

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL
TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

**“EL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN EN LA EMPRESA
QSI PERÚ S.A.”**

AUTOR:

MARIA ISABEL PAQUIRACHI LOBATO DE ESPINOZA

ASESOR:

MG. CPC VICTOR HUGO HERRERA MEL

CALLAO, 2023

PERÚ

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN.

MIEMBROS DEL JURADO:

DR. CPC WALTER VICTOR, HUERTAS NIQUEN	PRESIDENTE
MG. CPC LILIANA RUTH, HUAMÁN RONDÓN	SECRETARIO
MG. CPC LUIS EDUARDO, ROMERO DUEÑEZ	VOCAL
MG. CPC LUIS ENRIQUE, VERASTEGUI MATTOS	MIEMBRO SUPLENTE

ASESOR: MG. CPC VICTOR HUGO HERRERA MEL

N.º de Libro: 001

Nº de Folio: 10

Nº de Inciso: 6

N.º de Acta: 007-2023-05/CTTSP/FCC/UNAC

Fecha de Aprobación: 18 de noviembre 2023

Resolución de Jurado Evaluador: N° 508-2023-CFCC/TR-DS

Fecha de Aprobación de Jurado: 24 de octubre del 2023



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
*Ciclo Taller para Titulación por Modalidad de
Trabajo de Suficiencia Profesional 2023-05*



“Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo”

ACTA DE EXPOSICIÓN N° 007 -2023-05/CTTSP/FCC/UNAC
DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

LIBRO N° 001 - FOLIO N° 10 – INCI. 6

Del Acta de Exposición N° 007 -2023-05/CTTSP/FCC/UNAC DEL INFORME DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

A los ¹⁸ días del mes de noviembre del año 2023, siendo las ^{12:15 horas}, se reunieron en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Contables, el **JURADO DE SUSTENTACIÓN DEL CICLO TALLER PARA TITULACIÓN POR MODALIDAD DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL 2023-05**, para la obtención del **TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO** de la Facultad de Ciencias Contables, designados con Resolución N° 508-2023-CFCC/TR-DS de fecha 24 de octubre del 2023, conformado por los siguientes docentes ordinarios de la Universidad Nacional del Callao:

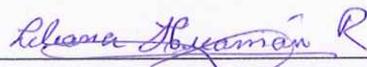
- Dr. Walter Víctor Huertas Niquen : Presidente
- Mg. Liliana Ruth Huamán Rondón : Secretaria
- Mg. Luis Eduardo Romero Dueñez : Vocal
- Mg. Luis Enrique Verastegui Mattos : Miembro Suplente
- Mg. Victor Hugo Herrera Mel : Asesor

Se dio inicio al acto de exposición del Informe de Trabajo de Suficiencia Profesional del Bachiller **PAQUIRACHI LOBATO DE ESPINOZA MARIA ISABEL**, quien, cumple con los requisitos para optar el Título Profesional de Contador Público, sustenta el Informe titulado: **“EL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN EN LA EMPRESA QSI PERÚ S.A.”** desarrollando la sustentación en acto público, de manera presencial de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional del Callao.

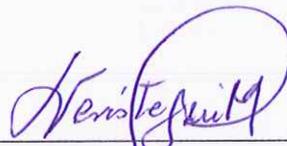
Luego de la exposición, y la absolución de las preguntas formuladas por el Jurado, acordó; Dar por **(Aprobado/Desaprobado)**... ^{Aprobado}..., con observaciones (), sin observaciones (x) con la escala de **calificación cualitativa** ^{Excelente}... y **calificación cuantitativa** ¹⁸..., el presente Trabajo de Suficiencia Profesional conforme a lo dispuesto en el Art. 124 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional del Callao, aprobado por Resolución de Consejo Universitario N° 150-2023-CU del 15 de junio de 2023.

Se dio por cerrada la sesión a las ^{12:43 horas} del día ¹⁸ de noviembre del año 2023.


Dr. Walter Víctor Huertas Niquen
Presidente


Mg. Liliana Ruth Huamán Rondón
Secretaria


Mg. Luis Eduardo Romero Dueñez
Vocal


Mg. Luis Enrique Verastegui Mattos
Miembro Suplente



“Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo”

**INFORME FAVORABLE N° 007-2023-05/CTTSP/FCC/UNAC
DEL CICLO TALLER PARA TITULACIÓN POR MODALIDAD DE
TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

TITULO DEL INFORME:

**“EL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN EN LA EMPRESA QSI PERÚ
S.A.”**

AUTOR: PAQUIRACHI LOBATO DE ESPINOZA MARIA ISABEL

En Bellavista, Callao, Ciudad Universitaria, en la Facultad de Ciencias Contables, siendo las 12.43 horas del día sábado 18 de noviembre del 2023 y luego de escuchar la exposición del Trabajo de Suficiencia Profesional, los miembros del Jurado de Sustentación del Ciclo de Taller de Suficiencia Profesional 2023-05, por unanimidad no encuentran observación alguna, por lo que el Bachiller queda **EXPEDITO** para tramitar el Título Profesional de Contador Público por la modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional.

Dr. Walter Víctor Huertas Niquen
Presidente

Mg. Liliana Ruth Huamán Rondón
Secretaria

Mg. Luis Eduardo Romero Dueñez
Vocal

Mg. Luis Enrique Verastegui Mattos
Miembro Suplente

Document Information

Analyzed document	Archivo 1.1A.Paquirachi Lobato de Espinoza, Maria Isabel.titulo.2023..docx (D178182157)
Submitted	2023-11-09 04:10:00
Submitted by	MANUEL ENRRIQUE PINGO ZAPATA
Submitter email	mepingoz@unac.edu.pe
Similarity	10%
Analysis address	mepingoz.unac@analysis.orkund.com

Sources included in the report

	Universidad Nacional del Callao / Archivo 1.1A, Obregon Espinoza, Jason - Titulo - 2023. doc.docx		
SA	Document Archivo 1.1A, Obregon Espinoza, Jason - Titulo - 2023. doc.docx (D175248845) Submitted by: mepingoz@unac.edu.pe Receiver: manuel.enrique.pingo.zapata.unac@analysis.orkund.com	 	5
W	URL: https://www.qsi.pe/ Fetched: 2020-04-26 13:53:48	 	3
W	URL: http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_6879.pdf Fetched: 2023-01-03 03:17:38	 	3
SA	CAPÍTULO II.docx Document CAPÍTULO II.docx (D11301604)	 	3
SA	Times New Planificación Financiera Un enfoque al presupuesto maestro..docx Document Times New Planificación Financiera Un enfoque al presupuesto maestro..docx (D27919256)	 	5
W	URL: https://repositorio.unan.edu.ni/8332/1/17495.pdf Fetched: 2020-05-24 02:06:27	 	7
SA	PLANEACION FINANCIERA.docx Document PLANEACION FINANCIERA.docx (D11307921)	 	3
SA	LOZADA - VIERA - LALALEO - TISALEMA TABAJO DE PRESUPUESTOS - 5TO B.pdf Document LOZADA - VIERA - LALALEO - TISALEMA TABAJO DE PRESUPUESTOS - 5TO B.pdf (D11301537)	 	1
SA	submission.pdf Document submission.pdf (D72210569)	 	1

Entire Document

DEDICATORIA

A mis amados padres Jesus e Isabel por educarme, confiar en mí y motivarme a ser profesional.

A mis amados hermanos Vitaly y Rafael por su amor y apoyo emocional.

A mi amada hija Alessia Victoria por ser mi motivo de superación.

A mi amado esposo Alexis por hacer mis objetivos profesionales suyos y apoyarme incondicionalmente.

AGRADECIMIENTO

A mis amados padres Jesus e Isabel que a pesar de sus carencias lucharon por sacarme adelante y hacer de mí una profesional.

A mis amados hermanos Vitaly y Rafael por creer en mí, por su amor y apoyo.

A mi amado esposo Alexis por su amor, motivación y apoyo incondicional a pesar del cansancio de habernos convertido en padres recientemente.

A mi amada hija Alessia que se ha convertido en mi mayor inspiración para culminar esta etapa universitaria.

A mis tíos Faustino y Sergio por su cariño y apoyo económico en mi etapa preuniversitaria, guardo en mi mente y corazón lo que hicieron por mí.

A mi asesor por su profesionalismo y calidad de ser humano sin su orientación no hubiera podido sacar adelante este trabajo de suficiencia profesional.

A mi querida “Universidad Nacional del Callao” y mis queridos profesores por brindarme el conocimiento necesario los cuales me han ayudado a ejercer la carrera con mucha satisfacción.

A mi amigo Omar por permitirme ser madre y alumna a la vez.

ÍNDICE

ÍNDICE	1
ÍNDICE DE TABLAS	3
ÍNDICE DE FIGURAS	5
INTRODUCCIÓN	8
I. ASPECTOS GENERALES	10
1.1. Objetivos	10
1.1.1 Objetivo general	10
1.1.2. Objetivos específicos	10
1.2. Organización de la Empresa	11
1.2.1 Descripción general de la empresa	11
1.2.2. Presentación	17
1.2.3. Organización	19
1.3. Otras Organizaciones Empresariales	36
1.3.1 Ezentis Perú SAC	36
1.3.2 Scharff Logística Integrada SA	36
1.3.3 Blufstein Laboratorio Clínico SA	36
II. FUNDAMENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	38
2.1. Marco Teórico	38
2.1.1. Antecedentes Internacionales	38
2.1.2. Antecedentes Nacionales	40
2.1.3. Bases Teóricas	42
2.1.4. Definición de términos básicos	53
2.2. Descripción de las Actividades Desarrolladas	57
III. APORTES REALIZADOS	69
IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	103
V. RECOMENDACIONES	106
VI. BIBLIOGRAFÍA	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Marcas que comercializa QSI PERÚ S.A.....	16
Tabla N° 2: Inductores de centros de distribución.....	58
Tabla N° 3: Otros Inductores.....	59
Tabla N° 4: Estado de Resultado Integral Proyectado de la unidad de negocio Agroindustria en miles de dólares con inductor incorrecto.....	70
Tabla N° 5: Estado de Resultado Integral Proyectado de la unidad de negocio Agroindustria en miles de dólares con inductor correcto.....	71
Tabla N° 6: Estado de Resultado Integral Proyectado de la unidad de negocio Veterinaria en miles de dólares con inductor incorrecto.....	72
Tabla N° 7: Estado de Resultado Integral Proyectado de la unidad de negocio Veterinaria en miles de dólares con inductor correcto.....	73
Tabla N° 8: Estado de Resultado Integral Proyectado de Investigación y Desarrollo.....	79
Tabla N° 9: Estado de Resultado Integral Proyectado de Asuntos Regulatorios.....	80
Tabla N° 10: Estado de Resultado Integral Proyectado de Desarrollo de Productos.....	81
Tabla N° 11: Inductor antiguo del área de Desarrollo de Productos.....	82
Tabla N° 12: Inductor antiguo del área de Asuntos Regulatorios.....	82
Tabla N° 13: Inductor antiguo del área de Investigación y Desarrollo.....	83
Tabla N° 14: Comparativo entre el inductor antiguo y el actual del área de Desarrollo de Productos.....	84

Tabla N° 15: Comparativo entre el inductor antiguo y el actual del área de Asuntos Regulatorios.....	84
Tabla N° 16: Comparativo entre el inductor antiguo y el actual del área de Investigación y Desarrollo.....	84
Tabla N° 17: Estado de Resultado Integral Proyectado de la unidad de negocio Agroindustria.....	85
Tabla N° 18: Estado de Resultado Integral Proyectado de la unidad de negocio Veterinaria.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Logo de QSI PERÚ S.A.....	11
Figura N° 2: Dirección fiscal de QSI PERÚ S.A.....	12
Figura N° 3: Aditivos para concreto, pavimento y otros.....	14
Figura N° 4: Equipos y máquinas.....	14
Figura N° 5: Aditivos para concreto, shotcrete, grouts y otros.....	14
Figura N° 6: Productos farmacéuticos.....	15
Figura N° 7: Productos de geomática.....	15
Figura N° 8: Productos del cuidado personal y del hogar.....	15
Figura N° 9: Equipos de laboratorio.....	16
Figura N° 10: Organigrama de la Gcia. Gral. de Negocios Industriales.....	19
Figura N° 11: Organigrama de la Gerencia Central de Negocios.....	20
Figura N° 12: Organigrama de la Gerencia de Unidad de Construcción y Minería	21
Figura N° 13: Organigrama de la Gerencia de Unidad Textil.....	22
Figura N° 14: Organigrama de la Gerencia de Unidad de Geosistemas.....	23
Figura N° 15: Organigrama de la Sub Gerencia de Equipos.....	24
Figura N° 16: Organigrama de la Sub Gcia. de Químicos y Empaques.....	25
Figura N° 17: Organigrama de la Gcia. de Operaciones y Supply Chain.....	26
Figura N° 18: Organigrama de la Jefatura de CD Callao.....	27
Figura N° 19: Organigrama de la Jefatura de Almacenes y Centros de Distribución.....	28

Figura N° 20: Organigrama de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	29
Figura N° 21: Organigrama de la Gerencia de Gestión Humana.....	30
Figura N° 22: Organigrama de la Gerencia Legal.....	31
Figura N° 23: Organigrama de la Gcia. de Tecnología de la Información.....	32
Figura N° 24: Logo de fractal.....	33
Figura N° 25: Logo de SharePoint.....	34
Figura N° 26: Logo Microsoft Teams.....	34
Figura N° 27: Logo del sistema SAP HANA.....	35
Figura N° 28: Manual de procedimientos para la elaboración del Presupuesto de Operación para el área de planeamiento financiero.....	75
Figura N° 29: Reporte de gastos de fletes de ventas con importes ajustados	88
Figura N° 30: Reporte de gastos de fletes de ventas por línea de negocio.....	89
Figura N° 31: Saldo contable de la cuenta de flete de ventas en SAP HANA	90
Figura N° 32: Presupuesto del área de marketing.....	92
Figura N° 33: Ppto. del área de administración y seguridad patrimonial.....	93
Figura N° 34: Plantilla actual de presupuesto.....	95
Figura N° 35: Reclasificación de la cuenta de mantenimiento de maquinaria a servicio de contratista.....	97
Figura N° 36: Reclasificación de la cuenta de mantenimiento de maquinaria a mantenimiento de unidades de transporte.....	98
Figura N° 37: Reclasificación de la cuenta de trámites registrales a asesoría y consultoría otros.....	99

Figura N° 38: Reporte de códigos de servicios.....	101
Figura N° 39: Correo de la empresa en dónde se informa los códigos de servicios	101

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional titulado “El Presupuesto de Operación en la empresa QSI PERÚ S.A.”, fue desarrollado con el objetivo de dar a conocer los aportes realizados durante mi experiencia en el desarrollo de actividades contables en las diferentes empresas donde he laborado, los mismos que de acuerdo a los resultados obtenidos con el tiempo, han permitido mejorar la calidad, la tenencia y el uso de información contable-administrativa con la finalidad que apoye en la toma de decisiones que sean pertinentes.

La empresa sobre la cual se hace el desarrollo del presente informe de experiencia laboral, está situada en la Av. República de Panamá 2577 con RUC No 20100316138, fue fundada en el año 1978 y su actividad empresarial es comercializar y formular productos agropecuarios, que se encuentra ubicada en los sectores económicos de agricultura, veterinaria e industrial, en ella presté servicio de Analista de Planeamiento Financiero por encargo de la empresa QSI PERÚ S.A.

Los aportes realizados en la empresa antes mencionada y que fueron por encargo de QSI PERÚ S.A. dedicada al servicio de consultoría, se dieron en un contexto en que la empresa mostraba ciertas falencias en el tema del Presupuesto de Operación, el cual es un instrumento de gran importancia en el que hacer financiero y la gestión en términos generales de una empresa, debido a que presenta una visión a futuro, sobre el comportamiento de los diferentes conceptos que lo conforman y este presupuesto ofrece la oportunidad a la administración de realizar las correcciones correspondientes, con el objeto de alcanzar los mejores resultados sobre todos económicos-financieros del negocio, ya que este considera los ingresos, costos y gastos que se devengan o no al cierre de un periodo contable determinado.

Por otra parte, el presente informe de experiencia profesional presenta de manera descriptiva igualmente las diferentes actividades contables desempeñadas durante mi experiencia laboral, las mismas que han contribuido a consolidar mi formación en la carrera de contabilidad y que, asimismo con ellas

se ha tratado de contribuir con la creación y manejo de mejor manera de la información respecto al Presupuesto de Operación.

En este sentido, el presente informe de experiencia profesional está desarrollado sobre la base de los siguientes capítulos:

Capítulo I. Aspectos Generales. Este incluye los objetivos, organización de la empresa y otras organizaciones empresariales.

Capítulo II. Fundamentación de la experiencia profesional. Este incluye el marco teórico y descripción de las actividades desarrolladas.

Capítulo III. Aportes realizados.

Capítulo IV. Discusión y conclusiones.

Capítulo V. Recomendaciones.

Capítulo VI. Bibliografía

I. ASPECTOS GENERALES

1.1 Objetivos

El informe de trabajo de suficiencia profesional sobre mi experiencia laboral presenta los siguientes objetivos:

1.1.1 Objetivo General

Informar sobre la importancia que tiene el proceso de elaboración del presupuesto de operación en la empresa SERFI S.A.

1.1.2 Objetivos Específicos

Son los siguientes:

- a) Dar a conocer la importancia que tiene elaborar el Presupuesto de Operación en base a un manual de procedimientos.
- b) Garantizar la correcta distribución de los gastos administrativos, a través de inductores apropiados, con la finalidad de obtener información adecuada y razonable.
- c) Mostrar la importancia de la correcta distribución de los gastos de fletes de ventas por cada línea de negocio.
- d) Establecer que es importante elaborar el presupuesto de operación con conceptos y/o cuentas contables correctas, para la mejora en la toma de decisiones en cada unidad de negocio.
- e) Dar a conocer la importancia que tiene la capacitación en el uso correcto de los códigos de servicios al momento de generar la solicitud de pedido en SAP HANA.

1.2 Organización de la Empresa

1.2.1 Descripción General de la Empresa

A. Datos Generales de la Empresa

QSI PERÚ S.A. con RUC 20546357377 ubicada en Av. República de Panamá N° 2577 fue constituida el 11 de enero de 2012.

QSI PERÚ S.A. es una empresa peruana que fabrica y comercializa productos de la más alta calidad para los rubros de construcción, minería, industrias y textil.

La empresa además brinda servicio de administración y finanzas a sus empresas relacionadas, también cuenta con el Certificado ISO 9001 QSI CDS Julio 2024.

Figura 1

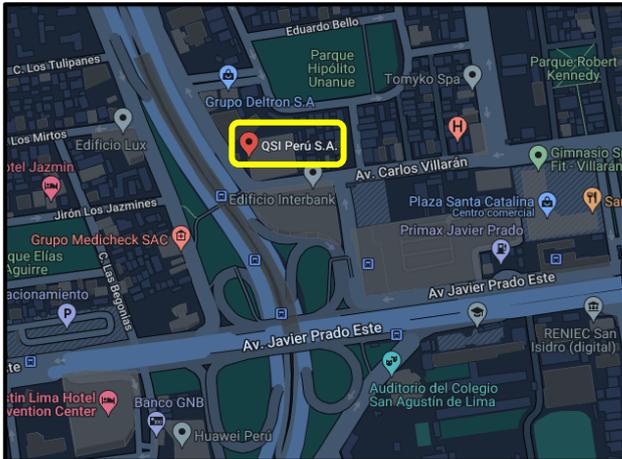
Logo de QSI PERU S.A



Nota. Extraído de la página web <https://www.qsi.pe/>

Figura 2

Dirección fiscal de QSI PERU S.A.



Nota. Extraído de google maps

B. Reseña Histórica de la Empresa

En 1939 la empresa es fundada por Augusto Piaget, Carlos Piaget y Armando Gertsch, el proyecto es financiado por Federico Mulder, iniciando actividades comerciales en una pequeña oficina de la Calle La Merced en el Centro de Lima, con 3 empleados. Inicialmente fueron representantes de Ovaltine, productos farmacéuticos Wander y colorantes Durand Huguenin.

En 1950 la empresa se traslada a la sede en la Av. Uruguay N° 114 complementa la línea textil con la venta de maquinaria textil y se crea el primer laboratorio para las pruebas de teñido con modernas máquinas. El auge es tal que el servicio se extiende a nivel nacional y se ven en la necesidad de mudarse nuevamente, instalando las nuevas oficinas cerca de la Plaza Francia.

En 1958 construyen la planta destinada a la elaboración de pigmentos y aceites para cueros, en el local de la Av. Argentina N° 5921.

En 1965 compran el terreno en la Av. República de Panamá N° 2577, en el cual se construye la oficina principal.

En 1982 se culmina la ampliación de las oficinas y también se apertura el almacén de recepción en el local de República de Panamá, se crea la división farma, división consumo y la división industrial.

En el 2012 QSI PERÚ S.A. reúne a las empresas ubicadas en los distintos países donde está presente para crear a nivel regional una identidad propia y optimizar los negocios en cada uno de ellos.

En el 2017 QSI PERÚ S.A. compra SERFI S.A. y sus productos empiezan a comercializarse a través de la unidad de negocio Agro Veterinaria.

En el 2019 con el objetivo de mejorar sus procesos y estar a la vanguardia realizan la migración del sistema SAP R3 al SAP HANA.

En el 2020 QSI PERÚ S.A. realiza la escisión de la unidad de negocio Agro Veterinaria, este negocio pasa a formar parte de SERFI S.A.

C. Actividades Principales de la Empresa

QSI PERÚ S.A. es una empresa peruana con más de 80 años de experiencia brindando asesoría y productos de la más alta calidad para los rubros de construcción, minería, industrias (farmacéuticos, geomática, cuidado personal y del hogar y equipos de laboratorio) y textil. Se respalda en un portafolio variado de marcas propias y alianzas de distribución con las principales marcas internacionales de insumos para cada sector. Otra de las actividades que realiza la empresa es el servicio de administración y finanzas a sus relacionadas.

Se detalla los productos de los rubros de:

- Construcción: Aditivos para concreto, pavimento, equipos y máquinas.

Figura 3

Aditivos para concreto, pavimento y otros



Nota. Extraído de la página web www.qsi.pe

Figura 4

Equipos y máquinas



Nota. Extraído de la página web www.qsi.pe

- Minería: Aditivos para concreto, shotcrete, grouts y otros

Figura 5

Aditivos para concreto, shotcrete, grouts y otros



Nota. Extraído de la página web www.qsi.pe

- Industrias: Productos farmacéuticos, geomática, cuidado personal y del hogar y equipos de laboratorio.

Figura 6

Productos farmacéuticos.



Nota. Extraído de la página web www.qsi.pe

Figura 7

Productos de geomática.



Nota. Extraído de la página web www.qsi.pe

Figura 8

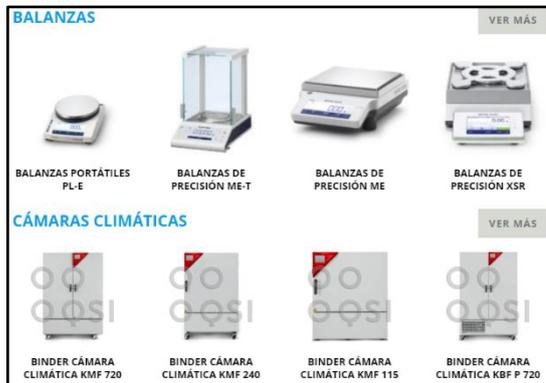
Productos del cuidado personal y del hogar.



Nota. Extraído de la página web www.qsi.pe

Figura 9

Equipos de laboratorio.



Nota. Extraído de la página web www.qsi.pe

Se detalla las marcas que distribuye QSI PERÚ S.A.

Tabla 1

Marcas que comercializa QSI PERÚ S.A.

Representada	Pais de procedencia
3M Perú S.A.	Perú
ACG Do Brasil S.A.	Brasil
Amberg Technologies AG	Suiza
Atlas Material Testing Technology LLC	USA
Brabender GMBH & CO KG	Alemania
Pamas GMBH	Alemania
Bruker Daltonik GmbH	Alemania
Datacolor Inc	USA
Dupont Nutrition USA, INC	USA
Elementar Analysensysteme GMBH	Alemania
IDS Georadar S.R.L.	Italia
IKA Works Inc	USA
James Heal	Reino Unido
Leica Geosystems AG	Suiza
Leica Geosystems SA	Brasil
Mettler Toledo	Suiza
Sotax Corporation	USA
Waters Corporation	USA
Werner Mathis AG	Suiza

Nota. Extraído de la página web www.qsi.pe

1.2.2 Presentación

A. Empresa QSI PERÚ S.A.

Visión. Ser el referente y mejor aliado en cada uno de los negocios en que participamos.

