

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ESTUDIO DE CONTABILIDAD



**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

**Sistema de control presupuestal y su impacto en la rentabilidad de la
Curtiembre Ecológica del Norte EIRL – Trujillo, año 2018 - 2019**

Línea de Investigación:

Finanzas

Autores:

Br. Paredes Aredo, Alexander

Br. Reyes Bazán, Kevin Junior

Asesor:

Dr. Ruiz Flores, Anibal Mario

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9528-9326>

TRUJILLO, PERÚ

2022

Fecha de Sustentación: 2022/07/15

La presente tesis ha sido revisada y aprobada por el siguiente jurado:

Presidente : Mg. Mantilla Príncipe Karina

Secretario : Mg. Paredes Cruz, Francisco

Vocal : Mg. Poma Sánchez, Walter Emilio

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

De acuerdo con el cumplimiento de las disposiciones del reglamento de grafos y títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, exponemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: Sistema de control presupuestal y su impacto en la rentabilidad de la Curtiembre Ecológica del Norte EIRL – Trujillo, año 2018 – 2019.

Desarrollado con el fin de obtener el título de Contador Público. El objetivo principal es demostrar el impacto en la rentabilidad de la Curtiembre Ecológica del Norte EIRL – Trujillo, año 2018 – 2019.

A ustedes miembros del jurado, mostramos nuestro especial y mayor reconocimiento por el dictamen que se haga merecedor y correspondiente del presente trabajo.



Br. Paredes Aredo
Alexander



Br. Reyes Bazán
Kevin Junior

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y la fuerza para cumplir mis objetivos, por estar siempre a mi lado.

Dedico de manera especial a mis padres, Adela Aredo Campos y Pablo Paredes Lozano, por ser el principal cimiento para el desarrollo de mi vida profesional, inculcando en mí la responsabilidad y deseos de superación.

A mi amada Emily Zavaleta y mi amado hijo Kylian Andrés por ser fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más.

Paredes Aredo, Alexander

A Dios por brindarme salud y guiarme siempre por el camino correcto para poder seguir cumpliendo mis objetivos.

Siempre agradecido por el gran esfuerzo y amor que me tienen mis padres, Clarissa Bazán Espinoza y Juan Carlos Reyes Alcántara, quienes están siempre a mi lado para no rendirme en ningún momento, aconsejándome siempre para ser una mejor persona. A mi abuela Emma Espinoza Millan, por su dedicación y apoyo en mi vida.

A mi hermana Ana Paula Reyes Bazán, por su cariño y consejos. A mi tío Javier Reyes Alcántara por brindarme su apoyo, y a todos mis familiares por enseñarme que todo es posible con dedicación y esfuerzo para llegar a tener éxito de manera personal y profesional.

Reyes Bazán, Kevin Junior

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien ha sido nuestra guía, fortaleza y motivación durante nuestra vida universitaria, por la salud, bendiciones y la sabiduría.

A nuestros padres, por el apoyo incondicional y las palabras de motivación que nos hace salir adelante.

A la empresa Curtiembre Ecológica del Norte EIRL, donde se nos brindó la oportunidad de realizar el presente trabajo de investigación.

A la Universidad Privada Antenor Orrego quien con su cuerpo docente nos formó profesionalmente, con sus enseñanzas, conocimientos, ética y valores.

A nuestro asesor Anibal Mario Ruíz Flores, por el apoyo profesional, por la confianza brindada para el logro del presente trabajo de investigación.

Los autores

RESUMEN

Esta investigación titulada “Sistema del control presupuestal y su impacto en la rentabilidad de la Curtiembre Ecológica del Norte EIRL – Trujillo, año 2018 - 2019”, tuvo como objetivo determinar que la implementación de un sistema de control presupuestal impacta favorablemente en la rentabilidad de la empresa. Para su desarrollo se empleó el diseño de estudio transversal descriptivo, con metodología cuantitativa. Las técnicas de recolección de datos fueron la entrevista, el análisis documental y la observación; y los instrumentos fueron la guía de entrevista no estructurada y la guía de análisis documental, asimismo se utilizaron indicadores financieros para evaluar la situación de la empresa en los periodos 2018 y 2019. Los hallazgos encontrados muestran deficiencias, específicamente en actividades como: elaboración del cálculo presupuestal, no existe un área encargada específicamente para un control presupuestal adecuado, por lo cual se ha considerado una propuesta de implementación de un sistema de control presupuestal, asimismo, al aplicar tal sistema se analizaron los resultados obtenidos después de implementar las propuestas en la empresa. Se llegó a la conclusión que la implementación de un sistema de control presupuestal incide favorablemente en la rentabilidad de la empresa en estudio.

