



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN Y  
COMUNICACIONES  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**  
PRESUPUESTOS Y SU INCIDENCIA EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO DE LA  
EMPRESA TAGUMEDICA S.A. DISTRITO CERCADO DE LIMA 2021

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORA**

VANESSA PAOLA NUÑEZ CHUQUIPA  
ORCID: 0000-0001-5529-4876

**ASESORA**

DRA. ESTHER ROSA SAENZ ARENAS  
ORCID: 0000-0003-0340-2198

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

CONTABILIDAD Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**LIMA, PERÚ, MAYO DE 2023**



**CC BY**

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

*Esta licencia permite a otros distribuir, mezclar, ajustar y construir a partir de su obra, incluso con fines comerciales, siempre que le sea reconocida la autoría de la creación original. Esta es la licencia más servicial de las ofrecidas. Recomendada para una máxima difusión y utilización de los materiales sujetos a la licencia.*

## Referencia bibliográfica

Núñez Chuquipa, V. P. (2022). *Presupuestos y su incidencia en los flujos de efectivo de la empresa Tagumedica S.A. distrito Cercado de Lima 2021* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.

## HOJA DE METADATOS

Datos del autor	
Nombres y apellidos	Vanessa Paola Nuñez Chuquipa
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	71341081
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0001-5529-4876">https://orcid.org/0000-0001-5529-4876</a>
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Esther Rosa Saenz Arenas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08150222
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-0340-2198">https://orcid.org/0000-0003-0340-2198</a>
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	David De la Cruz Montoya
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	16438146
Secretario del jurado	
Nombres y apellidos	Lorenzo Martir Zavaleta Orbegoso
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	17959732
Vocal del jurado	
Nombres y apellidos	Iris Margot López Vega
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	41148074
Datos de la investigación	
Título de la investigación	Presupuestos y su incidencia en los flujos de efectivo de la empresa Tagumedica S.A. distrito Cercado de Lima 2021
Línea de investigación Institucional	Ciencia, Tecnología e Innovación
Línea de investigación del Programa	Contabilidad y Gestión Empresarial
URL de disciplinas OCDE	<a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.01">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.01</a>

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN Y  
COMUNICACIONES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE  
SUFICIENCIA PROFESIONAL**

En la ciudad de Lima, el Jurado de Sustentación del trabajo de suficiencia profesional conformado por: MAG. DAVID DE LA CRUZ MONTOYA, quien lo preside y los miembros del Jurado MAG. LORENZO MARTIR ZAVALA ORBEGOSO y MAG. IRIS MARGOT LOPEZ VEGA, reunidos en acto público para dictaminar su Trabajo de Suficiencia Profesional titulada:

PRESUPUESTOS Y SU INCIDENCIA EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO DE LA EMPRESA  
TAGUMEDICA S.A. DISTRITO CERCADO DE LIMA 2021

Presentada por la Bachiller:

- 1) VANESSA PAOLA NUÑEZ CHUQUIPA

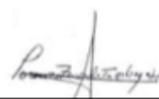
Para obtener el Título Profesional de Contador Público; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado, acuerdan:

.....APROBAR POR UNANIMIDAD.....

En fe de lo cual firman los miembros del jurado, 24 de mayo de 2023



\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE  
MAG. DAVID DE LA CRUZ  
MONTOYA



\_\_\_\_\_  
SECRETARIO  
MAG. LORENZO MARTIR  
ZAVALA ORBEGOSO



\_\_\_\_\_  
VOCAL  
MAG. IRIS MARGOT LOPEZ VEGA

## **ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD**

Yo Esther Rosa Saenz Arenas docente de la Facultad de Ciencias de Gestión y Comunicaciones de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Autónoma del Perú, en mi condición de asesora del trabajo de suficiencia profesional titulado:

"Presupuestos y su incidencia en los flujos de efectivo de la empresa Tagumedica S.A. distrito Cercado de Lima 2021"

De la bachiller Vanessa Paola Nuñez Chuquipa, constato que el trabajo de suficiencia profesional tiene un índice de similitud de 17% verificable en el reporte de similitud del software Turnitin que se adjunta.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender el trabajo de suficiencia profesional cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Autónoma del Perú.

Lima, 16 de Diciembre de 2022



---

Esther Rosa Saenz Arenas

DNI 08150222

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi familia por brindarme el apoyo, confianza, consejos, enseñanzas, recursos necesarios y sobre todo su compañía, gracias a ellos se ha hecho posible que pueda concluir esta investigación como objetivo principal en mi camino profesional. Asimismo, a mis amigos y docentes por brindarme sabiduría, tiempo y compartiendo sus experiencias para culminar con esta investigación.

### **AGRADECIMIENTOS**

A los docentes de la Escuela de Contabilidad quienes, con su conocimiento, experiencia, paciencia y motivación, me han permitido culminar el presente trabajo de investigación.

De igual manera agradecer a mi asesora por las enseñanzas y paciencia brindada durante todo el tiempo de preparación de esta investigación.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	2
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	3
<b>RESUMEN</b> .....	6
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL TEMA</b>	
1.1 Antecedentes .....	8
1.2 Descripción organizacional .....	10
1.3 Contexto socioeconómico .....	12
1.4 Descripción general de experiencia .....	14
1.5 Explicación del cargo, funciones ejecutadas .....	14
1.6 Propósito del puesto.....	15
1.7 Producto o proceso .....	16
1.8 Resultados .....	16
<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN</b>	
2.1 Aplicaciones teóricas.....	17
2.2 Métodos y procedimientos .....	25
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Aportes teóricos .....	27
3.2 Aportes prácticos.....	31
<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>RECOMENDACIONES</b>	
<b>REFERENCIAS</b>	

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Organigrama
- Figura 2 Socios
- Figura 3 Ubicación

## RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional, tuvo como objetivo determinar la incidencia de los presupuestos en los flujos de efectivo en la empresa Tagumédica S.A. A lo largo de la investigación, se pudo encontrar la ineficiencia de la elaboración de los presupuestos, que conllevaba a un Flujo de Efectivo inestable. Por ello, el presente trabajo pudo contribuir a tomar buenas decisiones a la empresa con la mejoría de las políticas presupuestarias, elaboración de los presupuestos y tener bien en claro cuánto puede incidir en la liquidez de la entidad. Asimismo, gracias a la determinación que se obtuvo en la incidencia que existía en los Presupuestos frente a los Flujos de Efectivos, se pudo validar los objetivos específicos como el de determinar la incidencia de los Presupuestos frente a las Actividades de Operación, Inversión y Financiamiento de la empresa, tuvo consecuencias como no obtener la materia prima en su totalidad en el momento que se necesitaba, la ineficiencia en el cálculo de pago al personal, no tener suficiente liquidez para hacer frente a grandes licitaciones del estado y no poder satisfacer a los clientes.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional titulado *Presupuestos y su incidencia en los flujos de efectivo de la empresa Tagumedica S.A distrito Cercado de Lima 2021*, expresó las deficiencias en los flujos de efectivo por diferentes factores que existían en la empresa, tuvo como resultado final su liquidez de manera negativa o inestable.