Misión. Acompañar activamente a nuestros clientes en el crecimiento y desarrollo exitoso de sus negocios a través de la experiencia, tecnología, calidad de productos y servicios, brindando asesoría técnica especializada para facilitar soluciones innovadoras y confiables a sus necesidades.

Valores de la Organización

Compromiso:

- Cumplimos cabalmente con nuestras obligaciones.
- Comercializamos productos y servicios de calidad.
- Trabajamos en equipo con celeridad, eficacia y comunicación permanente.
- Perseveramos en el logro de resultados generando valor para nuestros clientes y accionistas.

Integridad:

- Basamos nuestro trabajo en la honestidad y confianza.
- Promovemos orden, puntualidad y disciplina.
- Actuamos correctamente por convicción.

Respeto:

- Tratamos a las personas con dignidad y consideración.
- Actuamos con responsabilidad social y ambiental.
- Actuamos con humildad.

Innovación:

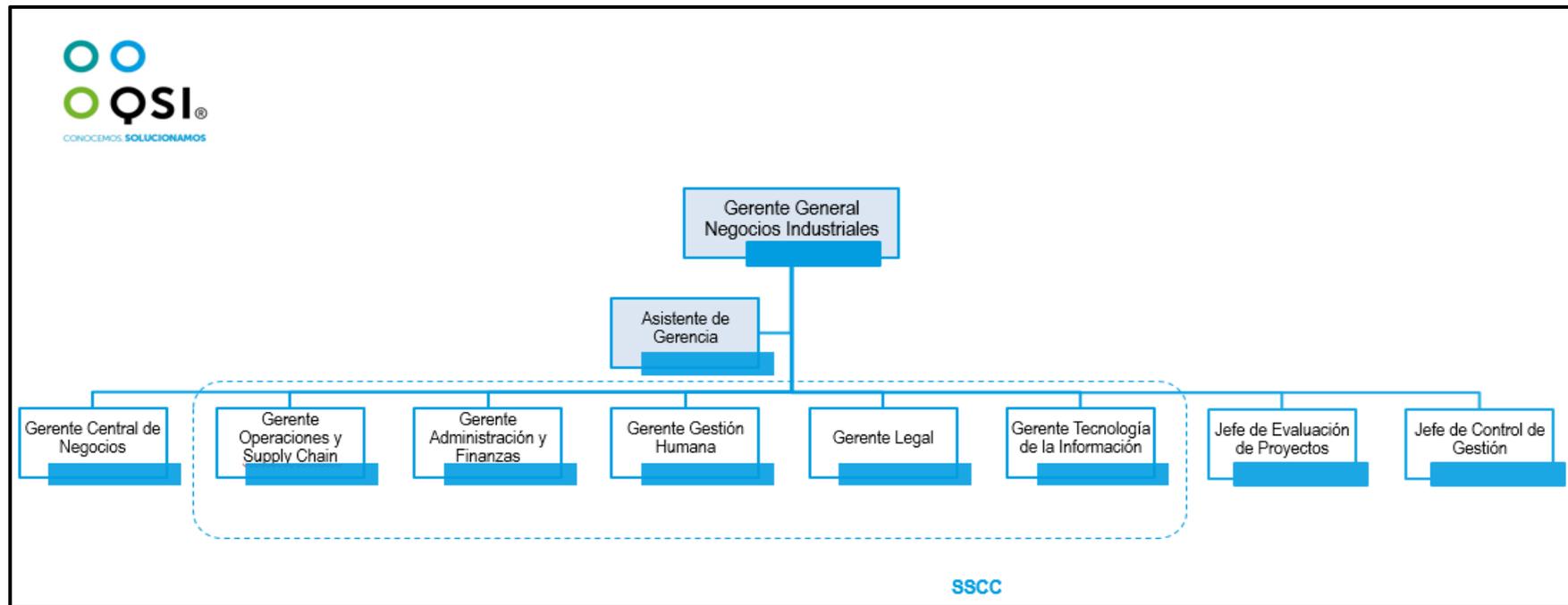
- Motivamos la creatividad y la mejora permanente.
- Promovemos las iniciativas de nuestros colaboradores para encontrar nuevas formas de generar valor.
- Incorporamos avances tecnológicos y mejores prácticas del negocio.

1.2.3 Organización

A. Organigrama de la Gerencia General de Negocios Industriales

Figura 10.

Organigrama de la Gerencia General de Negocios Industriales.

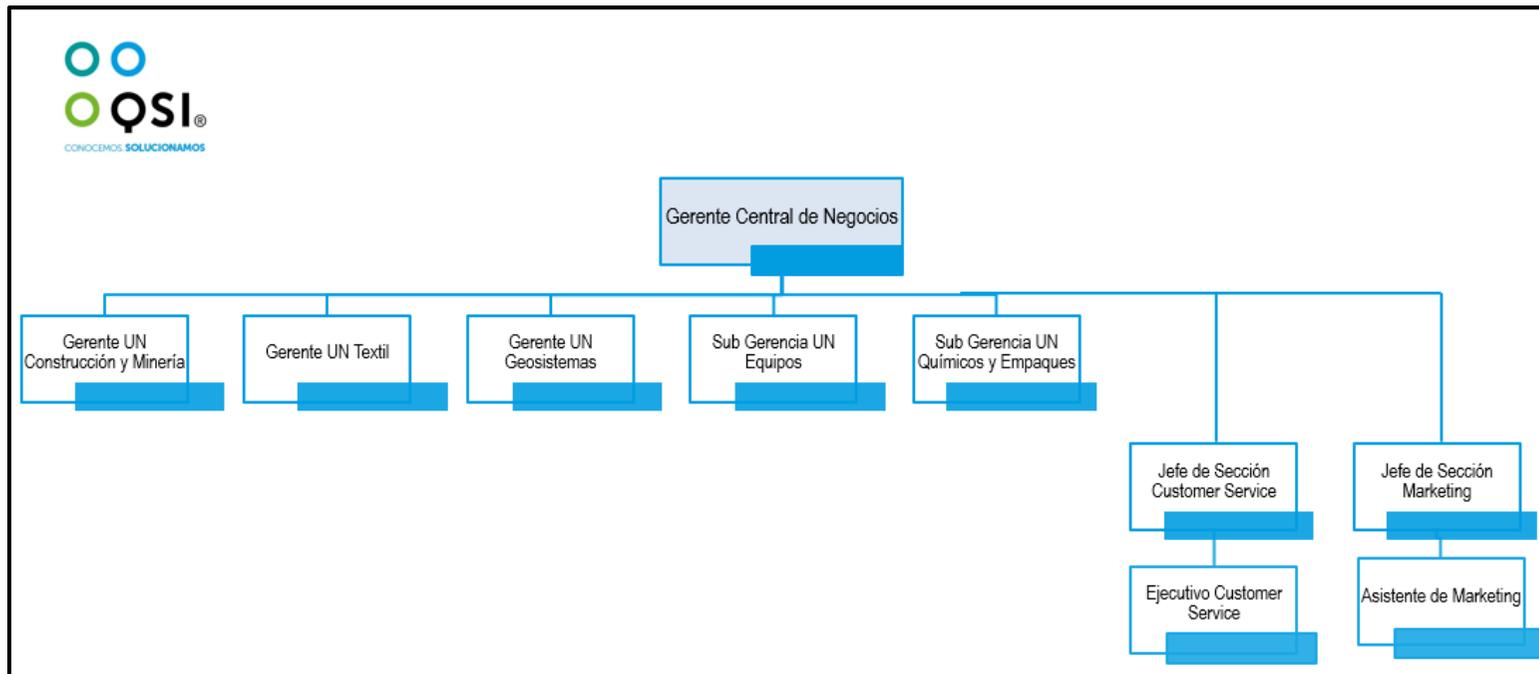


Nota. Elaborado por QSI PERÚ S.A.

B. Organigrama de la Gerencia Central de Negocios

Figura 11

Organigrama de la Gerencia Central de Negocios.

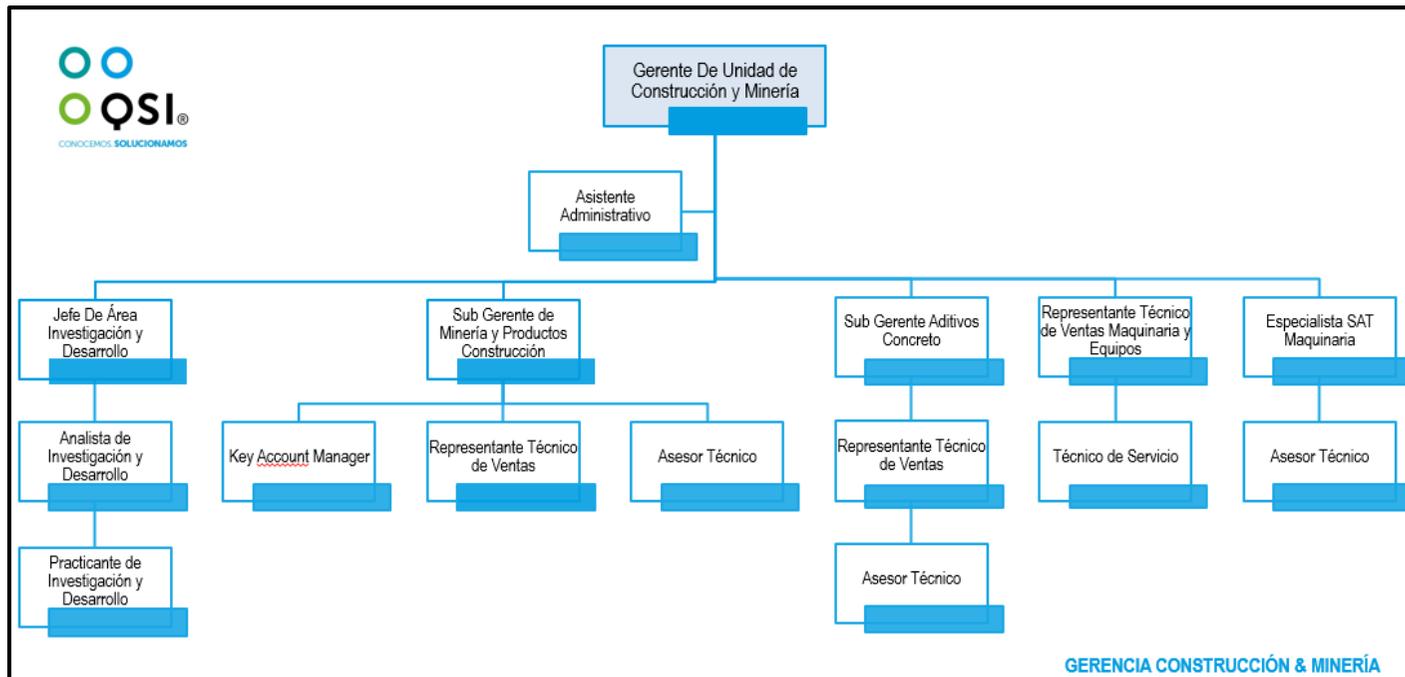


Nota. Elaborado por QSI PERÚ S.A.

C. Organigrama de la Gerencia de Unidad de Construcción y Minería

Figura 12

Organigrama de la Gerencia de Unidad de Construcción y Minería.

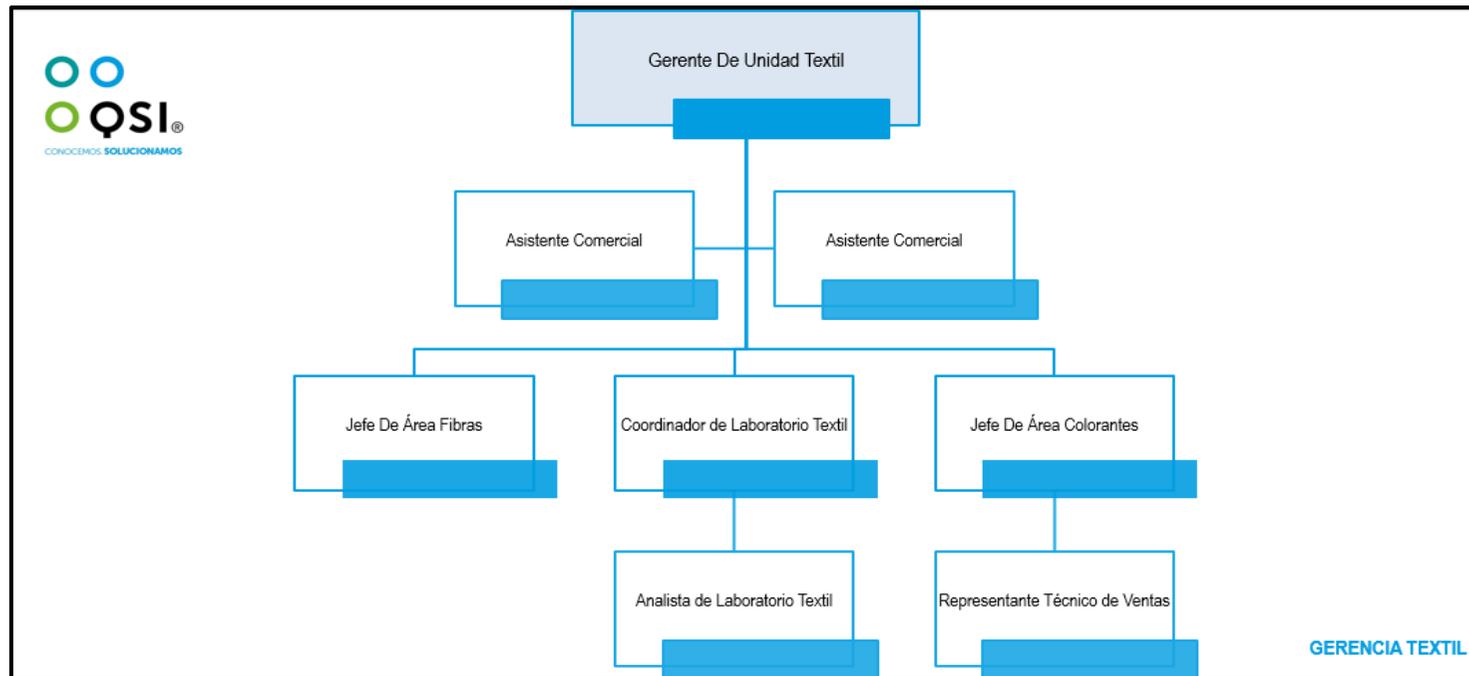


Nota. Elaborado por QSI PERÚ S.A.

D. Organigrama de la Gerencia de Unidad Textil

Figura 13

Organigrama de la Gerencia de Unidad Textil.

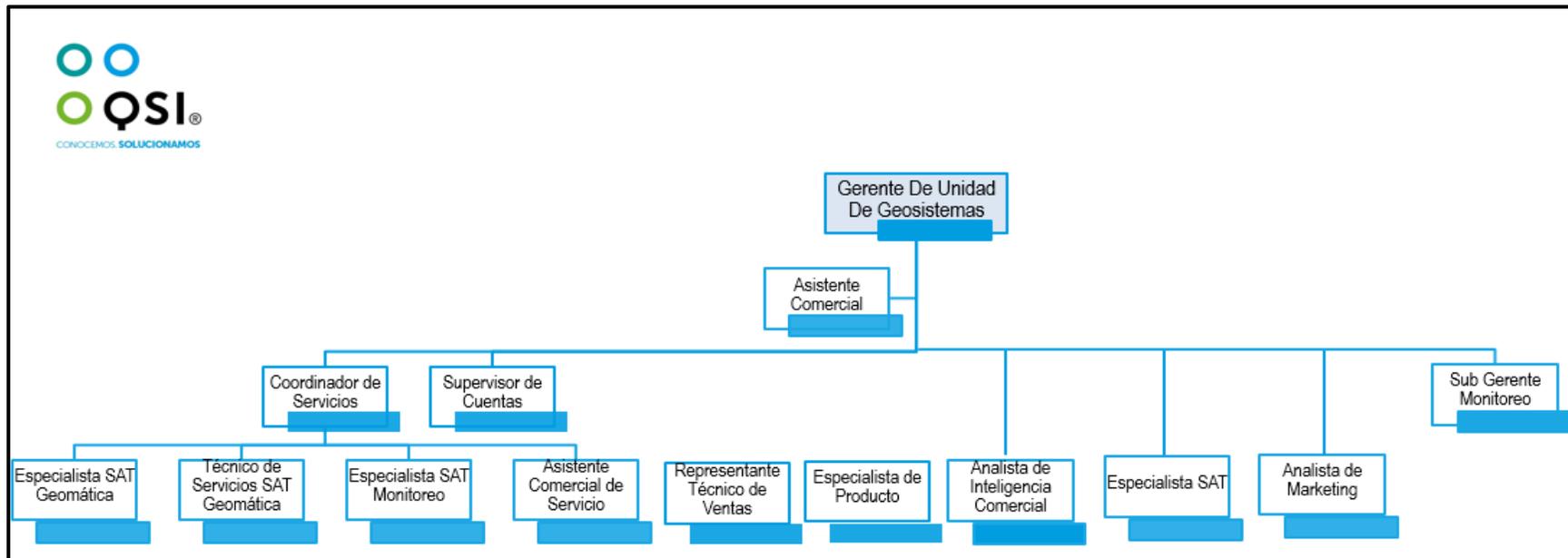


Nota. Elaborado por QSI PERÚ S.A.

E. Organigrama de la Gerencia de Unidad de Geosistemas

Figura 14

Organigrama de la Gerencia de Unidad de Geosistemas.

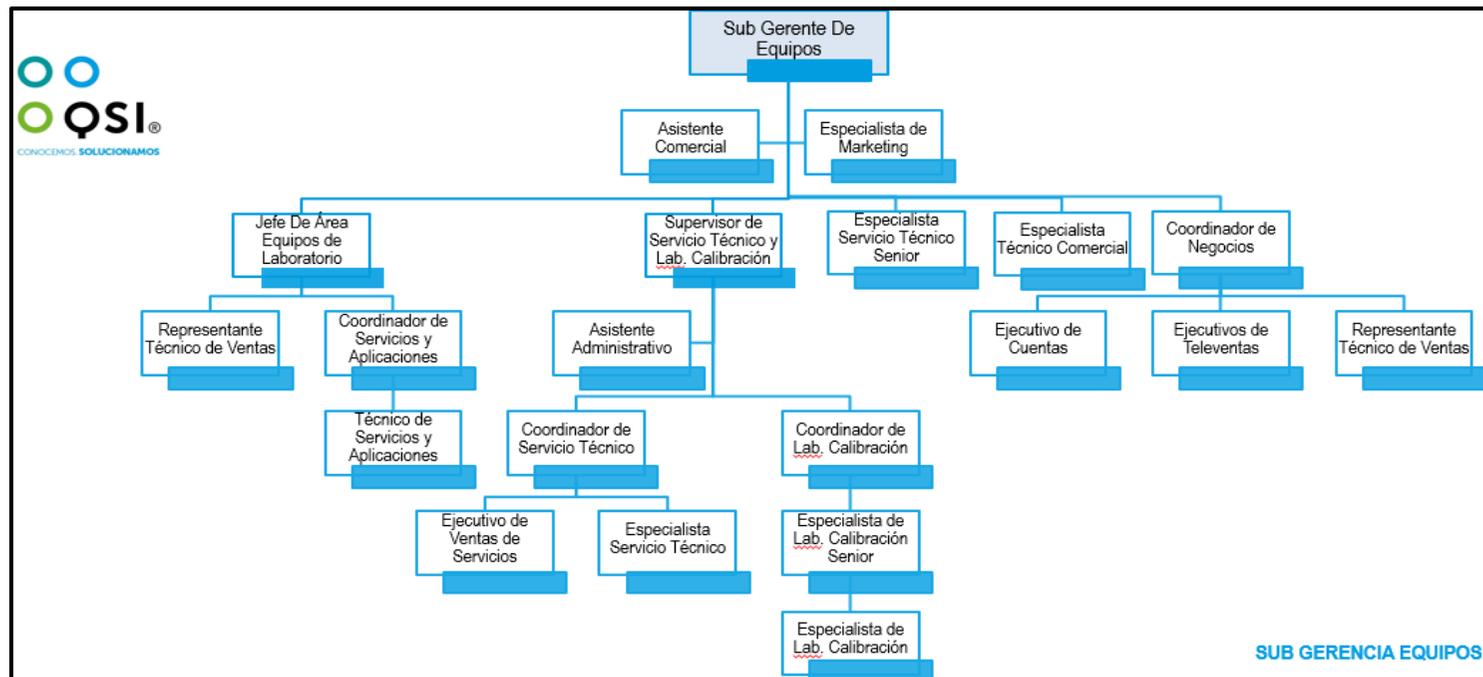


Nota. Elaborado por QSI PERÚ S.A.

F. Organigrama de la Sub Gerencia de Equipos

Figura 15

Organigrama de la Sub Gerencia de Equipos.

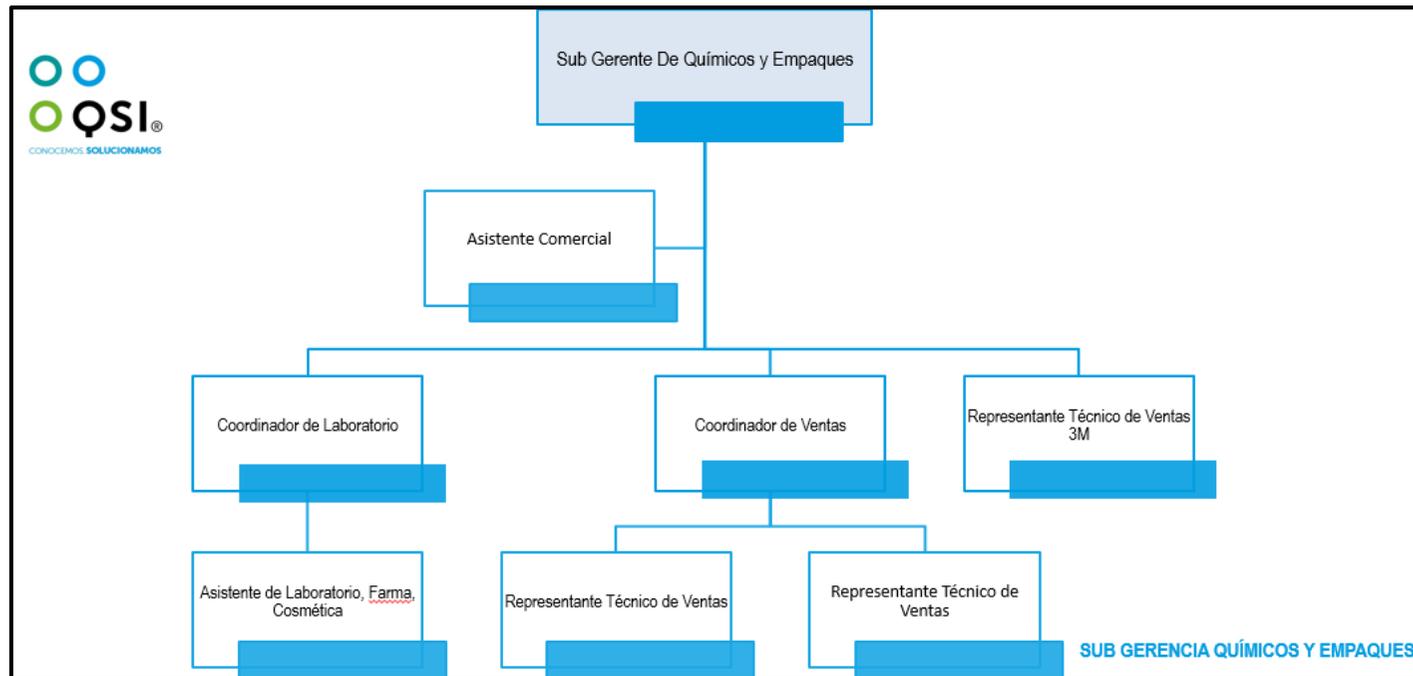


Nota. Elaborado por QSI PERÚ S.A.

G. Organigrama de la Sub Gerencia de Químicos y Empaques

Figura 16

Organigrama de la Sub Gerencia de Químicos y Empaques.