Palabras clave: Control Presupuestal, rentabilidad, implementación, situación económica, situación financiera.

ABSTRACT

This research entitled "Budgetary control system and its impact on the profitability of the Curtiembre Ecológica del Norte EIRL - Trujillo, year 2018 - 2019", aimed to determine that the implementation of a budgetary control system has a favorable impact on the profitability of the company. For its development, a descriptive cross-sectional study design was used, with quantitative methodology. The data collection techniques were the interview, documentary analysis and observation; and the instruments were the unstructured interview guide and the documentary analysis guide, also financial indicators were used to evaluate the situation of the company in the periods 2018 and 2019. The findings found show deficiencies, specifically in activities such as: elaboration of the budget calculation, there is no area specifically in charge for an adequate budget control, therefore a proposal for the implementation of a budget control system has been considered, likewise, when applying such a system the results obtained after implementing the proposals in the company were analyzed. It was concluded that the implementation of a budget control system has a favorable impact on the profitability of the company under study.

Keywords: Budget Control, profitability, implementation, economic situation, financial situation.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Formulación del Problema.....	1
1.1.1. Realidad Problemática	1
1.1.2. Enunciado del Problema	3
1.2. Justificación	3
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos Específicos	5
II. MARCO DE REFERENCIA.....	6
2.1. Antecedentes.....	6
2.2. Marco Teórico.....	8
2.2.1. Control.....	8
2.2.2. Presupuesto.....	13
2.2.3. Control presupuestario.....	15
2.2.4. Rentabilidad.....	16
2.3. Marco Conceptual	19
2.4. Hipótesis.....	21
2.5. Variables.....	21
Operacionalización de variables:.....	21
III. MATERIAL Y MÉTODOS.....	23
3.1. Material.....	23
3.1.1. Población.....	23
3.1.2. Marco muestral	23

3.1.3.	Unidad de Análisis	23
3.1.4.	Muestra	23
3.2.	Métodos	23
3.2.1.	Diseño de contrastación	23
3.2.2.	Técnicas e Instrumentos de colecta de datos	24
3.2.3.	Procesamiento y análisis de datos	24
IV.	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	26
4.1.	Presentación de Resultados	26
4.1.1.	Describir los procesos aplicados en el control presupuestal de la “Curtiembre Ecológica del Norte EIRL”, año 2018	26
4.1.2.	Analizar la rentabilidad de la “Curtiembre Ecológica del Norte EIRL”, en el año 2018.	28
4.1.3.	Implementar un Sistema de Control Presupuestal en la empresa “Curtiembre Ecológica del Norte EIRL”, año 2019	30
4.1.4.	Comparar la rentabilidad de la empresa año 2018 y 2019 en la “Curtiembre Ecológica del Norte EIRL” con la aplicación del nuevo sistema de control presupuestal	36
4.2.	Discusión de Resultados	40
	CONCLUSIONES	42
V.	REFERENCIAS	44
	ANEXOS	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Procedimientos para mantener un control eficaz	122
Tabla 2 Operacionalizacion de Variables.....	222
Tabla 3 Operacionalizacion de Variables.....	38
Tabla 4 Cuadro de ventas netas 2018.....	288
Tabla 5 Cuadro de Rentabilidad 2018	299
Tabla 6 Sistema de Control presupuestal.....	363
Tabla 7 Utilidad Bruta del mes setiembre 2019	374
Tabla 8 Cuadro de ventas netas 2019.....	38
Tabla 9 Cuadro comparativo de ventas 2018 y 2019.....	387
Tabla 10 Cuadro de diferencias en la Utilidad Bruta 2018 y 2019	3838

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Objetivos de Control</i>	88
Figura 2 <i>Elementos del Sistema de Control</i>	122
Figura 3 <i>Esquema del Control Presupuestario</i>	311
Figura 4 <i>Ejecución del sistema</i>	¡Error! Marcador no definido. 5
Figura 5 <i>ROA 2018 Y 2019</i>	3939

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del Problema

1.1.1. Realidad Problemática

La globalización y el avance de la tecnología genera que en el mundo empresarial exista un nivel de competencia en donde las empresas tienen que estar en una constante modernización para poder sobrevivir en el mercado, esto les ayudará a tener éxito, intentando buscar las estrategias adecuadas que permitan reducir el margen de desperfectos, centrándose en lo realmente importante en la organización.