Por ello, su objetivo principal fue de determinar en primer lugar que los presupuestos incidían en los flujos de efectivo; asimismo que éstos incidían en las diferentes actividades: operacionales, de inversión y de financiamiento, con la finalidad de que la empresa pudiera tomar mejores decisiones y a su vez que los resultados de los presupuestos realizados serían beneficiosos para la empresa.

La estructura del presente trabajo de investigación fue la siguiente:

Capítulo I: En el presente trabajo de investigación se dió a conocer la información significativa de la empresa Tagumedica S.A., donde se detalló el organigrama organizacional y las mejoras que se aplicaron para la mejoría y crecimiento de la empresa y que fue puesto como propósito de estudio y resultado que se alcanzó en este proceso.

Capítulo II: En el segundo capítulo se detallaron los sustentos de esta investigación gracias a la teoría y la propia experiencia profesional, donde se fusionaron para la solución de los inconvenientes, indicando los procedimientos y procesos realizados para lograr dicho objetivo.

Capítulo III: En el último capítulo, se fundamentó la investigación con los aportes conseguidos como bases teóricas de las deficiencias y solución de las mismas mediante los presupuestos.

## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GENERALES DEL TEMA

#### 1.1 Antecedentes

Tagumedica S.A. es una empresa peruana especializada en la producción y comercialización de dispositivos quirúrgicos bajo su propia marca Tagum. A su vez, representa a diversos fabricantes del exterior, líderes en tecnologías médicas y equipos biomédicos de muy alta calidad, eficacia y seguridad para: cirugía abierta, cirugía mínimamente invasiva, cuidado crítico, enfermedades cardiovasculares y lucha contra el cáncer.

Tagumedica S.A. tiene más de 20 años de experiencia, junto con una estrecha relación con sus usuarios y clientes, con un alto nivel de servicio, los permite facilitar el acceso a los profesionales de la salud a los mejores productos médicos para su noble labor de dar bienestar y salvar la vida de sus pacientes.

En el año 2001, Tagumedica S.A. reinicia sus operaciones como Cirugía S.A.C. en una nueva planta ubicada en la zona industrial del Centro de Lima y en ese mismo año comenzó a representar al fabricante británico Smith & Nephew con sus productos Jelonet y Cica Care. Adicional a ello, lanzan los reconocidos guantes quirúrgicos de látex: Tagum.

En el año 2004, el organismo público, DIGEMID, otorga a la empresa la Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura para la fabricación de dispositivos médicos quirúrgicos.

En el año 2006, Tagumedica S.A. recibe la certificación ISO 9001 en Sistemas de Gestión de la Calidad y la ISO 13485 en Sistemas de Gestión de la Calidad para la fabricación de dispositivos médicos.

En el año 2008, nace su propia marca Tagum y cambia de razón social a Tagumedica S.A.

En el año 2009, amplia el portafolio en el Perú de las representadas: Smith & Nephew con productos para Curación Avanzada de Heridas. Además, se fortalece la presencia a nivel nacional, además de ampliar capacidades de inventario, almacenamiento, distribución y servicio al cliente.

En el año 2013, Tagumedica S.A. obtiene la certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) otorgada por DIGEMID e ingresa al mercado de infusión intravenosa, intervencionismo coronario, intervencionismo periférico y cirugía cardiaca.

En el año 2018, desarrolla sus capacidades comerciales y de soporte para representar tecnologías de fabricantes líderes para: Cirugía abierta (incluyendo productos para el tratamiento de quemaduras, cirugía plástica y reconstructiva), cirugía mínimamente invasiva (incluyendo dispositivos para la salud femenina), cuidado crítico, enfermedades del corazón, enfermedades arteriales, venosas y linfáticas; así como para el diagnóstico y el tratamiento del cáncer.

En el año 2020, Tagumedica S.A. logra abastecer oportunamente a los diferentes sistemas de salud: equipos de protección personal, consumibles para infusión intravenosa, apósitos para la prevención de lesiones de la piel de pacientes y usuarios, así como dispositivos para reducir la contaminación en quirófano y otros productos necesarios. Hoy la empresa lidera el mercado de tecnologías médicas para el cierre de heridas y se ha convertido convertido en el primer exportador de dispositivos médicos del país.

### **Logros**

Tagumedica S.A. al alcanzar altos estándares de calidad, les ha permitido obtener importantes y considerables certificaciones tales como ISO 9001, ISO 13485, ANMAT y las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Es importante recalcar que estos reconocimientos obtenidos han sido posibles gracias a que la empresa cuenta con un gran equipo profesional profundamente capacitado y especializado en el diseño, evaluación, administración, producción, distribución, comercialización y capacitación en el uso de los diferentes dispositivos médicos.

### **Visión**

- Ser una empresa confiable en el sector salud, ofreciendo productos y servicios de alta calidad.
- Obtener más accesos a los profesionales de la salud, los mejores productos médicos para su noble labor de dar bienestar y salvar vidas de sus pacientes.
- Ser reconocidos a nivel nacional e internacional.
- Llegar a más países con nuestros productos y servicios de calidad.

### **Misión**

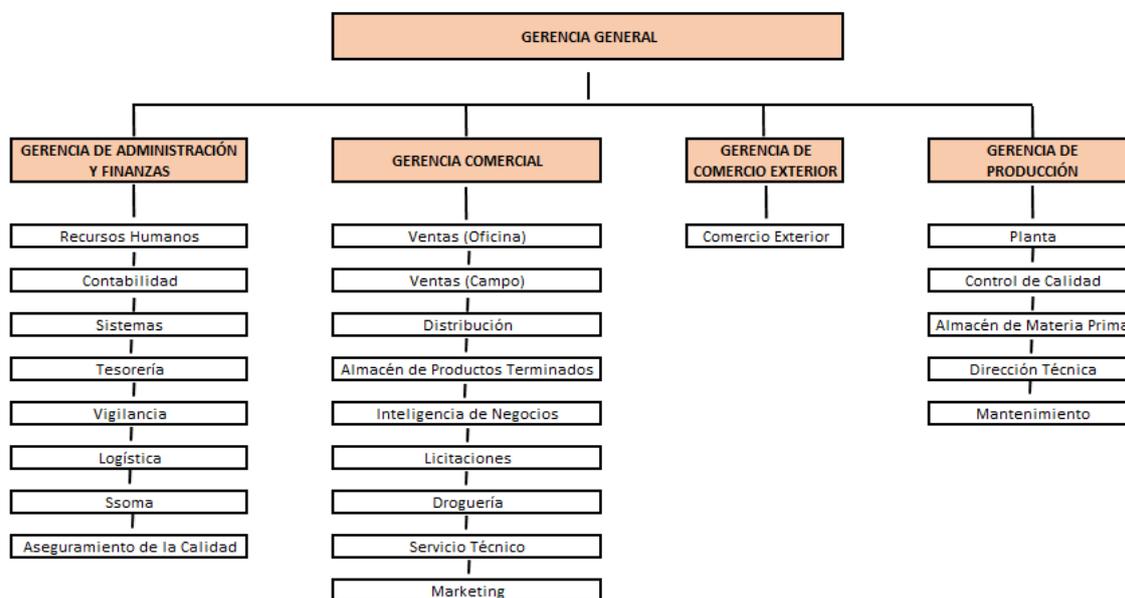
El compromiso de calidad de Tagumedica es lograr la satisfacción del profesional de la salud, creando relaciones de confianza y ofreciendo productos médicos especializados que contribuyen a la mejoría en la salud de las personas y el desarrollo del país. Trabajamos con personal capacitado, con procesos que mejoran continuamente dentro del marco del cumplimiento de los requisitos reglamentarios.

