u>311,130</u>	29.50%	<u>91,783</u>
	374,130		98,083
(-) Pagos a Cuenta	Enero a Diciembre 2019		<u>-16,300</u>
	<b>Pago Regularización</b>		<b>81,783</b>

B. Cuentas por Cobrar Comerciales al 31.12.19

Cuentas por Cobrar Comerciales	
al 31.12.19	
(En Soles)	
Ventas Proyectadas	1,660,000
(+) Saldo Inicial por Cobrar	18,000
(-) Cobranzas Presupuestadas	(1,396,520)
<b><u>SALDO POR COBRAR COMERCIALES AL 31.12.19</u></b>	<b><u>281,480</u></b>

C. Cuentas por Pagar Comerciales al 31.12.19

<b>CUENTAS POR PAGAR al 31.12.19</b> (En Soles)		
<b>Saldo Inicial</b>		<b>1,527</b>
(+) Compra de Materia Prima Presupuestada	303,440	
(-) Pago Presupuestado de Materia Prima	(192,000)	<b>111,440</b>
(+) Otros Costos y Gastos Presupuestados		
M.O.D	374,400	
C.I.F. (S/264,600 – S/ 30,000)	234,600	
Gastos Administrativos	42,000	
Gastos de Ventas	50,000	
<b>(-) Pagos Presupuestados</b>		
Remuneraciones	(487,500)	
Otros Costos y Gastos	(141,776)	<b>71,724</b>
<b><u>SALDO CTAS. POR PAGAR AL 31.12.19</u></b>		<b><u>184,691</u></b>

D. Calculo de Las Gratificaciones de Fiestas Patrias y Navidad y otros 2019 en soles.

<b>Gratificación Remuneración *</b>	<b>Importe (1)</b>	<b>Essalud 9% (2)</b>	<b>Total (1+2)</b>
Julio	32,500	2,925	35,425
Diciembre	32,500	2,925	35,425

\*Las remuneraciones incluyen la asignación familiar.

E. Calculo del Depósito de la CTS en soles.

Depósito de Mayo y Noviembre 2019

Remuneración Compatible = Remuneración + 1/6 Gratificación

$$RM = 32,500 + 2,925 = 35,425$$

Tiempo Cobrado: 180 días

$$CTS \text{ (Mayo y Noviembre 2019)} = 35,425/360*180$$

$$= 17,712.50$$

F. Calculo del Pago Mensual de Essalud y ONP en soles.

Periodo Tributario	Remuneración	Aportes		Mes de Pago
		Essalud 9%	ONP 13%	
1	32,500	2,925	4,225	feb-19
2	32,500	2,925	4,225	mar-19
3	32,500	2,925	4,225	abr-19
4	32,500	2,925	4,225	may-19
5	32,500	2,925	4,225	jun-19
6	32,500	2,925	4,225	jul-19
7	32,500	2,925	4,225	ago-19
8	32,500	2,925	4,225	sep-19
9	32,500	2,925	4,225	oct-19
10	32,500	2,925	4,225	nov-19
11	32,500	2,925	4,225	dic-19
12	32,500	2,925	4,225	ene-20

G. La empresa paga por SCTR la tasa de 1.5% del total de la planta de los trabajadores calificados su labor de alto riesgo, que asciende mensualmente a S/.18, 200.

H. Calculo del Pago Mensual del I.G.V 2019 en Soles.

Periodo Tributario	I.G.V		Saldo por Pagar	Mes de Pago
	Venta	Compra		
1	16,200	1,220	14,980	feb-19
2	18,000	1,373	16,627	mar-19
3	19,800	1,678	18,122	abr-19
4	21,600	1,983	19,617	may-19
5	23,400	2,136	21,264	jun-19
6	25,200	2,288	22,912	jul-19
7	28,800	2,441	26,359	ago-19
8	30,600	2,441	28,159	sep-19
9	31,500	2,746	28,754	oct-19
10	32,400	3,356	29,044	nov-19
11	33,300	3,661	29,639	dic-19
12	18,000	3,966	14,034	ene-20