Ávila (2015) refiere que en México las PYMES no tienen un buen sistema de control dentro de la empresa, ya que la mayoría son empresas familiares y, en general, carecen de formalidades, métodos, técnicas y políticas adecuadas que deben ser de conocimiento general.

Según Acosta y Cortazar (2013) indican que actualmente la empresa Credicomercio S.A., no cuenta con un control de cumplimiento de sus proyecciones y eso ocasiona problemas en su estructura financiera, esto ocurre por la falta de conocimiento y planificación para utilizar sus herramientas contables y administrativas causando inestabilidad en los volúmenes de ventas.

En el Perú, este fenómeno ha llegado, y está generando que las organizaciones se adapten a los avances científicos (tecnología), además, que la competencia sea cada vez más fuerte, esto debe ayudar a alcanzar un punto óptimo en las empresas que les ayude a facilitar su modo de gestionar con un control competente sobre sus operaciones. Un ejemplo de esto son los diferentes sistemas que se implementan en las empresas, como las firmas digitales, los lectores de huella digitales, la identificación de radiofrecuencia (RFID), o una red privada virtual (VPN). Son tantos los avances de la tecnología que facilitan el mejor control de una organización.

Por otro lado, las curtiembres en el distrito El Porvenir de la ciudad de Trujillo son muy necesarias ya que la materia prima que ofrecen es primordial para la fabricación de calzado. Jara (2014) concluye que las industrias de curtiembre por la cantidad de recursos que manejan tienen una participación del 11% a nivel global en el sector del cuero (p. 4). Villalobos (2016) aduce que para determinar diferentes presupuestos es sin duda un proceso muy complejo que requiere un control estricto de todos los costos que involucra, es por ello que es importante analizar cada elemento y cálculos que intervienen en un presupuesto. Esto permitirá realizar correcciones en el tiempo adecuado y optimizar los recursos que se utilizan en la ejecución del proyecto.

En la localidad El Porvenir, no todos cuentan con un sistema adecuado para mantener un buen manejo de control presupuestal en sus empresas, desconociendo como es que encuentra su rentabilidad y no poder estar a la expectativa de financiar sus gastos. Tener una buena organización ayuda a tener un registro adecuado, en las amenazas que puedan afectar a la empresa y así poder tener una eficaz circulación de sus productos.

En la empresa Curtiembre Ecológica del Norte EIRL, dedicada a brindar el servicio de venta de pieles para la elaboración de productos terminados, el área de planificación general presenta una debilidad al no tener un sistema eficiente en su control presupuestario, teniendo como problemática el no contar con esto adecuadamente para poder lograr resultados favorables, su manera de ejecutar sus egresos del gerente general es en base a la experiencia que él tiene, pero ese cálculo no genera la total confianza que se requiere para la elaboración del presupuesto, porque al no contar con un sistema determinado para este cálculo, genera riesgos que puedan afectar a la entidad. Estos riesgos puede ser: que el encargado de estimar el presupuesto determine un monto, y no teniendo un monto fijo para el control de sus gastos, corre el riesgo de que al final del periodo de sus actividades puedan sobre pasar sus gastos establecidos y esté generando que sus

gastos puedan ser más elevados que sus ingresos, teniendo como resultado un déficit que implicaría caer en un estado de insolvencia y tener problemas de liquidez, esto a la vez provoque la generación de desconfianza por parte de los proveedores, lo cual no sería favorable para la empresa.