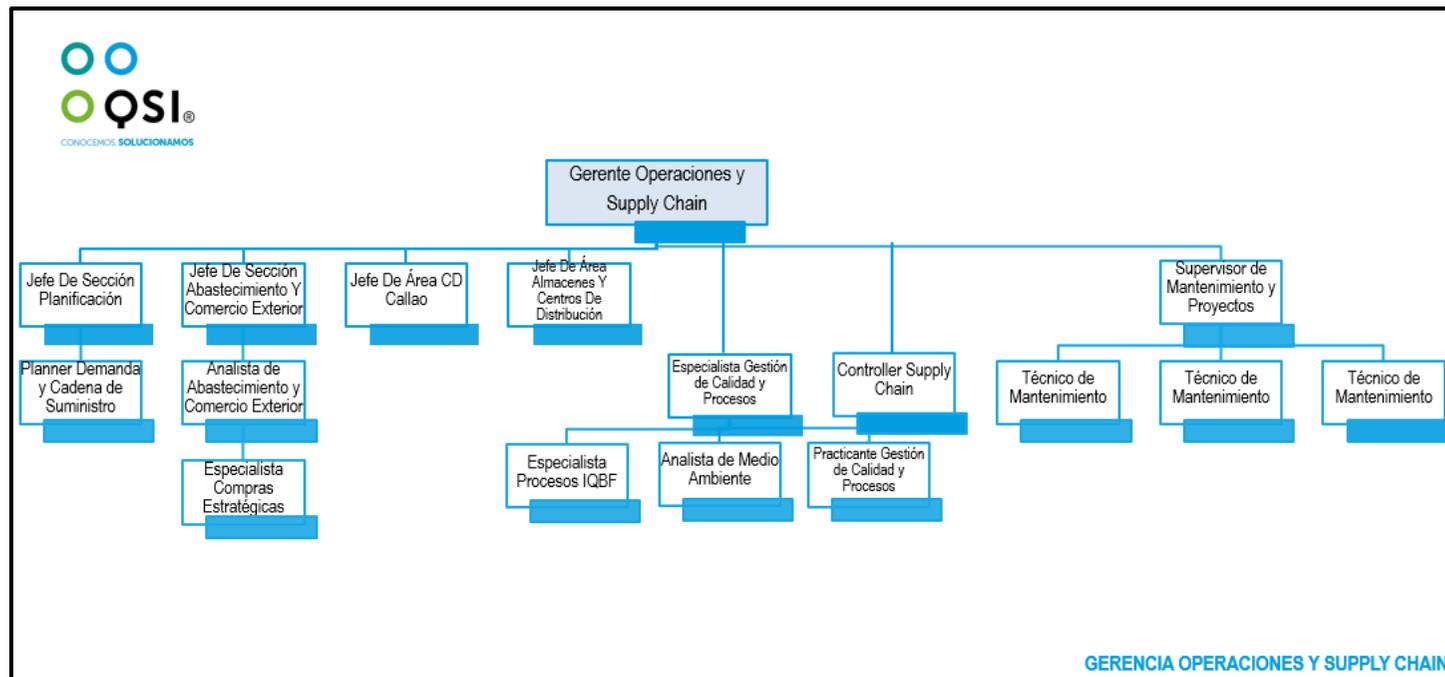


Nota. Elaborado por QSI PERÚ S.A.

H. Organigrama de la Gerencia de Operaciones y Supply Chain

Figura 17

Organigrama de la Gerencia de Operaciones y Supply Chain.

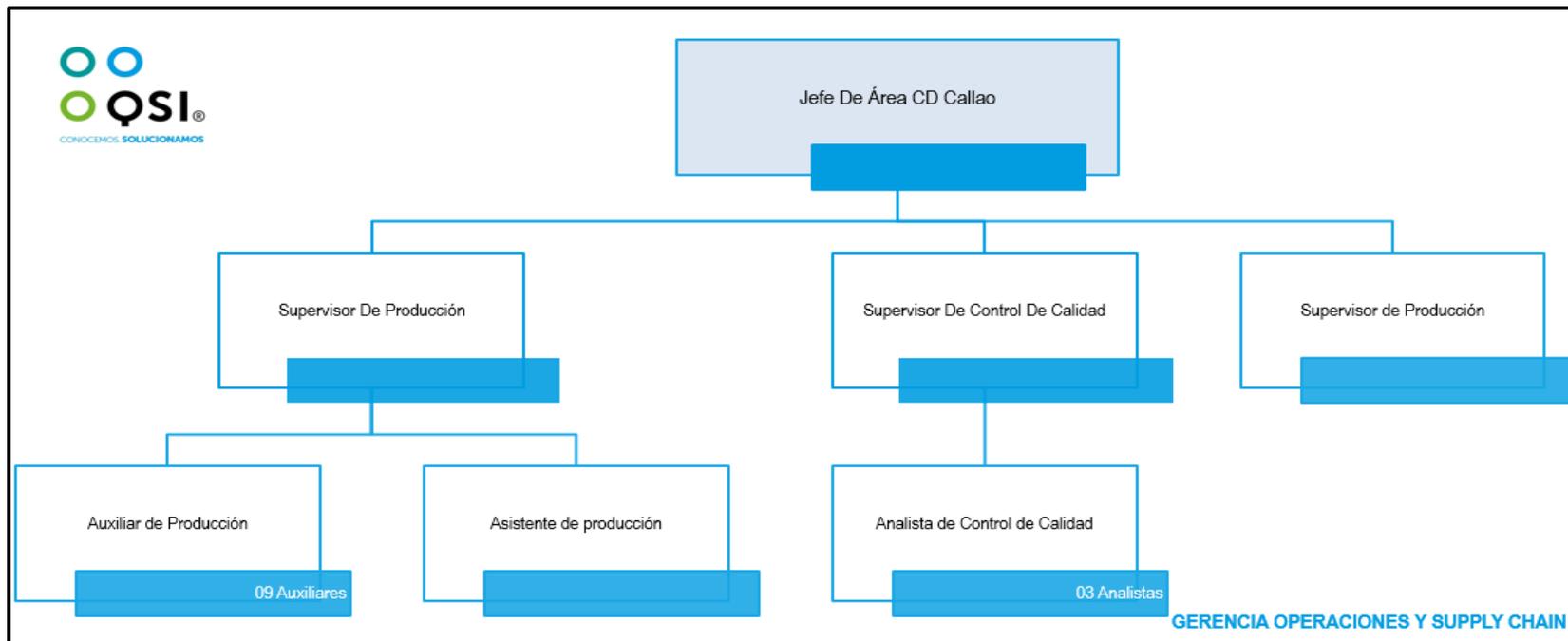


Nota. Elaborado por QSI PERÚ S.A.

I. Organigrama de la Jefatura de CD Callao

Figura 18

Organigrama de la Jefatura de CD Callao

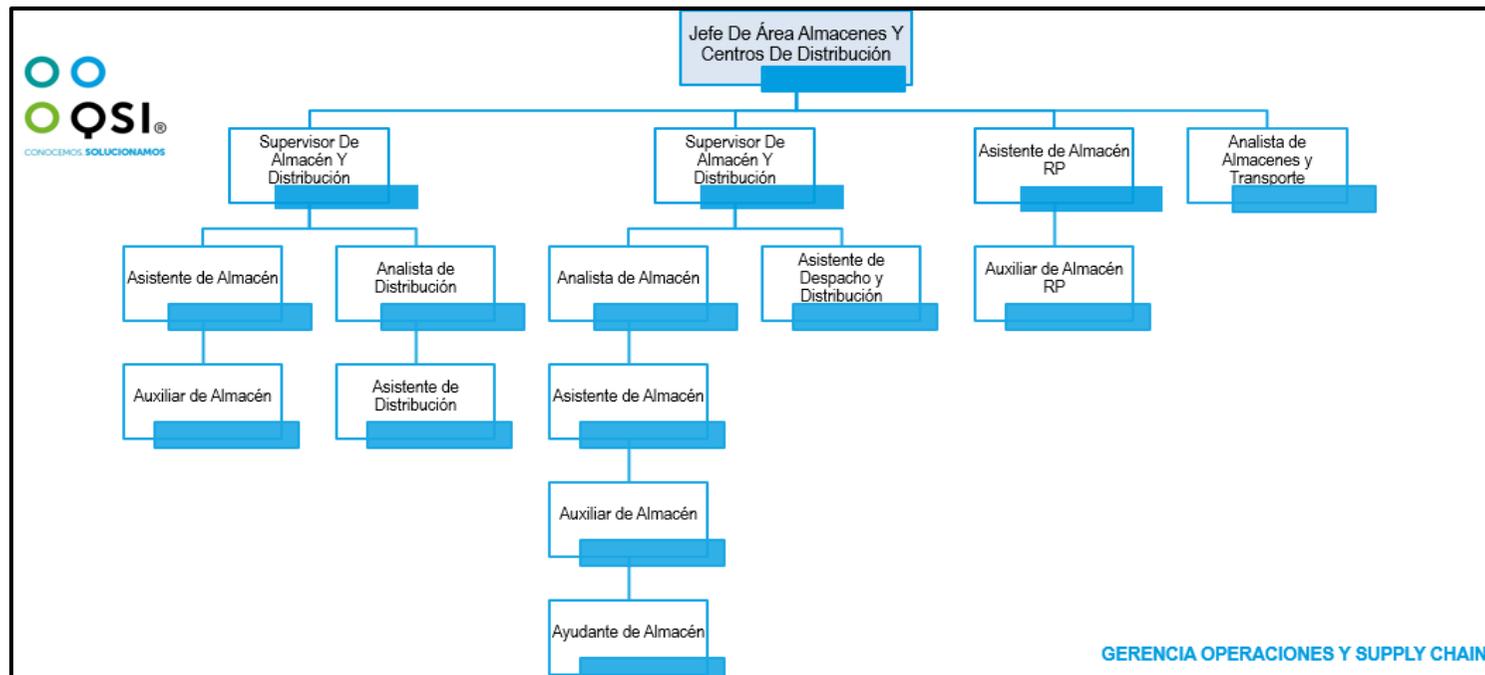


Nota. Elaborado por QSI PERÚ S.A.

J. Organigrama de la Jefatura de Almacenes y Centros de Distribución

Figura 19

Organigrama de la Jefatura de Almacenes y Centros de Distribución.

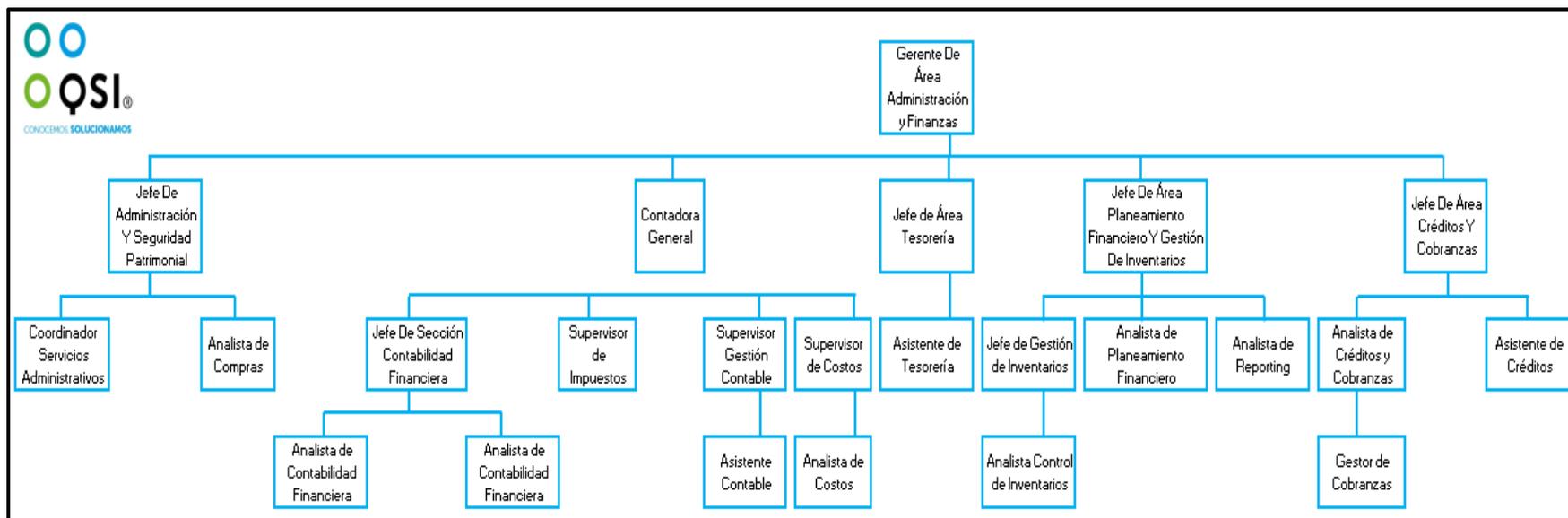


Nota. Elaborado por QSI PERÚ S.A.

K. Organigrama de la Gerencia de Administración y Finanzas

Figura 20

Organigrama de la Gerencia de Administración y Finanzas .

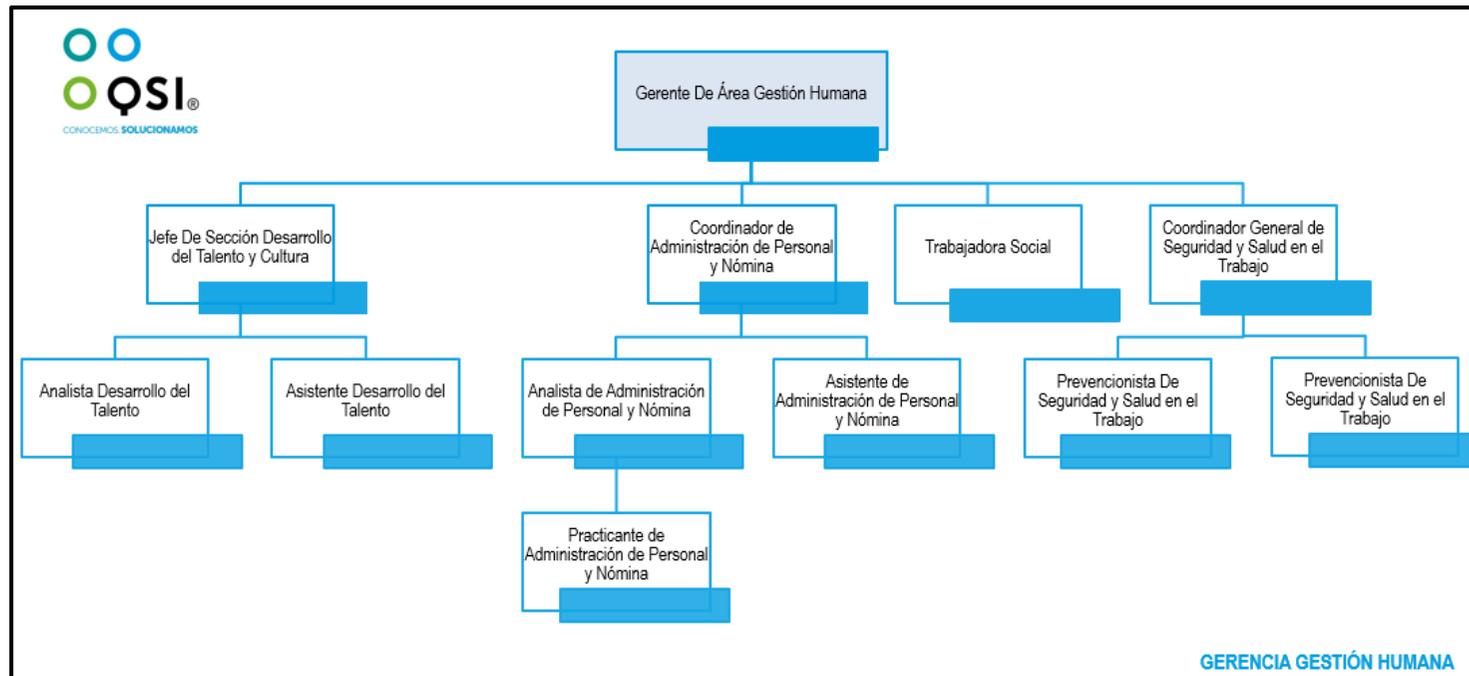


Nota. Elaboración propia.

L. Organigrama de la Gerencia de Gestión Humana

Figura 21

Organigrama de la Gerencia de Gestión Humana.

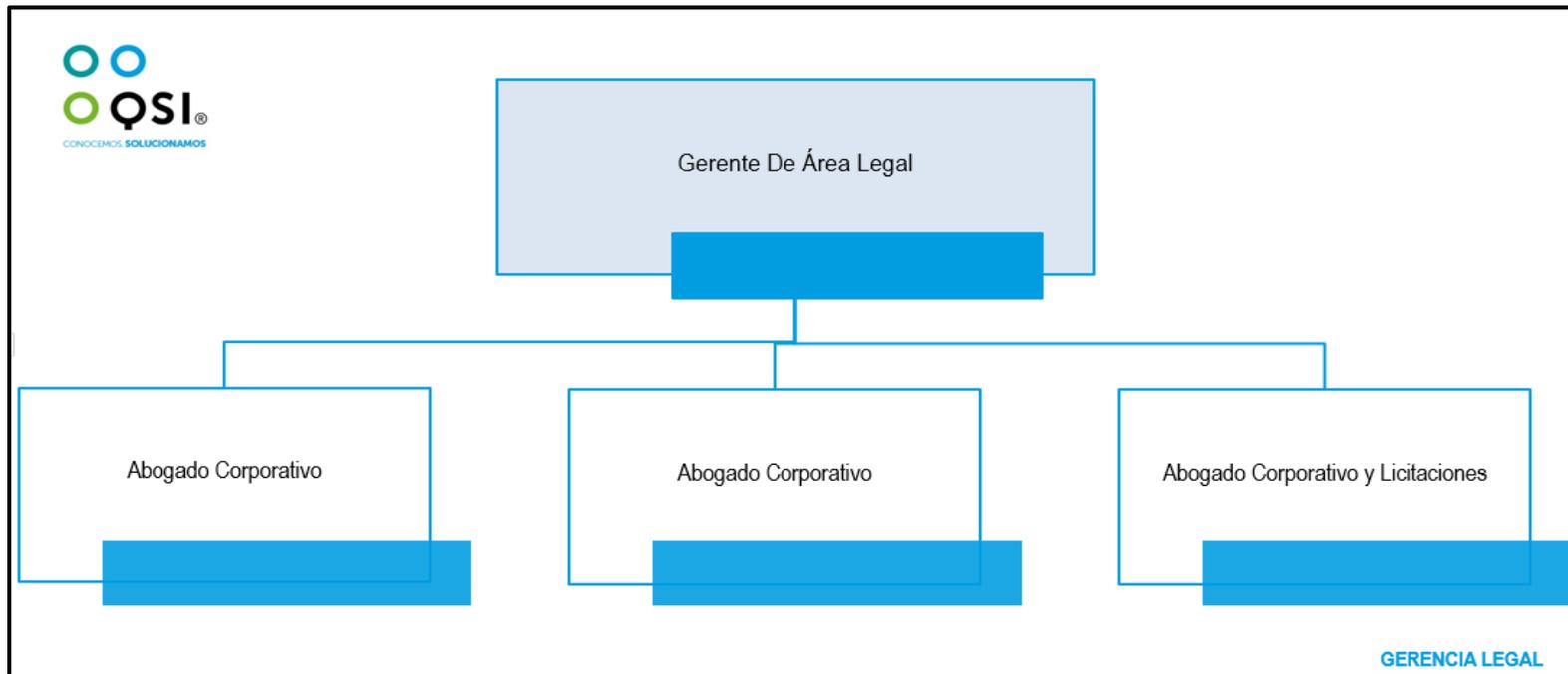


Nota. Elaborado por QSI PERÚ S.A.

M. Organigrama de la Gerencia Legal

Figura 22

Organigrama de la Gerencia Legal.

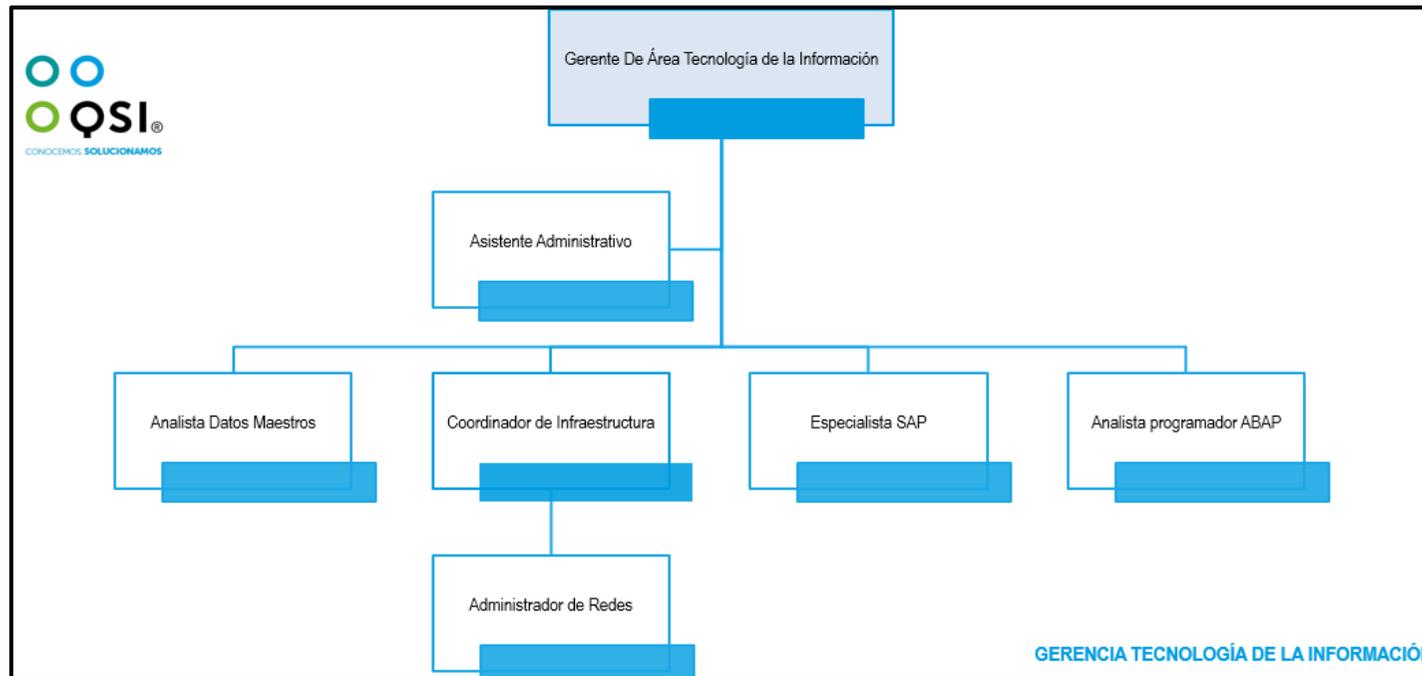


Nota. Elaborado por QSI PERÚ S.A.

N. Organigrama de la Gerencia de Tecnología de la Información

Figura 23

Organigrama de la Gerencia de Tecnología de la Información.



Nota. Elaborado por QSI PERÚ S.A.

O. Herramientas Tecnológicas

QSI PERÚ S.A. tiene las siguientes herramientas tecnológicas como las más importantes:

1. **Fractal:** Es una plataforma web administrada por el área de gestión humana para lo cual se pueden emitir documentos y realizar otras actividades por los colaboradores y jefes de áreas:

Colaboradores: Actualizan sus datos personales, solicitan vacaciones, descargan documentos (record vacacional, constancia de trabajo, etc), realizan autoevaluaciones y visualizan las actividades de la empresa.

Jefes de áreas: Clasifican a su equipo, consultan información de sus colaboradores, gestionan vacaciones, renovaciones, evalúan el desempeño y solicitan personal.

Área de gestión humana: Administran la planilla de los colaboradores, generan y envían en formato pdf. las boletas de pago, compensación por tiempo de servicio y certificados de renta de quinta categoría, también generan el archivo de la planilla de los colaboradores el cual se carga al sistema financiero de la empresa SAP HANA.

Figura 24

Logo de fractal.



Nota. Dato extraído de la página web <https://www.fractal.com.pe/>

2. SharePoint: Es un software que se usa como un lugar seguro donde se almacena, organiza y comparte información.

Cada área tiene designada una carpeta donde por política debe guardarse toda información referente a la empresa, cada colaborador sólo puede ingresar, visualizar, crear y modificar la información de su área.

Figura 25

Logo de SharePoint.



Nota. Dato extraído de la página web <https://www.microsoft.com/es/microsoft-365/sharepoint/collaboration>

3. Microsoft Teams: Es un software que permite la comunicación entre los colaboradores de la empresa, por este medio se realizan reuniones, llamadas y se comparten documentos.

Figura 26

Logo Microsoft Teams



Nota. Dato extraído de la página web https://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Teams

4. SAP HANA: Es el sistema contable financiero que utiliza la empresa para registrar sus diferentes operaciones económicas y financieras como consecuencia de su actividad empresarial, este comprende los módulos FI, CO, MM, SD, PP, QM, FM y WM.

Es un sistema integrado, nos ayuda a conocer la trazabilidad de las transacciones comerciales y al contar con diversos bloqueos nos asegura información confiable, es decir cada área tiene definido un perfil el cual le permitirá al usuario consultar, modificar, anular y/o registrar de acuerdo a sus funciones establecidas.