I. Calculo del Pago Mensual del Impuesto a la Renta en Soles.

Periodo Tributario	Valor de Venta	Tasa Mype 1%	Mes de Pago
1	90,000	900	feb-19
2	100,000	1,000	mar-19
3	110,000	1,100	abr-19
4	120,000	1,200	may-19
5	130,000	1,300	jun-19
6	140,000	1,400	jul-19
7	160,000	1,600	ago-19
8	170,000	1,700	sep-19
9	175,000	1,750	oct-19
10	180,000	1,800	nov-19
11	185,000	1,850	dic-19
12	100,000	1,000	ene-20



J. Cálculo de Tributos por Pagar al 31 de Diciembre 2019 en soles:

- Essalud.....2,925
- ONP.....4,225
- SCTR..... 273
- I.G.V.....14,034
- Impuesto a la Renta diciembre 2019.....1,000
- Impuesto a la Renta Regularización  
Año 2019.....81, 783

**Total**            **104,240**  
=====

## **CONCLUSIONES**

1.- Los sistemas de la Contabilidad Gerencial reportan los resultados de las operaciones usando medidas financieras y no financieras. Estos sistemas también ayudan a proyectar y planear operaciones futuras.

2.- El propósito de la contabilidad de gestión es ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos. Conocer estos objetivos satisface las necesidades de sus clientes y otros interesados, tales como accionistas, acreedores, proveedores y trabajadores. La estrategia es la forma en que una firma se posesiona y se distingue a si misma de sus competidores.

3.- La Contabilidad Gerencial está organizada para producir información de uso interno de la administración como: formular, mejorar y evaluar políticas de la empresa, conocer dentro de la empresa las áreas que son diferentes y aquellas que no lo son: Planear y controlar operaciones diarias etc., a diferencia de aquella información que se presentan a terceras personas relacionadas con la organización.

4.- Todo presupuesto deber ser preparado por un especialista en esta materia, como contadores, economistas, administradores, etc., y luego, para ser aprobado debe ser revisado por el gerente financiero de la empresa.

Además, un presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

5.- El presupuesto maestro tiene los siguientes beneficios:

- Define objetivos básicos de la empresa.
- Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las divisiones.
- Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
- Facilita el control de las actividades.
- Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
- Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

6.- **La Fábrica Contex SAC**, como resultado de la aplicación del **Presupuesto Maestro** mejoro su situación económica incrementándose sus utilidades en un 53.23%, porque sus inversiones se incrementaron en casi 100% con respecto al ejercicio económico anterior.

## RECOMENDACIONES

- 1.- Las empresas deben procesar información de manera adecuada y oportuna desde el punto de vista de la Contabilidad Gerencial.
- 2.- Toda organización empresarial para alcanzar sus objetivos estratégicos deberá tener en cuenta la importancia del propósito de la Contabilidad de Gestión.
- 3.- Para mejorar y evaluar las políticas de la empresa, planear y controlar operaciones diarias deberán usar la Contabilidad Gerencial.
- 4.- El Presupuesto Maestro debe ser preparado por especialistas en la materia como contadores, economistas, administradores, etc.
- 5.- Para elaborar el Presupuesto Maestro de debe definir los objetivos básicos de la empresa.
- 6.- Las empresas para que mejoren su situación económica y financiera, deberán planificar sus actividades mediante la aplicación de la **Contabilidad de Gestión**, y específicamente mediante el uso de su herramienta del **Prepuesto Maestro**.