El propósito es dar a conocer en esta investigación, cómo es el impacto en la rentabilidad cuando se maneja un apropiado sistema de control presupuestal en la empresa, con el fin de optimizar sus presupuestos y expandirla. Se comparó lo presupuestado contra sus operaciones reales, utilizando el sistema de una manera correcta que contribuyó positivamente a la empresa.

1.1.2. Enunciado del Problema

¿Cómo la implementación de un sistema de control presupuestal impacta en la rentabilidad de la Curtiembre Ecológica del Norte EIRL - Trujillo, en el año 2019?

1.2. Justificación

Justificación teórica

Este trabajo de investigación ayudó a conocer y verificar la incidencia del control presupuestal en la rentabilidad de la entidad, que se fundamenta en conceptos y teorías existentes sobre el control presupuestal y la forma en que se evidencia la rentabilidad.

La investigación propuesta se realizó con el propósito de aportar mediante la aplicación de un sistema de control presupuestal, para obtener el resultado de la situación interna y del entorno que podrían estar afectando a la entidad.

Justificación práctica

El desarrollo de este trabajo de investigación es indispensable para la empresa, ya que está en un proceso de desarrollo constante y por ello es necesario describir el comportamiento de la rentabilidad, contribuyendo a que apliquen criterios que les van a permitir medir el impacto de la aplicación en el control presupuestal que incidirá en los resultados de la gestión,

posibilitando la mejora de los procesos económicos que permitan el incremento de la rentabilidad.

Esta investigación propuso un sistema de control presupuestal para poder reducir su problemática empresarial en su control de su ingresos y egresos, también será útil para las organizaciones que se encuentran en el sector del calzado de la región La Libertad, que deseen incorporar un sistema de control presupuestal para mejorar su rentabilidad y puedan lograr un mejor nivel competitivo.

Con los resultados obtenidos se tuvo la posibilidad de proponer nuevos cambios de reglamentos en sus procesos y obtener un mejor control presupuestal.

Justificación metodológica

En el presente estudio se aplicaron técnicas e instrumentos de investigación en relación a lograr los objetivos propuestos, los cuales permitieron obtener los datos necesarios para realizar el respectivo análisis de control presupuestal y medir la rentabilidad.

Justificación social

El presente trabajo de investigación sirvió como apoyo a diversas empresas del sector industrial, dando ideas sobre una mejora en el control del presupuesto y cuál sería el efecto en su rentabilidad. También fue de utilidad como un aporte para la consulta de los estudiantes interesados que quieran conocer un sistema de control presupuestal en la planificación general de la organización.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar el impacto de un sistema de control presupuestal en la rentabilidad de la empresa “Curtiembre Ecológica Del Norte EIRL”, de la ciudad de Trujillo, en el año 2019.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir los procesos aplicados en el control presupuestal de la “Curtiembre Ecológica del Norte EIRL”, año 2018
- Analizar la rentabilidad de la “Curtiembre Ecológica Del Norte EIRL”, año 2018
- Implementar un Sistema de Control Presupuestal en la empresa “Curtiembre Ecológica Del Norte EIRL”, año 2019.
- Comparar la rentabilidad de la empresa año 2018 y 2019 en la “Curtiembre Ecológica del Norte EIRL” con la aplicación del nuevo sistema de control presupuestal.

II. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes

A nivel internacional

Roa (2015) en su tesis *Control presupuestario administrativo y la rentabilidad en la empresa Serviposible S.A. del cantón baños en el primer semestre del año 2014*. Trabajo de grado previo a la obtención del título de ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.; Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Se utilizó como instrumentos flujogramas y cuestionarios. El autor concluye que la organización posee un buen índice de fluidez económica, con lo cual puede responder muy bien ante sus obligaciones a corto plazo, sin embargo, también se observa que tiene un coste muy alto de los productos que vende, por lo cual su rentabilidad se ve afectada de manera negativa. Aunque Serviposible S.A. posee un buen índice de rendimiento sobre su inversión (34%), sus activos no generan mucha utilidad, lo cual indica claramente que se debe tener más control del presupuesto para poder optimizar la situación y favorecer el crecimiento de la institución.

