

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y
FINANZAS**



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**EI PRESUPUESTO MAESTRO Y SU INFLUENCIA EN LA
TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA LABORATORIO
GASTRONÓMICO SAC EN EL DISTRITO DE
MIRAFLORES EN EL AÑO 2017**

PARA OPTAR EL TITULO DE CONTADOR PÚBLICO

INTEGRANTES:

**GOMEZ VALLENAS ANGELO ALBERTO
PASCUAL ESCOBEDO SANDRA VERENISSE
VASCONZUELO HUAMAN LUIS EDUARDO**

ASESOR:

MG. BONILLA LOLI CESAR ENRIQUE

LINEA DE INVESTIGACION: NORMAS ETICAS

CONTABLES EN EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS

LIMA, 2018

**EI PRESUPUESTO MAESTRO Y SU INFLUENCIA EN LA
TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA LABORATORIO
GASTRONOMICO SAC EN EL DISTRITO DE
MIRAFLORES EN EL AÑO 2017**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales-
Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas, para optar el
Título de Contador Público, en la Universidad Peruana de las
Américas.

APROBADO POR:

Mg. VINCES YACILA, VICTOR EDUARDO -----
Presidente

LIC. PONCE CANALES, JAVIER MARCIAL -----
Secretario

LIC. MARIN HUAPAYA, JUAN ARMANDO -----
Vocal

FECHA: 15/05/2018

RESUMEN

La empresa LABORATORIO GASTRONOMICO S.A.C. con R.U.C. 20511823162 comenzó sus actividades en el año 2011, fue fundada por el Sr. Alfieri Martin Mannarelli Mckay, se encuentra ubicada en la Av. Reducto n°1150, en el distrito de Miraflores. Se encuentra en el Régimen General.

Se dedica principalmente al equipamiento de cocinas industriales y comerciales en el rubro gastronómico, teniendo en sus filas a profesionales de alto nivel para el diseño y ejecución de los proyectos gastronómicos requeridos en el mercado.

Así mismo tiene como principales competidores en su rubro a Fritecsa S.A.C., Apega S.A.C., V&B Corporación S.A.C., entre otros. Y como clientes principales a cadenas hoteleras como Sheraton, Los delfines, Hotel Marriot, supermercados, entre otros.

El presente trabajo de investigación tiene mucha importancia para la empresa, ya que se quiere implementar esta herramienta presupuestal para mejorar la gestión financiera y contable en los siguientes ejercicios.

ABSTRACT

LABORATORIO GASTRONÓMICO S.A.C Company, R.U.C 20511823162. It started them activities in 2011. It was founded by Mr.Alfieri Martin Mannarelli Mckay . It is located in Reducto 1150 Avenue, Miraflores. It is in the General Social.

This company sells for commercial kitchen's equipment at gastronomic area. It has high levels of professionals working for design and good gastronomic proporsals for the market.

At the same time, it has competitors like Fritecsa S.A.C., Apega S.A.C.,V&B S.A.C Corporation and more. Clients like Sheraton's hotels, Los Delfines, Marriot's hotels, Supermarkets and more.

The aim of this project has a lot of importance for the company because it want to get a better accounting budget tool in the next examples

DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios por darnos la fortaleza de seguir adelante con nuestros sueños. A nuestros familiares, por guiarnos en un camino de bien que nos conduce a alcanzar nuestros objetivos. A nuestros estimados profesores, que nos prestaron su apoyo para el desarrollo de nuestra investigación.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Universidad Peruana de las Américas por aceptarnos y abrirnos las puertas de su prestigiosa universidad, para desarrollar nuestra carrera y forjarnos como grandes profesionales, también a los diferentes docentes que nos ofrecieron sus enseñanzas y apoyo de manera constante.

Nuestro agradecimiento también va dirigido al Gerente Propietario de la Empresa “Laboratorio Gastronómico”, el Ing. Alfieri Mannarelli McKay por aceptar que desarrollemos nuestro trabajo en su empresa.

Por último, agradecemos a nuestros compañeros de todos los ciclos de la Universidad, ya que gracias a su amistad, apoyo y profesionalismo han aportado mucho a nuestras ganas de seguir adelante en esta carrera.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

INTRODUCCION

CAPÍTULO I PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	2
1.2.1 Problema general.....	2
1.2.2 Problemas específicos.....	2
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 Antecedentes de la investigación.....	4
2.1.1 Nacionales.....	4
2.1.2 Internacionales.....	6
2.2 Bases teóricas.....	8
2.2.1 Presupuesto maestro.....	8
2.2.1.1 Definición.....	8
2.2.1.2 Clasificación.....	9
2.2.2 Toma de decisiones.....	15
2.2.2.1 Definición.....	15
2.2.2.2 Etapas de la toma de decisiones.....	16
2.2.2.3 Tipos de decisiones.....	17
2.2.2.4 Tipos de conflictos de decisión.....	21
CAPÍTULO III ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	23
3.1 Solución.....	23
3.1.1 Elaboración del presupuesto maestro 2017.....	23
3.1.2 Estados financieros presupuestados 2017.....	35
3.1.3 Comparativo real 2017 Vs presupuestado.....	37
3.1.4 Análisis.....	39

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Nuestro trabajo de investigación es acerca del Presupuesto Maestro y su influencia en la toma de decisiones de la empresa Laboratorio Gastronómico S.A.C en el Distrito de Miraflores, donde la implementación del Presupuesto Maestro se ha convertido en una necesidad que toda empresa con expectativas de crecimiento necesita.

Laboratorio Gastronómico S.A.C es una empresa del sector comercial, cuyo enfoque se da en el rubro gastronómico, que inició sus actividades en el año 2011, dedicada a la venta de maquinaria industrial, menaje y repuestos relacionados al área de cocina y pastelería para el sector de la gastronomía. Tiene como misión cubrir de manera adecuada las necesidades que requieren sus clientes dentro del rubro de la gastronomía, a través de soluciones óptimas y eficientes, acompañadas de la mejor tecnología, para satisfacer la demanda de un rubro que crece día a día en nuestro país. Así mismo su visión radica en ser reconocidos como una empresa sólida y confiable en el equipamiento de maquinaria para el rubro de la gastronomía.

Con el siguiente trabajo de investigación pretendemos analizar como el presupuesto maestro impacta en la gestión financiera y posterior toma de decisión.

En la coyuntura económica actual, la gestión empresarial requiere de herramientas y técnicas que permitirán la sostenibilidad y rentabilidad de las entidades económicas. Es por ello que el presupuesto maestro se presenta como una alternativa eficiente y eficaz dentro de la operación de las empresas.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1. Planteamiento del problema

Para Actualidad Empresarial (2010), el personal dedicado al área de Finanzas, es importante conocer cómo realizar presupuestos proyectados, los cuales sirven como base para la planeación en el cumplimiento de metas de la empresa, fuente de variación y capacitación que lleven a niveles de productividad y crecimiento como entidad. Actualmente, no es suficiente contar con estados financieros de manera histórica, sino también conocer qué nos espera en el futuro a corto y largo plazo. Es así, que el presupuesto maestro, nos indica la realidad más cercana que puede enfrentar la empresa.

La empresa Laboratorio Gastronómico S.A.C. es una empresa del sector comercial, dedicada a la venta de maquinaria, menaje y relacionados para las distintas empresas del sector de la gastronomía, hotelera, servicios y comercial que requieran implementar o adquirir la mejor tecnología en el área de cocina. En la actualidad muestra debilidades en cuanto a su presupuesto por la falta de proyección, afectando la toma de decisiones; debido a la poca capacidad que se ha tenido para planificar los ingresos y gastos dentro de sus periodos económicos. Otro de los problemas que afronta es la poca rotación de ciertos productos dentro de su inventario, lo que viene afectando sus cuentas por pagar que son muy representativas; lo que genera que la empresa busque financiamiento a través de terceros.

De igual forma presenta problemas dentro de su gestión empresarial y de recursos, lo que advierte a la empresa "Laboratorio Gastronómico S.A.C" a organizarse y analizar la influencia del presupuesto maestro en la toma de decisiones, para tener un campo más abierto de herramientas presupuestarias necesario para su marcha.

El problema mas frecuente es la falta de control a los ingresos y egresos que genera la empresa, ya que involucran partidas del presupuesto general de la empresa que generan un déficit para el flujo de caja afectando índices de liquidez y rentabilidad en el mediano plazo al no cumplir dichas metas. Al trabajar sobre un presupuesto preciso se requiere saber los diferentes estados del mismo, desde el momento de la aprobación hasta su ejecución y análisis posterior. Así mismo se vuelve indispensable el control de la generación de recursos en el desarrollo de las diferentes ventas, ya que son el motor generador de la rentabilidad esperada.

Es por ello que esta investigación resalta la importancia de aplicar el presupuesto maestro en las empresas a fin de que puedan mejorar su proceso contable y financiero, enfrentarse a las problemáticas que puedan presentarse dentro de la ejecución del mismo, con el objeto de alcanzar las metas previstas.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cómo influye la elaboración del presupuesto maestro en la toma de decisiones de la empresa "LABORATORIO GASTRONÓMICO S.A.C." en el distrito de Miraflores en el año 2017?

1.2.2 Problemas Específicos

¿Cómo influye la elaboración del presupuesto de ventas en la toma decisiones gerenciales de la empresa "LABORATORIO GASTRONOMICO S.A.C." en el distrito de Miraflores en el año 2017?

¿Cómo influye la elaboración del presupuesto de compras en la toma decisiones gerenciales de la empresa "LABORATORIO GASTRONOMICO S.A.C." en el distrito de Miraflores en el año 2017?

¿Cómo influye la elaboración del presupuesto de caja en la toma decisiones Gerenciales de la empresa LABORATORIO GASTRONOMICO S.A.C." en el distrito de Miraflores en el año 2017?

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Nacionales

En el ámbito nacional se estudia como el presupuesto maestro y la toma de decisiones determina la proyección y funcionamiento a futuro de los diferentes hechos económicos dentro de las empresas y entidades.

Sánchez y Cortijo (2013), realizó la investigación: *“El presupuesto y la mejora en la gestión empresarial de la empresa Red Car Perú S.A.C en la Ciudad de Trujillo durante el periodo 2012-2013”*, en la Universidad Privada Antenor Orrego, Perú. La investigación concluye que; los ratios financieros revelan una rentabilidad baja sobre las ventas del 13%, una liquidez general de 0.75, liquidez inmediata de 0.58 y un endeudamiento con terceros de 31%.

Santos y Pérez (2010), en su investigación: *“Influencia del Presupuesto Maestro sobre la Situación Financiera y Económica de una Institución Educativa de Nivel Técnico de la Ciudad de Trujillo”*, en la Universidad Privada del Norte, Perú, concluye que; al implementarse el presupuesto maestro se logró obtener una mejora en la liquidez de la empresa lo cual permitió cumplir con las obligaciones de la planilla, proveedores y acreedores; controlando los ingresos y salidas de la entidad, mejorando la administración de recursos.

Rivas Huamani, (2015), en su investigación: *“El presupuesto y la gestión financiera en la Institución Educativa N° 6065 Perú – Inglaterra del distrito de Villa El Salvador”*, en la Universidad Nacional de Educación, Perú, concluye que; según la encuesta realizada, no existe una previsión en la Institución Educativa, de este modo su elaboración no corresponde para planificar ingresos ni priorizar

gastos, aun así se elaboró de manera deficiente un presupuesto que no ayuda en el control de ingresos y egresos.

Fernández y Mejía. (2002), en su investigación: *“El presupuesto maestro, su incidencia en la gestión empresarial de la empresa comercializadora representaciones. Punto Azul E.I.R.L.”*. Universidad Privada Antenor Orrego (2002), Perú, concluye que; la planeación asiste a la administración en conjunto para direccionar y controlar las metas de corto y largo plazo basadas en estrategias, siendo el presupuesto maestro la herramienta necesaria para reducir la incertidumbre de los planes corporativos en post de mejorar la gestión.