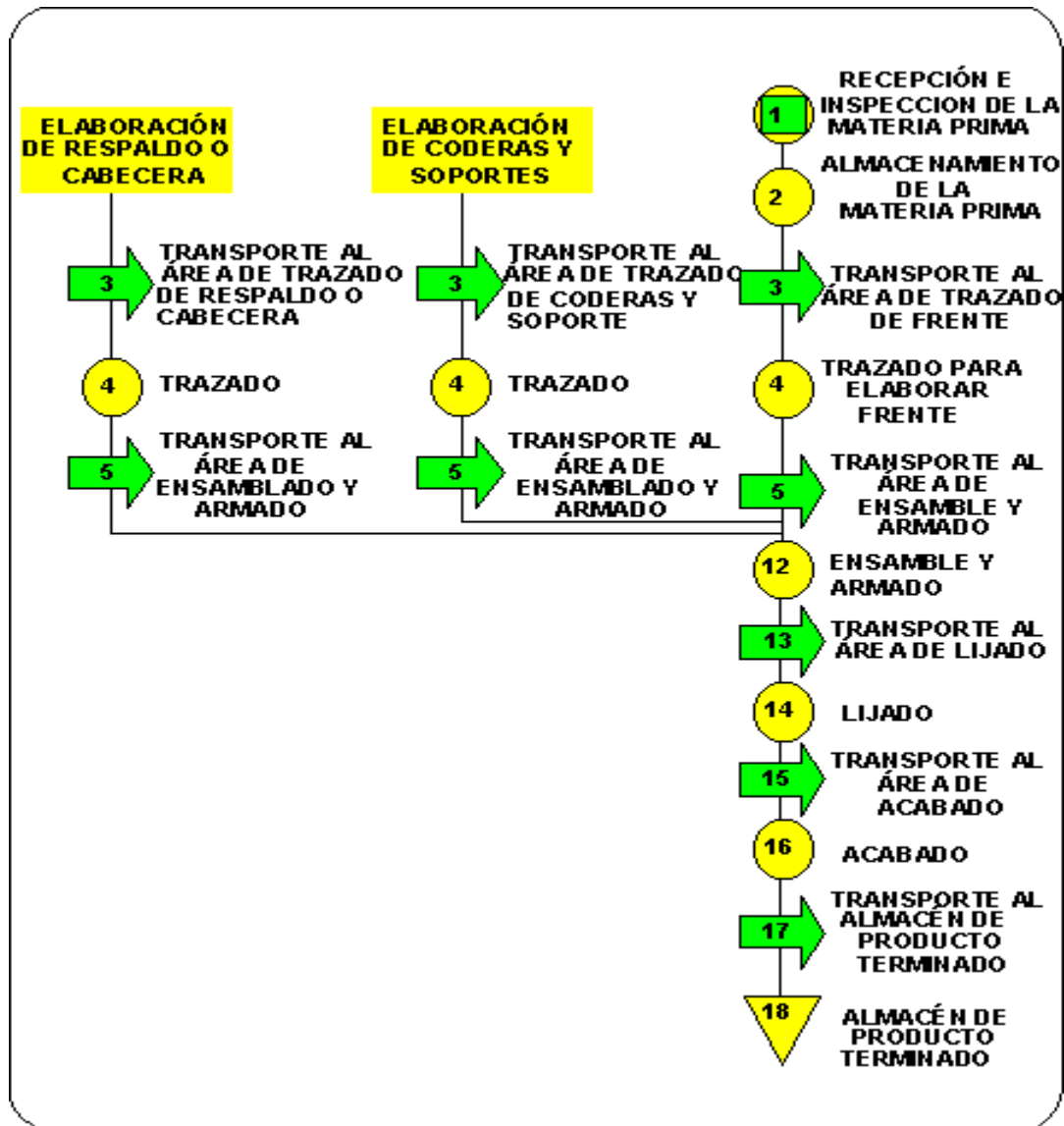
## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1- **AMAT** ,Oriol y otros .(2014).Contabilidad y Gestión de Costes, 7ma edición, Profit Editorial .España
- 2- **ANDIA VALENCIA** ,Walter .(2010).Manuel Práctico de Finanzas Empresariales ,1ra .edición, Librería Editorial El Saber .Perú
- 3- **CHURUBIO** , Manuel. (2009). Fundamentos de Finanzas ,Séptima edición,Financial Advisory Partners S.A.C .Perú
- 4- **COURT M** , Eduardo. (2010).Finanzas Corporativas ,1era edición, Cengage Learning Inc. Argentina
- 5- **FLORES SORIA** , Jaime. (2009).Contabilidad Gerencial Teoría y Práctica. 1ra edición, Editorial CECOF .Perú