## **1.2 Descripción organizacional**

La empresa Tagumedica S.A, cuenta con su organigrama presentada a continuación.

Figura 1

## Organigrama

**a) Gerencia General**

La Gerencia General, está dirigida por el Sr. Fernando Herrera, cuyas funciones principales son: planificar cada recurso de la entidad, precisar y visualizar la posición de la empresa en los diferentes plazos (corto, mediano y largo), determinar una serie de objetivos para el rumbo y el trabajo de la organización, entre otras.

**b) Gerencia de Administración y Finanzas**

La Gerencia de Administración y Finanzas, está dirigida por el Sr. Luis Wu, cuyas funciones principales son: plantear y presentar el plan anual de adquisiciones de bienes, someter un control de los procesos y/o procedimientos de abastecimiento de bienes y servicios, comprobar el estado del personal, presupuesto anual, entre otras.

**c) Gerencia Comercial**

La Gerencia Comercial, está dirigida por el Sr. Cedrick Arévalo, cuyas funciones principales son: elaborar el presupuesto del departamento de ventas, definir los propósitos y metas del departamento comercial (área de ventas, marketing,

licitaciones, etc) y concientizar a cada vendedor, determinar prioridades y diseñar estrategias, colaborar a la construcción de la política de precios de la empresa, cumplir los canales de ventas, entre otras.

***d) Gerencia de Comercio Exterior***

La Gerencia de Comercio Exterior, está dirigida por el Sr. Eduard Samson, cuyas funciones principales son: elaborar y suministrar el presupuesto para la exportación, fortificar y optimizar la capacidad de producción, controlar inventarios y plazos de entrega del producto al cliente del exterior, ir a los diversos países para conservar, establecer y fortalecer contactos con el mercado externo, identificar oportunidades de negocio, entre otras.

***e) Gerencia de Producción***

La Gerencia de Producción, está dirigida por la Sra. Roxana Aguilar, cuyas funciones principales son: automatizar y proyectar cada recurso productivo de Tagumédica S.A. para lograr un aumento progresivo de la productividad, estructurar y supervisar la realización de todos los trabajos que están dentro del plan de producción, adicional de recibir, filtrar y distribuir los procedimientos y mejoras del sistema de calidad, entre otras.

**1.3 Contexto socioeconómico**

El patrimonio de la empresa Tagumédica S.A. comenzó con los aportes de los socios, de manera monetaria, comenzando así sus actividades el 24/01/2022. Los socios son: Fernando Javier Herrera Arce, Ricardo Antonio Palacios Valle y Luis Alberto Wu Punchin.

**Figura 2**

**Socios**

REPRESENTANTES LEGALES DE 20503662869 - TAGUMEDICA S.A.

Resultado de la Búsqueda

La información exhibida en esta consulta corresponde a lo declarado por el contribuyente ante la Administración Tributaria.

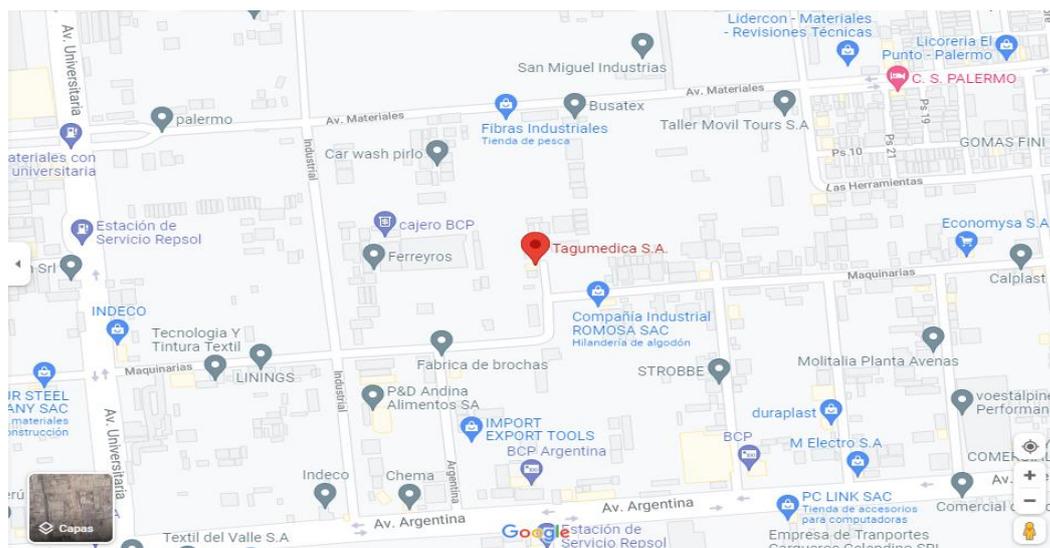
Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	08746639	WU PUNCHIN LUIS ALBERTO	APODERADO	15/12/2005
DNI	10001126	PALACIOS VALLE RICARDO ANTONIO	APODERADO	30/03/2006
DNI	40454955	HERRERA ARCE FERNANDO JAVIER	GERENTE GENERAL	21/08/2006
DNI	40802876	MENDOZA AMAO ROCIO KARINA	APODERADO	21/03/2013

Los datos de la empresa Tagumedica S.A., son los siguientes:

Dirección: Av. Maquinarias Nro. 2414 (Cdra.24 Av. Argentina) Lima – Lima – Lima

**Figura 3**

**Ubicación**



Web: Inicio - Tagumedica ([tagumedica.com](http://tagumedica.com))

Central Telefónica: +5113368101

E-mail: [consultas@tagumedica.com](mailto:consultas@tagumedica.com)

#### **1.4 Descripción general de experiencia**

Tagumédica S.A es una empresa líder en la producción, comercialización y distribución de productos médicos quirúrgicos, donde brinda servicios de alta calidad a los profesionales de la salud.

En lo profesional como analista contable he podido consolidar mis conocimientos con respecto a los presupuestos que me han permitido identificar los diferentes problemas y encontrar la solución de mitigar lo mencionado.