Figura 27

Logo del sistema SAP HANA



Nota. Dato extraído de la página web <https://www.sap.com/latinamerica/products/technology-platform/hana/what-is-sap-hana.html>

P. Herramientas de Gestión Contable, Financiera y Tributaria

QSI PERÚ S.A. utiliza el programa Microsoft Excel y Power Point como herramientas de apoyo al área de gestión contable, financiera y tributaria. Asimismo, con el apoyo de estos programas la empresa realiza cierres contables mensuales y presenta a las distintas Gerencias los resultados de forma mensual y trimestral.

1.3 Otras Organizaciones Empresariales

Ezentis Perú S.A.C.

Periodo: Diciembre 2017 a Diciembre 2018

Cargo: Analista de contabilidad financiera

Actividad principal: Ezentis Perú pertenece al grupo Ezentis de España, con presencia en más de 15 millones de hogares en España, Argentina, Chile, Brasil, Colombia, Panamá, Jamaica, Haití, México y Perú; ofreciendo servicios de construcción y mantenimiento de sistemas de telecomunicaciones, energía obras de infraestructura civil.

Con presencia en el Perú desde 1994 como Grupo y desde el 2009 como Calatel, ahora Ezentis Perú S.A.C., cuenta con amplia experiencia en los sectores de Telefonía y Electricidad, brindando actualmente servicios para grandes clientes como: Telefónica, Edelnor, Luz del Sur, Enosa e Hidrandina.

Scharff logística Integrada S.A.

Periodo: Junio 2015 a Diciembre 2017

Cargo: Asistente contable – Analista de contabilidad financiera junior

Actividad principal: Empresa peruana que acerca a empresas, personas y mercados a través de la logística, tiene más de 30 años de experiencia en servicios de transporte de carga internacional, distribución, almacenaje, aduanas y servicio de courier internacional.

Blufstein Laboratorio Clínico S.A. ahora Unilabs Laboratory Diagnostics Services S.A.

Periodo: Marzo 2012 a Junio 2015

Cargo: Auxiliar de Logística – Asistente Contable

Actividad principal: Blufstein laboratorio clínico fue comprado por Unilabs empresa de capitales suizos en el 2018, es una empresa dedica al servicio de análisis clínicos.

II. FUNDAMENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.1 Marco Teórico

El presente marco teórico es desarrollado, tomando en consideración lo mencionado por Arias (2016), Arias y Cangalaya (2022) y otros en que mencionan que no existe regla ni norma para la mención de referencias bibliográficas menor a cinco años, ello reforzado por la Directiva N° 004-2022 que no prohíbe ni implícita o taxativamente el uso de este tipo de referencias bibliográficas en ese sentido se mencionan los siguientes acápites del marco teórico.

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Según Batres (2014), en su tesis titulada “Presupuesto Operativo y Financiero de una empresa comercializadora de productos para el hogar” de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se comprueba que el presupuesto de operación y financiero evita el uso irracional de los recursos económicos, financiamiento inoportuno, disminución de la productividad e ineficiencia de las operaciones. Al comparar los resultados reales con los proyectados contribuye a poner en marcha medidas correctivas (p.192).

La investigación se relaciona con mi trabajo porque detalla un modelo de presupuesto operativo y financiero el cual comprueba que el presupuesto contribuye a una gestión adecuada de los recursos de la empresa. El presupuesto de operación y financiero debería ser elaborado con la participación de toda la empresa y no sólo del contador público.

Según Cedeño & Basurco (2019), en su tesis titulada “Plan Financiero para la comercialización de la empresa Muebles Metálicos Dom-Camp en Guayaquil” de la Universidad de Guayaquil, indica que la empresa ha experimentado

decrecimiento en su rentabilidad en los últimos tres años (2016,2017 y 2018), mediante la implementación de un planeamiento financiero en los rubros de venta, cobro, pago, costos, gastos, proyección de estados financieros y análisis de sensibilidad permitirá gestionar mejor los recursos económicos y así mejorar la rentabilidad (p.xvi).

El presupuesto es una herramienta del planeamiento financiero el cual contribuye a una gestión eficiente de los recursos de una empresa esto permitirá obtener Estados Financieros Proyectados para la toma de decisiones y con ello mejorar la rentabilidad de la empresa.

Según Chicaiza (2019), en su tesis titulada “Plan Financiero para la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Riobamba – Chimborazo y su Incidencia en la Rentabilidad” de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ha elaborado un Plan Financiero el cual consiste en realizar inversiones temporales en facturas comerciales, disminución de provisiones de créditos incobrables, juicios coactivos en créditos mayores a 365 días, balance proyectado de acuerdo al índice de PIB y el estado de resultado con el índice de crecimiento poblacional, la aplicación de esta estrategia mejora los indicadores de ROA y ROE (p.xiv).

En la investigación se puede observar que los Estados Financieros fueron proyectados con el PIB e índice de crecimiento poblacional en mi opinión se podría tomar mejores decisiones si los Estados Financieros Proyectados se realizan con la participación de todas las áreas, de esta manera se podrá conocer algunas situaciones que puedan afectar el negocio y así gestionar mejor los recursos que necesitaran, de esta manera se podrá obtener Estados Financieros Proyectados que muestren la realidad de la empresa.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Según Hurtado, Ventura e Indira (2019), en su tesis titulada “Planeamiento Financiero y la Situación Económica Financiera en la Empresa Ladersam Consultores S.A. en el año 2018” de la Universidad Nacional del Callao, expone que la empresa no cuenta con un planeamiento financiero el cual mejore la situación económica y financiera. En la investigación se proyectaron los estados financieros; para la proyección del rubro de venta se usó el método estadístico mínimo cuadrado, los demás rubros se proyectaron en base a históricos luego se aplicó los ratios de ROE, ROA, margen utilidad, prueba ácida, endeudamiento y solvencia con los cuales se demostró que el planeamiento financiero favorece la situación económica y financiera de la empresa (p.7).

Es importante medir el cumplimiento del presupuesto mediante ratios u otros indicadores que tenga a bien utilizar la empresa. Respecto a las proyecciones hay rubros los cuales se pueden proyectar en base a histórico, pero la venta y costo de venta por ser un rubro importante y significativo en mi opinión se debe tener la participación del área comercial y producción, con la experiencia de estas áreas se podrá determinar el mejor estimado; respecto a los gastos operativos se debería contar con la participación de todas las áreas de la empresa para que de esta manera se involucren con los objetivos de la empresa y así obtener Estados Financieros Proyectados que reflejen la realidad de la empresa.

Según Torres (2020), en su tesis titulada “El Presupuesto Financiero y su influencia en la gestión de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del distrito de Huánuco 2016” de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, expone que el problema de las micro y pequeñas empresas no radica en que desconocen la importancia de un Presupuesto Financiero sino desconocen el por qué, cómo y cuándo hacerlo. En la investigación se comprueba que el Presupuesto Financiero es un instrumento valioso de la gestión económica financiera empresarial y a su vez la investigación indica que a través de este

presupuesto se puede llegar analizar el punto de equilibrio y nivel de endeudamiento (p.145).

El presupuesto cada vez toma más fuerza en el sector privado las micro y pequeñas empresas no son la excepción esta investigación sirve como base para implementar este tipo de presupuesto en este sector empresarial.

Según Blas & Ramirez (2021), en su tesis titulada “Factores de la Gestión Presupuestal en las micro y pequeñas empresas del sector servicio del distrito de Padre Abad-Aguaytía 2021” de la Universidad Nacional de Ucayali, concluye que hay un buen porcentaje de empresas micro y pequeña que no elaboran su presupuesto de acuerdo a las cuentas contables, no toman como punto de partida sus cifras históricas, no realizan un análisis de presupuesto de capital para determinar posibles apalancamiento financiero externo, no elaboran presupuesto maestro ,no efectúan un análisis de rentabilidad económica y financiera de sus operaciones y no se manejan indicadores financieros (p.xviii).

Esta investigación saca a relucir uno de los tantos retos que enfrentan las micro y pequeñas empresas que es elaborar un presupuesto el cual se ajuste a sus necesidades esto se debe a que muchas de ellas surgen empíricamente, está demostrado que el presupuesto como herramienta de gestión es muy importante para la gestión empresarial, ayuda a gestionar y controlar los recursos y de esta manera poder mantenerse en el mercado y hacer frente a la competencia.

Según García & Huamaní (2022), en su tesis titulada “Presupuesto Operativo y Estado de Rendimiento Financiero de los Contribuyentes del Régimen General de Productos de Ferretería, Distrito de Huancayo 2019” de la Universidad Peruana Los Andes, indica que existe una relación positiva entre el presupuesto operativo y los otros presupuestos que lo integran con el Estado de Rendimiento

Financiero del régimen general de productos de ferretería Huancayo, por ende su elaboración sería favorable para la empresa (p.158).

En la citada investigación deja ver con claridad que elaborar un presupuesto operativo es favorable, ya que nos ayudará a medir y conocer más de cerca las actividades a esforzarnos por analizar mejor el futuro mercado y de esta manera hacer más rentable el negocio.

Según Ramírez (2015), en su tesis titulada “Determinación de presupuesto de operación fijo en las industrias de procesamiento de frutas y concentrados en la selva central del Perú” de la Universidad Nacional del Centro del Perú Huancayo, indica que la empresa tiene un ineficiente uso de sus recursos económicos y financieros y para ello propone el desarrollo de un presupuesto de operación fijo el cual contribuirá a un adecuado uso de los recursos de la organización con ello se incrementará la rentabilidad y hará más competitiva a la empresa (p. v-vi).

Una vez más se identifica al presupuesto como una herramienta eficiente de la planificación financiera, como bien se indica el presupuesto nos ayuda a conocer mejor el panorama futuro de la empresa y a tomar decisiones sobre ello para utilizar eficientemente los recursos de la empresa como resultado se hará frente a la competencia y se mejorará la rentabilidad.

2.1.3 Bases Teóricas

Presupuesto. Es un instrumento de gestión que expresa en términos cuantitativos las operaciones de una entidad, que sirve para planificar, integrar y coordinar los objetivos fijadas por la alta gerencia en un periodo determinado.

Burbano (2011) indica que:

El presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un período, en desarrollo de las

estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución. (p.10).

Ramírez (2008) define que:

El presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. (p.243).

Ambos autores indican que el presupuesto es una representación cuantitativa que permite determinar los objetivos de una empresa.

De tal manera que, el presupuesto en términos generales está conformado por dos tipos de presupuestos, uno que es el presupuesto financiero el cual sirve de base para la elaboración del Estado de Situación Financiera Presupuestado y el otro es el presupuesto de operación, del cual se obtiene el Estado de Resultado Integral Presupuestado por el periodo que considere pertinente la empresa.

Importancia. El presupuesto es importante porque ayuda a planear, revisar y controlar las políticas y estrategias que se aplicarán para cumplir los objetivos establecidos, permite minimizar los riesgos de las operaciones y conocer las futuras utilidades de una empresa.

Burbano (2011) expone que:

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre. Por esto, deben planear sus actividades si pretenden mantenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. Es decir, cuanto menor sea el grado de certeza en la predicción, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los

factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

En los países que por razones del manejo macroeconómico experimentan fuertes fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación, y en las tasas de interés, se deben hacer un análisis detallado de estos factores al elaborar el presupuesto.

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos como los enunciados, y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa. (p.11)

Fagilde (2009) indica que:

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Los presupuestos sirven como medio de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. (p.14).

Ambos autores coinciden que el presupuesto minimiza los riesgos en las operaciones, esto por el análisis que se realiza del entorno económico, también contribuye a comprometer a las distintas áreas de la empresa con los objetivos establecidos.

Clasificación del presupuesto. Los presupuestos se pueden clasificar de acuerdo con la necesidad de una empresa.

Burbano (2011) clasifica de la siguiente manera el presupuesto:

- Según la flexibilidad: Rígidos, estáticos, fijos o asignados, flexibles o variables.
- Según el periodo de duración: corto plazo y largo plazo.
- Según el campo de aplicabilidad en la empresa: Operación o económico y Financieros (tesorería y capital).
- Según el sector en el cual se utilicen: Público, privado o tercer sector (organización sin fines de lucro). (p.18).

Cárdenas (2008) clasifica así:

1. Por el tipo de empresa
 - a) Públicos. Estos presupuestos son utilizados por los gobiernos federal y estatal, organismos públicos, etc. En los presupuestos públicos el gobierno realiza una estimación de los gastos originados por la atención de las necesidades de los gobernados y después planea la forma de cubrirlos (mediante impuestos, contribuciones, servicios, emisión de papel moneda, empréstitos, etcétera).
 - b) Privados. Son utilizados por las empresas privadas, las cuales deben estimar sus ingresos, para que sobre esta base estimen sus gastos; es decir, la distribución y aplicación de sus ingresos.
2. Por su contenido
 - a) Principales. Resumen los presupuestos de los departamentos o áreas de una empresa.
 - b) Auxiliares. Analizan las operaciones de los departamentos o áreas de una organización.
3. Por su forma
 - a) Flexibles. Permiten cierta elasticidad cuando se presentan cambios; se ajustan en periodos cortos.
 - b) Fijos. Durante su vigencia permanecen invariables.

4. Por su duración
 - a) Cortos. Para periodos de 3, 6 o 12 meses.
 - b) Largos. Para periodos de más de un año.
5. Por su valuación
 - a) Estimados. Se basan en experiencias anteriores, que pronostican lo que probablemente pueda suceder.
 - b) Estándar. Se eliminan posibles errores y sus cifras representan los resultados que se deben obtener.
6. Por su reflejo en los estados financieros
 - a) De situación financiera. Son conocidos en el estado de situación financiera presupuestado.
 - b) De resultados. Presentan las posibles utilidades a obtener en un periodo.
 - c) De costos. Presentan el costo de producción analizado con base en los elementos que lo caracterizan.
7. Por sus fines
 - a) De promoción. Son proyectos financieros que estiman los ingresos y los egresos.
 - b) De aplicación. Se elaboran con objeto de solicitar líneas de crédito y realizar pronósticos de distribución de recursos.
 - c) Por programas. Son utilizados por el gobierno para representar el gasto en relación con un objetivo o acción que se pretende realizar.
(p.4-5).

Los autores coinciden en las clasificaciones: públicos, privados, flexibles, fijos, cortos, largos, situación financiera (financieros) y operación (estado de resultados).

Presupuesto de operación

Ramírez (2008) establece que:

El presupuesto de operación forma la primera parte en la realización de un presupuesto maestro. Aquí se presupuestan aquellas partidas que conforman o influyen directamente en las utilidades de la compañía, en específico la utilidad de operación o utilidad antes de financieros, que es precisamente el último eslabón del presupuesto de operación. Los diferentes presupuestos que lo conforman son: presupuesto de venta, producción, materia prima, mano de obra, gastos indirectos de fabricación, gastos de operación, costo de venta y evaluación de inventario. (p.251).

Cárdenas (2008) indica que:

Es el de la utilización más frecuente. Debe ser separado con base en la estructura de la organización, involucrando y responsabilizando a los gerentes o encargados de área en la consecución de los objetivos planteados en el mismo. Se presupuestan las ventas, compras, costo y gastos hasta llegar a las posibles utilidades futuras.

Además, puede incorporar la técnica de los presupuestos variables o flexibles determinando resultados basados en diferentes volúmenes y niveles de actividad, previa definición de las bases de variaciones de dichos volúmenes y el análisis de las operaciones reales con base en el rango pronosticado. (p.2).

El presupuesto de operación es un tipo de presupuesto el cual es el más utilizado por diversas empresas y al ser elaborado en base a las necesidades de cada área responsabiliza a cada gerente o encargado de área con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados.

Este presupuesto consolida el presupuesto de ventas, producción, compras, costos y gastos, ello permite realizar un Estado de Resultado Integral Proyectado y así conocer la utilidad operativa de la empresa.

Presupuesto de venta

Ramirez (2008) indica que:

La primera etapa que enfrentará la organización será la determinación del comportamiento de su demanda; es decir, conocer qué se espera que haga el mercado. Una vez concluida esta etapa se está capacitado para elaborar un presupuesto propio de producción. Para desarrollar el presupuesto de ventas es recomendable la siguiente secuencia: Determinar claramente el objetivo que desea lograr la empresa respecto al nivel de ventas en un periodo determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo, realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, como análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, análisis de la economía, etcétera, Elaborar el presupuesto de ventas (considerando los datos pronosticados del inciso anterior y el juicio profesional de los ejecutivos de ventas) distribuyéndolo en zonas, divisiones, líneas, etcétera. (p.257).

El presupuesto de venta es el primer paso para desarrollar los otros presupuestos que conforman el presupuesto de operación, por este motivo es importante analizar los indicadores económicos del sector a la que pertenece la empresa con la finalidad de evitar impactos significativos para el negocio.

Presupuesto de producción

Ramirez (2008) expone que:

Éste es importante ya que de él depende todo el plan de requisitos respecto a los diferentes insumos o recursos que se utilizarán en el proceso productivo.

Para determinar la cantidad que se debe producir de cada una de las líneas que vende la organización hay que considerar las siguientes

variables: ventas presupuestadas de cada línea; inventarios finales deseados para cada tipo de línea y los inventarios iniciales con que se cuenta para cada línea. (p.253).

Fagilde (2009) indica que:

El presupuesto de producción es el primero que debe realizarse dentro de los presupuestos operativos, en el cual, se reflejan las decisiones en cuanto a la cantidad de artículos que van a ser producidos en las distintas líneas y productos. De los volúmenes cuantificados en éste, dependen las cuantificaciones y operaciones de todos los demás presupuestos operativos de la empresa. La base de este presupuesto debe ser el de ventas siendo necesario formularlo en unidades, por lo que es indispensable que dicho presupuesto también esté analizado en la misma forma; lo ideal es que el detalle de uno vaya en función del otro. (p.47).

Los autores coinciden indicando que el presupuesto de producción nos permitirá conocer cuánto se va a producir para llegar a las ventas esperadas, para este presupuesto se debe tomar en cuenta el inventario inicial, en proceso y el inventario final deseado.

Presupuesto de materia prima y de compras

Ramirez (2008) expone que:

El presupuesto de producción proporciona el marco de referencia para diagnosticar las necesidades de los diferentes insumos.

En condiciones normales, cuando no se espera escasez de materia prima, la cantidad debe estar en función del estándar que se haya determinado para cada tipo de insumo por producto, así como de la cantidad presupuestada para producir en cada línea, indicando a la vez el tiempo en que se requerirá.

El presupuesto de requisitos de materia prima se debe expresar en unidades monetarias una vez que el departamento de compras defina el precio al que se va a adquirir (costo del material presupuestado). En este presupuesto se incluye únicamente el material directo, ya que los materiales indirectos (lubricantes, accesorios, etc.) se incorporan en el presupuesto de gastos indirectos de fabricación. (p.254).

Fagilde (2009) indica que:

Representan todos los insumos o materiales directos imprescindibles para la fabricación de los artículos y que estos estén disponibles al momento que se requieran para la producción. (p.53-54).

Los autores exponen que este presupuesto es importante porque nos permite conocer la cantidad y el momento en que se va a adquirir la materia prima para la fabricación de los productos.

Presupuesto mano de obra directa

Ramirez (2008) detalla que:

Este presupuesto trata de diagnosticar las necesidades de recursos humanos (básicamente mano de obra directa) y cómo actuar, de acuerdo con dicho diagnóstico, para satisfacer los requisitos de la producción planeada.

Debe permitir la determinación del estándar en horas de mano de obra para cada tipo de línea que produce la empresa, así como la calidad de mano de obra que se requiere, con lo cual se puede detectar si se necesitan más recursos humanos o si los actuales son suficientes. (p.254-255).

Fagilde (2009) define que:

Sin lugar a duda, uno de los elementos más importantes dentro del proceso de producción lo constituye el recurso humano o mano de obra, no solo por su papel protagónico en el proceso de producción, sino porque también, consume un alto porcentaje dentro de la distribución de los costos de producción.

Deben considerar no solo lo elemental constituido por los sueldos y salarios, sino que, deben incorporarse todos aquellos beneficios sociales y contractuales que la empresa deba asumir con este personal. El objetivo fundamental de éste presupuesto es la determinación del costo de la mano de obra requerida para llevar a cabo la producción determinada. (p.56).

Con este presupuesto se detecta el tipo de personal capacitado que se necesita para llevar a cabo la producción esperada y uno de los autores indica que es importante agregar todos los beneficios sociales que asume la empresa, de esta manera estaremos realizando un correcto presupuesto.

Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación

Ramirez (2008) detalla que:

El presupuesto debe elaborarse con la participación de todos los centros de responsabilidad del área productiva que efectúan cualquier gasto productivo indirecto. Es importante que al elaborar dicho presupuesto se detecte perfectamente el comportamiento de cada una de las partidas de gastos indirectos, de manera que los gastos de fabricación variables se presupuesten en función del volumen de producción previamente determinado, y los gastos de fabricación fijos se planeen dentro de un tramo determinado de capacidad, independientemente del volumen de producción presupuestado. (p.255).

Fagilde (2009) expone que:

Como todos sabemos, desde la contabilidad administrativa o de costos, existen insumos, recursos y otros bienes necesarios para la producción que no están directamente aplicados en el bien o producto, pero que son necesarios para producir. En este sentido, estos costos indirectos generalmente se analizan a través de una relación lineal con la producción, es decir, se asume una parte fija y otro parámetro que indicará el importe del costo con relación al volumen producido. Eventualmente, en otros casos, en la empresa se designan algunos estándares únicos de producción donde se establece una relación directamente variable con relación al volumen de producción. (p.58).

Presupuesto de Gastos Operativos

Ramirez (2008) expresa que:

Este presupuesto tiene por objeto planear los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza. De igual manera que los gastos indirectos de fabricación, los gastos de administración y de venta deben ser separados en todas las partidas en gastos variables y gastos fijos, para aplicar el presupuesto flexible a estas áreas utilizando costeo con base en actividades. (p. 256).

Fagilde (2009) detalla que:

Los gastos de operación están relacionados principalmente con el presupuesto de ventas, para ello es necesario fijar una relación entre ambas variables de manera de predecir fácilmente los gastos operativos en función de los presupuestos de ventas, como bien es conocido, los mayores esfuerzos para elevar las ventas llevan implícito mayores esfuerzos financieros, de manera de apalancar las ventas hasta los máximos niveles posibles, de la misma forma, cualquier nivel de ventas

amerita toda una serie de funciones administrativas que sirvan de soporte a todas las necesidades de la empresa.

Es por ello, que todos los gastos administrativos, aunque no son relacionados con el proceso productivo, son realmente necesarios, ya que los recursos de la empresa necesitan ser registrados, clasificados, y todas las operaciones de manejo administrativo debe ser ejecutadas por alguien. (p.59).

Como indica el último autor el presupuesto de gastos operativos es importante que vaya en relación con las ventas presupuestadas, ya que toda venta amerita funciones administrativas y de distribución.

2.1.4 Definición de Términos Básicos

Estado de Resultado Integral

Según (Fagilde, 2009) Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

Estado que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades en un periodo determinado. (p. 65-66).

Ventas

Según (Glosario del Banco Central de Reserva del Perú) Transacción mercantil, que representa la entrega de un artículo de comercio, una partida de mercancías o propiedades o bienes, un derecho o un servicio a cambio de efectivo, promesa de pago o equivalente en dinero; se registra y se consigna en función de la cantidad de efectivo, promesa de pago o equivalente monetario.

Utilidad Operativa

Según (Rivera, 2020) Es la ganancia que se obtiene al restar los gastos operativos a la utilidad bruta. La utilidad operacional es un indicador que nos ayuda a medir la rentabilidad que puede generar un negocio por sí mismo. Es decir, nos dice si un negocio puede subsistir realizando solo su actividad principal.

Costos Indirectos de Fabricación

Según (Rincón, Molina & Villareal, 2019) Los costos indirectos no se asocian en forma directa con los productos, por lo tanto, se dificulta representar con precisión cuánto de los costos indirectos se debe cargar a cada producto.

Los costos indirectos se denominan de diferente manera: carga fabril, over head, gastos de fabricación, gastos generales, gastos indirectos de producción.

Son todos los costos asociados con la fabricación de los productos, con excepción de los materiales directos, el personal y los servicios directos.

Los costos indirectos deben ser prorrateados (calculados) sobre algún inductor para valorarlos dentro del precio de cada producto. (p.41).

Costo de Venta

Según (Rincón, Molina & Villareal, 2019) es la inversión representada en todos los egresos que se hicieron en un producto que fue vendido dentro del giro ordinario de la empresa. En la mayoría de los casos, estos costos estaban capitalizados en un inventario.

Para la empresa de servicio, el costo de venta se da en el momento de terminar el servicio o acuerdo; este no se capitaliza, ya que se hace real la transacción al terminar el producto, lo que sucede con la actividad industrial, en ese momento también se gesta el derecho de ingreso y de cobro del servicio prestado. (p.43).