Arias. (2016), en su investigación: *“Influencias de los Estados Financieros en la toma de decisiones gerenciales de la empresa grupo Porvenir Corporativo E.I.R.L en el periodo 2014-2015”*. Universidad Nacional del Altiplano (2016), Perú, concluye que; la entidad no muestra una información económica y financiera oportuna y tampoco se realiza el análisis respectivo de la información financiera; del mismo modo la aplicación de ratios como liquidez, gestión y solvencia no son aplicados de manera constante impidiendo tomar decisiones vitales.

Segura de la Peña (2014), en su investigación: *“Decisiones financieras para la optimización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima Metropolitana”*. Universidad De San Martin de Porres (2014), Perú, concluye que; que el financiamiento mediante capital de trabajo permite la obtención de bienes de capital al costo, plazos y otras condiciones razonables; y la decisión de invertir facilita a las pymes en activo corriente y no corriente que incrementa la rentabilidad.

Fabián Sotelo. (2012), en su investigación: *“Decisiones financieras y el crecimiento económico de la caja municipal de crédito popular de Lima en el periodo del 2007 al 2010”*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2012), Perú, concluye que; los distintos tipos de productos lanzados por la caja municipal tuvieron un impacto positivo en la institución, reflejados en sus utilidades

incrementadas, lo cual fortaleció su patrimonio; con ello se muestra que la decisión financiera adoptada permitió un crecimiento económico y financiero en los últimos años.

2.1.2 Internacionales

A nivel internacional se estudia como el presupuesto maestro y la toma de decisiones determina la proyección y funcionamiento a futuro de los diferentes hechos económicos dentro de las empresas y entidades.

Soliz Arias Erika Viviana (2014), en su investigación: “*Presupuesto Maestro para el segundo semestre la empresa Maderas*”, en la Universidad del Azuay, Ecuador, concluye que; la administración debe tener en cuenta que el presupuesto se fundamenta en estimación de cada uno de los departamentos y áreas, y se debe cumplir con cada uno de estas proyecciones o por lo menos ajustar periódicamente, de esto dependerá conseguir el resultado planteado. Si la empresa tiene un correcto manejo de los objetivos, y políticas claramente establecidas y una optimización correcta de los recursos a utilizar, por medio de los presupuestos se puede llegar a determinar la utilidad esperada.

Verónica Belén Cevallos Acosta (2006), realizó la investigación: “*El presupuesto como herramienta de gestión y planificación en una institución financiera*”, en la Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador, concluye que; el presupuesto repercute en la gestión de las entidades financieras, con el propósito de encontrar medidas a través de esta herramienta que puedan desarrollar y ampliar la planificación dentro del mercado financiero. Así mismo los presupuestos son necesarios para la gestión y planificación dentro de las empresas pues permite tomar decisiones oportunas amparadas en normas legales por las que se rigen las entidades financieras.

Montenegro (2011), en su investigación: “*El Sistema de Presupuesto Maestro como Herramienta para el Control de los Recursos Financieros en las Empresas*”

Proveedoras de la Industria del Mueble”, en la Universidad de San Carlos, Guatemala, concluye que; el presupuesto maestro es un instrumento que permite la planificación y control de los recursos de la empresa. De la misma manera se advierte que las empresas proveedoras operan bajo un manejo familiar y empírico.

Reynoso y Urgiles (2010), en su investigación: *“Diseño, Elaboración y Aplicación del Presupuesto Maestro para Empresas de Ferretería Aplicado a la Empresa ASAGA S. A.”*, en la Universidad de Cuenca, Ecuador, concluye que; es de suma importancia aplicar el presupuesto maestro en esta empresa para poder controlar los gastos e ingresos que obtiene, y cuidar su inversión.

Hurtado. (2014), en su investigación: *“La gerencia financiera en la toma de decisiones”*. Universidad Militar Nueva Granada (2014), Colombia, concluye que; La gerencia de una empresa debe tener la capacidad de tomar decisiones que permitan a la empresa contar con una constante actualización tecnológica en sus procesos, adaptación a los cambios que se efectúan en el mundo económico para evitar los riesgos propios dentro de las actividades de una entidad. Así mismo las tomas de decisiones tendrán que ser flexibles a los cambios y evolución que se da en el mercado ya que ello permitirá evaluar distintas estrategias que conduzcan al objetivo trazado por dicha entidad.

Quiroa. (2014), en su investigación: *“Toma de decisiones y productividad laboral”*. Universidad Rafael Landívar (2014), Guatemala, concluye que; la toma de decisiones gerenciales impacta en la producción laboral cuando no se ofrecen condiciones adecuadas a los trabajadores. Los gerentes deben ser capaces de dar respuesta a las problemáticas que pueden generar un coste laboral adicional innecesario ante horas perdidas por un ambiente inadecuado.

Reyes. (2016), en su investigación: *“Herramientas Financieras: Un instrumento para la toma de decisiones en una empresa del sector salud”*. Instituto Politécnico Nacional (2016), México, concluye que; en la mayoría de empresas pequeñas y

medianas las posiciones jerárquicas se encuentran cubiertas por familiares que en su mayoría no se encuentran capacitados, y cuyas decisiones pueden ser inadecuadas para la gestión de la empresa en el mercado.

2.2 Bases Teóricas

Dentro de este punto se definen los conceptos acerca del presupuesto y la toma de decisiones, que van a explicar la importancia de implementarlo en la empresa, en las siguientes fuentes bibliográficas:

2.2.1 Presupuesto Maestro

2.2.1.1 Definición

Para Andía (2012:149), el presupuesto es utilizado por las entidades para facilitar los planes de operación y financiero en el futuro, lo cual dará como reporte final el presupuesto anual. Los propósitos de carácter operativo se reúnen en administrar los recursos escasos, mientras que los propósitos de carácter financiero se centran en financiar actividades de operación y de inversión en el negocio.

Para iniciar la elaboración del presupuesto se necesita determinar los objetivos a futuro, de este modo el presupuesto maestro dirige y controla las decisiones que la organización tome. Es de suma importancia en las empresas ya que detalla la información y sugiere a las áreas obtener pronósticos más precisos sobre sus actividades, a fin de alcanzar los objetivos planteados en la alta dirección.

Santa Cruz R. A, Torres C. M (2008), sostienen así mismo que el presupuesto cuantifica las metas de gerencia. Los presupuestos se pueden realizar en diferentes periodos, dependiendo la clase de presupuesto. Un sistema habitual es un presupuesto incremental o creciente y toma como base el presupuesto realizado de manera anterior.

No obstante, según sostiene Garrison, Brewer, Noreen (2009:390), el presupuesto maestro resume los objetivos trazados para todas las áreas de la

empresa. El objetivo es lograr obtener un presupuesto del flujo de efectivo, resultados presupuestados y el estado de situación financiera presupuestado.

Para Apaza, M. M. (2009), un presupuesto es simplemente una previsión de los eventos futuros. Por ejemplo, cuando los estudiantes se preparan para los exámenes finales utilizan presupuestos de tiempo, que les ayudaran a distribuir el tiempo de preparación. Los presupuestos desarrollan tres actividades básicas para una empresa:

Indican la cantidad y el momento de las necesidades de financiación futura de la empresa; proporcionan la base para tomar decisiones para corregir cuando las cifras del presupuesto maestro no coincidan con las cifras reales o realizadas y proporcionan la base para evaluar el desarrollo de la empresa.

2.2.1.2 Clasificación

El presupuesto maestro se clasifica en: Presupuesto de Ventas, de Compras, de Gastos Operativos, de Flujo de Caja y de Estado de Situación Financiera y Resultados.

a. Presupuesto de ventas

Según Andía (2012:160), sostiene que toda planificación de la entidad parte de las actividades que brinda, ofreciendo algún bien o servicio, mostrado en el presupuesto de ventas. Esta proyección calcula el plan desarrollado por marketing lo cual incluye cumplir con los objetivos de participación en el mercado y cuáles son sus estrategias para proyectarlas. Es por ello que el presupuesto de ventas sirve como punto inicial en el presupuesto maestro.

Así mismo Santa Cruz R. A, Torres C. M (2008), el presupuesto de ventas es el inicio para calcular los demás presupuestos. Si este pronóstico fue preparado atentamente y con exactitud, los siguientes procesos presupuestales serán mucho más confiables. Por ejemplo, la estimación de ventas contiene información para desarrollar el presupuesto de producción, compras, ventas y gastos de administración. Si el pronóstico de ventas no es correcto, los siguientes presupuestos relacionados serán menos confiables.

Además, sostiene Tovar (2012:24), que el presupuesto de ventas es vital, debido a que los demás presupuestos se tendrán que ajustar a la medida proyectada. Está basada en varias hipótesis y refleja el que vender, como, volumen y precio.

Asimismo, define Martínez (2013:74), el presupuesto de ventas da inicio al proceso presupuestario teniendo en cuenta que de ello dependerá la cantidad a producir y todos los gastos necesarios que se tienen en el proceso productivo. Las ventas proporcionan el efectivo necesario para cumplir con las actividades corrientes de la empresa cuidando la rentabilidad de la misma.

En conclusión, el presupuesto de ventas es vital para cumplir con los demás presupuestos planteados, ello conlleva a que cada área de la compañía pueda delimitar sus gastos teniendo en cuenta la oferta y la demanda.

b. Presupuesto de compras

De acuerdo a Tovar (2012:30), este presupuesto determina la cantidad necesaria a comprar, el costo y la fecha en las que se adquieren, basándose en el presupuesto de ventas y de producción, que nos proyecta cuanto será el consumo estimado.

El presupuesto de compras resulta de multiplicar las unidades con el precio estimado a comprar. De esta manera se emplea un precio unitario estándar que permite revisar las desviaciones producidas entre las cantidades y precios. Según el autor el presupuesto de compras está estrechamente ligado con las ventas proyectadas debido a los requerimientos de stock que sirven para la generación de ingresos.

Del mismo modo, según Amat y Soldevila (2011:203), los consumos permiten estimar las compras teniendo en cuenta el stock necesario. Teniendo en cuenta

esta información y los precios unitarios de las materias podemos hallar los importes de compras.

Por otro lado, Heredia (2013:201) indica, el presupuesto de compras se encarga de planificar lo adquirido por la entidad, el desempeño depende de que la producción sea continua y suficiente para cubrir los pedidos proyectados en las ventas.

En conclusión, es importante tener en cuenta que el presupuesto de compras es dependiente de las estimaciones realizadas en el presupuesto de ventas; a su vez se debe tener en cuentas las políticas de cobranzas de nuestros proveedores para cumplir con las obligaciones y mantener el flujo de caja positivo.

c. Presupuesto de gastos Operativos

Para Julián Pérez Porto y Ana Gardey (2009), los gastos de operación se refieren al desembolso de efectivo necesitado para la operación de las actividades corrientes de la entidad, entre ellos tenemos los sueldos, los alquileres, la compra de mercaderías, etc. Los gastos de operación pueden ser: gastos de venta (cuyo objeto es la generación de ganancia a través del comercio), gastos de administración (su funcionamiento requiere de tramites necesario para su organización) y gastos de fabricación (la mano de obra y el material necesario para la tarea de producción).