En lo personal me ha ayudado a explotar mis cualidades de liderazgo, generar confianza a nuevos compañeros y aportar con nuevas propuestas a la empresa en automatizaciones de procesos y a mejorar el clima laboral del equipo contable.

#### **1.5 Explicación del cargo, funciones ejecutadas**

Son las siguientes:

- Registro de Compras Nacionales al sistema SAP
- Registro de Cajas Chicas
- Registro de Planillas de Movilidades
- Registro de reembolsos
- Registro de ruteos de los representantes de provincia y viáticos.
- Registro de anticipos
- Registro y control de IGV no domiciliados
- Validación del Registro de Compras
- Presentación de los Libros Contables (Compras, Ventas, Diario, Mayor e Inventarios y Balances)
- Registro de Descuentos al Personal
- Validación de Descuentos del Personal
- Análisis de cuentas.

- Conciliaciones con empresas relacionadas
- Control de la Tarjeta Corporativa
- Apoyo en la elaboración de la liquidación de impuestos
- Costeo de importaciones
- Devengo de gastos diferidos
- Costeo de producción
- Análisis de cuentas de existencias
- Análisis de gastos operativos
- Coordinación con almacenes
- Revalorización de existencias
- Actualización de lista de precios para ventas
- Apoyo a las otras áreas sobre sus presupuestos correspondientes
- Otras funciones administrativas.

### **1.6 Propósito del puesto**

El propósito del puesto es de emitir una opinión, idea y sugerencia de índole profesional a la problemática que se tenía, proponer mejoras en base a la experiencia y conocimientos obtenidos, que nos ayude a poder controlar los costos y gastos con el fin de determinar las mejores decisiones para la empresa.

De igual forma se logró establecer, con una evaluación exhaustiva orientada a los presupuestos, una política de procedimientos de control y trazabilidad de los gastos incurridos y con ello presentar propuestas de mejora ante las contingencias evidenciadas.

El más grande reto fue adecuarme al giro de negocio de la empresa, funciones totalmente nuevas para mí, adicionales a ello la cantidad de movimientos que realiza y el nuevo sistema que conocía, SAP. Pude lograrlo gracias al apoyo de mis

compañeros, jefes y a la misma empresa; porque pude obtener un certificado en SAP Business One; del cual, me permitió realizar mis funciones de manera más eficiente.

El segundo reto fue la implementación de la política, del cual se realizó una capacitación con cada representante y jefe de área, con la finalidad de resolver sus dudas.

### **1.7 Producto o proceso**

En la empresa Tagumédica S.A. se le asigna a cada área un monto destinado para que realicen sus actividades, ejemplo: para el área de Marketing se le asigna S/15,000.00 por concepto de Merchandising durante todo el año. El área de Marketing entrega todos los comprobantes con el concepto mencionado, pero no se obtiene el control del presupuesto; del cual a fin de año se observa que gastó más de lo presupuestado, obteniendo así falta de liquidez.

### **1.8 Resultados**

Los resultados en la empresa Tagumédica S.A. han sido favorables dado que todos los presupuestos están siendo controlados, tanto por los jefes de áreas como el área contable.

Lo que se logró fue que el área ya puede tener conocimiento de su presupuesto, lo que va gastando y lo que le queda de saldo.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN

#### 2.1 Aplicaciones teóricas

El sustento teórico- científico del trabajo de tesis, está en función a las dos variables de estudio, presupuestos y flujos de efectivo. A continuación, desarrollaremos el marco teórico de la investigación:

##### 2.1.1 Presupuestos

Para obtener mayor conocimiento de esta investigación es necesario conocer la definición de la primera variable.

Polo (2017) sostuvo: “Se define como un plan financiero estimación y control sobre las operaciones futuras que se utiliza como el presupuesto, se conoce también con los nombres de Planificación y Control de Utilidades; Presupuesto Empresarial; Presupuesto de Dirección” (p. 4).

Para el autor Polo, definió que los presupuestos son considerados como un instrumento de planeamiento financiero de estimación y control sobre actividades que realizará la empresa, para poder realizar buena toma de decisiones.

Rincón y Narváez (2017) definieron: “El de indicadores financieros predictivos que evidencian las posibles situaciones futuras presupuesto es la producción, según la trazabilidad algorítmica de la planeación de determinados escenarios de ventas, producción y costos” (p. 13).

Rincón y Narváez consideran que los presupuestos también son un instrumento que permite poder predecir actividades futuras y a su vez anticiparlas y tomar acciones para afrontarlas.

Mendoza (2017) indicó: “En forma simple se puede definir un presupuesto como la determinación por anticipado de los ingresos, costos, gastos y utilidades de una empresa para un periodo determinado” (p. 20).

Para Mendoza, coincide con la definición de los autores anteriores, que los presupuestos son herramientas gerenciales para llevar a cabo una planeación y control en las empresas para un periodo determinado.

#### **A. Elementos del costo.**

López y Gómez (2018) subrayaron: “Se consideran elementos del costo de producción aquellos que participan para la cuantificación del costo de un producto, como son la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de producción” (p. 15).

Los autores nos dan a conocer cuáles son los elementos del costo y que estos nos ayudan a cuantificar el costo de un determinado producto.

#### **Materia prima directa.**

La composición de la materia prima son los insumos o productos básicos que sean necesarios para poder fabricar un producto o servicio y del cual sea como la esencia en sí del producto. Además, la materia prima también es reconocida como el elemento principal o primordial entre los tres elementos del costo.

#### **Mano de obra directa.**

La mano de obra es la atribución por un sacrificio de índole físico o intelectual que se requiere para poder modificar el elemento primo o brindar un servicio. A este elemento se le conoce como el indispensable debido que tiene que existir una persona científica o técnica que esté directamente involucrada con la materia prima directa.

### **Costos indirectos de fabricación.**

Los costos indirectos de fabricación son diferentes a los dos anteriores, no significa que no sean necesarios, éstos se unen indirectamente a los costos que se componen por todos los pagos y causaciones que se puedan realizar, como el pago de luz, agua, papelería, depreciación entre otros.

### **B. Clasificación de los presupuestos.**

Polo (2017) indicó: “Existen diferentes tipos de presupuestos, los cuales se clasifican según la clase de entidad, según el procedimiento, según su cubrimiento, según los niveles de producción, según el campo de aplicación y según el periodo que cubre” (p. 4).

#### **a) Según la clase de entidad.**

Los presupuestos según la clase de entidad se dividen en dos:

**Presupuesto público:** Se entienden que son los presupuestos realizados por el sector público que tienen como fin principal la prestación de servicios comunales para el beneficio de la sociedad.

**Presupuesto privado:** Por otro lado, los presupuestos privados son desarrollados por entidades del sector privado como finalidad de obtener beneficios económicos.

#### **b) Según el procedimiento.**

Los presupuestos según el procedimiento se dividen en dos:

**Presupuesto histórico:** Estos presupuestos son elaborados según el comportamiento o datos estadísticos de un determinado periodo.