Rentabilidad

Según (Actualidad empresarial 2015) representa una medida de eficiencia o productividad de los fondos comprometidos en el negocio, con el fin de garantizar el aumento de valor y su continuidad en el mercado. Esto significa que no interesa si se generan beneficios muy altos si para ello se tiene que emplear una considerable cantidad de recursos. Por tanto, una inversión es tanto mejor cuanto mayores son los beneficios que genera y menores son los recursos que requiere para obtenerlos. (p.vii-1)

Punto de Equilibrio

Según (Economipedia) es más que ese mínimo necesario para no tener pérdidas y donde el beneficio es cero. A partir de él, la empresa empezará a obtener ganancias. Este concepto es esencial para saber cual es el mínimo vital para poder sobrevivir en el mercado.

ROE

Según (Quipu Blog 2023) Es un ratio que mide la rentabilidad de la compañía sobre sus fondos propios, es decir, mide la relación entre el beneficio neto de la empresa y su cifra de fondos propios. El cálculo del ROE de una compañía, nos indica la capacidad de esa empresa para generar beneficio para sus accionistas. Se calcula dividiendo los beneficios netos entre los fondos propios medios.

ROA

Según (Quipu Blog 2023) Es un ratio que nos indica la rentabilidad sobre los activos (Return On Assets), también llamado ROI (rentabilidad sobre las inversiones). Este indicador, es fundamental, porque calcula la rentabilidad total de los activos de la empresa, es decir, es un ratio de rendimiento. Generalmente, para poder valorar una empresa como “rentable”, el ROA debe superar el 5%. El ROA se calcula dividiendo los ingresos (obtenidos en un determinado periodo de tiempo) entre los activos totales y multiplicado por 100. El beneficio que se utiliza para calcular el ROA (Return On Assets), debe ser el obtenido antes de incluir los gastos financieros y fiscales.

Gastos Operativos

Según (Glosario del Banco de Reserva del Perú) Incluyen los gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa y no referidos al giro del negocio. Están compuestas por los gastos administrativos (de personal, servicios recibidos de terceros y los impuestos y contribuciones) más las depreciaciones y amortizaciones.

2.2 Descripción de las Actividades Desarrolladas

Durante estos once años de experiencia profesional he tenido la oportunidad de conocer distintas áreas del campo contable financiero. El ser una persona analítica, proactiva, dinámica y con iniciativa propia me ha permitido desempeñar las funciones asignadas de manera correcta y oportuna, ello me ha permitido ser ascendida en varias de las empresas que he laborado.

A. QSI PERÚ S.A.

Empresa en la que laboro actualmente, durante este tiempo estuve en el área de contabilidad y luego de dos años fui ascendida al área de planeamiento financiero ocupando el cargo de Analista de Planeamiento Financiero en donde se me asignó funciones para la empresa SERFI S.A., las funciones que desarrollo son las siguientes:

Analista de Planeamiento Financiero

En este cargo realizo las siguientes funciones:

- Se realiza la revisión y distribución de los gastos e ingresos de las áreas administrativas a las líneas de negocio mediante inductores.
 - Se solicita al área de contabilidad la confirmación del bloqueo del mes en SAP HANA.
 - Se recibe del área de Comex el inductor número de pedidos locales e importaciones del mes
 - Se recibe del área de Operaciones el inductor número de pallets utilizados en el mes por los centros de distribución Cajamarquilla y Lurín.
 - Se recibe el reporte de los fletes de ventas de los centros de distribución Cajamarquilla y Lurín (este reporte tiene la distribución por línea de negocio).

- Los inductores se consolidan en formato txt., se carga al sistema SAP HANA por la transacción ZCOB0002 el archivo txt. que contiene los inductores, centros de beneficio y porcentajes, por la transacción KB31N el archivo txt. que contiene inductores, centros de costo y porcentajes (esto servirá para distribuir los gastos e ingresos de las áreas administrativas).
- Los gastos e ingresos que se registran en las áreas administrativas Comex, Administración de la demanda, Lurín y Cajamarquilla se distribuyen de acuerdo con los inductores que muestra la tabla 2, la transacción que se utiliza para distribuir el gasto es KSU5 y el ingreso es 3KE5.

Tabla 2

Inductores de centros de distribución

Nombre del área administrativa	Rubro ERI	Nombre del Inductor
Lurin	Depreciación	Número de pallets Lurin
Cajamarquilla	Depreciación	Número de pallets Cajamarquilla
Lurin	Todos los rubros menos depreciación	Número de pallets Lurin
Cajamarquilla	Todos los rubros menos depreciación	Número de pallets Cajamarquilla
COMEX	Depreciación	Num de Pedidos Comex y Adm. de la demanda
Adm. de la demanda	Depreciación	Num de Pedidos Comex y Adm. de la demanda
COMEX	Todos los rubros menos depreciación	Num de Pedidos Comex y Adm. de la demanda
Adm. de la demanda	Todos los rubros menos depreciación	Num de Pedidos Comex y Adm. de la demanda

Nota. Elaboración propia.

- Las demás áreas administrativas que muestra la tabla 3 distribuyen el gasto por la transacción KB21N.

Tabla 3

Otros Inductores

Nombre del área administrativa	Rubro ERI	Nombre del Inductor
Asuntos Regulatorios	Depreciación	Tiempo Asuntos Regulatorios
Asuntos Regulatorios	Gastos Operativos	Tiempo Asuntos Regulatorios
Asuntos Regulatorios	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Tiempo Asuntos Regulatorios
Control de Invent.	Depreciación	Costo de venta y Servicios
Control de Invent.	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Control de Invent.	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios
Créditos y Cobranzas	Depreciación	Costo de venta y Servicios
Créditos y Cobranzas	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Créditos y Cobranzas	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios
Customer Service	Depreciación	Costo de venta y Servicios
Customer Service	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Customer Service	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios
Directores Externos	Depreciación	Costo de venta y Servicios
Directores Externos	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Directores Externos	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios
Ger Adm y Finan.	Depreciación	Costo de venta y Servicios
Ger Adm y Finan.	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Ger Adm y Finan.	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios
Gerencia Agro	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios
Gerencia Agro	Depreciación	Costo de venta y Servicios
Gerencia Agro	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Gerencia AgroVet	Depreciación	Costo de venta y Servicios
Gerencia AgroVet	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Gerencia AgroVet	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios

Gerencia Legal	Depreciación	Tiempo dedicado Legal
Gerencia Legal	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Tiempo dedicado Legal
Gerencia Legal	Gastos Operativos	Tiempo dedicado Legal
Gerencia Operac.	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios
Gerencia Operac.	Depreciación	Costo de venta y Servicios
Gerencia Operac.	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Gerencia País	Depreciación	Tiempo dedicado Gerencia País
Gerencia País	Gastos Operativos	Tiempo dedicado Gerencia País
Gerencia País	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Tiempo dedicado Gerencia País
Gerencia Veterinaria	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios
Gerencia Veterinaria	Depreciación	Costo de venta y Servicios
Gerencia Veterinaria	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Gerencia Veterinaria	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios
Gerencia Veterinaria	Depreciación	Costo de venta y Servicios
Gerencia Veterinaria	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Investigación y Desarrollo	Gastos Operativos	Tiempo dedicado Inv. Y Desarrollo
Investigación y Desarrollo	Depreciación	Tiempo dedicado Inv. Y Desarrollo
Investigación y Desarrollo	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Tiempo dedicado Inv. Y Desarrollo
Impuestos	Depreciación	Costo de venta y Servicios
Impuestos	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Impuestos	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios
Infraestructura IT	Depreciación	Número de Equipos
Infraestructura IT	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Número de Equipos
Infraestructura IT	Gastos Operativos	Número de Equipos
Jef. Administración	Depreciación	Costo de venta y Servicios
Jef. Administración	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Jef. Administración	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios
Jef. Contabilidad	Depreciación	Costo de venta y Servicios
Jef. Contabilidad	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Jef. Contabilidad	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios

Jef. RRHH	Depreciación	Head Count
Jef. RRHH	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Head Count
Jef. RRHH	Gastos Operativos	Head Count
Desarrollo de producto	Depreciación	Tiempo dedicado Desarrollo de producto
Desarrollo de producto	Gastos Operativos	Tiempo dedicado Desarrollo de producto
Desarrollo de producto	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Tiempo dedicado Desarrollo de producto
Marketing y Comunic.	Depreciación	Costo de venta y Servicios
Marketing y Comunic.	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Marketing y Comunic.	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios
Operaciones Comer.	Depreciación	Costo de venta y Servicios
Operaciones Comer.	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Operaciones Comer.	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios
Planeam. Financiero	Depreciación	Costo de venta y Servicios
Planeam. Financiero	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Planeam. Financiero	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios
Proy. y Medio Amb.	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios
Proy. y Medio Amb.	Depreciación	Costo de venta y Servicios
Proy. y Medio Amb.	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Riesgos y Control	Depreciación	Costo de venta y Servicios
Riesgos y Control	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Riesgos y Control	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios
SGC	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios
SGC	Depreciación	Costo de venta y Servicios
SGC	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Tesorería	Depreciación	Costo de venta y Servicios
Tesorería	Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	Costo de venta y Servicios
Tesorería	Gastos Operativos	Costo de venta y Servicios

Nota. Elaboración propia.

- El gasto que se registra en el centro de costo Oficina República de Panamá se distribuye a las líneas de negocio de acuerdo con el metraje de oficinas que ocupa SERFI S.A.
- Se realiza el cuadro de los saldos que muestra el reporte de los gastos de fletes de ventas con SAP HANA (cuenta contable 6311100001), luego se procede a cargar la distribución de los gastos de fletes de ventas por línea de negocio a SAP HANA por la transacción KB21N.
- Elaboración de los reportes Gerenciales de cierre de mes.
 - Se descarga por la transacción KE80 el movimiento del mes de las cuentas de resultado por línea de negocio.
 - Se elabora el Estado de Resultado Integral por unidad y línea de negocio.
 - Se realiza el análisis de las cuentas de resultado y se redacta las variaciones más significativas por unidad de negocio.
 - Se prepara en Microsoft Excel según formato establecido el paquete de reportes para la Gerencia General de Negocios Industriales con sus respectivos comentarios de las variaciones más significativas, el cual está compuesto del Estado de Situación Financiera, Estado de Resultado Integral total empresa, Estado de Resultado por unidad y línea de negocio.
- Liberación del presupuesto mensual por la transacción FMMPRELEN.
- Creación de órdenes de inversión en SAP HANA para la compra de activo fijo o en curso por la transacción KO01 y se libera presupuesto para el activo fijo por la transacción FMBB.
- Creación de centros de costo y centros de beneficio en SAP HANA.
 - Ha solicitud de la Jefatura de Planeamiento Financiero se crean los centros de costo y beneficio por la transacción KS01 y KE51 respectivamente.
- Elaboración del Presupuesto de Operación de SERFI S.A.
 - Se elabora y envía el cronograma del presupuesto a todos los colaboradores.

- Se realiza la revisión de las cuentas contables utilizadas del año en curso, con la finalidad de definir a los responsables de cada área.
- Se envía al Analista de Reporting para que genere las plantillas de presupuesto (archivo en Microsoft Excel), de estas plantillas se obtendrá el presupuesto de gastos y costos indirectos de fabricación.
- Se envía a cada responsable de área las plantillas de presupuesto.
- Los responsables de área envían las plantillas de presupuesto al área de planeamiento financiero.
- La Jefatura de Planeamiento Financiero se reúne con las áreas para revisar las plantillas de presupuesto, se revisa que los conceptos presupuestados guarden relación con las cuentas contables y que los gastos y costos indirectos presupuestados tengan sustento.
- La Jefatura de Planeamiento Financiero envía a los Analistas para que realicen una segunda revisión de las plantillas de presupuesto.
- Se envía al Analista de Reporting todas las plantillas de presupuesto para la consolidación en un solo libro de Microsoft Excel, luego se procede a elaborar el Estado de Resultado Integral Proyectado.
- Las áreas responsables envían los inductores, los cuales se utilizarán para repartir los gastos de las áreas administrativas a las líneas de negocio.
- En base al archivo en Microsoft Excel consolidado que envía el Analista de Reporting se realiza el Estado de Resultado Integral Proyectado por unidad de negocio y áreas administrativas.
- Se trabaja un archivo en Microsoft Excel que tiene por nombre "asignaciones", este archivo está conformado por todos los inductores que tiene SERFI S.A. Este archivo nos ayuda a distribuir los gastos que se registran en las áreas administrativas a las líneas de negocio.
- Una vez distribuido los gastos que se han registrado en las áreas administrativas se realiza el Estado de Resultado Integral Proyectado por unidad de negocio y total compañía.

- La Jefatura de Planeamiento Financiero presenta ante el Directorio los Estados de Resultados Integrales Proyectados por unidad de negocio y total compañía.
- Directorio propone los porcentajes de Margen bruto, Gastos operativos, EBITDA y utilidad por unidad de negocio.
- Se realizan los ajustes en los rubros observados en coordinación con las áreas que han presupuestado con la finalidad de llegar a los porcentajes establecidos por Directorio.
- Se elabora los nuevos Estados de Resultados Integrales Proyectados por unidad de negocio y total compañía.
- La Jefatura de Planeamiento Financiero se reúne con el Directorio y este aprueba el presupuesto del año.

Analista de Contabilidad Financiera

En este cargo desempeñé funciones para QSI PERÚ S.A.:

- Coordinar, revisar y registrar las provisiones contables de las áreas de TI, administración y Operaciones.
- Revisión y validación de las Obligaciones Financieras.
- Análisis de las provisiones de cobranza dudosa.
- Cálculo del impuesto a la renta diferido.
- Análisis de las cuentas de balance y resultado.
- Asegurar el cumplimiento del cronograma de cierre contable.
- Atención a los auditores externos e internos.
- Presentar la encuesta mensual y anual al INEI.
- Elaborar el Estado de Situación Financiera, Estado de Resultado Integral, Estado de Cambios en el Patrimonio y Estado de Flujo de Efectivo.

B. Ezentis Perú S.A.C.

En esta empresa tuve la oportunidad de trabajar de la mano con la contadora general la cual me capacitó para reportar a España con diferentes reportes.

Analista de Contabilidad Financiera

En este cargo realicé las siguientes funciones:

- Elaboración de Reportes para España (Reporting de Gestión y Financiero).
- Elaboración de Estados Financieros.
- Análisis de cuentas de balance y resultado.
- Asegurar el cumplimiento del cronograma de cierre de operaciones contables.
- Registro de provisiones y control de gastos diferidos.
- Elaboración de Libros electrónicos.
- Elaboración de información para Auditoria Financiera.
- Elaboración de información para fiscalización ante SUNAT.
- Registro de facturas de subcontrata y flota vehicular en SAP BUSINESS ONE.
- Manejo de SAP BUSINESS ONE, módulos:
 - Registro de factura de proveedores, factura de anticipos, nota de crédito y débito,
 - Asiento diario,
 - Creación de cuentas contables y centros de costo,
 - Elaboración de plantillas de carga masiva de comprobantes de pago y asiento diario.

C. Scharff Logística Integrada S.A.

Ingresé a esta empresa por un proyecto de tres meses, el desarrollar mis funciones con mucho criterio y análisis me permitió una extensión de mi contrato, pasé de ser Asistente Contable a Analista de Contabilidad Financiera Junior.

Asistente Contable

En este cargo realicé las siguientes funciones:

- Análisis de cuentas de balance.
- Conciliación de cuentas para migrar a SAP R3.
- Elaboración de reportes de cuentas reembolsables (Cuenta 16)
- Elaboración de anexos a los Estados Financieros.

Analista de Contabilidad Financiera Junior:

En este cargo realicé las siguientes funciones:

- Análisis de cuentas de balances.
- Control de entregas a rendir.
- Elaboración de Estados Financieros.
- Elaboración de liquidación mensual de impuestos de las empresas del grupo:
 - Scharff Logística Integrada: Agente de aduana y carga,
 - Scharff International Courier: Mensajería Courier,
 - Scharff Representaciones: Comercializadora.
- Declaración de PDT
 - PDT 0617: Otras Retenciones,
 - PDT 0621: IGV- Renta Mensual,
 - PDT 0626: Agente de Retención PDT Anual.
- Apoyo en fiscalizaciones SUNAT.
- Elaboración de Encuesta INEI.
- Implementación del módulo comprobante de retención en SAP R3.

- Manejo de SAP R3, módulos:
 - FBL3N, lista de partidas individuales,
 - FB01, registro de entregas a rendir,
 - FB50, registro de asientos contables,
 - FBL1N, estado de cuenta acreedor,
 - FBL5N, estado de cuenta deudor,
 - FB05, compensación,
 - F.01, balance de comprobación,
 - TCURMNT, registro de tipo de cambio,
 - OB08, consulta de tipo de cambio,
 - Valoración de moneda extranjera.

D. Blufstein Laboratorio Clínico S.A.

En esta empresa fue donde apliqué y consolidé mis conocimientos contables, tuve la oportunidad de ascender de Auxiliar de logística a Asistente Contable.

Auxiliar de Logística

En este cargo realicé las siguientes funciones:

- Recepción, verificación y despacho de mercaderías.
- Ingreso de facturas al sistema Genesys (ERP).
- Elaboración de órdenes de compra en el sistema Genesys (ERP).
- Toma de inventario.

Asistente Contable

En este cargo realicé las siguientes funciones:

- Migración de los comprobantes de venta al Sistema Genesys.
- Ingreso de cobranzas al sistema Genesys (ERP).
- Conciliaciones Bancarias.

- Análisis de cuenta por cobrar.
- Provisión de cobranza dudosa.
- Elaboración de liquidación mensual de venta para reportar al área de impuestos.
- Registro de facturas.
- Pago de detracciones.
- Análisis de cuentas de balance.
- Ingreso de provisiones contables (estimaciones y devengados).
- Elaboración de liquidación mensual de compras para reportar al área de impuestos.
- Apoyo en la Elaboración de Estados Financieros.
- Apoyo en la declaración de PDT 0621.

III. APORTES REALIZADOS

Los siguientes aportes los realicé en la empresa SERFI S.A. durante el desempeño de mis funciones en el área de planeamiento financiero.

1. Se creó y se puso en práctica el manual de procedimientos para la elaboración del Presupuesto de Operación.

Descripción del problema

En el área de planeamiento financiero no se contaba con un documento que establezca de manera formal los procedimientos que se deben aplicar en la elaboración y formulación del presupuesto de operación, situación que afecta la generación de información no sólo del Estado de Resultado Integral Proyectado que se obtiene en el proceso de elaboración de este presupuesto, sino que también se afecta el Estado de Situación Financiera Proyectado. Y se observan en este sentido, una serie de errores que inducen a presentar estos informes contables de manera errónea sobre todo por el hecho que se usó incorrectamente el inductor de asignación de gastos. Por ejemplo, el error en el uso de un inductor incorrecto hizo que la utilidad antes de impuestos para la unidad de negocio Agroindustrial pasara de USD 2,200,000 a USD 2,073,000 y en Veterinaria cambiara de USD 51,000 a USD 42,000, todo ello como consecuencia de una claridad en los procedimientos para trabajar el tema de presupuesto de operación.

Tabla 4

Estado de Resultado Integral Proyectado de la unidad de negocio Agroindustria en miles de dólares con inductor incorrecto

AGROINDUSTRIA			
	Real 2022	Plan 2022	Plan 2023
RUBRO	Total	Total	Total
VENTA NETA	17,130	27,516	21,125
Costo de Ventas	-9,079	-13,718	-10,753
Destrucciones	-88	-223	-111
MARGEN BRUTO	7,962	13,575	10,260
Comisión pedido directo	0	0	0
Otros Ingresos / Egresos de Operación	234	-5	-8
* Dcto concedido por pronto pago	0	0	0
* Margen Logístico	-645	-698	-687
UTILIDAD BRUTA	7,552	12,872	9,565
Gastos de personal	-1,865	-2,421	-2,390
Gastos administrativos	-452	-409	-409
Gastos de funcionamiento	-712	-683	-695
Gastos comerciales	-661	-672	-635
Regalías a no domiciliados	0	0	0
Fletes y conducciones	-5	-8	-5
Depreciación	-28	-41	-55
Mala deuda	-126	-69	-100
Asig. Gtos Operativos	-3,620	-3,323	-3,061
Depreciación Asignada	-15	-13	-14
TOTAL GASTOS	-7,442	-7,586	-7,294
UTILIDAD OPERATIVA	67	5,233	2,202
Intereses			
Diferencia en cambio			
Gasto Financiero	0	0	0
Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	44	0	0
ITF	0	0	0
Asig. No Recurrentes	-3	-3	-2
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	108	5,231	2,200
EBITDA	260	5,458	2,352

Nota. Resultado con inductor incorrecto en el Presupuesto de Operación 2023.

Tabla 5

Estado de Resultado Integral Proyectado de la unidad de negocio Agroindustria en miles de dólares con inductor correcto

AGROINDUSTRIA			
	Real 2022	Plan 2022	Plan 2023
RUBRO	Total	Total	Total
VENTA NETA	17,130	27,516	21,125
Costo de Ventas	-9,079	-13,718	-10,758
Destrucciones	-88	-223	-111
MARGEN BRUTO	7,962	13,575	10,255
Comisión pedido directo	0	0	0
Otros Ingresos / Egresos de Operación	234	-5	-10
* Dcto concedido por pronto pago	0	0	0
* Margen Logístico	-645	-698	-660
UTILIDAD BRUTA	7,552	12,872	9,585
Gastos de personal	-1,865	-2,421	-2,348
Gastos administrativos	-452	-409	-409
Gastos de funcionamiento	-712	-683	-695
Gastos comerciales	-661	-672	-635
Regalías a no domiciliados	0	0	0
Fletes y conducciones	-5	-8	-5
Depreciación	-28	-41	-55
Mala deuda	-126	-69	-100
Asig. Gtos Operativos	-3,620	-3,323	-3,241
Depreciación Asignada	-15	-13	-23
TOTAL GASTOS	-7,442	-7,586	-7,432
UTILIDAD OPERATIVA	67	5,233	2,075
Intereses			
Diferencia en cambio			
Gasto Financiero	0	0	0
Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	44	0	0
ITF	0	0	0
Asig. No Recurrentes	-3	-3	-2
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	108	5,231	2,073
EBITDA	260	5,458	2,234

Nota. Resultado con inductor correcto en el Presupuesto de Operación 2023.

Tabla 6

Estado de Resultado Integral Proyectado de la unidad de negocio Veterinaria en miles de dólares con inductor incorrecto

VETERINARIA			
	Real 2022	Plan 2022	Plan 2023
RUBRO	Total	Total	Total
VENTA NETA	4,553	5,009	5,076
Costo de Ventas	-3,515	-3,664	-3,787
Destrucciones	18	-78	-20
MARGEN BRUTO	1,055	1,268	1,269
Comisión pedido directo	0	0	0
Otros Ingresos / Egresos de Operación	2	-4	0
* Dcto concedido por pronto pago	0	0	0
* Margen Logístico	-313	-314	-300
UTILIDAD BRUTA	744	950	968
Gastos de personal	-212	-281	-234
Gastos administrativos	-52	-50	-70
Gastos de funcionamiento	-34	-31	-36
Gastos comerciales	-62	-58	-69
Regalías a no domiciliados	0	0	0
Fletes y conducciones	-1	0	-2
Depreciación	-6	-5	-5
Mala deuda	-4	-9	-7
Asig. Gtos Operativos	-476	-437	-491
Depreciación Asignada	-2	-2	-3
TOTAL GASTOS	-840	-866	-909
UTILIDAD OPERATIVA	-104	76	52
Intereses			
Diferencia en cambio			
Gasto Financiero	0	0	0
Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	0	0	0
ITF	0	0	0
Asig. No Recurrentes	-1	-1	-1
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-103	75	51
EBITDA	-96	84	59

Nota. Resultado con inductor incorrecto en el Presupuesto de Operación 2023.

Tabla 7

Estado de Resultado Integral Proyectado de la unidad de negocio Veterinaria en miles de dólares con inductor correcto

VETERINARIA			
	Real 2022	Plan 2022	Plan 2023
RUBRO	Total	Total	Total
VENTA NETA	4,553	5,009	5,076
Costo de Ventas	-3,515	-3,664	-3,787
Destrucciones	18	-78	-20
MARGEN BRUTO	1,055	1,268	1,269
Comisión pedido directo	0	0	0
Otros Ingresos / Egresos de Operación	2	-4	0
* Dcto concedido por pronto pago	0	0	0
* Margen Logístico	-313	-314	-297
UTILIDAD BRUTA	744	950	971
Gastos de personal	-212	-281	-337
Gastos administrativos	-52	-50	-98
Gastos de funcionamiento	-34	-31	-51
Gastos comerciales	-62	-58	-96
Regalías a no domiciliados	0	0	0
Fletes y conducciones	-1	0	-2
Depreciación	-6	-5	-5
Mala deuda	-4	-9	-7
Asig. Gtos Operativos	-476	-437	-330
Depreciación Asignada	-2	-2	-3
TOTAL GASTOS	-840	-866	-921
UTILIDAD OPERATIVA	-104	76	43
Intereses			
Diferencia en cambio			
Gasto Financiero	0	0	0
Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	0	0	0
ITF	0	0	0
Asig. No Recurrentes	-1	-1	-1
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-103	75	42
EBITDA	-96	84	50

Nota. Resultado con inductor correcto en el Presupuesto de Operación 2023.