Maradiaga (2017) en su tesis *Control presupuestario como herramienta de gestión financiera en las Cooperativas de Ahorro y Créditos afiliadas a FACACH en Tegucigalpa*. Tesis previa a optar con el título máster en administración de empresas con orientación en finanzas; Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras. Se utilizó un diseño de sistema correlacional y usó como población a 13 Cooperativas de Ahorro y Crédito. El autor concluye, que la preparación y ejecución de cada línea presupuestaria necesita de controles, estos controles en las cooperativas están bajo la responsabilidad del departamento administrativo, quienes mensualmente realizan esta tarea, con el propósito de lograr metas y alcanzar un resultado que favorezca a la administración financiera de la institución. Cada vez que el departamento de administración detecta fallas en las ejecuciones presupuestarias, éstas se corrigen con prontitud, ya que los involucrados en el proceso están debidamente capacitados y son conocedores de los métodos a seguir para la toma de acciones sobre el problema y evitar desviarse de lo planteado.

A nivel nacional

Antunez (2018) en su tesis *Control presupuestal y su incidencia en la rentabilidad de las MYPES de Huarmey – periodo 2016*. Tesis para optar título profesional de contador público; Universidad Católica los Angeles Chimbote. El diseño que utilizó en esta investigación fue no experimental – descriptivo y usó muestra 40 MYPES de la ciudad de Huarmen. El autor obtuvo como conclusión, que las personas que se encuentran laborando en las MYPES de la provincia de Huarmey, cuentan con una capacidad competente para la realización de sus funciones, tienen conocimiento a detalle del sistema que maneja la empresa sobre los riesgos que se puedan generar, también conocen los tipos de control presupuestal, y saben que esto es sumamente importante para un mejor funcionamiento de las organizaciones.

A nivel local

Puelles (2018) en su tesis *Propuesta de mejora, a través de un sistema de control y análisis de la producción en la curtiembre comercializadora y servicios Trujillo S.A.C. para aumentar la rentabilidad Trujillo – Perú 2016*. Tesis para optar el título profesional de Ingeniería Industrial; Universidad Privada del Norte – Trujillo. Emplearon un diseño pre experimental. Los autores concluyeron la importancia de un adecuado sistema de presupuesto mejora el control de los gastos siendo indispensable un mantenimiento y actualización del sistema ejecutado para poder contribuir con la organización teniendo como finalidad puede cumplir con los objetivos principales propuestos.

Solar (2013) en su tesis *Diseño de un sistema presupuestal para mejorar la gestión operativa de la empresa Organización Médica y Servicios Nordial SAC*. Tesis para optar el título profesional de Contador Público; Universidad Nacional de Trujillo – Trujillo. Empleó un diseño de carácter descriptivo. Utilizaron como técnicas la encuesta, entrevista y cuestionario. El autor concluyó que mediante un sistema presupuestal adecuado permitió aumentar la utilidad y también solucionó el problema existente de los costos de producción, ya que mediante la aplicación del nuevo sistema se logró un mejor manejo de los recursos.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Control

Según Posso y Barrios (2014) es una metodología ejecutada a la dirección y al personal de la organización, esta actividad es de mucha importancia, para poder elaborar una estrategia en caso de posibles riesgos a encontrar en la auditoría que se va a realizar en la entidad, y brindar un respaldo seguro y confiable para cumplir los objetivos establecidos.

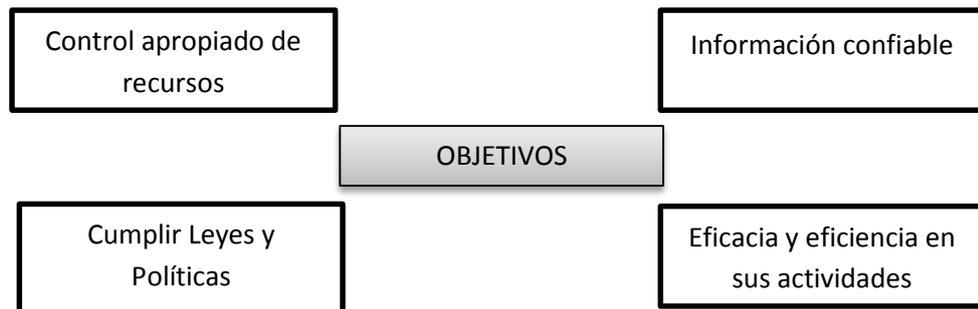


Figura 1 *Objetivos de Control*

Fuente: Posso y Barrios (2014)