**Presupuesto base cero:** Caso contrario, tenemos los presupuestos base cero que son elaborados sin tomar en cuenta los datos históricos, realizando diferentes análisis de las actividades proyectadas para un periodo determinado.

**c) Según su cubrimiento.**

Los presupuestos según su cubrimiento se dividen en dos:

**Presupuesto sectorial:** Para la elaboración de este tipo de presupuesto, se realiza teniendo en consideración un departamento, área específica de la empresa o a un producto específico por periodos intermedio de tiempo.

**Presupuesto integral:** Por otro lado, los presupuestos integrales son aquellos que toma la empresa como una unidad sin ninguna distinción.

**d) Según sus niveles de producción.**

Los presupuestos según sus niveles de producción se dividen en dos:

**Presupuesto fijo o rígido:** Este presupuesto es realizado por un nivel de producción y que no permite cambios así surgieran cambios en la producción en un periodo determinado.

**Presupuesto flexible:** Por otro lado, los presupuestos flexibles son aquellos que pueden estar sujetos a cambio, realizando ajustes de acuerdo a la producción.

**e) Según el campo de aplicación.**

Los presupuestos según el campo de aplicación se dividen en dos:

**Presupuesto operacional:** Para la elaboración de este tipo de presupuesto, se debe tener en consideración las partidas contables del Estado de Resultado, con la finalidad de poder cuantificar la utilidad o pérdida del periodo proyectado.

**Presupuesto financiero:** Por otro lado, los presupuestos financieros son aquellos que se realizan considerando las cuentas del Estado de Situación Financiera, tiene

como finalidad establecer la situación financiera y económica de la empresa en un periodo determinado.

**f) Según el periodo que cubre.**

Los presupuestos según el periodo que cubre se dividen en dos:

**Presupuesto a largo plazo:** Estos presupuestos son realizados en términos amplios; es decir, a periodos superiores a un año.

**Presupuesto a corto plazo:** Caso contrario, tenemos los presupuestos a corto plazo que son realizados a un plazo menor; es decir, a periodos menores a un año.

**C. Factores representativos.**

En cuanto a los factores representativos, la empresa posee cuatro factores del cual hace que afecte negativamente los flujos de efectivo.

**Políticas presupuestarias:** En muchas ocasiones las políticas presupuestarias no son acatadas desde el comienzo con la elaboración del presupuesto y con tal de aceptar el proyecto, dejamos de lado el verdadero tiempo de elaboración, teniendo así más pagos de costos variables como las horas extras al personal, o algunos cambios por parte del cliente después de haber aprobado el presupuesto.

**Variación de precios:** En el presupuesto enviado al cliente, muchas veces no se toma en cuenta que para la aceptación de estos demoran en ser aprobados, trayendo como consecuencia en muchas ocasiones el alza de precios de materiales, combustible, etc.

**Contingencias:** Frente a las contingencias, los presupuestos clientes son enviados con margen de ganancia, pero en algunas ocasiones no se considera una cifra estimada frente a las contingencias que se pueda presentar antes de la producción, durante la producción y post producción de un proyecto, como consecuencia el

desembolso de dinero innecesario, por ende, afecta negativamente el flujo de efectivo de la empresa.

**Inadecuado manejo de áreas involucradas:** Frente a este factor, se refiere que en la mayoría de ocasiones cuando ya es aprobado el presupuesto que se envía al cliente, las áreas involucradas como diseño, producción, operaciones o gerencia, hace modificaciones de material, estos generando una alteración en las cifras aprobadas.

### **2.1.2 Flujo de efectivo**

Respecto a ello, Calvo (2019) mencionó:

Es el estado numérico donde se anotan las cifras correspondientes a un ejercicio anual de los movimientos de efectivo (entradas y salidas) realizadas por un ente económico, distribuidas entre actividades: de Operación, Inversión y Financiamiento, para dar a conocer si la política aplicada es la correcta, o amerita hacer ajustes para mejorarla. (p. 129)

Para este primer autor, los movimientos de efectivo van contemplados en el Estado de Flujos de efectivo, del cual son los movimientos monetarios de las actividades que efectúa la empresa en un periodo determinado.

Respecto a lo antedicho, Ramírez (2018) indicó:

Es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiero. Para el efecto debe determinarse el cambio en las diferentes partidas del Estado de Situación Financiera que inciden en el efectivo. (p. 209)

Para Ramírez, al igual que el autor anterior, los flujos de efectivos visualizados en los Estados de Flujos de Efectivo, son aquellos que se pueden reflejar todos los acontecimientos a nivel monetario que ha realizado la empresa, el saldo de este

Estado, son reflejados en el Estado de Situación Financiera en la cuenta de Efectivo y Equivalente Efectivo, son los flujos monetarios a mayor detalle de todas las actividades realizadas por las empresas, como cobranzas a clientes, pago a proveedores, remuneraciones, tributos, actividades por inversiones y a su vez de financiamiento.

#### **A. Actividades de operación.**

Mendoza (2015) señaló: “Las actividades de operación se refieren a los flujos generados por la actividad principal de la empresa” (p. 26).

Para Mendoza, las actividades de operación se centralizan que son las actividades primordiales que realiza la empresa cobranzas a clientes, cancelación al personal, proveedores y tributos.

##### **a) Cobranza a clientes.**

Es un acto formal mediante el cual se procede el cobro de un comprobante de pago por concepto de una contraprestación de compra de un producto o el pago de algún servicio.

##### **b) Pago a proveedores y remuneraciones.**

Es un producto de gran valor para tu crecimiento en los negocios. Es una solución segura y efectiva para cumplir con las obligaciones de pago hacia tus proveedores y el pago de remuneraciones es la compensación al trabajador por brindar el servicio o producto a la empresa.

##### **c) Pago de tributos**

Se trata de un hecho que, una vez realizado, genera el nacimiento de la obligación del pago del tributo; éstos sean directos o indirectos que afecten a la empresa.

## **B. Actividades de Inversión.**

Calvo (2019) precisó: “Los flujos de efectivo por actividades de inversión están relacionadas con adquisición y la disposición de inmuebles, maquinaria y equipo, instrumentos financieros, inversiones permanentes y otorgamiento y recuperación de préstamos no relacionados con las actividades de operación” (p. 131).

Para Calvo, las actividades de inversión son movimientos del efectivo y equivalente efectivo, todo lo que involucra por la adquisición o venta de los activos no corrientes.

### **a) Adquisición de bienes.**

Es una actividad común realizada repetidamente a lo largo del día del cual los consumidores acuden a los usuarios para adquirir un bien a cambio de un precio pactado.

### **b) Venta de bienes.**

Es una actividad por el cual se enajenan con unos precios determinados muebles e inmuebles, títulos y valores.

## **C. Actividades de Financiación.**

NIC 7 (2018) indicó: “Es importante la presentación separada de los flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación, puesto que resulta útil al realizar la predicción de necesidades de efectivo para cubrir compromisos con los suministradores de capital a la entidad” (p. 4).