Explicación del aporte

Teniendo estos inconvenientes mencionados en la descripción del problema propuse a mi Jefa de Planeamiento Financiero, elaborar un manual de procedimientos para la elaboración del Presupuesto de Operación. Este manual está dirigido al área de planeamiento financiero, detalla el paso a paso de cómo inicia, consolida (presupuesto de ventas, producción, materia prima, mano de obra, gastos indirectos de fabricación y gastos de operación) y termina en la elaboración del Presupuesto de Operación en la empresa SERFI S.A.

Para tal efecto, el manual de procedimientos estuvo desarrollado bajo los siguientes aspectos:

Fase 1: Inicio del Presupuesto

Fase 2: Consolidación

Fase 3: Elaboración del Estado de Resultado Integral Preliminares

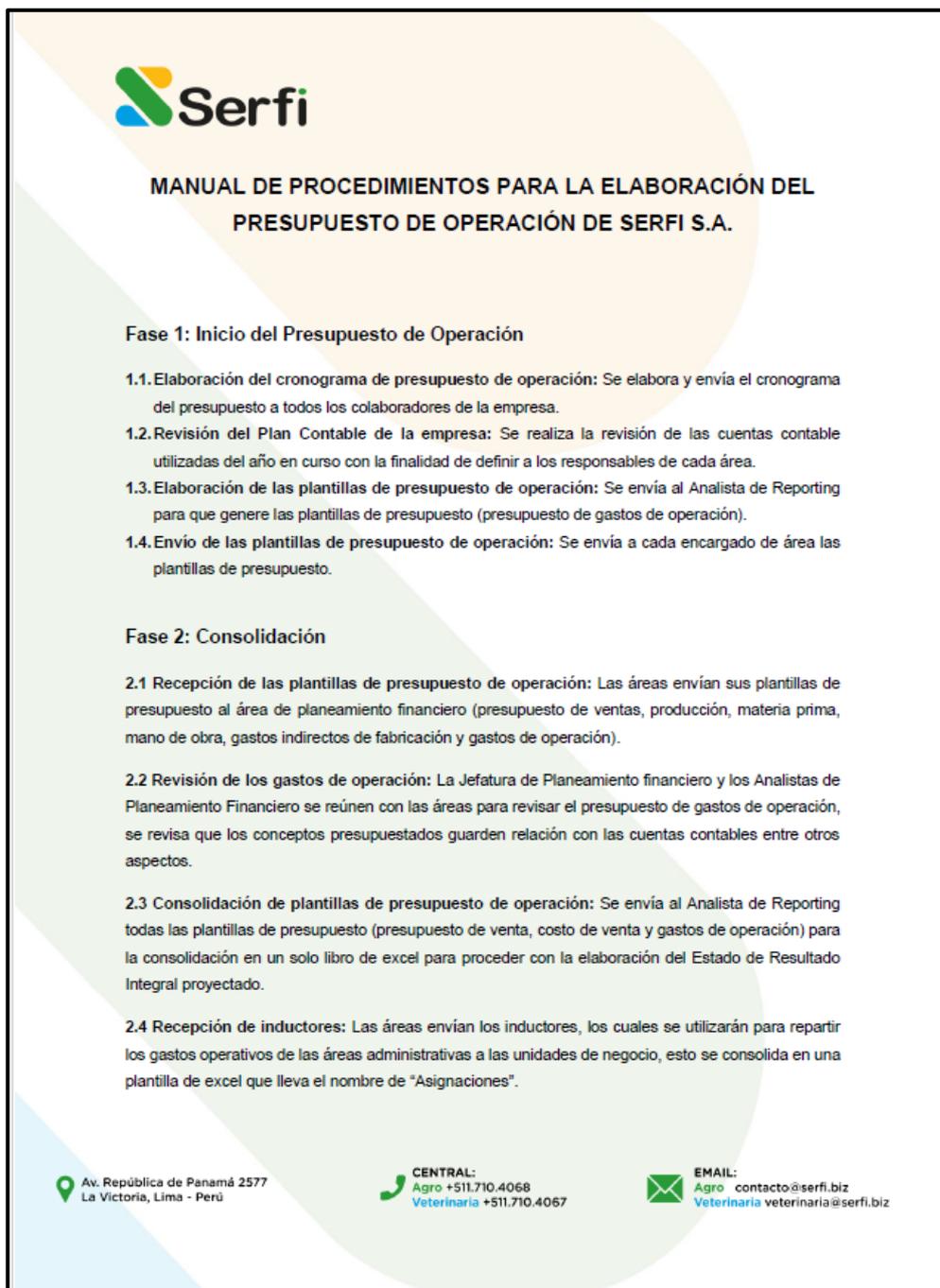
Fase 4: Revisión y análisis del Estado de Resultado Integral

Fase 5: Aprobación del Presupuesto.

Estas fases se establecieron para ordenar las actividades e información que las diferentes áreas involucradas en la elaboración del Presupuesto de Operación entregan a mi persona, previa coordinación de los aspectos que cada una de estas áreas debería considerar al remitir su información presupuestaria.

Figura 28

Manual de procedimientos para la elaboración del Presupuesto de Operación para el área de planeamiento financiero.



 **Serfi**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN DE SERFI S.A.

Fase 1: Inicio del Presupuesto de Operación

- 1.1. **Elaboración del cronograma de presupuesto de operación:** Se elabora y envía el cronograma del presupuesto a todos los colaboradores de la empresa.
- 1.2. **Revisión del Plan Contable de la empresa:** Se realiza la revisión de las cuentas contable utilizadas del año en curso con la finalidad de definir a los responsables de cada área.
- 1.3. **Elaboración de las plantillas de presupuesto de operación:** Se envía al Analista de Reporting para que genere las plantillas de presupuesto (presupuesto de gastos de operación).
- 1.4. **Envío de las plantillas de presupuesto de operación:** Se envía a cada encargado de área las plantillas de presupuesto.

Fase 2: Consolidación

- 2.1 **Recepción de las plantillas de presupuesto de operación:** Las áreas envían sus plantillas de presupuesto al área de planeamiento financiero (presupuesto de ventas, producción, materia prima, mano de obra, gastos indirectos de fabricación y gastos de operación).
- 2.2 **Revisión de los gastos de operación:** La Jefatura de Planeamiento financiero y los Analistas de Planeamiento Financiero se reúnen con las áreas para revisar el presupuesto de gastos de operación, se revisa que los conceptos presupuestados guarden relación con las cuentas contables entre otros aspectos.
- 2.3 **Consolidación de plantillas de presupuesto de operación:** Se envía al Analista de Reporting todas las plantillas de presupuesto (presupuesto de venta, costo de venta y gastos de operación) para la consolidación en un solo libro de excel para proceder con la elaboración del Estado de Resultado Integral proyectado.
- 2.4 **Recepción de inductores:** Las áreas envían los inductores, los cuales se utilizarán para repartir los gastos operativos de las áreas administrativas a las unidades de negocio, esto se consolida en una plantilla de excel que lleva el nombre de "Asignaciones".

 Av. República de Panamá 2577
La Victoria, Lima - Perú

 **CENTRAL:**
Agro +511.710.4068
Veterinaria +511.710.4067

 **EMAIL:**
Agro contacto@serfi.biz
Veterinaria veterinaria@serfi.biz

Fase 3: Elaboración del Estado de Resultado Integral Proyectado Preliminares

3.1 Cálculo de la participación: Se elabora en excel un reporte el cual nos ayudará a distribuir la participación por unidad de negocio.

3.2 Estado de Resultado Integral proyectado preliminar: En base al archivo consolidado que envía el Analista de Reporting se realiza el Estado de Resultado Integral proyectado por unidad de negocio y áreas administrativas.

3.3 Elaboración del reporte de asignaciones: Este reporte está conformada por inductores los cuales servirán para distribuir los gastos de las áreas administrativas a las unidades de negocio. La empresa trabaja con los siguientes inductores:

Código Inductor	Nombre del Inductor	Responsable del área
S1012	Costo de venta y Servicios	Gerente de Operaciones Comerciales
S1021	Tiempo Asuntos Regulatorios	Gerente de Investigación y Desarrollo
S1020	Tiempo G.G	Gerente de Investigación y Desarrollo
S1018	Tiempo I+D	Gerente de Investigación y Desarrollo
S1019	Tiempo Lab. De Productos	Gerente de Investigación y Desarrollo
S1013	Tiempo dedicado - Legal	Gerencia de Legal
S1003	HEAD COUNT	Gerencia de Recursos Humanos
S1014	Nº Equipos	Gerencia de TI
S1007	Disposiciones CD LURIN	Jefatura de Lurín
S1008	Disposiciones CAJAMARQUILLA	Jefatura de Cajamarquilla
S1011	Num de Pedidos CMX_ADMD	COMEX

3.4 Elaboración del Estado de Resultado Integral proyectado con asignaciones: Se elabora el Estado de Resultado Integral proyectado total empresa y unidad de negocio.

3.4.1 Estado de Resultado Integral proyectado de las áreas administrativas: Se verifica que todos los gastos asignados a las áreas administrativas se hayan repartido, es decir que la utilidad antes de impuesto sea igual a cero.



3.4.2 Estado de Resultado Integral proyectado por unidad de negocio: Se elabora el Estado de Resultado por unidad de negocio y se asigna de acuerdo a los inductores los gastos de operación que vienen de las áreas administrativas.

3.4.3 Estado de Resultado Total: Se elabora el Estado de Resultado Integral proyectado total compañía.

Fase 4: Revisión y análisis del Estado de Resultado Integral Proyectado

4.1 Evaluación del resultado por unidad de negocio: La Jefatura de Planeamiento se reúne con los Gerentes de cada unidad de negocio y con el Gerente General para revisar y analizar la Venta, el Margen Bruto, Utilidad Operativa, el EBITDA y el Margen de Contribución Directa.

4.2 Revisión del Estado de Resultado Integral proyectado con el Directorio: Se expone ante Directorio el Estado de Resultado, principalmente se revisa la Venta, Margen Bruto, Utilidad Operativa, EBITDA y el Margen de Contribución Directa.

El Directorio indica los porcentajes a los cuales debe de llegar la Venta, Margen Bruto, Utilidad Operativa y EBITDA.

4.3 Elaboración del Estado de Resultado Integral proyectado Final: Después de haber sincerado las cifras del presupuesto de cada unidad de negocio se recalcula nuevamente la participación, asignaciones para luego elaborar el Estado de Resultado Integral total compañía y unidad de negocio.

Fase 5: Aprobación del Presupuesto de Operación

5.1 Aprobación del presupuesto: Se presenta ante directorio el Estado de Resultado Integral total compañía y por unidad de negocio, después de la revisión de los porcentajes establecidos el Directorio aprueba el presupuesto del año. Luego el presupuesto es cargado al sistema SAP HANA.

Lisett Tello S.
Jefa de Planeamiento Financiero

Este manual de procedimiento es para la elaboración de presupuesto fue elaborado para el uso exclusivo del área de planeamiento financiero.

 Av. República de Panamá 2577
La Victoria, Lima - Perú

 **CENTRAL:**
Agro +511.710.4068
Veterinaria +511.710.4067

 **EMAIL:**
Agro contacto@serfi.biz
Veterinaria veterinaria@serfi.biz

Nota. Elaboración propia.

Importancia del aporte

Este manual es de mucha ayuda, ya que permite conocer la secuencia ordenada de actividades que se deben desarrollar en el área de planeamiento financiero a efecto de elaborar el Presupuesto de Operación cuyo final es la obtención del Estado de Resultado Integral Proyectado o Presupuestado que incluye información financiera de mucho valor y utilidad para la toma de decisiones por parte de la gerencia no sólo financiera sino general y sirve de apoyo para otras áreas. Este manual ha contribuido a no omitir información y presentarla de manera correcta, a organizar mejor las actividades y lo más importante a emitir Estados de Resultados Integrales Proyectados correctos y a tiempo los cuales ayudan a las unidades de negocio a la toma de decisiones oportunas y de esta manera cumplir con los objetivos del negocio.

- 2. Se revisó con tres de las áreas administrativas más importantes de la empresa sus inductores para asignar los gastos administrativos de una manera más equitativa a cada línea de negocio.**

Descripción del problema

La empresa realizaba el Presupuesto de Operación en base a una distribución de los gastos operativos basados en inductores que no contribuían a una asignación justa equitativa y real de estos gastos, reflejándose niveles de gastos en las secciones de negocio que no les correspondía y que como información no apoyaban la mejor toma de decisiones.

Por ejemplo, en la unidad de negocio agro se trabajaba con un inductor de distribución de gastos del 50% para tradicional y del 50% para industrial. Inductores que no permitían realizar una distribución y proyección de los gastos cercanos a la realidad de cada unidad de negocio.

Se revisó los inductores de estas tres áreas administrativas porque son las áreas encargadas de desarrollar nuevos productos y tienen un mayor gasto operativo.

Tabla 8*Estado de Resultado Integral Proyectado de Investigación y Desarrollo*

Investigación y Desarrollo			
	Real 2022	Plan 2022	Plan 2023
RUBRO	Total	Total	Total
VENTA NETA	0	0	0
Costo de Ventas	0	0	0
Destrucciones	0	0	0
MARGEN BRUTO	0	0	0
Comisión pedido directo	0	0	0
Otros Ingresos / Egresos de Operación	0	0	0
* Dcto concedido por pronto pago	0	0	0
* Margen Logístico	0	0	0
UTILIDAD BRUTA	0	0	0
Gastos de personal	-195	-226	-157
Gastos administrativos	-12	-20	-14
Gastos de funcionamiento	-77	-101	-143
Gastos comerciales	-76	-62	-78
Regalías a no domiciliados	0	0	0
Fletes y conducciones	0	0	0
Depreciación	0	-1	-4
Mala deuda	0	0	0
Asig. Gtos Operativos	447	410	395
Depreciación Asignada	1	1	0
UTILIDAD OPERATIVA	88	0	0
Intereses	0	0	0
Diferencia en cambio	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	88	0	0

Nota. Dato extraído de SERFI S.A.

Tabla 9*Estado de Resultado Integral Proyectado de Asuntos Regulatorios*

Asuntos Regulatorios			
	Real 2022	Plan 2022	Plan 2023
RUBRO	Total	Total	Total
VENTA NETA	0	0	0
Costo de Ventas	0	0	0
Destrucciones	0	0	0
MARGEN BRUTO	0	0	0
Comisión pedido directo	0	0	0
Otros Ingresos / Egresos de Operación	0	0	0
* Dcto concedido por pronto pago	0	0	0
* Margen Logístico	0	0	0
UTILIDAD BRUTA	0	0	0
Gastos de personal	-105	-125	-135
Gastos administrativos	-12	-26	-12
Gastos de funcionamiento	-8	-9	-10
Gastos comerciales	-92	-102	-47
Regalías a no domiciliados	0	0	0
Fletes y conducciones	0	0	0
Depreciación	0	0	0
Mala deuda	0	0	0
Asig. Gtos Operativos	285	263	203
Depreciación Asignada	0	0	0
UTILIDAD OPERATIVA	67	0	0
Intereses	0	0	0
Diferencia en cambio	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	67	0	0

Nota. Dato extraído de SERFI S.A.

Tabla 10*Estado de Resultado Integral Proyectado de Desarrollo de Productos*

Desarrollo de Productos			
	Real 2022	Plan 2022	Plan 2023
RUBRO	Total	Total	Total
VENTA NETA	0	0	0
Costo de Ventas	0	0	0
Destrucciones	0	0	0
MARGEN BRUTO	0	0	0
Comisión pedido directo	0	0	0
Otros Ingresos / Egresos de Operación	0	0	0
* Dcto concedido por pronto pago	0	0	0
* Margen Logístico	0	0	0
UTILIDAD BRUTA	0	0	0
Gastos de personal	-31	-28	-54
Gastos administrativos	0	0	-3
Gastos de funcionamiento	-1	-1	-9
Gastos comerciales	-18	-16	-23
Regalías a no domiciliados	0	0	0
Fletes y conducciones	0	0	0
Depreciación	0	-4	-10
Mala deuda	0	0	0
Asig. Gtos Operativos	50	46	99
Depreciación Asignada	5	4	0
UTILIDAD OPERATIVA	4	0	0
Intereses	0	0	0
Diferencia en cambio	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	4	0	0

Nota. Dato extraído de SERFI S.A.

Tabla 11

Inductor antiguo del área de Desarrollo de Productos

INDUCTOR DEL ÁREA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS	
UNIDAD DE NEGOCIO	INDUCTOR ANTIGUO
Agroindustrial	
Tradicional	50%
Industrial	50%
Veterinaria	
Aves y Cerdos	0%
Ganadería	0%
	100%

Nota. Dato extraído de SERFI S.A.

Tabla 12

Inductor antiguo del área de Asuntos Regulatorios

INDUCTOR ÁREA DE ASUNTOS REGULATORIOS	
UNIDAD DE NEGOCIO	INDUCTOR ANTIGUO
Agroindustrial	
Tradicional	42%
Industrial	54%
Veterinaria	
Aves y Cerdos	4%
Ganadería	0%
	100%

Nota. Dato extraído de SERFI S.A.

Tabla 13

Inductor antiguo del área de Investigación y Desarrollo

INDUCTOR DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	
UNIDAD DE NEGOCIO	INDUCTOR ANTIGUO
Agroindustrial	
Tradicional	90%
Industrial	10%
Veterinaria	
Aves y Cerdos	
Ganadería	
	100%

Nota. Dato extraído de SERFI S.A.

Explicación del aporte

Por esta razón le propuse a la Jefa de Planeamiento Financiero una actualización de estos inductores, con su aprobación me reuní con la Gerente de estas áreas, en la reunión se indicó a los jefes del área de investigación y desarrollo, desarrollo de producto y asuntos regulatorios que establecieran los tiempos de dedicación que le brindan a cada sección de negocio.

Las áreas tomaron como muestra un par de casos y de esta manera definieron los porcentajes para cada unidad de negocio.

Tabla 14*Comparativo entre el inductor antiguo y el actual del área de Desarrollo de Productos*

INDUCTOR DEL ÁREA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS		
UNIDAD DE NEGOCIO	INDUCTOR ANTIGUO	INDUCTOR ACTUAL
Agroindustrial		
Tradicional	50%	100.00%
Industrial	50%	0.00%
Veterinaria		
Aves y Cerdos	0%	0%
Ganadería	0%	0%
		100%

Nota. Dato extraído de SERFI S.A.**Tabla 15***Comparativo entre el inductor antiguo y el actual del área de Asuntos Regulatorios*

INDUCTOR ÁREA DE ASUNTOS REGULATORIOS		
UNIDAD DE NEGOCIO	INDUCTOR ANTIGUO	INDUCTOR ACTUAL
Agroindustrial		
Tradicional	42%	76.37%
Industrial	54%	12.90%
Veterinaria		
Aves y Cerdos	4%	10.73%
Ganadería	0%	0%
		100%

Nota. Dato extraído de SERFI S.A.**Tabla 16***Comparativo entre el inductor antiguo y el actual del área de Investigación y Desarrollo*

INDUCTOR DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		
UNIDAD DE NEGOCIO	INDUCTOR ANTIGUO	INDUCTOR ACTUAL
Agroindustrial		
Tradicional	90%	89.50%
Industrial	10%	8.00%
Veterinaria		
Aves y Cerdos		2.50%
Ganadería		
		100%

Nota. Dato extraído de SERFI S.A.

Tabla 17

Estado de Resultado Integral Proyectado de la unidad de negocio Agroindustria

AGROINDUSTRIA			
	Real 2022	Plan 2022	Plan 2023
RUBRO	Total	Total	Total
VENTA NETA	17,130	27,516	21,125
Costo de Ventas	-9,079	-13,718	-10,758
Destrucciones	-88	-223	-111
MARGEN BRUTO	7,962	13,575	10,255
Comisión pedido directo	0	0	0
Otros Ingresos / Egresos de Operación	234	-5	-10
* Dcto concedido por pronto pago	0	0	0
* Margen Logístico	-645	-698	-660
UTILIDAD BRUTA	7,552	12,872	9,585
Gastos de personal	-1,865	-2,421	-2,348
Gastos administrativos	-452	-409	-409
Gastos de funcionamiento	-712	-683	-695
Gastos comerciales	-661	-672	-635
Regalías a no domiciliados	0	0	0
Fletes y conducciones	-5	-8	-5
Depreciación	-28	-41	-55
Mala deuda	-126	-69	-100
Asig. Gtos Operativos	-3,620	-3,323	-3,241
Depreciación Asignada	-15	-13	-23
TOTAL GASTOS	-7,442	-7,586	-7,432
UTILIDAD OPERATIVA	67	5,233	2,075
Intereses			
Diferencia en cambio			
Gasto Financiero	0	0	0
Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	44	0	0
ITF	0	0	0
Asig. No Recurrentes	-3	-3	-2
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	108	5,231	2,073
EBITDA	260	5,458	2,234

Nota. Dato extraído de SERFI S.A.

Tabla 18*Estado de Resultado Integral Proyectado de la unidad de negocio Veterinaria*

VETERINARIA			
	Real 2022	Plan 2022	Plan 2023
RUBRO	Total	Total	Total
VENTA NETA	4,553	5,009	5,076
Costo de Ventas	-3,515	-3,664	-3,787
Destrucciones	18	-78	-20
MARGEN BRUTO	1,055	1,268	1,269
Comisión pedido directo	0	0	0
Otros Ingresos / Egresos de Operación	2	-4	0
* Dcto concedido por pronto pago	0	0	0
* Margen Logístico	-313	-314	-297
UTILIDAD BRUTA	744	950	971
Gastos de personal	-212	-281	-337
Gastos administrativos	-52	-50	-98
Gastos de funcionamiento	-34	-31	-51
Gastos comerciales	-62	-58	-96
Regalías a no domiciliados	0	0	0
Fletes y conducciones	-1	0	-2
Depreciación	-6	-5	-5
Mala deuda	-4	-9	-7
Asig. Gtos Operativos	-476	-437	-330
Depreciación Asignada	-2	-2	-3
TOTAL GASTOS	-840	-866	-921
UTILIDAD OPERATIVA	-104	76	43
Intereses			
Diferencia en cambio			
Gasto Financiero	0	0	0
Otros Ingresos / Egresos no recurrentes	0	0	0
ITF	0	0	0
Asig. No Recurrentes	-1	-1	-1
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-103	75	42
EBITDA	-96	84	50

Nota. Dato extraído de SERFI S.A.

Importancia del aporte

La actualización del inductor con cada área administrativa permitió mostrar el Estado de Resultado Integral Proyectado más cercano a la realidad, y con ello se contribuyó a una mejor toma de decisión de cada negocio.

- 3. Se capacitó al personal para que realizara una distribución correcta del gasto de flete de ventas por cada línea de negocio.**

Descripción del problema

Todos los meses antes de realizar la distribución del gasto de flete de ventas a las líneas de negocios se efectúa el cuadro del saldo que muestra el reporte de flete de ventas con el saldo contable, al revisar los reportes de flete de ventas, se detectó que habían importes manipulados, es decir se estaban realizando ajustes con la finalidad que el reporte de flete de ventas cuadre con el saldo contable a la fuerza, y consecuentemente ello conllevaba a una distribución incorrecta del gasto de flete de ventas por cada línea de negocio.

Al analizar a detalle este reporte, se detectó que no estaban considerando correctamente los importes de provisiones, extornos y facturas pagadas con caja chica, esto ocurría porque habían muchas personas que manipulaban este reporte y no tenían un criterio correcto para elaborar dicho reporte.

Figura 29

Reporte de gastos de fletes de ventas con importes ajustados.