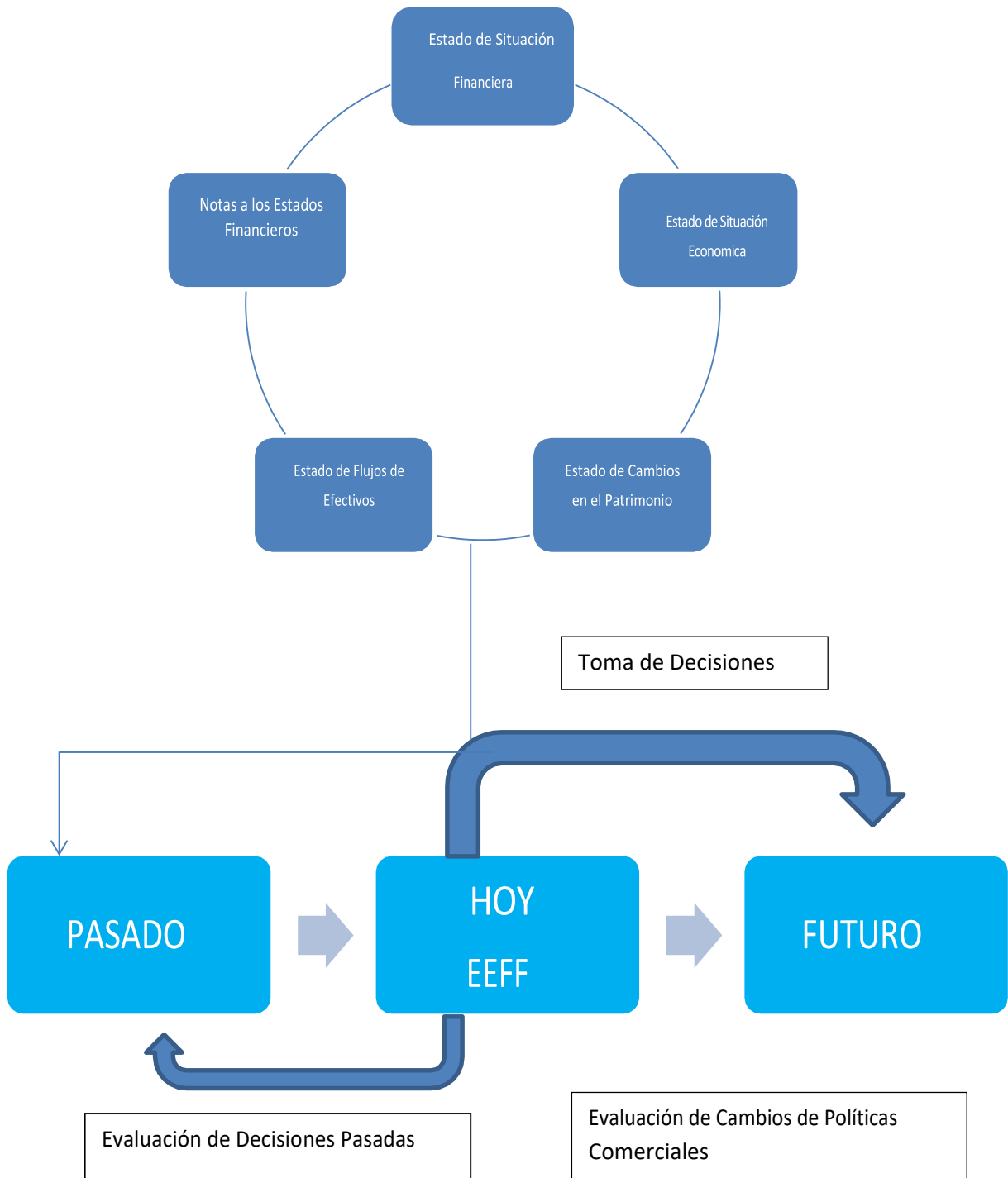
- 6- **GUAJARDO CANTU** ,Nora y otros (2008).Contabilidad Financiera ,5ta edición,Mc Graw-Hill /Interamericana Editores ,S.A.México
- 7- **GUTIERREZ HIDALGO** ,Fernando y otros (2016).Contabilidad de Gestión,2da edición,Ediciones Pirámide ,España
- 8- **HORNGREN**, Charles T y otros (2003). Contabilidad Financiera ,5ta edición ,Prentice-Hall Hispanoamérica S.A .México
- 9- **IZAR LANDETA**, Juan Manuel(2007).Contabilidad Gerencial,1ra edición  
 , editorial Trillas S.A. México
- 10- **RIVADENEIRA UNDA** ,Milton(2014).La Elaboración de Presupuestos en Empresas Manufactureras ,2da Edición,  
Biblioteca Virtual EUMED.net  
 , Ecuador.

## ANEXOS

### Flujo de Fabricación de Muebles Metálicos Para Oficina



# ESTADOS FINANCIEROS





## Productos Terminados

### Escritorios



### Escritorios Pequeños



### Sillas



**Archivos**



**Armario**