Conforme a Cano (2013:226), Gastos de administración hace referencia a aquellas requeridas por el giro del negocio; debido a la participación de la gerencia en gran parte de ello, suele no considerarse su impacto sobre las utilidades de manera equivocada; esto debido a que dichos gastos se tienen que planear y controlar de manera eficiente para no tener problemas de liquidez con distribuciones no adecuadas que se pueden evitar mediante un presupuesto.

d. Presupuesto de caja

Según el autor sostiene, el presupuesto de caja calcula el requerimiento de efectivo en el ejercicio corriente, proyectando los ingresos y salidas de dinero que

la entidad estima, no obstante, manifiesta Apaza (2009:373), este presupuesto previene la necesidad de efectivo estimado en el año y previsto por cada mes, mostrando el déficit o superávit lo cual nos da el efectivo disponible. Aunque suele ser dificultoso predecir las actividades que van a suceder en el año es importante llevar un control de las mismas a fin de evitar faltantes.

Del mismo modo, según Escribano (2011:54), el presupuesto de caja informa la necesidad de efectivo que la empresa necesita de manera cronológica a través de sus ingresos y gastos; mostrando si la misma es suficiente para afrontar sus obligaciones. Les da una visión más amplia a los responsables de la empresa con el objeto de tomar decisiones sostenibles y adecuadas sobre el manejo y control del efectivo.

Por otro lado, Actualidad Empresarial (2013,5-7), el “cash flow”, muestra los saldos finales de restar los ingresos y egresos del “presupuesto de caja” o “pronóstico de tesorería”.

Importancia del flujo de caja

Se debe a que muestra la liquidez de la empresa y controla la disponibilidad de efectivo. Así mismo nos ayuda a establecer una política de mínimos de efectivo, para prevenir los déficit o excedentes que puedan presentarse. Además, permite tomar decisiones adecuadas sobre el uso del efectivo.

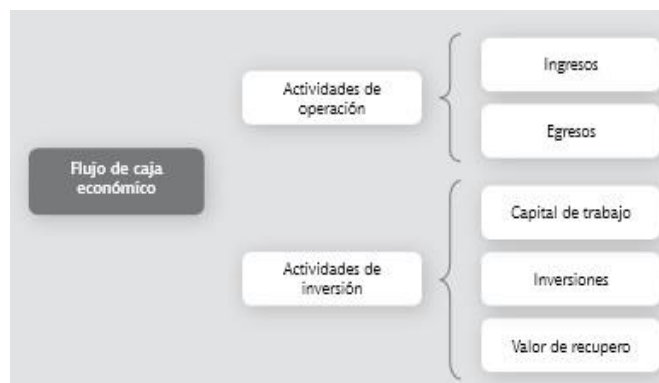
El flujo de caja es una herramienta financiera capaz de valorar la entidad aplicando el método de flujos descontados, detectando alternativas de valor agregado y endeudamiento; que permiten evaluar la rentabilidad actual de la entidad y las formas obtener fuentes de financiamiento.

Clases de flujo de caja

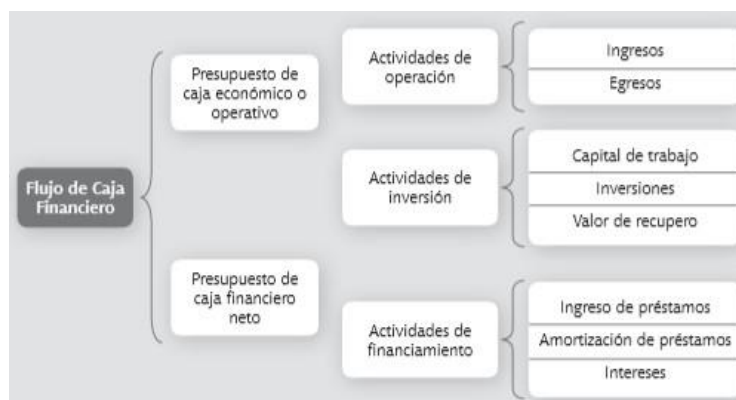
Existen dos clases de flujo de caja y son:

- **Flujo de caja operativo o económico:** Compuesto por las entradas y salidas de efectivo de la gestión económica del ente; neto de impuestos.

Presume que la entidad opera económicamente bajo sus propios recursos (flujos operativos).



- **Flujo de caja financiero y de los accionistas:** Este formula los flujos de capitales de inversiones y financiamiento requeridos por la entidad, sin descontar impuestos.



e. Presupuesto de Estado de Situación Financiera Proyectado.

Según Apaza (2009:395), este presupuesto comienza con el balance general del año culminado con sus respectivos ajustes. Dentro de las razones se requiere la preparación del estado de situación financiera:

- Evitar restricciones desfavorables financieras.
- Corroboración matemática con otros presupuestos proyectados.
- Desarrollo de cálculo de razones.
- Mostrar las obligaciones y los recursos con los que se cuenta a futuro.

Según manifiesta el autor, es de suma importancia este estado debido a la necesidad de las empresas de ver su situación patrimonial en un tiempo determinado, sin embargo como lo manifiesta Rodríguez (2012:4-5), el estado de situación financiera muestra la cantidad de recursos con la que opera la entidad, las deudas y obligaciones pendientes de cumplir y la inversiones puesta por los accionistas incluyendo las utilidades ganadas en el ejercicio. Este estado financiero permite realizar el análisis de liquidez y estructura financiera de la entidad.

Además sostiene Baena (2010:30), el balance financiero, es un estado financiero fundamental puesto que muestra la posición financiera de una empresa en un periodo determinado. Conocido como balance general, este estado financiero muestra en comportamiento de una empresa en su activo, pasivo y patrimonio.

Además, según Ochoa y Saldívar (2012:94), el balance financiero de la entidad refleja en las partidas contables puesto que tiene un detalle de recursos que posee (activos), las obligaciones por ejecutar (pasivos) y los derecho de los accionistas (capital). Así mismo muestra propuestas ante situaciones financieras futuras.

f. Presupuesto de Estado de Resultados Projectado

Define Ochoa y Saldívar (2012:296), demuestra de manera estructurada el ingreso, el costo y gasto, así como la ganancia o el resultado negativo generado por las operaciones del ente en un determinado periodo. Afirma que es el primer estado a proyectar puesto que necesita de la información de ventas, gastos, amortizaciones, desechos y bajas. También muestra si existen nuevos financiamientos contratados a futuro.

Según el autor, indica que es importante presentar el presupuesto de estado proyectados de manera eficiente, estructurada y detallada para entender como se

llega al resultado del ejercicio, sin embargo, también lo manifiestan Meigs, Williams, Haka y Bettner (2012:51), el estado de resultados se presenta de manera separada de las transacciones de ingresos y gastos de la empresa en el año. Es importante y necesario a fin de que sus accionistas, acreedores y otros puedan entender los resultados que arroje.

No obstante, según sostiene Flóres (2012), el estado de resultados es un estado dinámico, que refleja las actividades de la empresa y es acumulativo, en medida del histórico que se lleva hasta el cierre del ejercicio.

El estado de resultados, es una herramienta financiera capaz de valorar la gestión económica de una entidad, también sirve como modelo en el proceso de tomar las decisiones gerenciales. En tanto, resume los ingresos, costos y gasto realizados en el ciclo económico del ente con el objeto de hallar la utilidad o pérdida producto de su operación.

2.2.2 Toma de Decisiones

2.2.2.1. Definición

Según, Benavides (2004), indica que tomar una decisión implica tener alternativas para hacer frente a las adversidades o para beneficiarse de las oportunidades que podrían darse. En su mayor parte los problemas son consecuentes en las entidades y organizaciones, lo cual hace que tomar decisiones por cada área de la empresa sea de manera efectiva y eficaz. Actualmente los grupos de trabajos tienen diferentes métodos para tomar decisiones para su entidad, como la Mesa redonda, lluvia de ideas, el Philips 66, etc.

En la toma de decisiones se debe seleccionar entre dos o más opciones, ya que es común tomar decisiones en nuestra ida cotidiana lo cual no es distinto como al momento de tomar decisiones de carácter administrativo. Por ello el proceso de tomar decisiones simples o complejas requieren de seguir pasos establecidos. (Robbins, 1987).

2.2.2.2 Etapas de la toma de decisiones

En este proceso se aplica las decisiones personales de manera individual o las decisiones grupales así como de una entidad al momento de decidir.

Etapa 1. La identificación de un problema

Este suceso comienza con un problema hallado, las discrepancias que suelen darse entre lo deseado y lo que sucede en lo actual. Para ello los administradores tendrán que ser consciente de que existen estas discrepancias, sentirse presionados para tomar decisiones y tener todos los recursos para afrontarlos. El problema debe presionar para que el administrador entre en acción, dentro de estos problemas se puedan dar por políticas de la organización, crisis financieras, una siguiente evaluación del desempeño, etc.

Etapa 2. La identificación de los criterios para la toma de decisiones.

Cuando sabemos cuál es el problema existente, debemos encontrar los criterios de decisión que permitan solucionar el problema suscitado. Las personas que toman decisiones suelen guiarse de ciertos criterios, por ello es importante reconocerlos como los que no, así el tomador de decisiones lo identificara como irrelevante.

Etapa 3. La asignación de ponderaciones a los criterios.

El criterio seleccionado en la etapa anterior no tiene toda la importancia, por tanto, es preciso ponderar las variables que se incluyen en la lista en la fase anterior, a fin de dar las prioridades correctas en la decisión. En este paso se puede llevar a cabo dando el mayor valor al criterio preferente y luego de cotejar los demás para valorarlos en relación al preferente.

Etapa 4. El desarrollo de alternativas.

Este paso consiste en obtener opciones viables que permitan alcanzar las metas que solucionen los problemas.

Etapa 5. Análisis de las alternativas.

Una vez que se desarrolló las alternativas se debe revisar de manera cuidadosa las fortalezas y debilidades.

Según los criterios establecidos en la etapa 2 y 3, se va evalúa cada opción comparándola con los criterios. Algunas valoraciones se pueden lograr de forma objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.

Etapa 6. Selección de una alternativa.

Esta etapa consiste en elegir la mejor opción sobre las demás.

Etapa 7. La implantación de la alternativa.

Aunque seleccionar la alternativa acabó, la decisión podría fallar si no es aplicada adecuadamente. En este paso se busca el compromiso de las personas implicadas. Mientras que las decisiones de participar en el proceso sean mayoritarias el proceso será de más fácil ejecución. Estas decisiones se llevan a cabo mediante planificaciones, organizaciones y dirección efectiva.

Etapa 8. La evaluación de la efectividad de la decisión.

En este paso se evalúa el resultado de haber tomado una decisión para corregir el problema. Si aún producto de esta evaluación continuara el problema, se tendrá que estudiar el porqué del mal. Responder estas preguntas podrían hacernos regresar a la primera etapa.

2.2.2.3 Tipos de decisiones

a. Decisiones Gerenciales

Sostiene Claver (2000), no todas las decisiones son iguales así como sus resultados. Es por ello que hay diversos tipos de decisión, entre los que destacamos:

➤ Niveles

Decisiones gerenciales

Las decisiones gerenciales se dividen en función a la jerarquía o nivel administrativo:

Decisiones estratégicas y/o de planificación,

Son decisiones estratégicas tomadas por altos directivos de la empresa, los cuales tienen una relación entre la entidad y el entorno que lo rodea. Estas decisiones amparan y comprometen los objetivos a fines de la entidad; los errores podrían comprometer su desarrollo y existencia debido a la importancia y juicio que requiere.

Decisiones tácticas y/o de pilotaje

Son aquellas decisiones efectuadas por directores de la escala media. Estas pueden ser repetitivas y suficientes para confiar en precedentes en la que los errores no implican sanciones.

Decisiones operativas

Adoptadas por ejecutivos de la escala más baja. Tienen relación con las operaciones corrientes de la entidad. Suelen ser repetitivas puesto que se encuentran dentro de la rutina corriente. Los errores se pueden corregir rápidamente.