Tipo	CENTRO	CD	Cuenta	LINEA	SECCION	FLETE
Ext. Dic-20	1211	CD Cajamarquilla	6311100001	1224125911	Vet	- 212.10
Ext. Dic-20	1213	CD Chiclayo	6311100001	1224113071	Vet	- 450.67
Ext. Dic-20	1213	CD Chiclayo	6311100001	1224114461	Vet	- 30.15
Ext. Dic-20	1213	CD Chiclayo	6311100001	1224114581	Vet	- 6,921.68
Ext. Dic-20	1213	CD Chiclayo	6311100001	1224115011	Vet	- 3,301.37
Ext. Dic-20	1213	CD Cajamarquilla	6311100001	1224116911	Agro	- 8,843.61
Ext. Dic-20	1213	CD Chiclayo	6311100001	1224125911	Agro	- 35.70
Ext. Dic-20	1213	CD Lurín	6311100001	1224211751	Agro	- 355.70
Ext. Dic-20	1213	CD Lurín	6311100001	1224214171	Agro	- 41.53
Ext. Dic-20	1213	CD Lurín	6311100001	1224224371	Vet	- 24.43
Ext. Dic-20	1213	CD Lurín	6311100001	1224225891	Vet	- 104.62
Ext. Dic-20	1214	CD Lurín	6311100001	1224113071	Vet	- 1,403.86
Ext. Dic-20	1214	CD Lurín	6311100001	1224114581	Vet	- 491.45
Ext. Dic-20	1214	CD Lurín	6311100001	1224115011	Vet	- 127.34
Ext. Dic-20	1214	CD Lurín	6311100001	1224116911	Vet	- 517.22
Ext. Dic-20	1214	CD Lurín	6311100001	1224211751	Agro	- 3,798.09
Ext. Dic-20	1214	CD Lurín	6311100001	1224214171	Agro	- 167.93
Ext. Dic-20	1214	CD Lurín	6311100001	1224214231	Agro	- 915.90
Ext. Dic-20	1214	CD Lurín	6311100001	1224224281	Agro	- 5.63
Ext. Dic-20	1214	CD Lurín	6311100001	1224225891	Agro	- 421.20
Ext. Dic-20	1214	CD Lurín	6311100001	1224226691	Agro	- 30.00
Ext. Dic-20	1213	CD Cajamarquilla	6311100001	1224114461	Agro	- 180.24
Ext. Dic-20	1213	CD Cajamarquilla	6311100001	1224114581	Agro	- 4,308.88
Ext. Dic-20	1213	CD Cajamarquilla	6311100001	1224116911	Agro	- 4,193.29
Ext. Dic-20	1213	CD Cajamarquilla	6311100001	1224115011	Agro	- 2,656.08
Ext. Dic-20	1213	CD Cajamarquilla	6311100001	1224125911	Agro	- 159.26
						86,824.81

Nota. Dato extraído de la empresa SERFI S.A.

Explicación del aporte

Por este motivo le solicité una reunión al Controller Supply Chain a efecto de informarle que no se estaba elaborando adecuadamente el reporte de gastos de fletes de ventas por cada línea de negocio y le indiqué que este reporte debería consolidar todas las órdenes de compra aprobadas, facturas sin importar el medio que utilizaron para el pago, las provisiones y extornos del mes que su equipo informa al área de contabilidad, aspectos que no se estaban considerando y que él debería ser el encargado de consolidar toda la información del gasto de flete de ventas y así tener un mismo criterio y evitar errores, u

omisiones de información en la distribución de este concepto en específico, que es, el gasto de flete de ventas a cada línea de negocio.

Figura 30

Reporte de gastos de fletes de ventas por línea de negocio.

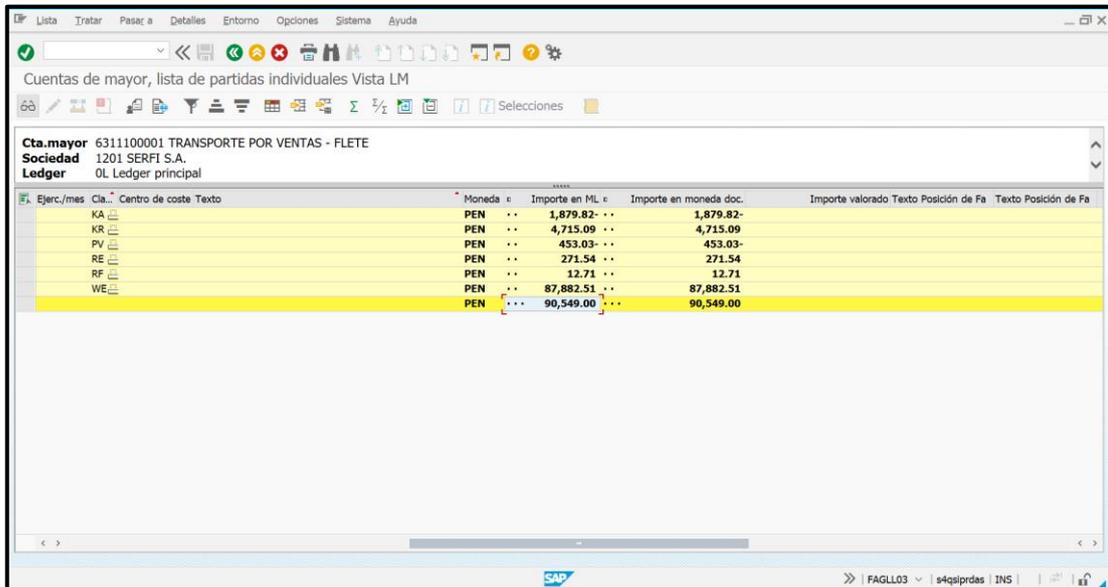
The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data table:

Tipo	CENTR	CD	Cuenta	CECO LINEA	NOMBRE LINEA	SECCION	FLETE
Prov. Mar-21	1211	CD Lurín	6311100001	1224225891	Nutrición Ganadería	Vet	1,933.00
Prov. Mar-21	1211	CD Cajamarquilla	6311100001	1224125911	IPlaguicidas	Agro	116.47
Prov. Mar-21	1211	CD Cajamarquilla	6311100001	1224113071	Ecocontrol	Agro	421.26
Prov. Mar-21	1211	CD Cajamarquilla	6311100001	1224114461	Equipos Control	Agro	3,077.28
Prov. Mar-21	1211	CD Cajamarquilla	6311100001	1224114581	MFN	Agro	20,354.58
Prov. Mar-21	1211	CD Cajamarquilla	6311100001	1224114581	MFN	Agro	70.51
Prov. Mar-21	1211	CD Cajamarquilla	6311100001	1224116911	Plaguicidas	Agro	16,755.27
Ext. Feb-21	1213	CD Chiclayo	6311100001	1224114581	MFN	Agro	- 70.59
Ext. Feb-21	1213	CD Chiclayo	6311100001	1224116911	Plaguicidas	Agro	- 862.88
Ext. Feb-21	1214	CD Lurín	6311100001	1224211751	Nutrición Cerdos	Vet	- 1,060.15
Ext. Feb-21	1214	CD Lurín	6311100001	1224214171	Bioseguridad Avicola	Vet	- 629.52
Ext. Feb-21	1214	CD Lurín	6311100001	1224214231	Nutrición avicola	Vet	- 380.35
Ext. Feb-21	1214	CD Lurín	6311100001	1224224281	Sanidad Ganadería	Vet	- 11.99
Ext. Feb-21	1214	CD Lurín	6311100001	1224225891	Nutrición Ganadería	Vet	- 252.42
Ext. Feb-21	1211	CD Cajamarquilla	6311100001	1224113071	Ecocontrol	Agro	- 221.92
Ext. Feb-21	1211	CD Cajamarquilla	6311100001	1224114461	Equipos Control	Agro	- 1,259.42
Ext. Feb-21	1211	CD Cajamarquilla	6311100001	1224114581	MFN	Agro	- 22,666.25
Ext. Feb-21	1211	CD Cajamarquilla	6311100001	1224114581	MFN	Agro	- 83.88
Ext. Feb-21	1211	CD Cajamarquilla	6311100001	1224116911	Plaguicidas	Agro	- 19,129.96
Ext. Feb-21	1211	CD Cajamarquilla	6311100001	1224125911	IPlaguicidas	Agro	- 280.20
							90,549.00

Nota. Dato extraído de SERFI S.A.

Figura 31

Saldo contable de la cuenta de flete de ventas en SAP HANA.



Ejerc./mes	Cla.	Centro de coste	Texto	Moneda	Importe en ML	Importe en moneda doc.	Importe valorado	Texto	Posición de Fa	Texto	Posición de Fa
	KA			PEN	1,879.82	1,879.82					
	KR			PEN	4,715.09	4,715.09					
	PV			PEN	453.03	453.03					
	RE			PEN	271.54	271.54					
	RF			PEN	12.71	12.71					
	WE			PEN	87,882.51	87,882.51					
				PEN	90,549.00	90,549.00					

Nota. En la imagen podemos comprobar que el saldo contable cuadra con el reporte de flete de ventas sin necesidad de realizar ajustes manuales.

Importancia del aporte

El aporte realizado, permitió mes a mes cuadrar este reporte con el saldo contable y llegar a una distribución de este gasto por línea de negocio de una manera correcta y que refleja fielmente la realidad de los hechos la misma que es mostrada a través del saldo contable, con esto se mejoró la presentación del Estado de Resultado Integral Real, calcular un ratio de flete de ventas sobre ventas de manera correcta por unidad de negocio y por ende también se tuvo información mejorada para la toma de decisiones en cuanto a nuevos proveedores, consolidación de despachos y otras mejoras que se dieron en el área de despacho.

- 4. Se mejoró la estructura del presupuesto de operación y con ello se usaron los conceptos que lo integran de manera correcta.**

Descripción del problema

Las diferentes áreas de la empresa enviaban sus presupuestos sin una estructura homogénea ello hacía que el proceso de consolidación fuera manual y esto generaba que no se consideraran todos los conceptos presupuestados de las diferentes áreas, ya que los importes a presupuestar estaban en diferentes celdas y hojas del papel de trabajo elaborados en Microsoft Excel, así mismo se utilizaban cuentas contables incorrectas y como resultado se tenían Estados de Resultados Integrales Proyectados con omisiones y errores lo cual tenía un importante impacto negativo en la toma de decisiones de cada unidad de negocio.

Figura 32

Presupuesto del área de marketing.

Autoguardado Presupuesto Marketing SERFI 2023 v5 • Guardado en Este PC Paquirachi, Maria PM

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Automatizar Ayuda Comentarios Compartir

BW43 =SUMA(BW44:BW49)

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	T.C.
		\$ 4,112	\$ 5,009	\$ 5,009	\$ 9,577	\$ 6,262	\$ 3,462	\$ 4,112	\$ 5,612	\$ 6,124	\$ 5,385	\$ 5,009	\$ 3,462	\$ 63,132	
	PUBLICIDAD	\$/ 16,035	\$/ 19,535	\$/ 19,535	\$/ 37,350	\$/ 24,420	\$/ 13,500	\$/ 16,035	\$/ 21,885	\$/ 23,885	\$/ 21,000	\$/ 19,535	\$/ 13,500	\$/ 246,215.00	\$/ 3.90
	AGRO Radio - Campañas	\$/ 9,500	\$/ 9,500	\$/ 9,500	\$/ 9,500	\$/ 9,500	\$/ 9,500	\$/ 9,500	\$/ 9,500	\$/ 9,500	\$/ 9,500	\$/ 9,500	\$/ 9,500	\$/ 114,000.00	
	AGRO Letreros y fachadas (tiendas)	\$/ 4,000	\$/ 4,000	\$/ 4,000	\$/ 4,000	\$/ 4,000	\$/ 4,000	\$/ 4,000	\$/ 4,000	\$/ 4,000	\$/ 4,000	\$/ 4,000	\$/ 4,000	\$/ 48,000.00	
	AGRO Revista - RED AGRICOLA (1 pág)				\$/ 5,850.00	\$/ 5,850.00			\$/ 5,850.00	\$/ 5,850.00				\$/ 23,400.00	
	AGRO Revista - AGROPERÚ (1 pág) - Papa / Arroz	\$/ 3,500	\$/ 3,500								\$/ 3,500	\$/ 3,500		\$/ 14,000.00	
	AGRO Revista - GUIA DEL AGROEXPORTADOR	\$/ 2,535				\$/ 2,535			\$/ 2,535					\$/ 7,605.00	
	AGRO Paneles en Carretera				\$/ 18,000									\$/ 18,000.00	
	AGRO Premio Jacobo Zender								\$/ 2,000					\$/ 2,000.00	
	AGRO Premio Lamas									\$/ 4,000.00				\$/ 4,000.00	
	VET Revista Actualidad	\$/ 2,535		\$/ 2,535		\$/ 2,535		\$/ 2,535		\$/ 2,535		\$/ 2,535		\$/ 15,210.00	
		\$ 2,200	\$ 8,000	\$ 8,128	\$ 2,328	\$ 3,878	\$ 2,378	\$ 4,127	\$ 2,250	\$ 1,628	\$ 2,328	\$ 1,628	\$ 128	\$ 39,003	
	EVENTOS COMERCIALES	\$/ 8,580	\$/ 31,200	\$/ 31,700	\$/ 9,080	\$/ 15,125	\$/ 9,275	\$/ 16,096	\$/ 8,775	\$/ 6,350	\$/ 9,080	\$/ 6,350	\$/ 500	\$/ 152,110.50	
	AGRO Eventos Red Agrícola													\$/ 0.00	
	AGRO Entradas a eventos Red Agrícola \$300					\$/ 2,925.00	\$/ 2,925.00		\$/ 2,925.00					\$/ 8,775.00	
	AGRO Eventos Varios (Desayuno/Almuerzo/Cofee B.)			\$/ 500	\$/ 500	\$/ 500	\$/ 500		\$/ 500	\$/ 500	\$/ 500	\$/ 500	\$/ 500	\$/ 4,000.00	
	AGRO Lanzamiento de 14 productos	\$/ 5,850.00	\$/ 31,200.00	\$/ 31,200.00	\$/ 5,850.00	\$/ 11,700.00	\$/ 5,850.00	\$/ 5,850.00	\$/ 5,850.00	\$/ 5,850.00	\$/ 5,850.00	\$/ 5,850.00	\$/ 5,850.00	\$/ 120,900.00	\$ 31,000
	AGRO Evento Reciclaje SERFI							\$/ 5,000.00						\$/ 5,000.00	
	VET Eventos VET con representadas	\$/ 2,730.00			\$/ 2,730.00			\$/ 2,730.00			\$/ 2,730.00			\$/ 10,920.00	
	VET Entradas a eventos VET \$215 - Ciporc							\$/ 2,515.50						\$/ 2,515.50	
		\$ 5,678	\$ 6,651	\$ 2,607	\$ 2,607	\$ 2,607	\$ 5,428	\$ 2,607	\$ 2,607	\$ 2,607	\$ 2,607	\$ 5,428	\$ 2,607	\$ 44,043	
	MARKETING DIGITAL	\$/ 22,144	\$/ 25,941	\$/ 10,169	\$/ 10,169	\$/ 10,169	\$/ 21,169	\$/ 10,169	\$/ 10,169	\$/ 10,169	\$/ 10,169	\$/ 21,169	\$/ 10,169	\$/ 171,769.20	
		\$ 128	\$ 128	\$ 128	\$ 128	\$ 128	\$ 128	\$ 128	\$ 128	\$ 128	\$ 128	\$ 128	\$ 128	\$ 1,538	
	SERVICIOS VARIOS WEB	\$/ 500	\$/ 500.00	\$/ 500.00	\$/ 500.00	\$/ 500.00	\$/ 500.00	\$/ 500.00	\$/ 500.00	\$/ 500.00	\$/ 500.00	\$/ 500.00	\$/ 500.00	\$/ 6,000.00	
		\$ 5,062	\$ -	\$ 1,538	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 256	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,856	
	UNIFORMES	\$/ 19,740	\$/ -	\$/ 6,000	\$/ -	\$/ -	\$/ -	\$/ 1,000.00	\$/ -	\$/ -	\$/ -	\$/ -	\$/ -	\$/ 26,740.00	
		\$ 1,282	\$ 1,282	\$ 1,282	\$ 1,282	\$ 1,282	\$ 1,282	\$ 1,282	\$ 1,282	\$ 1,282	\$ 1,282	\$ 1,026	\$ 1,026	\$ 14,872	
	MERCADOTECNIA	\$/ 5,000	\$/ 5,000.00	\$/ 5,000.00	\$/ 5,000.00	\$/ 5,000.00	\$/ 5,000.00	\$/ 5,000.00	\$/ 5,000.00	\$/ 5,000.00	\$/ 5,000.00	\$/ 4,000.00	\$/ 4,000.00	\$/ 58,000.00	
		\$ 14,262	\$ 18,979	\$ 13,321	\$ 8,382	\$ 18,369	\$ 8,382	\$ 11,697	\$ 17,279	\$ 8,621	\$ 23,910	\$ 13,723	\$ 4,082	\$ 161,008	
	MATERIAL PROMOCIONAL	\$/ 55,620	\$/ 74,020	\$/ 51,950	\$/ 32,690	\$/ 71,640	\$/ 32,690	\$/ 45,620	\$/ 67,390	\$/ 33,620	\$/ 93,250	\$/ 53,520	\$/ 15,920	\$/ 627,930.00	

PPTO Marketing 2022 AGRO Hoja1

Accesibilidad: es necesario investigar 70%

Nota. Dato extraído de SERFI S.A.

Figura 33

Presupuesto del área de administración y seguridad patrimonial.

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data tables:

6352000003 ALQ PRESTADO POR EMPRESAS RELACIONADAS									
QUIDOR S.A	2021	PEN/+3%	2022	USD	CECO	NOMBRE CECO			
RP OFICINAS	7,405.88		7,628.06	1,816.20	1206350000	EDIFICIO RP			
RP DEPÓSITOS	528.59		544.45	129.63	1206350000	EDIFICIO RP			
PIERO ROUILLON	344.21		354.54	84.41	1224100001	GERENCIA AGRO			
LILIANA BENAVIDES	344.21		354.54	84.41	1202500001	I+D COMERCIAL			
PAUL MORENO	344.21		354.54	84.41	1224000001	GERENCIA			
ANA LUCIA CERRON	344.21		354.54	84.41	1202500001	I+D COMERCIAL			
VICTOR AVILA	344.21		354.54	84.41	1224116911	PLAGUICIDAS			
GABRIEL VASQUEZ ME	344.21		354.54	84.41	1224116911	PLAGUICIDAS			
EDUARDO DELGADO	344.21		354.54	1.69	2%	1224114461	EQUIPOS CONTROL		
				37.14	44%	1224116911	PLAGUICIDAS		
				7.60	9%	1224113071	ECOCONTROL		
				37.14	44%	1224114581	MFN		
				0.84	1%	1224115011	FERTILIZANTES		
				10,654.26	2,536.73				

6352000001 ALQUILERES INMUEBLE EMPRESAS Y PERSONAS					
LOCAL	2020	2020 / +5%	COSTO 18%	GASTO 82%	ARRENDADOR
CD CAJAMARQUILLA Alquiler Local	639.7965	671.79	1211500001	1207130001	LU CHANG-SAY GISELA CAROLINA
CD CAJAMARQUILLA Alquiler Local	2878.7115	3,022.65			CHANG SALGADO ZOILA
CD CAJAMARQUILLA Alquiler Local	2878.7115	3,022.65			CHANG-SAY YON VICENTE
		6,397.22	6,717.08	1,209.07	5,508.01

ESTACIONAMIENTO LOS PORTALES					
CECO	NOMBRE CECO	PRECIO UNI	CANT	COSTO \$	COSTO PPTO \$
1202300001	CUSTOMER SERVICE	460.00	1.00	109.52	
1224000001	GERENCIA COMERCIAL AC	460.00	1.00	109.52	
1224125911	VENTAS INDUSTRIALES	460.00	1.00	109.52	

Nota. Dato extraído de SERFI S.A.

Explicación del aporte

Por este motivo propuse a la Jefa de Planeamiento Financiero, elaborar una plantilla de presupuesto en hojas de cálculo de Microsoft Excel la cual muestre las cuentas contables, el nombre de las cuentas contables, los importes reales históricos y un campo para colocar los importes a presupuestar. Aceptada la propuesta y con la finalidad de que los usuarios conozcan el nuevo formato, se establecieron reuniones con los jefes de áreas y se les instruyó en el uso de la nueva plantilla y las operaciones que se registran en cada cuenta contable. Esto parecía todo un reto porque el usuario que iba a presupuestar no tenía conocimientos contables para definir adecuadamente una cuenta contable, pero no fue difícil, ya que cada área tiene cuentas contables definidas en realidad.

Figura 34

Plantilla actual de presupuesto

Presupuesto 2023 (Dólares)		Presupuesto 2022												Real 2022												Presupuesto 2023												NOTAS de USUARIO				
Cuenta	Nombre de cuenta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct		Nov	Dic	Total	
1202900001	Marketing y Comunic.																																									
6311200001	TRANSPORTE DE PASAJERO LOCAL																																									-
6311200002	TRANSPORTE DE PASAJERO EXTERIOR																																									-
6311400001	MOVILIDAD																																									-
6313000001	ALOJAMIENTO																																									-
6313000002	ALOJAMIENTO VIAJES EXTERIOR																																									-
6314000001	ALIMENTACIÓN DE VIAJES																																									-
6314000002	ALIMENTACIÓN DE VIAJES EXTERIOR																																									-
6315000001	OTROS GASTOS DE VIAJE NACIONAL																																									-
6315000002	OTROS GASTOS DE VIAJE EXTERIOR																																									-
6321000001	ASESORÍA Y CONSULT. - ADMINISTRATIVA																																									-
6322000001	ASESORIA LEGAL Y TRIBUTARIA																																									-
6323000001	AUDITORIA Y ASESORIA CONTABLE																																									-
6326000001	ASESORIA Y CONSULTORIA INVERSIÓN																																									-
6329000002	ASESORIA Y CONSULTORIA OTROS																																									-
6343000001	MANT Y REPARACIONES - EDIFICACIONES																																									-
6343000002	MANT Y REPARACIONES - MAQUINARIA																																									-
6343000004	MANT Y REPARACIONES-OTROS EQUIPOS																																									-
6356000001	ALQUILER EQUIPOS DIVERSOS																																									-
6373000001	ATENCION TERCEROS-RELACIONES																																									-
6373000002	GASTOS DE REPRESENTACIÓN																																									-
6380000001	SERVICIOS DE CONTRATISTAS																																									-
6393000003	SERVICIO ELABORACIÓN DE MUESTRAS																																									-
6393000004	SERVICIOS POR EXPORTACIÓN																																									-
6393000005	SERVICIO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO																																									-
6393000014	SERVICIO DE ANALISIS PARA MATERIALES																																									-
6393000016	SERVICIOS DE CALIBRACIÓN																																									-
6393000017	SERVICIO DE LAVANDERIA																																									-
6393000018	SERVICIOS TERCEROS - OPERACIÓN																																									-
6394000001	COMISION DE VENDEDOR LIBRE																																									-
6520000001	REGALIAS A NO DOMICILIADOS																																									-
6530000001	SUSCRIPCIONES																																									-
6530000002	LIBROS Y PUBLICACIONES																																									-
6560000001	SUMINISTROS-MATERIAL DE ENVASADO																																									-

Nota. Elaboración propia

Importancia del aporte

El aporte permitió, que la consolidación del presupuesto en base a la sugerencia planteada tomara menos horas de trabajo y se estructurará mejor, ya que se conocían las cuentas contables lo cual ayudó asignar mejor los gastos en los diferentes rubros del Estado de Resultado Integral Proyectado, el ahorro de tiempo permitió realizar un análisis de las variaciones presupuestales más relevantes expresadas a través de las diferentes cuentas contables antes de ser presentadas al Directorio. Ahora, las unidades de negocio tienen Estados de Resultados Integrales Proyectados que muestran la totalidad de sus gastos e ingresos y de esta manera pueden tomar mejores decisiones.

Este aporte también contribuyó a establecer reuniones con cada área que participa en la elaboración del presupuesto con la finalidad de revisar el detalle de lo qué están presupuestando e informar si los gastos presupuestados están en una proporción razonable a los ingresos proyectados por cada unidad de negocio.

5. Se capacitó al personal para el uso correcto de los códigos de servicios al momento de generar la solicitud de pedido en SAP HANA.

Descripción del problema

En los análisis mensuales que realicé detecté que varias órdenes de servicios estaban direccionadas a cuentas contables incorrectas, esto generaba reclasificaciones contables con cierta permanencia, las cuales hacía que se perdiera la trazabilidad de las operaciones y no permitía un adecuado análisis de las cuentas contables y los auditores externos observaban con mucha frecuencia estos registros.

Figura 35

Reclasificación de la cuenta de mantenimiento de maquinaria a servicio de contratista.