Para la NIC 7, es importante que las actividades de financiación sean separadas debido a que es más conveniente para la empresa para poder cubrir sus obligaciones frente al capital de la empresa.

## **Normativa**

### **NIC 1.**

La NIC 1, Presentación de Estados Financieros, tiene como objetivo establecer los parámetros adecuados, estructura y requisitos para la elaboración y presentación de los Estados Financieros, para que éstos sean confiables, viables y comparables con la información de los otros periodos de la misma entidad como de entidades terceras.

### **NIC 7.**

La NIC 7, Estado de Flujos de Efectivo, tiene como objetivo es detallar la información sobre la alteración histórica de los efectivos y equivalentes efectivos de una entidad. Su finalidad es que la empresa pueda evaluar la capacidad que posee para generar el efectivo; asimismo visualizar las necesidades que posean.

El Estado de Flujo de Efectivo se clasifican en tres: Actividades de Operación, Actividades de inversión y Actividades de Financiamiento.

## **2.2 Métodos y procedimientos**

La presente investigación es justificada porque permitió identificar y buscar soluciones para el problema. De igual forma, proporciona un orden al poder identificar cada transacción y controlar los gastos que han sido proyectados para que no afecte la liquidez.

El presente informe está basado en conocimientos teóricos obtenidos por la enseñanza de la universidad, capacitaciones, seminarios e inscripciones a plataformas contables; adicional a ello, está basado en experiencias y conocimientos adquiridos en lo largo de mi vida laboral. Ambos conceptos han ayudado a poder llevar a cabo esta investigación en la empresa.

## ***Objetivos de la investigación***

### **Objetivo general**

Determinar de qué manera los Presupuestos inciden en los Flujos de Efectivo de la empresa Tagumédica S.A. Cercado de Lima 2021.

### **Objetivos específicos**

Determinar que los Presupuestos inciden en las Actividades de operación de la empresa Tagumédica S.A. Cercado de Lima 2021.

Precisar que los Presupuestos inciden en las Actividades de inversión de la empresa Tagumédica S.A. Cercado de Lima 2021.

Considerar que los Presupuestos inciden en las Actividades de Financiamiento de la empresa Tagumédica S.A. Cercado de Lima 2021.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Aportes teóricos

En esta investigación se presenta conocimientos de diferentes universidades que va permitir justificar la problemática donde se relaciona el efecto del presente estudio que han sido realizados por diferentes autores.

##### ***Internacionales***

Patiño (2017) En su tesis titulada: *Influencia del Presupuesto por Resultados en la Calidad del Gasto Público del Municipio de Medellín. Caso del Sector de la Vivienda, en el periodo 2008-2016*, trabajo de maestría para optar el título de Magíster en Gobierno y Políticas Públicas en Colombia, desarrolló un diseño descriptivo y utilizaron entrevistas. Tuvo como objetivo general de determinar el nivel de influencia del presupuesto por resultados en la calidad del gasto público local, en un sector específico.

La conclusión a la que arribó, fue:

La principal conclusión es que se cumple la hipótesis, en cuanto que la herramienta de presupuesto por resultados ha tenido una influencia positiva en el sistema de planificación y ejecución municipal de Medellín, lo cual se evidencia en los diferentes indicadores tanto locales como nacionales. (p 33)

Para esta primera cita, el autor nos da a conocer en su estudio que la herramienta de presupuestos por resultados, ayuda a determinar su influencia con la calidad del gasto público. Se debe tener en cuenta que cuando se hable de gastos públicos es de carácter sensible; ya que, pueden traer incidencias políticas, económicas y sociales. Gracias a la herramienta se puede determinar el cómo, dónde y para qué se realizan los gastos públicos.

Obando y Castillo (2019) en su tesis titulada: *Propuesta para mejorar el Flujo de Caja en el Proceso de Tesorería como herramienta financiera en el Laboratorio Farmacéutico ABC SAC para el año 2019*, trabajo de pregrado para optar el título de Administrador Financiero en Colombia, desarrollaron un diseño descriptivo y utilizaron encuestas y entrevistas. Tuvieron como objetivo general diseñar una propuesta de mejoramiento del flujo de caja en el proceso de tesorería como herramienta financiera a corto plazo para el laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S.

Las conclusiones a las que arribaron, fueron:

Con la identificación de las áreas y procesos que impactan directamente en flujo de caja, se observó que las áreas que mayor impacto generan son: Cartera, Comercial y compras, pues de la negociación de la primera depende la obtención de flujos de dinero para poder ejecutar la operación de la empresa (...) los cambios de moneda, los impuestos en aranceles y demás factores externos se deben tener en cuenta. (p 104)

Referente a la cita mencionada, se puede coincidir con los autores porque mencionan que las más grandes áreas que impactan significativamente en la liquidez son las mismas que impactan en la empresa del presente estudio; adicional a ello, sus mayores movimientos en la compra de materias primas e insumos son importados, lo mismo pasa en Tagumedica S.A. donde muchas veces por tener un buen presupuesto y una buena proyección de compras, no se obtiene la liquidez estimada por gastos adicionales incurridos.

### **Nacionales**

Gallegos y Huaranca (2017) En su tesis titulada: *Relación del Estado de Flujos de Efectivo y la solvencia de las empresas comercializadoras del Perú en los periodos 2010 al 2015*, trabajo de pregrado para optar el título Contador Público, de la

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en Perú, desarrollaron un diseño correlacional, y utilizaron la técnica de análisis documental. Tuvieron como objetivo general de determinar la relación del estado de flujos de efectivo y la solvencia de las empresas comercializadoras en el Perú en los periodos 2010 al 2015.

Las conclusiones a las que arribaron, fueron:

En general, podemos decir que las variables pueden ser medidas a través de sus dimensiones. De acuerdo a los objetivos específico cuarto y quinto se concluye que la actividad de inversión como dimensión del estado de flujo de efectivo está inversa y significativa relación con el endeudamiento del activo total, eso quiere decir que los ratios aplicados en relación al EFE de las empresas del sector comercial indican que a menor endeudamiento del patrimonio y del activo total mayores serán sus actividades de inversión. (p. 101)

Los autores resaltan que principalmente las actividades de inversión, tienen relación con el endeudamiento del activo total; esto nos dice que, las empresas peruanas al tener menos endeudamiento patrimonial sus actividades de inversión serán mayores, puede tener más capacidad de obtener inversiones.

Mejía (2017) En su tesis titulada: *Planeación Financiera y Presupuesto en la Asociación Comercial UDAMPE del distrito de Lima – 2017*, trabajo de pregrado para optar el título de Contador Público, de la Universidad César Vallejo en Perú, desarrolló un diseño no experimental transversal, y utilizó la técnica de encuestas. Tuvo como objetivo general de determinar la relación que existe entre la planeación financiera y el presupuesto en la Asociación Comercial Udampe del distrito de Lima 2017.