Tipología por métodos

Esta clasificación se debe a Simón (1977), y se dividen en:

Decisiones programadas

Decisiones continuas y corrientes, puesto que existen criterios establecidos para hacerles frente y no existe una mayor dificultad al decidir.

Las decisiones no programadas

Decisiones nuevas para la empresa, no se encuentran pronosticadas. Se utiliza para problemas que puedan ocurrir de manera no recurrente pero que requiere de enfoques modificados. Los ejecutivos del más alto nivel suelen enfrentarse a este tipo de decisiones, debido a que son problemas no estructurados y que cuando descienden en la jerarquía de la organización, los problemas suelen estructurarse más, siendo las decisiones también más estructuradas. (Koontz)

b. Decisiones Financieras

Robbins & Coulter (2013) sostienen que “las decisiones financieras son las medidas que toman los responsables de la gestión de las empresas para disponer del financiamiento, inversiones, rentabilidad y riesgos que desean afrontar. Las decisiones financieras incluyen la obtención de deudas para disponer de los recursos financieros, también incluye la adquisición de bienes tangibles e intangibles para desarrollar sus actividades; sin deudas no se pueden obtener inversiones y sin inversiones no se pueden realizar las operaciones empresariales. Al respecto, en el corto plazo, el responsable financiero, puede acudir a lo que se denomina crédito comercial, es decir, financiamiento de proveedores. En este caso, los plazos son casi siempre inferiores a un semestre. Pero también, con algún efecto negativo sobre la estrategia de comercialización, puede implementar un sistema de anticipos de clientes. En el caso de las opciones financieras de corto plazo, el descubierto en cuenta corriente es la opción más simple, ya que no requiere de autorización adicional por parte del banco”

Además, Johnson & Scholes (2012) indican que “las decisiones de inversión son necesarias para las decisiones de financiamiento. El escenario adecuado para estudiar este tipo de decisión sugiere utilizar una óptima estructura de capital. El objeto primordial es combinar el capital propio con la deuda. Para una decisión de este tipo el gerente de finanzas debe conocer el costo de capital para la entidad y la tasa a pagar por el capital necesario para las nuevas inversiones. Los componentes para determinar el costo de capital son: La tasa real de retorno

que todo inversor espera en contribución al dinero invertido; la inflación y el riesgo.

➤ **Clasificación de Decisiones Financieras**

Los recursos financieros otorgados en el tiempo dan paso a decisiones financieras relevantes (Pascale, 2000).

Las decisiones de inversión

Estas decisiones de inversión están destinadas a adquirir activos para la operatividad del ente.

Según Actualidad Empresarial, El presupuesto de capital muestra la información sobre decisiones de inversión de largo plazo, por ejemplo:

Decisiones enlazadas con la infraestructura de la entidad, que a su vez contienen:

- Inversiones en activos fijos de largo plazo.
- Desarrollo de líneas nuevas de producción, la cancelación de deudas de largo plazo, investigación de mercados y otros.
- Decisiones para reemplazar instalaciones que posee la empresa.
- Planificar el desembolso de capital coordinando los desembolsos de capital en relación a la necesidad financiera en efectivo y sus equivalentes; la inversión comprendida con actividades de operación; la proyección de ventas y rentabilidad; el retorno de la inversión.
- Permite el control de capital, que para su preparación requiere de la generación de propuestas basadas en necesidades financieras; recopilación de proyectos de capital; estudio y elección de proyectos de inversión, presupuesto, control interno de desembolso de capital y la auditoría externa de la gestión llevada a cabo por el capital que se invirtió.

Las decisiones de operación

Son aquellas donde la utilización eficaz de los recursos debe llevarse a través de estrategias. Esto demanda elegir mercados meta con precios adecuados y políticas de servicio competitivas.

Las decisiones de financiamiento

Estas buscan el financiamiento de las inversiones. La gestión financiera es un aspecto que compone una condición administrativa para la entidad. Tomar decisiones de índole financiero debe estar acompañada de una administración de recursos estructurada puesto que es un factor fundamental en las entidades con más rentabilidad.

Financiamiento

Las decisiones financieras se clasifican en: Decisión de inversión y de financiamiento. La primera referida a los recursos necesarios, mientras que la segunda busca como proveer el financiamiento requerido.

Las decisiones financieras en las entidades se toman sobre: las inversiones en activos; en el mercado bursátil; inversión en capital de trabajo; búsqueda de financiamiento propio o por terceros. Las organizaciones optan por decisiones influenciadas en percepciones. Cuando optamos por una decisión, se presentan diversos conflictos psicológicos previos a la elección, estas suelen ser:

2.2.2.4 Tipos de conflictos de decisión

Conflicto de Atracción - Es cuando las opciones son atractivas, pero sólo podemos optar por una.

Conflicto de Evitación - Es cuando las alternativas son desagradables, pero tenemos que optar por una.

Conflicto de Decisión - Es cuando cada una de las premisas son favorable y desfavorables.

El problema de tomar decisiones de manera individual se da en el temor de tomar y que no tengan criterio.

La primera causa es el temor a tomar decisiones, debido a que estas decisiones involucran las Tres "R" lo cual hace difícil decidir creando conflictos psicológicos, situación que suele ser complicado para los individuos.

Otras personas optan evitar los conflictos psicológicos y toman decisiones de manera precipitada sin asumir los riesgos y responsabilidades ante un fracaso,

puesto que no evaluaron las ventajas y desventajas de las demás opciones por las que pudieron haber optado. Hay quienes no aceptan renunciar a las demás alternativas y actúan de una manera indecisa lo que conlleva a situaciones problemáticas.

Otra de las maneras de definir la racionalidad, es utilizando términos económicos que ven la manera de mejorar la toma de decisiones para maximizar resultados.

Otro concepto define a las decisiones como racionales cuando se elige un plan de acción sin tener en cuenta una medición objetiva. Este tipo de definición es más subjetiva e implica que las decisiones sean tomadas por personal administrativo, los cuales pueden elegir opciones relativamente “buenas”.

Y por último la racionalidad es revisar si los procesos son ordenados y lógicos para ser utilizada por el individuo económico.

CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

3.1 Solución

3.1.1. Elaboración del presupuesto maestro 2017

La empresa “LABORATORIO GASTRONOMICO S.A.C.”, se dedica a la comercialización e implementación de maquinaria industrial, menaje y relacionados para las distintas empresas del sector de la gastronomía, hotelera, servicios y comercial que requieran implementar o adquirir la mejor tecnología en el área de cocina, ha venido presentado dificultades en su estructura económica debido a la falta de planeación presupuestaria, es por ello que se requiere de la elaboración de un presupuesto maestro para medir sus resultados que permitan analizar su situación financiera.

Ante el mismo, gerencia requiere que se realice el presupuesto maestro, cuyos resultados de su aplicación permitan plantear soluciones viables y consistentes en los ejercicios futuros.

Para ello, se tiene como punto inicial el resultado al 31 de diciembre del 2016.

De esta manera, empezaremos mostrando los distintos presupuestos elaborados de manera que se observe como las distintas proyecciones forman el presupuesto maestro necesario para la empresa.



LABORATORIO GASTRONOMICO S.A.C.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y DE 2016
 (Expresado en Soles)

<u>Activos</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>Var</u>	<u>%</u>	<u>Pasivos y Patrimonio</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>Var</u>	<u>%</u>
Activos Corrientes					Pasivos Corrientes				
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	237,265	365,023	127,758	54%	Tributos por Pagar	68,716	49,083	-19,633	-29%
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	1,978,488	1,691,015	-287,473	-15%	Cuentas por Pagar Comerciales	830,500	638,846	-191,654	-23%
Cuentas por cobrar Al Personal y Accion.	134,055	134,055	0	0%	Provisión por Beneficios a los Empleados	94,951	67,822	-27,129	-29%
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	915,419	915,419	0	0%	Cuentas por Pagar a los Accion.,Direct, y Gerer	0	0	0	0%
Inventarios	2,676,635	2,340,070	-336,565	-13%	Otras Cuentas por Pagar	30,838	22,027	-8,811	-29%
Activos por Impuestos a las Ganancias	172,845	172,845	0	0%	Pasivos por Impuestos a las Ganancias	0	0	0	0%
Otros Activos no financieros	0	0	0	0%					
Total Activos Corrientes	6,114,707	5,618,427	-496,279	-8%	Total Pasivos Corrientes	1,025,005	777,778	-247,227	-24%
Activos No Corrientes					Pasivos No Corrientes				
Propiedades de Inversión	0	0	0	0%	Otras Cuentas por Pagar	3,807,811	3,173,175	-634,635	-17%
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	265,325	201,702	-63,623	-24%	Total Pasivos No Corrientes	3,807,811	3,173,175	-634,635	-17%
Activos por impuestos diferidos	0	0	0	0%	Patrimonio				
Intangible (neto)	22,046	18,566	-3,480	-16%	Capital Emitido	1,200,010	1,200,010	0	0%
Otros Activos no financieros	0	0	0	0%	Otras Reservas de Capital	44,588	44,588	0	0%
					Resultados Acumulados	38,755	324,665	285,910	738%
					Utilidad del Ejercicio	285,910	318,479	32,569	11%
Total Activo No Corriente:	287,371	220,268	-67,103	-23%	Total Patrimonio:	1,569,262	1,887,742	318,479	20%
TOTAL ACTIVO:	6,402,078	5,838,695	-563,382	-9%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:	6,402,078	5,838,695	-563,382	-9%



LABORATORIO GASTRONOMICO S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y DE 2016
 (Expresado en Soles)

	Real 2015	Real 2016	Var	%
Ingresos de actividades ordinarias	12,956,270	13,496,115	539,845	4%
Costo de Ventas	(9,483,990)	(9,879,156)	(395,166)	4%
Ganancia Bruta	3,472,280	3,616,959	144,678	4%
Gastos de Ventas y Distribución	(1,319,189)	(1,359,989)	(40,800)	3%
Gastos de Administración	(1,333,929)	(1,361,152)	(27,223)	2%
Ganancia por actividades de operación	819,162	895,817	76,656	9%
Ingresos Financieros	28,992	30,200	1,208	4%
Gastos Financieros	(435,664)	(449,138)	(13,474)	3%
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	412,490	476,879	64,389	16%
Gasto por Impuesto a las Ganancias (28%)	(126,580)	(158,400)	(31,820)	25%
Ganancia Neta del Ejercicio	285,910	318,479	32,569	11%

Presupuesto De Ventas

Para realizar la proyección de ventas se realizó mediante un método Estadístico y matemático, donde se estudió la tendencia de las unidades vendidas en años anteriores y el crecimiento sostenido por cada periodo, para proyectar las unidades que se van a vender en el ejercicio 2017 se aplicó una herramienta estadística llamada suavizador exponencial para los meses, ya que la empresa cuenta con ventas muy variables dentro de los 12 meses y luego la herramienta tendencia para la proyección de los 12 meses correspondientes al 2017, lo cual representa un crecimiento del 4.5% al total del año.