Elaborado: Los autores

También se puede precisar que el control es un conjunto de técnicas, planes y políticas de la organización, para cumplir un objetivo con la entidad de poner en marcha un sistema eficiente, seguro y un adecuado control presupuestal de la empresa, respaldando una confiable información, también es importante resaltar la definición; que no solo se enfoque en el proceso financiero y contable, cuyo alcance es lograr una eficiente operatividad dentro de la organización empresarial. (p.21)

Para Ramos (2015) es un proceso que se le aplica a los que se encuentran encargados de la máxima autoridad y cada personal de dichas entidades, con el fin de respaldar sus recursos y lograr propiamente dicho sus objetivos propuestos por las diferentes entidades, para así poder controlar los riesgos que se puedan dar a futuro y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos. (pp.10-11)

En su conclusión Chacon (2017) muestra lo fundamental de acceder a un sistema de control en estos tiempos, producidos por diferentes deficiencias que se pueda encontrar en una entidad por el mismo hecho de no llevar un adecuado control, es una de las responsabilidades encargadas a los miembros administrativos para ejecutarlas de forma efectiva durante el periodo laboral, así actuar de manera instantánea ante cualquier falla o riesgo en el sistema aplicado. No todos tienen la misma idea de que es un control presupuestario, por lo cual causa confusión entre el personal. Originando diferentes tipos de problemas dentro de la empresa. (p.23)

Importancia del control

Optar por un control adecuado trae resultados muy favorables, por el mismo hecho que ayuda a generar diferentes acciones de estrategia de suma importancia. En lo financiero genera ahorros en la productividad, en lo administrativo brinda información con mejores resultados y confiables para poder aplicarse en el momento de realizar alguna decisión y proteger el patrimonio de la organización, evitando perdidas en sus operaciones (Ramos, 2015, p.12).

Para Rodríguez y Torres (2014) el resultado de un control sirve para dar mayor confiabilidad en el proceso del desempeño de sus objetivos, a través de un buen uso de sus políticas, reglamentos y procedimiento planteados por la alta dirección que actúan de supervisores que los lineamientos puedan ser cumplidos y usados de una manera correcta.

El uso de un control no asegura evitar posibles prácticas mal realizadas por el lado de los encargados a realizar dicho control en la organización, de tal manera que ayuda a actuar con decisiones adecuadas en el momento que se presenten hechos irrelevantes, interrumpiendo los objetivos a alcanzar por la organización. (p.27)

Objetivos del control

Según Serpa (2017, pp.56-57) se cumplen 3 tipos de objetivos:

- **Objetivos operativos**

Esto se especifica con la realización de los objetivos determinados por la entidad, indicando la efectividad del sistema de control en sus operaciones, el rendimiento financiero y el respaldo de sus activos ante posibles hechos de pérdidas. Actuando como una evaluación de riesgos, y desarrollando controles necesarios para actuar de una manera inmediata ante cualquier riesgo a presentarse en algún momento.

Este objetivo debe reflejar el mejoramiento del desempeño ante la productividad, calidad y satisfacción en los empleados y clientes.

- **Objetivos de información**

Este objetivo refleja los reportes transparentes y confiables ante un sistema de control adecuado. En los informes externos da a conocer a las normativas que sean planteado y en los informes internos son las estrategias que son organizadas en la organización.

- **Objetivos de cumplimiento**

Está sujeto a las políticas que se tienen que cumplir ya que están sujetas a la entidad, y deben cumplirse de una manera correcta para poder cumplir con la función que está planteando la entidad ante los trabajadores.

Características del control

Parimango (2017, p.12) describe las siguientes características:

- Proceso de evaluación para determinar un objetivo que se ha planteado.
- Participan todos los que se encuentra laborando en una organización.
- Cada área tendrá un responsable o encargado del control que se va elaborar.
- Brinda una seguridad confiable y alcance antes los objetivos que se quieran alcanzar.
- Confiabilidad de los documentos que se presentaran.

- Facilitar ante la toma de decisiones si llegara ocurrir algún riesgo que atente contra las metas, técnicas, políticas y procedimientos de la entidad.
- Deberá lograr el fortalecimiento de la entidad y responsabilidad de los encargados ante este procedimiento.