Moneda de visualización Vista de entrada Otro ledger												
Vista de entrada												
Nº documento	1100008477		Sociedad	1201	Ejercicio	2021						
Fecha documento	24.05.2021		Fecha contab.	24.05.2021	Período	5						
Referencia	VALVULA		Núm.general									
Moneda	PEN		Existen textos	<input type="checkbox"/>		Grupo ledgers						
Ledger 0L												
Ejercicio	2021		Período	5								
Soc.	Pos.	CT	Cuenta	Libro mayor	IO Denominación	Centro de coste	CeBe	Asignación	Fecha valor	Texto	Importe	Importe ML
1201	1	50	6343000002	6343000002	MANT REPAR-MAQ Y EQU	1224214231	1224214230	COPELONE		INST Y MANT VALVULA	1,300.00-	1,300.00-
	2	50	6343000002	6343000002	MANT REPAR-MAQ Y EQU	1224214231	1224214230	COPELONE		INST Y MANT VALVULA	1,250.00-	1,250.00-
	3	50	6343000002	6343000002	MANT REPAR-MAQ Y EQU	1224214231	1224214230	COPELONE		INST Y MANT VALVULA	1,350.00-	1,350.00-
	4	50	6343000002	6343000002	MANT REPAR-MAQ Y EQU	1224214231	1224214230	COPELONE		INST Y MANT VALVULA	690.00-	690.00-
	5	40	6380000001	6380000001	SERVICIOS DE CONTRAT	1224214231	1224214230	GASTO REAL ABR		Gastos compartidos (Pr...	1,300.00	1,300.00
	6	40	6380000001	6380000001	SERVICIOS DE CONTRAT	1224214231	1224214230	GASTO REAL ABR		Gastos compartidos (Pr...	1,250.00	1,250.00
	7	40	6380000001	6380000001	SERVICIOS DE CONTRAT	1224214231	1224214230	GASTO REAL ABR		Gastos compartidos (Pr...	1,350.00	1,350.00
	8	40	6380000001	6380000001	SERVICIOS DE CONTRAT	1224214231	1224214230	GASTO REAL ABR		Gastos compartidos (Pr...	690.00	690.00
											0.00	0.00

Nota. Dato extraído de SERFI S.A.

Figura 36

Reclasificación de la cuenta de mantenimiento de maquinaria a mantenimiento de unidades de transporte.

Visualizar documento: Vista de libro de mayor

Moneda de visualización Vista de entrada Otro ledger

Vista de entrada

Nº documento	2500000465	Sociedad	1201	Ejercicio	2021
Fecha documento	30.12.2021	Fecha contab.	30.12.2021	Período	12
Referencia	MTTO MONTACARGA	Núm.general			
Moneda	PEN	Existen textos	<input type="checkbox"/>	Grupo ledgers	

Ledger OL

Ejercicio	2021	Período	12
-----------	------	---------	----

Soc.	Pos.	CT	Cuenta	Libro mayor	IO Denominación	Centro de coste	CeBe	Asignación	Fecha valor	Texto	Importe	Importe ML
1201	1	50	6343000002	6343000002	MANT REPAR-MAQ Y EQU	1207130001	1207130000			mtto montacarga	1,313.04-	1,313.04-
	2	50	6343000002	6343000002	MANT REPAR-MAQ Y EQU	1207130001	1207130000			mtto montacarga	648.09-	648.09-
	3	40	6343000003	6343000003	MANT REPA-UNID TRANS	1207130001	1207130000			mtto montacarga	1,313.04	1,313.04
	4	40	6343000003	6343000003	MANT REPA-UNID TRANS	1207130001	1207130000			mtto montacarga	648.09	648.09
											0.00	0.00

Nota. Dato extraído de SERFI S.A.

Figura 37

Reclasificación de la cuenta de trámites registrales a asesoría y consultoría otros

Moneda de visualización Vista de entrada Otro ledger														
Vista de entrada														
Nº documento	2500000492		Sociedad	1201	Ejercicio	2021								
Fecha documento	31.12.2021		Fecha contab.	31.12.2021	Período	12								
Referencia	GABRIEL RIOJA S		Núm.general											
Moneda	PEN		Existen textos	<input type="checkbox"/>	Grupo ledgers									
Ledger 0L														
Ejercicio	2021		Período	12										
Soc.	Pos.	CT	Cuenta	Libro mayor	IO Denominación	Centro de coste	CeBe	Asignación	Fecha valor	Texto	Importe	Importe ML		
1201	1	50	6594000001	6594000001	TRAMITES REGISTRALES	1224125911	1224125910	GABRIEL R...		GABRIEL RIOJA SOTELO (código SA...	17,144.00-	17,144.00-		
	2	40	6329000002	6329000002	ASES CONSULTOR OTROS	1224125911	1224125910			GABRIEL RIOJA SOTELO (código SA...	17,144.00	17,144.00		
											-	0.00	-	0.00

Nota. Dato extraído de SERFI S.A.

Explicación del aporte

Con la finalidad de que el personal utilice el código de servicio al momento de crear la solicitud de pedido de manera correcta y así evitar reclasificaciones contables innecesarias, elaboré un reporte en hojas de cálculo de Microsoft Excel donde se visualiza el código de servicio, el nombre del mismo y la cuenta contable correspondiente. Si bien los usuarios no conocían las cuentas contables por la profesión que cada uno tiene y que son necesariamente de extracción contable, realicé una capacitación con anuencia de mi jefa dónde se les mostró a las personas involucradas en el tratamiento de este trabajo el contenido del reporte y de acuerdo con los servicios que cada uno tiene bajo su responsabilidad se les asignó un grupo de códigos de servicios a utilizar.

Este reporte de códigos de servicios que tienen su representación en las cuentas contables, se le hace llegar como información al área de Gestión Humana para su difusión a los usuarios interesados y hasta el día de hoy cada vez que se crean nuevos códigos Gestión Humana lo comparte a todos los colaboradores.

Figura 38

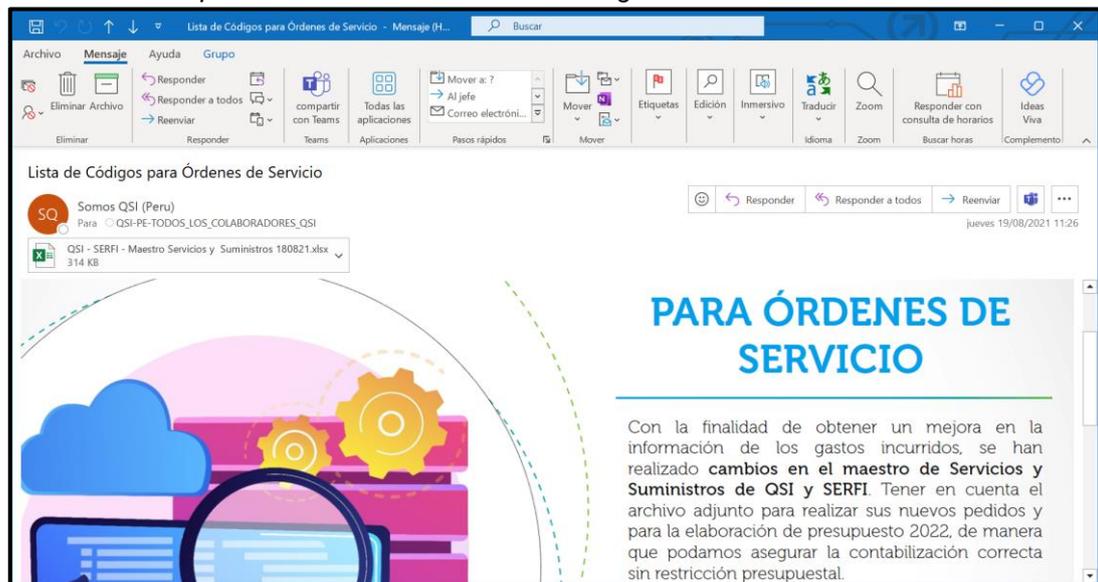
Reporte de códigos de servicios.

Tipo de servicio	Número de servicio	Texto breve serv.	Rubro	Cta Mayor	Denom Cuenta Mayor
SERV	7000003	ALIMENTACIÓN VIAJES-SAT	COSTO	9431400002	ALIMENTACIÓN DE VIAJES-SAT
SERV	7000004	ASESORIA ADMINIST SSC-PRODUCC	COSTO	9432100002	ASESORIA Y CONSULTORIA-ADMINISTRATIVA SSC-PRODUCC
SERV	7000005	ASESORIA OTROS-PRODUCC	COSTO	9432900002	ASESORIA Y CONSULTORIA OTROS-PRODUCCIÓN
SERV	7000006	PRODUCCION ENCARGADA TERCEROS-PRODUCC	COSTO	9433000001	PRODUCCION ENCARGADA TERCEROS-PRODUCCIÓN
SERV	7000007	OTROS SERV ENCARGADOS TERCEROS-PRODUCC	COSTO	9433000009	OTROS SERVICIOS ENCARGADOS A TERCEROS-PRODUCCIÓN
SERV	7000011	MOVILIDAD-PRODUCCIÓN	COSTO	9431140001	MOVILIDAD-PRODUCCIÓN
SERV	7000012	TRANSPORTE RESIDUOS SOLIDOS- PRODUCCIÓN	COSTO	9439300031	TRANSPORTE RESIDUOS SOLIDOS- PRODUCCIÓN
SERV	7000013	Lavado de Tachos - Producc	COSTO	9439300020	SERV. LAVADO TACHOS - PRODUCCIÓN
SERV	7000014	TRANSPORTE DE PASAJERO LOCAL- PASAJES	GASTO	6311200001	TRANSPORTE DE PASAJERO LOCAL- PASAJES
SERV	7000015	TRANSPORTE DE PASAJERO EXTERIOR- PASAJES	GASTO	6311200002	TRANSPORTE DE PASAJERO EXTERIOR- PASAJES
SERV	7000016	ALIMENTACIÓN DE VIAJES	GASTO	6314000001	ALIMENTACIÓN DE VIAJES
SERV	7000017	ASESORÍA Y CONSULT. - ADMINISTRATIVA	GASTO	6321000001	ASESORÍA Y CONSULT. - ADMINISTRATIVA
SERV	7000018	ASESORIA Y CONSULT-ADMINISTRATIVA SSC	GASTO	6321000002	ASESORIA Y CONSULTORIA - ADMINISTRATIVA SSC
SERV	7000019	ASESORIA LEGAL Y TRIBUTARIA	GASTO	6322000001	ASESORIA LEGAL Y TRIBUTARIA
SERV	7000020	ESTUDIOS DE IMPACTO AMBIENTAL	GASTO	6325000001	ASESORIA Y CONSULTORIA MEDIOAMBIENTAL
SERV	7000021	ASESORIA Y CONSULTORIA DE SISTEMAS	GASTO	6329000001	ASESORIA Y CONSULTORIA DE SISTEMAS
SERV	7000022	ASESORIA Y CONSULTORIA OTROS	GASTO	6329000002	ASESORIA Y CONSULTORIA OTROS
SERV	7000023	MANT Y REPARAC-INVERSION INMOBILIARIA	GASTO	6341000001	MANT Y REPARACIONES- INVERSIONES INMOBILIARIA
SERV	7000024	MANT Y REPAR ACVOS ADQ LEAS MAQ Y EQUIP	GASTO	6342000001	MANT Y REPARACIONES ACVOS ADQ LEAS MAQ Y EQUIPO
SERV	7000025	MANT Y REPAR ACTIV ADQ LEASING VEHICULO	GASTO	6342000002	MANT Y REPARACIONES ACTIVOS ADQ LEASING VEHICULO
SERV	7000027	ALQUILERES DE MAQUINARIA	GASTO	6353000001	ALQUILERES DE MAQUINARIA
SERV	7000028	ALQUILER EQUIPOS DIVERSOS	GASTO	6356000001	ALQUILER EQUIPOS DIVERSOS

Nota. Dato extraído de SERFI S.A.

Figura 39

Correo de la empresa en dónde se informa los códigos de servicios.



Nota. Dato extraído de SERFI S.A.

Importancia del aporte

Con este reporte en Microsoft Excel, se tiene información que sirve de ayuda para asegurar la correcta contabilización de las compras, un control adecuado del presupuesto, ya que todas las adquisiciones están registrándose en las cuentas contables tal cual se presupuestaron, esto da como resultado un mejor análisis de las cuentas contable y Estados Financieros razonables a valores reales, que permite a la Gerencia correspondiente tener mejor información a efectos que puedan tomar las decisiones que sean pertinentes.

IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Discusión

Durante estos cuatro años de labores fui ascendida al área de planeamiento financiero en donde ocupé el cargo de Analista de Planeamiento Financiero y una de mis funciones es el de consolidar y elaborar el Presupuesto de Operación de la empresa SERFI S.A.

Una de las actividades más importantes del área de planeamiento financiero es la elaboración del Presupuesto de Operación, esta actividad no se podía cumplir de manera eficiente porque no existía un manual de procedimientos para la elaboración del Presupuesto de Operación, ello generaba retrasos en la presentación de los Estados de Resultados Integrales proyectados por unidad, sección y línea de negocio.

Consolidar el Presupuesto de Operación era una labor muy manual, ya que no se contaba con un formato homogéneo, con la finalidad de agilizar presenté un formato en Microsoft Excel a la cual llamé “plantilla de presupuesto”, esto permitió consolidar con la ayuda de una macro todos los presupuestos de las diferentes áreas de la empresa.

Otra actividad que analicé fue la asignación de los gastos administrativos a las líneas comerciales, observé que los inductores no se ajustaban a la realidad actual de SERFI S.A., vi conveniente revisar los inductores de las áreas que están dentro de la Gerencia de Investigación y Desarrollo porque son áreas que generan un significativo importe de gastos operativos, ya que se dedican a la elaboración de productos nuevos, también detecté un error al consolidar por línea de negocio el gasto de flete de ventas, al ser manipulado por varias personas y no llevar un control adecuado de este gasto informaban importes incorrectos, ya que no se lograba conciliar el saldo del reporte con el saldo contable y por este motivo se realizaban ajustes los cuales no permitían tener una información confiable.

Respecto al control presupuestario detecté que habían usuarios que generaban solicitudes de pedidos con códigos de servicios incorrectos y esto generaba traslados de presupuestos indebidos, reclasificaciones y contabilizaciones incorrectas.

Conclusiones

El Presupuesto de Operación ocupa cada vez un lugar importante en la empresa SERFI S.A., al pasar del tiempo se ha ido mejorando este proceso y con ello se ha logrado conocer mejor el futuro mercado y optimizar recursos.

Estos años en el área de planeamiento financiero frente a la empresa SERFI S.A. me ha permitido desde mi posición de analista brindar aportes respecto a:

- a) Redactar un manual de procedimientos el cual es exclusivo para el área y ha contribuido a tener Estados de Resultados Integrales Proyectados correctos y a tiempo los cuales ayudan a las unidades de negocio a la toma de decisiones oportunas y de esta manera cumplir con los objetivos del negocio.
- b) Las asignaciones de gastos a las líneas comerciales es un punto muy importante porque nos ayuda a determinar la rentabilidad por unidad, sección y línea de negocio número que analiza cada gerencia y sirve para la toma de decisiones; tres inductores de los más importantes no se habían actualizado.
- c) El gasto de flete de ventas no estaba siendo distribuido de una forma correcta, a través de un análisis concienzudo se levantaron dichas observaciones y de esta manera se obtuvo un mejor Estado de Resultado y ratio de flete de ventas que actualmente analiza el Gerente de Operaciones.
- d) El tener plantillas de presupuesto con un mismo formato y con cuentas contables nos permitió estructurar y consolidar en menos tiempo el Presupuesto de Operación y obtener Estados de Resultados Integrales Proyectados correctos.
- e) Otro punto muy importante el cual se sigue desarrollando con cada usuario es el uso correcto de los códigos de servicios que se utilizan al realizar las solicitudes de pedido en SAP HANA, con la elaboración de un reporte

amigable el cual consolida el código, nombre del código de servicio y la cuenta contable ayudó al usuario a tener un mejor criterio al momento de elegir el código de servicio y así realizar una contabilización correcta de las compras.

Cada aporte brindado a la empresa SERFI S.A. fue recibido de la mejor manera por parte de mi jefatura y puesto en marcha para el beneficio de la compañía.

V. RECOMENDACIONES

Del presente trabajo de suficiencia profesional me permito realizar las siguientes recomendaciones:

- a) La Gerencia de Administración y Finanzas debería liderar la realización de un manual de procedimientos para la elaboración del Presupuesto de Operación donde participen todas las áreas y se detalle a: los encargados, los indicadores macroeconómicos, criterios, entre otros aspectos importantes y de esta manera hacer de este manual un instructivo para toda la empresa, luego debería elevarse al área de Gestión Humana para su formalización.
- b) Se recomienda a la Jefatura de Planeamiento Financiero liderar la revisión de todos los inductores que tiene la empresa con la finalidad de actualizarlos a la realidad vigente de SERFI S.A., con ello aseguraremos Estados de Resultados Integrales Proyectados ajustados a la realidad de SERFI S.A. la cual contribuirá a la toma de decisión de cada unidad de negocio.
- c) Se sugiere a la Jefatura de Planeamiento Financiero realizar revisiones periódicas de los archivos con la finalidad de detectar algún ajuste manual en los reportes, de esta manera estaremos mostrando información confiable que se reflejará en el Estado de Resultado Integral de SERFI S.A. a valor real.
- d) Recomiendo a la Jefatura de Planeamiento Financiero que para contribuir al correcto uso de las plantillas de presupuesto de gastos operativos se establezca dentro del cronograma del Presupuesto de Operación las reuniones de revisión con cada área, también la capacitación al nuevo personal respecto al contenido y uso de la plantilla, esto nos permitirá estructurar mejor el Estado de Resultado Integral Proyectado el cual reflejará resultados más cercanos a realidad de cada unidad de negocio.
- e) El Analista de Compras debería realizar capacitaciones de acuerdo con la rotación del personal sobre el uso correcto de los códigos de servicios al momento de realizar la solicitud de pedido en SAP HANA de esta manera evitaremos reclasificaciones las cuales no permiten analizar y peor aún se pierde la trazabilidad de las operaciones.

Estas recomendaciones se brindan con la finalidad de que la empresa pueda obtener Estados Financieros Reales, Proyectados, ratios y otros indicadores financieros razonables que le permitan tomar decisiones acertadas con la finalidad de cumplir con los objetivos de la empresa.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central de Reserva del Perú [BCR]. (s.f). *Glosario*.
<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/v.html>
- Batres García, A. (2014). *Presupuesto Operativo y Financiero de una empresa comercializadora de productos para el hogar* [Tesis de pregrado, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Archivo digital.
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4702.pdf
- Blas Cabrera, L. y Ramirez Broncano, M. (2021). *Factores de la Gestión Presupuestal en las micro y pequeñas empresas del sector servicio del distrito de Padre Abad-Aguaytía 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Ucayali]. Archivo digital.
http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/5117/B72_UNU_CONTABILIDAD_2021_T_LUIS-BLAS_MONICA-RAMIREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Burbano Ruiz, J.E.(2011) *Presupuestos un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos* (4nd. ed.). McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- Cárdenas y Nápoles, R. (2008) *Presupuesto teoría y práctica* (2nd. Ed.). McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- Ccaccya, D. A. (2015). Análisis de rentabilidad de una empresa. *Actualidad Empresarial*, segunda quincena de diciembre (341).
<https://es.scribd.com/document/358732609/Analisis-rentabilidad-pdf>
- Cedeño Marmolejo, A. y Basurco Salavarría, C. (2019). *Plan Financiero para la comercialización de la empresa Muebles Metálicos Dom-Camp en Guayaquil* [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Archivo digital.
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/45660/1/Tesis-Cede%c3%b1o-Marmolejo-Basurco-Salavarr%c3%ada-.pdf>

- Chicaiza Toro, J. (2019). *Plan Financiero para la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Riobamba – Chimborazo y su Incidencia en la Rentabilidad* [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Archivo digital. <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/13672/1/22T0537.pdf>
- Dobaño, R. (25 de agosto de 2023). *ROA Y ROE: qué son y cómo calcularlos*. <https://getquipu.com/blog/que-es-el-roa-y-el-roe/>
- Fagilde, C.A. (2009) *Presupuesto Empresarial un enfoque práctico para el aula*. V.P.D.S. – BARINAS
- García Nuñez, N. y Huamaní Rodríguez, Y. (2022). *Presupuesto Operativo y Estado de Rendimiento Financiero de los Contribuyentes del Régimen General de Productos de Ferretería, Distrito de Huancayo 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Los Andes]. Archivo digital. <https://hdl.handle.net/20.500.12848/3964>
- Hurtado Tejada, M., Ventura Avalos, I., Zelada Gavidia, R. (2019). *Planeamiento Financiero y la Situación Económica Financiera en la Empresa Ladersam Consultores S.A. en el año 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Callao]. Archivo digital. [https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/4366/HURTA DO%2c%20VENTURA%20Y%20ZELADA PREGRADO 2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/4366/HURTA%20DO%2c%20VENTURA%20Y%20ZELADA%20PREGRADO%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lopez, J. (01 de abril de 2020). *Punto de equilibrio*. <https://economipedia.com/definiciones/punto-de-equilibrio.html>
- Ramírez Castillo, E. (2015). *Determinación de presupuesto de operación fijo en las industrias de procesamiento de frutas y concentrados en la selva central del Perú* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Centro del Perú Huancayo]. Archivo digital. <https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/3342/Ramirez%20Castillo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez Padilla, D.N. (2008) *Contabilidad Administrativa* (8th. Ed.). McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.

Rincón, C., Molina, F. & Villareal, F. (2019) *Contabilidad de costos I Componentes del costo con aproximaciones a las NIC2 y NIIF 08* (2nd. Ed.). Ediciones de U.
[https://www.google.com.pe/books/edition/Contabilidad de costos I/OJgZEAQAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=costos+indirecto+de+fabricaci%C3%B3n&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Contabilidad_de_costos_I/OJgZEAQAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=costos+indirecto+de+fabricaci%C3%B3n&printsec=frontcover)

Rivera, O. [@OswaldoRiveraDiaz]. (2020, 06 de junio). *¿Qué es la Utilidad Operacional?* [Linkedin]. <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-la-utilidad-operacional-oswaldo-rivera-d%C3%Adaz>

Torres Boza, M. (2020). *El Presupuesto Financiero y su influencia en la gestión de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del distrito de Huánuco 2016* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. Archivo digital.
<https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/7243/TDr.C00027T74.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

“Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo”

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Maria Isabel Paquirachi Lobato de Espinoza., identificado (a) con DNI N° 47475118 con domicilio en Jr. San Gonzalo mz. B Lt. 20 en Comas, DECLARO BAJO JURAMENTO, que el contenido del presente Informe denominado “El Presupuesto de Operación en la empresa QSI PERÚ S.A.”, corresponde a mi autoría, en cumplimiento del art. 61 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional del Callao, aprobado por Resolución N° 150-2023-CU.

Callao, 02 de noviembre del 2023.

MARIA ISABEL PAQUIRACHI

LOBATO DE ESPINOZA

DNI 47475118

Consulta RUC

Resultado de la Búsqueda
Número de RUC: 20100316138 - SERVICIOS Y FORMULACIONES INDUSTRIALES S .A (O) SERFI SA
Tipo Contribuyente: SOCIEDAD ANONIMA
Nombre Comercial: -
Fecha de Inscripción: 27/01/1993 Fecha de Inicio de Actividades: 08/09/1978
Estado del Contribuyente: ACTIVO
Condición del Contribuyente: HABIDO
Domicilio Fiscal: AV. REPUBLICA DE PANAMÁ NRO. 2577 LIMA - LIMA - LA VICTORIA
Sistema Emisión de Comprobante: MANUAL/COMPUTARIZADO Actividad Comercio Exterior: IMPORTADOR/EXPORTADOR
Sistema Contabilidad: MANUAL/COMPUTARIZADO
Actividad(es) Económica(s): <hr/> Principal - 2021 - FABRICACIÓN DE PLAGUICIDAS Y OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS DE USO AGROPECUARIO <hr/> Secundaria 1 - 5210 - ALMACENAMIENTO Y DEPÓSITO <hr/> Secundaria 2 - 7710 - ALQUILER Y ARRENDAMIENTO DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES <hr/>
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816): FACTURA

BOLETA DE VENTA

LIQUIDACION DE COMPRA

NOTA DE CREDITO

NOTA DE DEBITO

GUIA DE REMISION - REMITENTE

COMPROBANTE DE RETENCION

Sistema de Emisión Electrónica:

DESDE LOS SISTEMAS DEL CONTRIBUYENTE. AUTORIZ DESDE 27/09/2016

GUIA DE REMISION DESDE 27/05/2019

Emisor electrónico desde:

27/09/2016

Comprobantes Electrónicos:

BOLETA (desde 27/09/2016),FACTURA (desde 27/09/2016),GUIA (desde 27/05/2019)

Afiliado al PLE desde:

22/01/2013

Padrones:

Excluido del Régimen de Agentes de Retención de IGV a partir del 01/06/2017

Fecha consulta: 01/11/2023 11:14

© 1997 - 2023 SUNAT Derechos Reservados