Artículos	Real 2016		Crecimiento Promedio	Proyección 2017	
	Unidades	%	5%	Unidades	%
MENAJE	99,932	90.93%	5,259	105,191	90.93%
FULL FRYER	71	0.06%	4	75	0.06%
FREEZER	142	0.13%	8	150	0.13%
HORNOS IND.	61	0.06%	4	65	0.06%
REPUESTOS	7,268	6.61%	382	7,650	6.61%
COCINAS IND.	57	0.05%	3	60	0.05%
MAQUINA LAVAVAJILLA	43	0.04%	2	45	0.04%
OTROS EQUIPOS	1,568	1.43%	82	1,650	1.43%
LICUADORAS IND.	152	0.14%	8	160	0.14%
GABINETES Y ESTANTES	461	0.42%	24	485	0.42%
MAQUINA DE HIELOS	33	0.03%	2	35	0.03%
MESAS DE TRABAJO	114	0.10%	6	120	0.10%
	109,902	100.00%	5,784	115,686	100.00%

La tendencia de ventas por cada mes se determinó en base a la herramienta de tendencia de ventas de los 12 meses del ejercicio anterior, tal como se muestra de la siguiente manera:

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
13%	8%	8%	7%	9%	10%	8%	6%	7%	8%	7%	10%	100%

PRESUPUESTO DE VENTAS (UNIDADES)

ARTÍCULO	VALOR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
	DE VENTA													
MENAJE	30.00	14,053	8,048	7,779	7,096	9,665	10,299	8,823	5,652	7,216	8,969	6,741	10,850	105,191
FULL FRYER	27,135.00	9	7	6	4	10	5	6	4	7	6	5	6	75
FREEZER	12,217.50	15	14	14	11	15	15	14	14	13	9	6	10	150
HORNOS IND.	28,417.50	10	4	7	6	10	4	5	4	4	2	4	5	65
REPUESTOS	175.50	802	741	719	485	690	753	623	609	477	497	653	601	7,650
COCINAS IND.	18,967.50	6	5	5	5	9	5	3	5	4	4	3	6	60
MAQUINA LAVAVAJILLA	24,367.50	4	2	4	3	4	6	5	3	4	2	3	5	45
OTROS EQUIPOS	472.50	137	139	134	105	149	141	135	102	111	229	112	156	1,650
LICUADORAS IND.	2,025.00	8	11	12	9	17	14	11	13	26	14	10	15	160
GABINETES Y ESTANTES	630.00	28	38	37	35	41	39	37	36	79	39	29	47	485
MAQUINA DE HIELOS	5,130.00	2	4	1	2	4	2	4	2	4	3	2	5	35
MESAS DE TRABAJO	1,120.00	6	10	9	7	17	9	9	8	20	9	5	11	120
		15,080	9,023	8,727	7,768	10,631	11,292	9,675	6,452	7,965	9,783	7,573	11,717	115,686
		13%	8%	8%	7%	9%	10%	8%	6%	7%	8%	7%	10%	100%

Nota: El presupuesto se elaboró en base a la tendencia de las unidades mensuales vendidas del año anterior, de acuerdo al nivel porcentual representativo de cada mes.

PRESUPUESTO DE VENTAS (SOLES)

ARTÍCULO	VALOR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
	DE VENTA													
MENAJE	30.00	421,590	241,440	233,370	212,880	289,950	308,970	264,690	169,560	216,480	269,070	202,230	325,500	3,155,730
FULL FRYER	27135.00	244,215	189,945	162,810	108,540	271,350	135,675	162,810	108,540	189,945	162,810	135,675	162,810	2,035,125
FREEZER	12217.50	183,263	171,045	171,045	134,393	183,263	183,263	171,045	171,045	158,828	109,958	73,305	122,175	1,832,625
HORNOS IND.	28417.50	284,175	113,670	198,923	170,505	284,175	113,670	142,088	113,670	113,670	56,835	113,670	142,088	1,847,138
REPUESTOS	175.50	140,751	130,046	126,185	85,118	121,095	132,152	109,337	106,880	83,714	87,224	114,602	105,476	1,342,575
COCINAS IND.	18967.50	113,805	94,838	94,838	94,838	170,708	94,838	56,903	94,838	75,870	75,870	56,903	113,805	1,138,050
MAQUINA LAVAVAJILLA	24367.50	97,470	48,735	97,470	73,103	97,470	146,205	121,838	73,103	97,470	48,735	73,103	121,838	1,096,538
OTROS EQUIPOS	472.50	64,733	65,678	63,315	49,613	70,403	66,623	63,788	48,195	52,448	108,203	52,920	73,710	779,625
LICUADORAS IND.	2025.00	16,200	22,275	24,300	18,225	34,425	28,350	22,275	26,325	52,650	28,350	20,250	30,375	324,000
GABINETES Y ESTANTES	630.00	17,640	23,940	23,310	22,050	25,830	24,570	23,310	22,680	49,770	24,570	18,270	29,610	305,550
MAQUINA DE HIELOS	5130.00	10,260	20,520	5,130	10,260	20,520	10,260	20,520	10,260	20,520	15,390	10,260	25,650	179,550
MESAS DE TRABAJO	1120.00	6,720	11,200	10,080	7,840	19,040	10,080	10,080	8,960	22,400	10,080	5,600	12,320	134,400
BASE IMPONIBLE		1,600,821	1,133,331	1,210,775	987,363	1,588,228	1,254,654	1,168,682	954,055	1,133,764	997,094	876,787	1,265,356	14,170,905
IGV		288,148	203,999	217,939	177,725	285,881	225,838	210,363	171,730	204,077	179,477	157,822	227,764	2,550,763
TOTAL FACT		1,888,969	1,337,330	1,428,714	1,165,088	1,874,108	1,480,492	1,379,044	1,125,784	1,337,841	1,176,570	1,034,608	1,493,119	16,721,668
		13%	8%	8%	7%	9%	10%	8%	6%	7%	8%	7%	10%	100%

Nota: El presupuesto de ventas se elaboró en base a la tendencia de ventas unitarias mensuales de dos años comparativos anteriores al 2017, de acuerdo al nivel porcentual representativo de cada mes.

Es necesario tener en cuenta que en algunos meses las ventas suelen ser mayores debido a épocas específicas en el año.

PRESUPUESTO CUENTAS POR COBRAR 2017 (SOLES)

CONCEPTO	%	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
CONTADO	60%	1,133,381	802,398	857,228	699,053	1,124,465	888,295	827,427	675,471	802,705	705,942	620,765	895,872	10,033,001
CREDITO 30 DIAS	40%	841,515	755,588	534,932	571,486	466,035	749,643	592,197	551,618	450,314	535,136	470,628	413,843	6,932,934
TOTAL COBRANZAS		1,974,896	1,557,986	1,392,160	1,270,538	1,590,500	1,637,938	1,419,623	1,227,088	1,253,018	1,241,079	1,091,393	1,309,715	16,965,935

VENTAS PROYECTADAS	1,888,969	1,337,330	1,428,714	1,165,088	1,874,108	1,480,492	1,379,044	1,125,784	1,337,841	1,176,570	1,034,608	1,493,119
COBRO CONTADO	1,133,381	802,398	857,228	699,053	1,124,465	888,295	827,427	675,471	802,705	705,942	620,765	895,872
COBRO 30 DIAS	755,588	534,932	571,486	466,035	749,643	592,197	551,618	450,314	535,136	470,628	413,843	597,248

CUENTAS POR COBRAR PERIODO ANTERIOR
 TOTAL CTAS POR COBRAR DICIEMBRE

849,500
1,446,748

Nota: A su vez estimamos que la cobranza por política de la empresa tendrá como plazos la cobranza hasta 30 días.

PRESUPUESTO DE COMPRAS (EN SOLES)

ARTÍCULO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
MENAJE	270420.98	161,804	156,496	139,299	190,640	202,493	173,496	115,700	142,832	175,433	135,802	210,114	2,074,531
FULL FRYER	194044.73	116,105	112,296	99,956	136,796	145,302	124,495	83,022	102,491	125,885	97,447	150,771	1,488,611
FREEZER	174736.80	104,552	101,123	90,010	123,185	130,844	112,107	74,761	92,293	113,359	87,751	135,769	1,340,491
HORNOS IND.	176120.53	105,380	101,923	90,723	124,160	131,880	112,995	75,353	93,024	114,256	88,446	136,844	1,351,106
REPUESTOS	128011.60	76,595	74,082	65,941	90,245	95,856	82,129	54,770	67,614	83,046	64,286	99,464	982,039
COCINAS IND.	108510.59	64,926	62,797	55,896	76,497	81,253	69,618	46,426	57,313	70,395	54,493	84,312	832,437
MAQUINA LAVAVAJILLA	104552.46	62,558	60,506	53,857	73,707	78,290	67,079	44,733	55,223	67,827	52,505	81,236	802,073
OTROS EQUIPOS	74335.54	44,478	43,019	38,292	52,405	55,663	47,692	31,805	39,263	48,224	37,330	57,758	570,264
LICUADORAS IND.	30892.69	18,484	17,878	15,913	21,779	23,133	19,820	13,217	16,317	20,041	15,514	24,003	236,993
GABINETES Y ESTANTES	28079.84	16,801	16,250	14,464	19,796	21,026	18,015	12,014	14,831	18,217	14,101	21,818	215,414
MAQUINA DE HIELOS	17119.70	10,243	9,907	8,819	12,069	12,819	10,984	7,325	9,042	11,106	8,597	13,302	131,334
MESAS DE TRABAJO	12351.27	7,390	7,148	6,362	8,707	9,249	7,924	5,285	6,524	8,013	6,203	9,597	94,753
BASE IMPONIBLE	1,319,177	789,319	763,425	679,533	929,985	987,808	846,355	564,412	696,767	855,803	662,475	1,024,986	10,120,045
IGV	237,452	142,077	137,417	122,316	167,397	177,805	152,344	101,594	125,418	154,045	119,246	184,498	1,821,608
TOT FACT	1,556,629	931,397	900,842	801,850	1,097,382	1,165,613	998,699	666,006	822,185	1,009,847	781,721	1,209,484	11,941,653

Inventario Inmovilizado (No se ha llegado a Vender) 1,500,000
 Inventario inicial 840,070
 Stock minimo 5% ventas 708,545

	MENAJE	FULL FRYER	FREEZER	HORNOS IND.	REPUESTOS	COCINAS IND.	MAQUINA LAVAVAJILLA	OTROS EQUIPOS	LICUADORAS IND.	GABINETES Y ESTANTES	MAQUINA DE HIELOS	MESAS DE TRABAJO	TOTAL
INV INICIAL	187,076	120,645	108,640	109,501	79,590	67,465	65,004	46,217	19,207	18,113	10,644	7,967	840,070
COMPRAS	2,074,531	1,488,611	1,340,491	1,351,106	982,039	832,437	802,073	570,264	236,993	215,414	131,334	94,753	10,120,045
INV FINAL	157,787	101,756	91,631	92,357	67,129	56,903	54,827	38,981	16,200	15,278	8,978	6,720	708,545
CV	2,103,820	1,507,500	1,357,500	1,368,250	994,500	843,000	812,250	577,500	240,000	218,250	133,000	96,000	10,251,570

Nota: Una vez que estimamos cuanto será nuestras ventas y cuando será el periodo de cobranza, determinamos la cantidad de unidades, medidas en soles, que debemos comprar y por consiguiente que generará unas cuentas por pagar que en la medida debe ser mayor el periodo de pago para no afectar nuestro flujo mensual de manera desproporcionada.

PRESUPUESTO CUENTAS POR PAGAR 2017 (SOLES)

CONCEPTO	%	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
CREDITO 30 DIAS	40%	638,846	622,651	372,559	360,337	320,740	438,953	466,245	399,480	266,402	328,874	403,939	312,688	4,931,714
CREDITO 60 DIAS	60%	838,485	838,485	933,977	558,838	540,505	481,110	658,429	699,368	599,219	399,603	493,311	605,908	7,647,240
TOTAL PAGOS		1,477,332	1,461,137	1,306,536	919,175	861,245	920,062	1,124,674	1,098,848	865,622	728,477	897,250	918,597	12,578,954

COMPRAS PROYECTADAS		1,556,629	931,397	900,842	801,850	1,097,382	1,165,613	998,699	666,006	822,185	1,009,847	781,721	1,209,484	
PAGOS A 30 DIAS	LETRAS	622,651	372,559	360,337	320,740	438,953	466,245	399,480	266,402	328,874	403,939	312,688	483,794	
PAGOS A 60 DIAS	PAGARES	933,977	558,838	540,505	481,110	658,429	699,368	599,219	399,603	493,311	605,908	469,032	725,690	

NOV 60 DIAS 469,032 Pagare

DIC 30 DIAS 483,794 Letra

DIC 60 DIAS 725,690 Pagare

CUENTA POR PAGAR COMERCIAL 1,678,516

Nota: La generación de cuentas por pagar tendrá muchos factores que apoyen a un control adecuado del flujo de efectivo saliente. Entre ellos se destacan las políticas y acuerdos de pagos que se fijen con diversos proveedores. Siendo preferente usar el crédito de manera razonable, permitiendo tener liquidez suficiente para afrontar otro tipo de riesgos que pueden presentarse en el ejercicio.