Componentes del control

Basándose en Gonzabay y Torres (2017, pp. 26-28) enfatiza que se debe tener en cuenta los siguientes componentes de control, porque se relaciona directamente con el control presupuesal.

Ambiente de control

Este elemento es la base del control, por ser la estructura, procedimientos y objetivos que deberían plantearse en la entidad, incluyendo los valores éticos y el compromiso de toda la organización.

Evaluación de riesgos

Cada entidad tiene sus propios riesgos internos y externos, se define como evento que puede suceder en cualquier momento afectando los objetivos propuestos en cada área de la entidad.

La dirección tiene que realizar con claridad los objetivos y detallar los riesgos que pueda interrumpir el logro de los objetivos que se plantearon, por el motivo que si el riesgo llegara a presentarse pueda provocar un control no efectivo para la entidad.

Actividad de control

Después de evaluar los posibles riesgos que se puedan presentar, se deberá realizar las actividades de control para disminuir o debilitar efectos negativos que puedan ocurrir.

Información y comunicación

La información deberá ser transparente, confiable, al momento de presentarse a la entidad, porque de eso depende la responsabilidad de

sus decisiones que tomará la empresa cuando plantee sus objetivos que quiera realizar, ya sea interno o externo.

Supervisión y seguimiento

Se tendrá que realizar una evaluación constante a los cinco componentes para poder verificar si se están cumpliendo adecuadamente o si se presenta algún riesgo que pueda afectar el sistema de control.

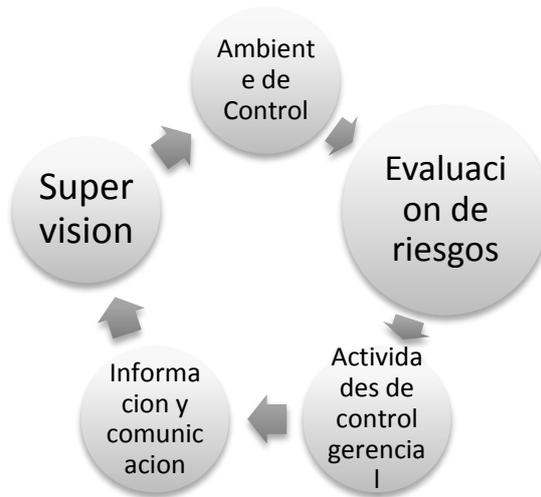


Figura 2 *Elementos del Sistema de Control*

Elaborado: Los autores

Procedimientos generalmente aceptados para mantener un control eficaz

Cornejo (2016, pp.37-38) describe los siguientes procedimientos para tener un control eficaz en una entidad:

Tabla 1

Procedimientos para mantener un control eficaz

Procedimientos
Establecer las responsabilidades adecuadas a cada área
Eliminar funciones no establecidas
Establecer al personal capacitado que cumpla con su función
Rotar los diferentes deberes que se establezcan en un área
Establecer políticas de control en sus cuentas contables

Mantener un control constante de sus sistemas, para poder establecer una información fiable

Mantener el orden con sus documentos recibidos o hechos por la misma área

Procurar no usar dinero en efectivo

Tener en claro los objetivos y metas que desea lograr la empresa

Llevar un buen control de sus registros operacionales

Cada cierto periodo aplicar un autocontrol

Tener un asistente de apoyo en cada área para evitar dependencia

Fuente: Cornejo (2016)

Elaborado: Los autores

2.2.2. Presupuesto

Definición

Uno de los métodos más usados por el sector público y privado, es un mecanismo de organización, de administración y de control de actividades, dando dirección a las actividades económicas futuras que tendrá la organización, determinando los recursos económicos que va a necesitar la entidad para dichas actividades que realizara y poder cumplir con sus metas determinadas. (América, 2014, pp. 40 - 41)

Yuca (2017) indica que debe ser relevante resaltar sus entradas y salidas de efectivo que genera la entidad. Esto permite realizar proyecciones a futuro, poder realizar en relación a lo que se ha planificado en los objetivos planteados en la organización, y así poder tener la rentabilidad esperada, evitando un déficit. Para poder implementar un presupuesto adecuado, es necesario tener un stock determinado de nuestra mercadería, y así poder adecuarse a posibles variaciones de demanda de otros periodos. (p.25)

Objetivos del presupuesto

Córdova (2016, p.15) determina los siguientes objetivos:

- Planificar las actividades económicas que la entidad va a desarrollar en periodos determinados.