Las conclusiones a las que arribó, fue:

Se determinó que existe relación entre Planeación Financiera y Presupuesto en la Asociación Comercial Udampe del Distrito Lima, 2017; debido a que, en la planeación financiera se incluyen las proyecciones de diferentes variables como ventas, gastos; y así reflejar la manera en que se cumplan los objetivos financieros (...) si la planificación es hecha con las técnicas apropiadas se convierte en una de las mejores herramientas de un gerente y permite determinar los objetivos, así como facilita patrones para evaluar resultados. (p. 70)

Es importante recalcar que, para el autor con su estudio realizado y sus análisis planteados, nos muestra que la planeación financiera no sólo nos ayuda a generar más beneficios o controlar lo proyectado; sino, el de mitigar riesgos, ayuda a cumplir los objetivos propuestos por la entidad y hace que la toma de decisiones sea la más certera.

Lezama y Machuca (2017) En su tesis titulada: *Influencia del Flujo de Efectivo en la Rentabilidad Financiera de la empresa Transportes y Grúas Patrón San Marcos E.I.R.L. en los periodos 2013-2015 – Cajamarca*, trabajo de pregrado para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo en Perú, desarrollaron un diseño descriptivo, utilizaron la técnica de entrevistas. Tuvieron como objetivo general de demostrar la influencia del flujo de efectivo en la rentabilidad financiera de la empresa de transportes y grúas Patrón San Marcos E.I.R.L del distrito de Cajamarca en los periodos 2013 – 2015.

Las conclusiones a las que arribaron, fueron:

Se determinó a través de los ratios financieros (gestión, liquidez, rentabilidad y endeudamiento) que la mala administración del flujo de efectivo influye

negativamente en la rentabilidad financiera, según muestra el ratio de rotación del activo fijo sus equipos se alquilaban. (p. 49)

Los autores mencionan que los ratios financieros nos ayudan a determinar si la empresa se encuentra en buena posición de solvencia, liquidez, etc. Adicional, se puede considerar que evaluando el flujo de efectivo de manera periódica ayuda a determinar qué conceptos y qué actividades de la compañía disminuye la liquidez, para poder así tomar las mejores decisiones a corto, mediano y largo plazo.

### **3.2 Aportes prácticos**

El presente estudio mediante el cual la aplicación de un nuevo proceso de presupuestos y que inciden en los flujos de efectivo de la empresa Tagumédica S.A., presentó diversos momentos y experiencias que vamos a presentar:

Tagumédica S.A. es una empresa que sigue en crecimiento; por ende, se debe realizar más procesos de control para obtener más liquidez, rentabilidad, optimización de los recursos, tiempos, entre otras. Por eso el presente trabajo de investigación se basa en los presupuestos que tiene la empresa y que bajo conceptos se le asigna a cada área y que, al no tener un control de éstos, inciden en los flujos de efectivo de la empresa.

Los presupuestos son realizados por el área contable, teniendo en cuenta los gastos y costos del periodo anterior.

Éstos presupuestos son presentados y expuestos a Gerencia en octubre de cada año, luego de ser aprobados son enviados a cada área.

Las áreas cuando necesitaban la adquisición de materia prima, mercadería, bienes o servicios, sólo solicitaban al área de Logística la gestión de la compra, ésta generaba una orden de compra o servicio; posterior a ello, llegaban los productos o

se realizaba el servicio, la factura era enviada a Contabilidad para el registro y luego era enviada al área de Finanzas para su pago correspondiente.

Al finalizar el año, y hacer un estudio de los gastos realizados, a través del ratio de liquidez, se detectó que los egresos de la empresa eran superiores al presupuesto estimado del año, se conversó con las áreas involucradas y se detectó que ninguna área tenía controlado sus costos y gastos.

Al reconocer el problema en cuestión, primero se hizo un análisis por cada concepto del gasto y costo, teniendo como objetivo minimizar los gastos y costos en el presupuesto anual.

A continuación se detalla el primer objetivo, minimizar gastos para poder obtener liquidez reflejado en las actividades de operación en el Estado de Flujo de Efectivo, como resultado de los análisis realizados se reflejó que las diferentes áreas no realizan una buena negociación con los proveedores además que no controlan y/o supervisan la adquisición de bienes o servicios.

Un claro ejemplo sobre el primer problema detectado fue con el servicio brindado de transporte de carga (terrestre y aéreo) realizado de Lima a provincias, lo encargados de solicitar el servicio es el área comercial para poder entregar los productos a diferentes departamentos del país. Se realizó un comparativo de gastos con tres años de anterioridad, llegamos a pesar cada producto y se calculó por tarifas por tramo por el peso, volumen, altura, etc y se logró detectar que el proveedor había incrementado su precio considerablemente y esto no fue detectado por la persona que solicita el servicio, teniendo así pagos excesivos que en realidad no se tendrían que pagar; adicional a ello, como mejora en los procesos y para controlar los precios que nos da el proveedor, se subieron al SAP los valores obtenidos, donde se muestra una proforma ideal que tiene que coincidir o aproximar a la proforma del proveedor.

El segundo paso fue analizar cómo las áreas entregan sus comprobantes y la información brindada al área contable es suficiente para llevar a cabo un control, se detectó que la información brindada no era suficiente. La solución fue crear una política de registro de compras donde las áreas al momento de enviar la información al equipo contable, debe contener lo siguiente: norma de reparto (centro de costo, línea de negocio y mercado) donde el centro de costo es el área que realiza el gasto, línea de negocio donde el gasto es derivado a un determinado producto o productos que posee la empresa y como último el mercado donde se deriva el gasto al mercado nacional o mercado extranjero. Adicional a la norma de reparto, se debe proporcionar la partida presupuestaria donde este concepto es muy importante porque en el presupuesto entregado a cada área poseen conceptos y esos conceptos deben especificarlo al momento de la entrega de los comprobantes de pago junto con el sello y firma de cada gerencia, con la finalidad de que cada gerencia de la empresa tenga conocimiento de los gastos realizados.

El área contable al obtener esta información, puede registrar los comprobantes de pago en el sistema SAP, donde se pueden analizar varias cosas como: las áreas que realizan los gastos, si los productos que vende la empresa son rentables y cuánto se gasta en el mercado nacional y extranjero; además, con la ayuda del área de sistemas con el nuevo campo implementado como área presupuestaria, sólo se identifica qué concepto del presupuesto anual se deriva el gasto. Para obtener el reporte de lo presupuestado con los gastos reales, sólo se saca un query (reporte) donde la información es automática y no se realiza de manera manual.

Como segundo objetivo se tuvo el de minimizar costos y que éstos se vean reflejados en las actividades de financiación del Estado de Flujo de Efectivo, con los

análisis realizados se detectó que se gastaba mucho dinero en la adquisición de etiquetas para nuestros productos.