PRESUPUESTO GASTOS ADMINISTRATIVOS 2017

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
GASTOS ADMINISTRATIVOS AL CONTADO	116,877	106,406	105,894	104,236	109,186	110,329	107,533	101,961	104,577	107,720	103,899	111,063	1,289,681
PRESUPUESTO DE PERSONAL	47,849	47,849	47,849	47,849	47,849	47,849	47,849	47,849	47,849	47,849	47,849	47,849	574,191
ATENCION AL PERSONAL	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
HONORARIO ASESORIA ADMISTRATIVA	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
HONORARIO ASESORIA CONTABLE	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
HONORARIO ASESORIA TECNICA	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	43,200
HONORARIO ASESORIA LEGAL	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	37,200
FLETES GASTOS DE TRASNPORTE	26,071	15,599	15,087	13,429	18,379	19,522	16,726	11,154	13,770	16,913	13,092	20,257	200,000
TRBUTOS MUNICIPALES	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	1,656
GASTOS BANCARIOS	766	766	766	766	766	766	766	766	766	766	766	766	9,192
ALQUILER ALMACEN	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000
ALQUILER LOCAL	4,230	4,230	4,230	4,230	4,230	4,230	4,230	4,230	4,230	4,230	4,230	4,230	50,757
MOVILIDAD	953	953	953	953	953	953	953	953	953	953	953	953	11,432
COMBUSTIBLE Y PEAJES	476	476	476	476	476	476	476	476	476	476	476	476	5,716
UTILES DE OFICINA	629	629	629	629	629	629	629	629	629	629	629	629	7,545
UTILES DE LIMPIEZA	558	558	558	558	558	558	558	558	558	558	558	558	6,696
SUMINISTROS INFORMATICOS	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	4,527
DEP. Y AMORTIZACION DE ACTIVOS	2,131	2,131	2,131	2,131	2,131	2,131	2,131	2,131	2,131	2,131	2,131	2,131	25,570
GASTOS ADMINISTRATIVOS A 30 DIAS	7,443	7,443	7,443	7,443	7,443	7,443	7,443	7,443	7,443	7,443	7,443	7,443	89,321
ENERGIA	654	654	654	654	654	654	654	654	654	654	654	654	7,842
AGUA	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	869
INTERNET	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	1,349
TELEFONO	1,044	1,044	1,044	1,044	1,044	1,044	1,044	1,044	1,044	1,044	1,044	1,044	12,529
GAS	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	732
SERVICIO DE SEGURIDAD	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	33,600
SEGURO CONTRA INCENDIO	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	32,400
TOTAL GASTOS VENTAS	124,321	113,849	113,338	111,680	116,629	117,772	114,976	109,405	112,020	115,163	111,343	118,507	1,379,002
IGV	7,390	5,505	5,413	5,114	6,005	6,211	5,708	4,705	5,176	5,741	5,054	6,343	68,365
TOTAL INCLUIDO IGV	131,711	119,354	118,750	116,794	122,635	123,983	120,684	114,109	117,196	120,905	116,396	124,850	1,447,367

Nota: El presupuesto de gastos administrativos se realizó separando los gastos fijos y variables y aquellos que se pagaran al mes siguiente, hubo gastos muy variables que se determinaron por un promedio mensual de 2 años anteriores comparativos los cuales se colocaron como fijos porque no tenía relación con las ventas como por ejemplo asesorías, seguros, servicios básicos, etc.

PRESUPUESTO GASTOS VENTAS 2017

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
GASTOS VENTAS AL CONTADO	117,820	109,621	109,220	107,922	111,798	112,692	110,504	106,141	108,189	110,650	107,658	113,268	1,325,483
PRESUPUESTO DE PERSONAL	77,721	77,721	77,721	77,721	77,721	77,721	77,721	77,721	77,721	77,721	77,721	77,721	932,646
SEGUROS DEL TRABAJADOR	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	12,600
HONORARIO ASESORIA VENTAS	17,598	10,529	10,184	9,065	12,406	13,177	11,290	7,529	9,295	11,416	8,837	13,673	135,000
ALQUILER LOCAL	6,870	6,870	6,870	6,870	6,870	6,870	6,870	6,870	6,870	6,870	6,870	6,870	82,443
MOVILIDAD	1,547	1,547	1,547	1,547	1,547	1,547	1,547	1,547	1,547	1,547	1,547	1,547	18,568
GASTOS DE REPRESENTACION	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6,600
PUBLICIDAD	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	45,600
UTILES DE OFICINA	1,021	1,021	1,021	1,021	1,021	1,021	1,021	1,021	1,021	1,021	1,021	1,021	12,255
COMISIONES VISANET Y DINERS	2,816	1,685	1,629	1,450	1,985	2,108	1,806	1,205	1,487	1,827	1,414	2,188	21,600
SUMINISTROS INFORMATICOS	613	613	613	613	613	613	613	613	613	613	613	613	7,353
COMBUSTIBLE Y PEAJES	774	774	774	774	774	774	774	774	774	774	774	774	9,284
DEP. Y AMORTIZACION DE ACTIVOS	3,461	3,461	3,461	3,461	3,461	3,461	3,461	3,461	3,461	3,461	3,461	3,461	41,533
GASTOS VENTAS A 30 DIAS	3,157	3,157	3,157	3,157	3,157	3,157	3,157	3,157	3,157	3,157	3,157	3,157	37,879
ENERGIA	1,061	1,061	1,061	1,061	1,061	1,061	1,061	1,061	1,061	1,061	1,061	1,061	12,738
AGUA	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	1,411
INTERNET	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	2,191
TELEFONO	1,696	1,696	1,696	1,696	1,696	1,696	1,696	1,696	1,696	1,696	1,696	1,696	20,351
GAS	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1,188
TOTAL GASTOS VENTAS	120,977	112,778	112,377	111,079	114,954	115,849	113,660	109,297	111,345	113,806	110,815	116,424	1,363,362
IGV	1,974	1,974	1,974	1,974	1,974	1,974	1,974	1,974	1,974	1,974	1,974	1,974	23,683
TOTAL INCLUIDO IGV	122,950	114,751	114,351	113,052	116,928	117,823	115,634	111,271	113,319	115,780	112,788	118,398	1,387,045

Nota: El presupuesto de gastos ventas se realizó separando los gastos fijos y variables, los cuales se pagarán al mes siguiente; los gastos variables se relacionan al nivel de ventas presupuestadas, como, por ejemplo; asesoría de ventas, publicidad, comisiones visa net, la distribución de gastos de ventas. En tanto en los gastos administrativos tendremos servicios básicos, depreciación, útiles de oficina, útiles de limpieza, etc. Se realizó la distribución en relación al porcentaje representativo del gasto del personal de ventas (62%) y de administración (38%).

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INGRESOS	1,979,542	1,560,765	1,394,849	1,272,931	1,593,775	1,641,417	1,422,604	1,229,076	1,255,472	1,244,092	1,093,726	1,313,325	17,001,575
COBRANZA - CONTADO	1,133,381	802,398	857,228	699,053	1,124,465	888,295	827,427	675,471	802,705	705,942	620,765	895,872	10,033,001
COBRANZA - CRÉDITO 30 DÍAS	841,515	755,588	534,932	571,486	466,035	749,643	592,197	551,618	450,314	535,136	470,628	413,843	6,932,934
INTERESES COBRADOS	4,646	2,780	2,689	2,393	3,275	3,479	2,981	1,988	2,454	3,014	2,333	3,610	35,640
EGRESOS	1,819,624	1,793,483	1,643,076	1,269,985	1,268,327	1,334,449	1,454,019	1,418,605	1,203,978	1,088,198	1,188,334	1,245,734	16,727,812
COMPRA MERCADERIA	1,477,332	1,461,137	1,306,536	919,175	861,245	920,062	1,124,674	1,098,848	865,622	728,477	897,250	918,597	12,578,954
PLANILLAS	105,049	105,049	105,049	105,049	172,872	105,049	105,049	105,049	105,049	105,049	105,049	105,049	1,328,413
PAGOS GASTO ADM	82,681	69,374	68,770	66,814	72,654	74,003	70,704	64,129	67,216	70,925	66,416	74,870	848,556
PAGOS GASTO VENTAS	52,245	33,570	33,169	31,871	35,746	36,641	34,452	30,089	32,137	34,598	31,607	37,216	423,343
TRIBUTOS	26,583	61,732	74,673	93,357	68,515	130,779	60,141	70,585	83,615	91,710	37,968	51,737	851,395
IMPUESTO A RENTA	22,500	24,048	17,021	18,182	14,829	23,848	18,846	17,553	14,326	17,025	14,979	13,169	216,326
PAGOS GASTOS FINANCIEROS	49,669	35,009	34,292	31,971	38,901	40,501	36,587	28,786	32,448	36,848	31,499	41,529	438,040
LEASING	3,565	3,565	3,565	3,565	3,565	3,565	3,565	3,565	3,565	3,565	3,565	3,565	42,785
PRESUPUESTO MENSUAL	159,918	-232,718	-248,227	2,947	325,448	306,968	-31,415	-189,529	51,494	155,894	-94,608	67,591	273,763
SALDO INICIAL	365,023	524,941	292,224	43,997	46,943	372,391	679,359	647,944	458,415	509,909	665,803	571,195	365,023
PRESUPUESTO ACUMULADO	524,941	292,224	43,997	46,943	372,391	679,359	647,944	458,415	509,909	665,803	571,195	638,786	638,786

Nota: Al unir los distintos presupuestos dentro del flujo de efectivo podemos determinar si los recursos disponibles son lo suficientes para la operación de la entidad.

3.1.2 Estados Financieros Presupuestados 2017



LABORATORIO GASTRONOMICO S.A.C.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017
 (Expresado en Soles)

<u>Activos</u>	<u>Presupuesto 2017</u>	<u>%</u>	<u>Pasivos y Patrimonio</u>	<u>Presupuesto 2017</u>	<u>%</u>
<u>Activos Corrientes</u>			<u>Pasivos Corrientes</u>		
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	638,786	11%	Tributos por Pagar	23,525	0%
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	1,446,748	26%	Cuentas por Pagar Comerciales	483,794	9%
Cuentas por cobrar Al Personal y Accic	134,055	2%	Provisión por Beneficios a los Empleados	47,781	1%
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	915,419	16%	Cuentas por Pagar a los Accion.,Direct, y Gerer	0	0%
Inventarios	2,208,545	39%	Otras Cuentas por Pagar	10,600	0%
Activos por Impuestos a las Ganancias	170,214	3%	Pasivos por Impuestos a las Ganancias	0	0%
Otros Activos no financieros	0	0%			
<u>Total Activos Corrientes</u>	<u>5,513,768</u>	<u>97%</u>	<u>Total Pasivos Corrientes</u>	<u>565,699</u>	<u>10%</u>
<u>Activos No Corrientes</u>			<u>Pasivos No Corrientes</u>		
Propiedades de Inversión	0	0%	Otras Cuentas por Pagar	2,654,669	47%
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	138,079	2%	<u>Total Pasivos No Corrientes</u>	<u>2,654,669</u>	<u>47%</u>
Activos por impuestos diferidos	0	0%			
Intangible (neto)	15,086	0%	<u>Patrimonio</u>		
Otros Activos no financieros	0	0%	Capital Emitido	1,200,010	21%
			Otras Reservas de Capital	44,588	1%
			Resultados Acumulados	643,144	11%
			Utilidad del Ejercicio	558,823	10%
<u>Total Activo No Corriente:</u>	<u>153,165</u>	<u>3%</u>	<u>Total Patrimonio:</u>	<u>2,446,565</u>	<u>43%</u>
<u>TOTAL ACTIVO:</u>	<u>5,666,932</u>	<u>100%</u>	<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:</u>	<u>5,666,932</u>	<u>100%</u>



LABORATORIO GASTRONOMICO S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Y DE 2017
 (Expresado en Soles)

	Presupuesto	
	2017	%
Ingresos de actividades ordinarias	14,170,905	100%
Costo de Ventas	(10,251,570)	-72%
Ganancia Bruta	3,919,335	28%
Gastos de Ventas y Distribución	(1,392,986)	-10%
Gastos de Administración	(1,397,159)	-10%
Ganancia por actividades de operación	1,129,190	7%
Ingresos Financieros	32,400	0%
Gastos Financieros	(440,671)	-3%
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	720,919	4%
Gasto por Impuesto a las Ganancias (29.50%)	(162,096)	-1%
Ganancia Neta del Ejercicio	558,823	4%

3.1.3 Comparativo real 2017 Vs presupuestado



LABORATORIO GASTRONOMICO S.A.C.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Y DE 2017
 (Expresado en Soles)

<u>Activos</u>	<u>2016</u>	<u>Pr. 2017</u>	<u>Var</u>	<u>%</u>	<u>Pasivos y Patrimonio</u>	<u>2016</u>	<u>Pr. 2017</u>	<u>Var</u>	<u>%</u>
Activos Corrientes					Pasivos Corrientes				
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	365,023	638,786	273763	75%	Tributos por Pagar	49,083	23,525	-25,558	-52%
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	1,691,015	1,446,748	-244267	-14%	Cuentas por Pagar Comerciales	638,846	483,794	-155,053	-24%
Cuentas por cobrar Al Personal y Accion.	134,055	134,055	0	0%	Provisión por Beneficios a los Empleados	67,822	47,781	-20,042	-30%
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	915,419	915,419	0	0%	Cuentas por Pagar a los Accion.,Direct, y Gerentes	0	0	0	0%
Inventarios	2,340,070	2,208,545	-131525	-6%	Otras Cuentas por Pagar	22,027	10,600	-11,427	-52%
Activos por Impuestos a las Ganancias	172,845	170,214	-2631	-2%	Pasivos por Impuestos a las Ganancias	0	0	0	0%
Otros Activos no financieros	0	0	0	0%					
Total Activos Corrientes	5,618,427	5,513,768	-104,660	-2%	Total Pasivos Corrientes	777,778	565,699	-212,079	-27%
Activos No Corrientes					Pasivos No Corrientes				
Propiedades de Inversión	0	0	0	0%	Otras Cuentas por Pagar	3,173,175	2,654,669	-518,507	-16%
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	201,702	138,079	-63623	-32%	Total Pasivos No Corrientes	3,173,175	2,654,669	-518,507	-16%
Activos por impuestos diferidos	0	0	0	0%	Patrimonio				
Intangible (neto)	18,566	15,086	-3480	-19%	Capital Emitido	1,200,010	1,200,010	0	0%
Otros Activos no financieros	0	0	0	0%	Otras Reservas de Capital	44,588	44,588	0	0%
					Resultados Acumulados	324,665	643,144	318,479	98%
					Utilidad del Ejercicio	318,479	558,823	240,343	75%
Total Activo No Corriente:	220,268	153,165	-67,103	-30%	Total Patrimonio:	1,887,742	2,446,565	558,823	30%
TOTAL ACTIVO:	5,838,695	5,666,932	-171,763	-3%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:	5,838,695	5,666,932	-171,763	-3%



LABORATORIO GASTRONOMICO S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Y DE 2017
 (Expresado en Soles)

	Real 2017	Presupuesto 2017	VARIACION RL17vsPR17	%
Ingresos de actividades ordinarias	14,160,595	14,170,905	-10,310	0%
Costo de Ventas	(10,266,431)	(10,251,570)	(14,861)	0%
Ganancia Bruta	3,894,164	3,919,335	-25,171	-1%
Gastos de Ventas y Distribución	(1,401,439)	(1,392,986)	(8,453)	1%
Gastos de Administración	(1,376,124)	(1,397,159)	21,035	-2%
Ganancia por actividades de operación	1,116,600	1,129,190	-12,590	-1%
Ingresos Financieros	33,017	32,400	617	2%
Gastos Financieros	(451,686)	(440,671)	(11,015)	2%
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	697,931	720,919	-22,988	-3%
Gasto por Impuesto a las Ganancias	(160,750)	(162,096)	1,346	-1%
Ganancia Neta del Ejercicio	537,181	558,823	-21,641	-4%



LABORATORIO GASTRONOMICO S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Y DE 2017
 (Expresado en Soles)

	Real 2016	Real 2017	VARIACION RL16vsRL17	%
Ingresos de actividades ordinarias	13,496,115	14,160,595	664,480	5%
Costo de Ventas	(9,879,156)	(10,266,431)	(387,275)	4%
Ganancia Bruta	3,616,959	3,894,164	277,205	8%
Gastos de Ventas y Distribución	(1,359,989)	(1,401,439)	(41,450)	3%
Gastos de Administración	(1,361,152)	(1,376,124)	(14,972)	1%
Ganancia por actividades de operación	895,817	1,116,600	220,783	25%
Ingresos Financieros	30,200	33,017	2,817	9%
Gastos Financieros	(449,138)	(451,686)	(2,548)	1%
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	476,879	697,931	221,052	46%
Gasto por Impuesto a las Ganancias	(158,400)	(160,750)	(2,350)	1%
Ganancia Neta del Ejercicio	318,479	537,181	218,702	69%

3.1.4 Análisis

		2016	Plan 2017
Margen Bruto	Utilidad Bruta		3,919,335
	Ventas Netas	26.80%	14,170,905
			27.66 %

Interpretación: Este indicador mantiene el mismo margen por política de la empresa, es decir por cada venta realizada se está ganando el 27.66 % del costo según el presupuesto 2017 realizado.

ROI	Utilidad Neta		558,823
	Total activos	5.45%	5,666,932
			9.86%

Interpretación: Este indicador muestra el rendimiento del activo total respecto a la utilidad neta obtenida, es decir por cada sol de inversión en los activos se obtiene un 9.86 % sobre la inversión según el presupuesto 2017 realizado.

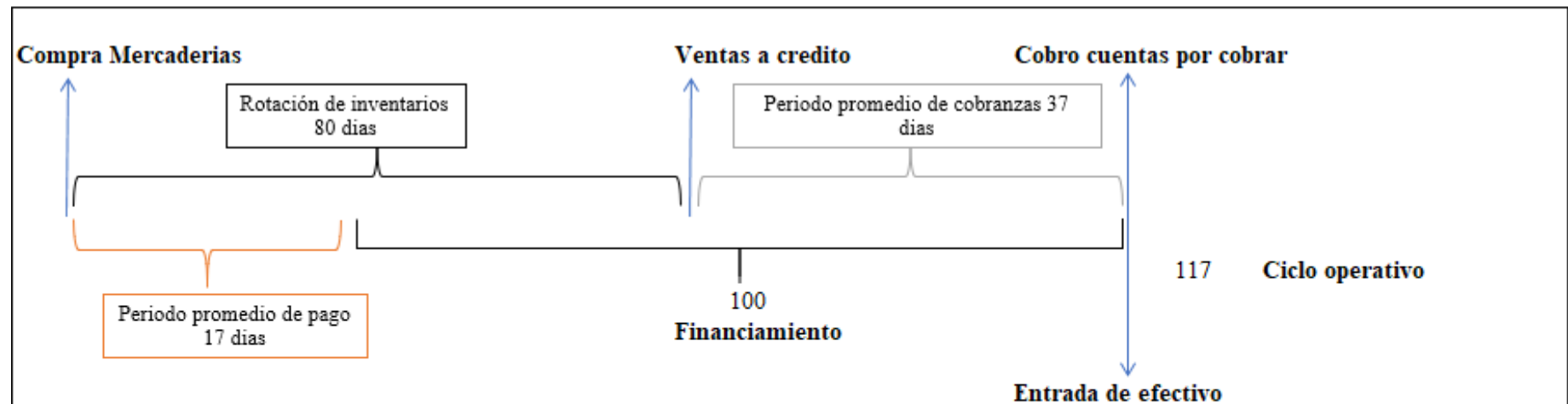
ROE	Utilidad Neta		558,823
	Total Patrimonio	16.87%	2,446,565
			22.84%

Interpretación: Este indicador muestra el rendimiento del patrimonio respecto a la utilidad neta obtenida, es decir por cada sol que la empresa mantiene se obtiene un 22.84% de rendimiento sobre el patrimonio según el presupuesto 2017 realizado.

Solvencia	Total Activo		5,666,932
	Total Pasivo	1.48	3,220,368
			1.76

Interpretación: Este indicador muestra la capacidad de la empresa para asumir su deuda total, es decir que por cada sol de deuda la empresa cuenta con 1.76 de activos para cubrir su deuda total según el presupuesto 2017 realizado.

Indices de Gestión		2016			Presupuesto 2017		
				Dias			Dias
Rotación de inventario	Costo de ventas	4.34	360	83	4.51	360	80
	Inventario promedio		4.34			4.51	
Periodo Promedio de cobranza	Cuentas por cobrar Comerciales	1,691,015	37,489	45	1,446,748	39,364	37
	Ventas anuales / 360 días	37,489			39,364		
Periodo promedio de pago	Cuentas por pagar	638,846	26,070	25	483,794	28,111	17
	Compras anuales / 360 días	26,070			28,111		



	<u>2016</u>	<u>2017</u>
Ciclo operativo	128	117
Financiamiento	103	100

CONCLUSIONES

1. La empresa LABORATORIO GASTRONOMICO SAC, al omitir la implementación del presupuesto maestro como una herramienta necesaria para sus operaciones ha originado dificultades para el control de sus actividades económicas, impidiendo la toma de decisiones por la falta de planificación y así superar sus limitaciones de gestión.
2. El presupuesto de compras nos muestra que las cifras para el año 2017 podrían haber mejorado sobre todo en el control de sus operaciones al adquirir inventarios, evidenciando la carencia de políticas de mínimos y máximos en el stock; conformados por la inversión total de activos. los cuales conforman el activo más considerable en la empresa.
3. El Presupuesto de ventas permite que la empresa planifique los objetivos y realizar sus metas, teniendo en cuenta la importancia del presupuesto inicial se dará paso a las siguientes, los cuales tendrán un carácter importante en la medida que puedan ser cubiertos mediante la proyección en el flujo de caja y que permitan la operatividad del ente.
4. Se detectó un inventario adquirido sin planeamiento en años anteriores por una promoción que hubo en su momento el cual tiene un valor considerable, este inventario se encuentra en el almacén y no se ha hecho nada al respecto hasta el momento, a su vez se detectó cuentas por cobrar incobrables de años anteriores por los cuales tampoco se hizo nada al respecto.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar el modelo realizado del presupuesto maestro para los siguientes ejercicios, ya que le permitirá un mejor control de las actividades económicas y tomar decisiones acordes a las oportunidades que se pueden presentar dentro del ejercicio económico.
2. Elaborar políticas en el stock final y ejecutar un plan para el control en la adquisición de inventarios, esto permitirá mantener el inventario final dentro del rango mínimo y máximo de acuerdo a sus ventas, con el propósito de comprar lo necesario para realizar las ventas y no genere o aumente la deuda comercial ya que estos son canjeados por letras y pagares lo que por defecto elevaría el pago de intereses.
3. Ejecutar un plan presupuestario dentro de cada área de la empresa basada en una retroalimentación para designar de manera eficiente y razonable los recursos económicos que se toman en las decisiones gerenciales y financieras, acordes a los problemas planteados y analizar el flujo de efectivo donde se muestre que partidas o sectores nos quitan más liquidez.
4. El inventario adquirido y que no ha rotado en años, se sugiere que sea rematado a través de ofertas o promociones, que permitan recuperar parte de la inversión realizada; ya que de no hacerse se pone en riesgo maquinaria y menaje, que con el tiempo pueda quedar obsoleto o sufrir daños no recuperables, con respecto a las cuentas por cobrar incobrables se sugiere agotar todas las instancias y por último realizar el castigo por la estimación de cuentas de cobranza dudosa.