Para comenzar, las etiquetas que necesitan son adquiridos en rollos y en etiqueta adhesiva en tamaño A4, tienen un valor de S/0.065, donde ya vienen con los colores, diseños, tamaños y troqueladas de los diferentes productos que tenemos, listas para imprimir (donde se refleja el nombre del producto, calibres, lotes, fecha de vencimiento, etc) y colocarlas a los productos, el tiempo realizado para la impresión de 1,000 etiquetas y de solo un tamaño, es de 45 minutos y si se compara con la cantidad del plan de producción y adicional que existen en el mes, demanda mucho tiempo.

Teniendo en cuenta el proceso productivo detallado anteriormente, y las condiciones en que se encuentra el área de etiquetado, se propuso adquirir una impresora donde se compre papel blanco troquelado (con las diferentes medidas correspondientes), se tenga los diseños, y que solo se modifiquen los campos necesarios, obteniendo como beneficio el tiempo en impresión; ya que, en cuatro horas de impresión, se puede cumplir con el plan de producción de 1,300,000,000 unidades aproximadamente; adicional a ello, menos horas de energía eléctrica, menos hora hombre, mejoría en los costos, más espacio en el almacén de Materia Prima, menos registros de ingresos en SAP y sobretodo más liquidez.

La adquisición de esta impresora, estaría calificada como actividad de financiación; debido a que, es por el medio de leasing.

Con las dos mejoras mencionadas anteriormente, a la fecha en el comité de flujo de caja y de presupuestos que se realizan mensualmente, se puede observar una mejoría en la liquidez, donde ha disminuido los préstamos bancarios, pagarés,

canje de letras y gastos bancarios; además, los gastos y costos están mejor controlados.

## **CONCLUSIONES**

1.- Los Presupuestos sí inciden en los Flujos de efectivo, de acuerdo a los análisis obtenidos que ésta reflejaba antes de la aplicación del mismo. Gracias a ello, nos permite precisar un mejor control, seguimiento y análisis de las cuentas contables.

2.- El análisis del flujo de efectivo permitió conocer en qué situación se encontraba la empresa y así prevenir el incumplimiento de las obligaciones por realizar a proveedores, pagos de préstamos, sueldos, etc.

3.- Analizar los presupuestos nos permitió conocer la situación en que se encontraban las áreas y que no llevaban un control de los gastos y costos que realizaban, adicional a ello nos permitió conocer la variabilidad de los gastos, de igual manera en qué meses habría incremento o disminución de gastos.

4.- La implementación del proceso de presupuestos nos permitió lograr que todas las áreas sean más conscientes al momento de negociar con los proveedores, teniendo en cuenta los días de crédito para pagar y los montos.

## RECOMENDACIONES

1.- Con respecto al objetivo general del estudio, se recomienda que con el apoyo del área de Sistemas se pueda optimizar algunos procesos, logrando así tener más control de los gastos que realizan las áreas, además de que los presupuestos sean presentados con una estructura similar al Estado de Flujo de Efectivo, clasificando por las actividades de operación, inversión y financiamiento.

2.- En el análisis del flujo de efectivo se recomienda tener actualizado el flujo de caja, información sacada del mismo programa SAP, adicional que en el comité mensual de Estados Financieros, realizado el área contable con Gerencia, se presente el Estado de Flujo de Efectivo, con el fin de que Gerencia tenga conocimiento y les ayude a tomar las mejores decisiones.

3.- Para seguir disminuyendo los desfases en los presupuestos, las áreas en las negociaciones con los proveedores, deben ser más realistas y no tener forma de pago al contado, teniendo en cuenta los límites considerados para que sea al contado.

4.- En cuanto al proceso de presupuestos, se debería realizar una política con la ayuda del área de Aseguramiento de Calidad, debido a que ante una inspección de calidad las políticas de la empresa estén de acuerdo a lo que sucede en realidad. Adicional a ello se recomienda capacitar a las áreas para que en el mismo sistema puedan llevar mejor su control de gastos.

## REFERENCIAS

- Calvo, C. (2019). *Análisis e interpretación de los Estados Financieros*. Imprenta Unión de la Universidad Peruana Unión. <https://elibro.net/es/ereader/biblioua/40674>
- Gallegos, F. y Huaranca, V. (2017). *Relación del Estado de Flujos de Efectivo y la solvencia de las empresas comercializadoras del Perú en los periodos 2010 al 2015* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/858>
- Lezama, J. y Machuca, E. (2017). *Influencia del Flujo de Efectivo en la Rentabilidad Financiera de la empresa Transportes y Grúas Patrón San Marcos E.I.R.L. en los periodos 2013-2015 - Cajamarca* [Tesis de pregrado, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. Repositorio de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/269>
- López, M. y Gómez, X. (2018). *Gestión de Costos y Precios*. Grupo Editorial Patria S.A. <https://elibro.net/es/ereader/biblioua/40538>
- Mejía, P. (2017). *Planeación Financiera y Presupuesto en la Asociación Comercial UDAMPE del distrito de Lima - 2017* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/10800>
- Mendoza, C. (2017). *Presupuestos para empresas de Manufactura*. Universidad del Norte. <https://elibro.net/es/ereader/biblioua/116614>
- Mendoza, M. (2015). *Contabilidad intermedia: versión alumno*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouasp/reader.action?docID=530879>

NIC 1. (2018). *Presentación de los Estados Financieros*. MEF.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_public/con\\_nor\\_co/vigentes/nic/RedB\\_V2018\\_IAS01\\_GVT.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/nic/RedB_V2018_IAS01_GVT.pdf)

NIC 7. (2018). *Estado de Flujos de Efectivo*. MEF.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_public/con\\_nor\\_co/vigentes/nic/RedB\\_V2018\\_IAS07\\_GVT.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/nic/RedB_V2018_IAS07_GVT.pdf)

Núñez, L. (2016). *Finanzas 1: contabilidad, planeación y administración financiera*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouasp/reader.action?docID=5308823>

Obando, M. y Castillo, M. (2019). *Propuesta para mejorar el Flujo de Caja en el Proceso de Tesorería como herramienta financiera en el Laboratorio Farmacéutico ABC SAC para el año 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio de la Universidad Católica de Colombia.  
<https://hdl.handle.net/10983/22476>

Patiño, L. (2017). *Influencia del Presupuesto por Resultados en la Calidad del Gasto Público del Municipio de Medellín. Caso del Sector de la Vivienda, en el periodo 2008-2016* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio de la Universidad EAFIT. <http://hdl.handle.net/10784/11733>

Polo, B. (2017). *Manual de presupuestos: teórico y práctico*. Grupo Editorial Nueva Legislación. <https://elibro.net/es/ereader/biblioua/68879>

Ramírez, G. (2018). *Aplicación contable para pequeñas y medianas empresas PyMES bajo NIIF*. Grupo Editorial Nueva Legislación.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouasp/reader.action?docID=551408>

Rincón, C. y Narváez, J. (2017). *Presupuestos*. Ediciones de la U.

<https://elibro.net/es/ereader/biblioua/70310>