REFERENCIAS

LIBROS

FORMA BÁSICA

Andía, V. W. (2012). Manual de Costos y Presupuestos. Lima, Perú: El Saber.

Apaza, M. M. (2009). Planeación Financiera, Flujo de Caja y Estados Financieros Proyectados. Lima, Perú: Pacífico Editores.

Apaza, M. M. (2010). Consultor económico financiero. Lima, Perú: Pacífico Editores.

Benavides Pañeda, Javier. (2004). Administración. México: Editorial Mc Graw Hill.

Flores Uribe, J. A. (2012). Plan de Negocio para pequeñas empresas. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Santa Cruz R. A, Torres C. M. (2008). Tratado de contabilidad de Costos. Lima, Perú: Instituto Pacifico.

Claver, E. L. (2007). Manual de administración de empresas. Madrid, España: Editorial Aranzandi.

KAST, F. E. (1987). Administración de las Organizaciones. México: Editorial Mc Graw-Hill.

Koontz, H. (2012). Administración. Una perspectiva Global. España: Editorial Mc Graw-Hill

Kepner, Charles H. (1983). El nuevo directivo racional: análisis de problemas y toma decisiones. México, D.F: Editorial Mc Graw-Hill.

Moody, Paul E. (1983). Decision making methods for better decisions. New York: Editorial Mc. Graw Hill.

Robbins, Stephen. (1987). Administración teórica y práctica. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica S.A.

Weiss, W. H. (1987). Guía práctica para la toma de decisiones. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

REVISTAS

Chambergo, G. (2014). Planificación, presupuestos y toma de decisiones. *Actualidad empresarial*, N°310, capítulo IV, 1-4.

Rodríguez, V. (2014). Casos de estados financieros y flujos de caja. *Actualidad empresarial*, N°315, capítulo VII, 1-2.

Socola, C. (2010). La importancia de efectuar el presupuesto maestro. *Actualidad empresarial*, N°213, capítulo VII, 1-2.

TESIS

Sánchez, R., & Cortijo, A. (2013). *El presupuesto y la mejora en la gestión empresarial de la empresa Red Car Perú S.A.C en la Ciudad de Trujillo durante el periodo 2012-2013*. Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.

Santos, Z., & Pérez, P. (2010). *Influencia del Presupuesto Maestro sobre la Situación Financiera y Económica de una Institución Educativa de Nivel Técnico de la Ciudad de Trujillo*. Universidad Privada del Norte, Perú.

Fernández, L., & Mejía, D. (2002). *El presupuesto maestro, su incidencia en la gestión empresarial de la empresa comercializadora representaciones*. Punto Azul E.I.R.L.. Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.

Hurtado, L. (2014). *La gerencia financiera en la toma de decisiones*. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.

Segura, D. (2014). *Decisiones financieras para la optimización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima Metropolitana*. Universidad De San Martín de Porres, Perú.

Fabián, S. (2012). *Decisiones financieras y el crecimiento económico de la caja municipal de crédito popular de Lima en el periodo del 2007 al 2010*". Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Amaral, A. (2016). *Herramientas Financieras: Un instrumento para la toma de decisiones en una empresa del sector salud*. Instituto Politécnico Nacional, México.

ANEXOS

ANEXO 1 COSTO DE VENTAS

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS (SOLES)

ARTÍCULO	COSTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
MENAJE	20.00	281,060	160,960	155,580	141,920	193,300	205,980	176,460	113,040	144,320	179,380	134,820	217,000	2,103,820
FULL FRYER	20,100.00	180,900	140,700	120,600	80,400	201,000	100,500	120,600	80,400	140,700	120,600	100,500	120,600	1,507,500
FREEZER	9,050.00	135,750	126,700	126,700	99,550	135,750	135,750	126,700	126,700	117,650	81,450	54,300	90,500	1,357,500
HORNOS IND.	21,050.00	210,500	84,200	147,350	126,300	210,500	84,200	105,250	84,200	84,200	42,100	84,200	105,250	1,368,250
REPUESTOS	130.00	104,260	96,330	93,470	63,050	89,700	97,890	80,990	79,170	62,010	64,610	84,890	78,130	994,500
COCINAS IND.	14,050.00	84,300	70,250	70,250	70,250	126,450	70,250	42,150	70,250	56,200	56,200	42,150	84,300	843,000
MAQUINA LAVAVAJILLA	18,050.00	72,200	36,100	72,200	54,150	72,200	108,300	90,250	54,150	72,200	36,100	54,150	90,250	812,250
OTROS EQUIPOS	350.00	47,950	48,650	46,900	36,750	52,150	49,350	47,250	35,700	38,850	80,150	39,200	54,600	577,500
LICUADORAS IND.	1,500.00	12,000	16,500	18,000	13,500	25,500	21,000	16,500	19,500	39,000	21,000	15,000	22,500	240,000
GABINETES Y ESTANTES	450.00	12,600	17,100	16,650	15,750	18,450	17,550	16,650	16,200	35,550	17,550	13,050	21,150	218,250
MAQUINA DE HIELOS	3,800.00	7,600	15,200	3,800	7,600	15,200	7,600	15,200	7,600	15,200	11,400	7,600	19,000	133,000
MESAS DE TRABAJO	800.00	4,800	8,000	7,200	5,600	13,600	7,200	7,200	6,400	16,000	7,200	4,000	8,800	96,000
TOTAL MES		1,153,920	820,690	878,700	714,820	1,153,800	905,570	845,200	693,310	821,880	717,740	633,860	912,080	10,251,570

ANEXO 2

GASTOS FINANCIEROS E INGRESOS FINANCIEROS

PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS 2017

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
LEASING BANCO	380	374	342	300	268	244	210	159	146	100	72	36	2,631
INTERESES DE LETRAS	3,990	2,387	2,309	2,055	2,813	2,987	2,560	1,707	2,107	2,588	2,004	2,494	30,000
DSCTO PRONTO PAGO	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	2,640
GASTOS DE PAGARES	33,247	19,893	19,240	17,126	23,438	24,895	21,330	14,225	17,560	21,568	16,696	20,781	250,000
FACTORING	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	69,600
COM. OPERACIONES FINANCIERAS	7,150	7,150	7,150	7,150	7,150	7,150	7,150	7,150	7,150	7,150	7,150	7,150	85,800
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	50,786	35,824	35,061	32,651	39,689	41,296	37,270	29,261	32,984	37,427	31,941	36,481	440,671
IGV LEASING	544	544	544	544	544	544	544	544	544	544	544	544	6,527
TOTAL INCLUIDO IGV	51,330	36,368	35,605	33,195	40,232	41,840	37,814	29,805	33,528	37,971	32,485	37,025	447,198

PRESUPUESTO DE INGRESOS FINANCIEROS 2017

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INTERESES FINANCIEROS	2,394	1,432	1,385	1,233	1,688	1,792	1,536	1,024	1,264	1,553	1,202	1,496	18,000
DESCUENTOS OBTENIDOS POR PRONT	1,915	1,146	1,108	986	1,350	1,434	1,229	819	1,011	1,242	962	1,197	14,400
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	4,309	2,578	2,494	2,220	3,038	3,226	2,764	1,844	2,276	2,795	2,164	2,693	32,400
IGV LEASING	431	258	249	222	304	323	276	184	228	280	216	269	3,240
TOTAL INCLUIDO IGV	4,740	2,836	2,743	2,441	3,341	3,549	3,041	2,028	2,503	3,075	2,380	2,963	35,640

ANEXO 4

IMPUESTOS

IGV POR PAGAR

Concepto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Ventas Mercaderias	288,148	203,999	217,939	177,725	285,881	225,838	210,363	171,730	204,077	179,477	157,822	227,764	2,550,763
ND - Ingresos Financieros	422	253	244	218	298	316	271	181	223	274	212	328	3,240
Compra Mercaderia	-237,452	-142,077	-137,417	-122,316	-167,397	-177,805	-152,344	-101,594	-125,418	-154,045	-119,246	-184,498	-1,821,608
Gastos Administrativos	-7,390	-5,505	-5,413	-5,114	-6,005	-6,211	-5,708	-4,705	-5,176	-5,741	-5,054	-6,343	-68,365
Gastos Ventas	-1,974	-1,974	-1,974	-1,974	-1,974	-1,974	-1,974	-1,974	-1,974	-1,974	-1,974	-1,974	-23,683
Gastos Financieros	-544	-544	-544	-544	-544	-544	-544	-544	-544	-544	-544	-544	-6,527
IGV POR PAGAR	41,211	54,152	72,837	47,995	110,259	39,620	50,064	63,094	71,189	17,447	31,217	34,734	633,821

IGV A PAGAR DE DICIEMBRE

34,734

IMPUESTO A LA RENTA

RENTA 3RA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Ventas Mercaderias	1,600,821	1,133,331	1,210,775	987,363	1,588,228	1,254,654	1,168,682	954,055	1,133,764	997,094	876,787	1,265,356	14,170,905
ND - Ingresos Financieros	2,346	1,404	1,358	1,209	1,654	1,757	1,505	1,004	1,239	1,522	1,178	1,823	18,000
RENTA 3RA POR PAGAR	24,048	17,021	18,182	14,829	23,848	18,846	17,553	14,326	17,025	14,979	13,169	19,008	212,834
SALDO A FAVOR													0
RENTA 3RA POR PAGAR	24,048	17,021	18,182	14,829	23,848	18,846	17,553	14,326	17,025	14,979	13,169	19,008	212,834

RENTA A PAGAR DE DICIEMBRE

19,008

BENEFICIOS Y APORTACIONES

Concepto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
ONP Y AFP	12,126	12,126	12,126	12,126	12,126	12,126	12,126	12,126	12,126	12,126	12,126	12,126	145,509
ESSALUD	8,395	8,395	8,395	8,395	8,395	8,395	8,395	8,395	8,395	8,395	8,395	8,395	100,737
ONP Y ESSALUD POR PAGAR	20,521	20,521	20,521	20,521	20,521	20,521	20,521	20,521	20,521	20,521	20,521	20,521	246,246

BENEFICIOS Y APORTACIONES A PAGAR DE DICIEMBRE

20,521

PARTICIPACION DE TRABAJADORES

Utilidad contable	597,260
Participacion a trabaj:	8% -47,781
Personal de Ventas (62%)	29,624
Personal de Administrativo (38%)	18,157
	<u>47,781</u>

IMPUESTO A LA RENTA 3RA

Utilidad contable menos participacion	549,479
Impuesto a la Renta 29.50%	-162,096
Utilidad Neta	<u>387,383</u>