- Controlar y fijar las responsabilidades en las diferentes áreas, para poder obtener buenos resultados en los objetivos previstos.
- Coordinar con las diferentes áreas los costos para mantener un equilibrio en el gasto que realiza la empresa.

Etapas de presupuesto

Uribe (2015, pp.12-13) considera las siguientes etapas:

- Pre iniciación
En esta fase se examinan los resultados proporcionados en los periodos antecedentes, para poder establecer nuevas estrategias y tácticas que permitirán tomar una buena decisión para ayudar con el crecimiento de la organización.
- Elaboración del presupuesto
Después de la planificación de los proyectos a plantear, se va a determinar al área encargada de la producción la compra de las materias primas e insumos de acuerdo a las políticas establecidas que regulan en las existencias.
- Ejecución
Encargado por la máxima autoridad en la empresa, para velar que los proyectos que se han planteado, sean cumplidos de una manera adecuada, presentado un informe sobre la ejecución del proyecto.
- Control
Es la evaluación de los procedimientos que se están realizando, y que se encuentre llevando de una manera ordenada para que no pueda interrumpir en la ejecución del proyecto.
- Evaluación
Evaluar los resultados del periodo en el que sea a realizado el presupuesto, de tal manera que veremos si fueron favorables las estrategias o técnicas que fueron presentadas para que se realicen durante el periodo de ejecución, dando como resultado positivo o negativo y evaluar si tendremos que replantear nuevas estrategias

o seguir con las mismas para una mejor calidad de actividad futuras y que puedan ser efectivas en los objetivos.

Finalidad de los presupuestos

Según Córdova (2016, p.15) los presupuestos tiene la siguiente finalidad:

- Evaluar los resultados obtenidos en los distintos periodos
- Manejar un procedimiento adecuado en sus ingresos y gastos que realiza la entidad
- Gestionar con las actividades a realizar con las diferentes áreas que tenga la empresa.
- Alcanzar dispuestos objetivos que tiene la empresa para tener un mejor control es el manejo de sus presupuestos.

2.2.3. Control presupuestario

Aguiñaga et al. (2018) explica que al enlazar estas dos definiciones, se determina que el control presupuestario es un sistema auxiliar, por medio de pronósticos y planes estratégicos de acción, logran obtener un control apropiado de sus registros diarios de entrada y salida de efectivo provocando consecuencias favorables para la economía de la entidad. (p.9)

Características del control presupuestario:

- a) Encamina su sistema en base a estrategias, elaboración de planes para obtener un rendimiento positivo para a entidad, con el fin de tener un beneficio económico.
- b) Tiene que influir con su propósito que la entidad pretende conseguir.
- c) Deberá establecer un manejo efectivo de sus operaciones de ingresos y gastos de la organización con un método capaz de actuar de manera inmediata ante cualquier déficit presupuestario.
- d) El control presupuestario tendrá que tener un propósito cautivador y también tendrá que ser efectivo para el cumplimiento de sus metas de la entidad.

Acosta y Cortazar (2013) un buen control presupuestario permite reducir los errores en la gestion administrativa, asegura la confiabilidad en la

organización, ayuda a reducir los riesgos de un fraude, y garantiza un eficiente registro contable. (p.15)

Es un proceso realizado para ofrecer una seguridad razonable con respecto a los logros de objetivos planteados por parte de la entidad, de definidos de la siguiente manera:

- 1- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- 2- Confiabilidad de los informes financieros
- 3- Cumplimiento de las leyes y regularizaciones aplicables.

2.2.4. Rentabilidad

Definición

Para definir la rentabilidad (Castillo y Lulichac, 2016) explica que es la coherencia que hay entre los costos e ingresos que tiene la empresa, y es evaluada de manera constante con respecto al activo, ventas y capital. Es considerada como un objetivo propuesto que las organizaciones desean alcanzar en un tiempo corto, que va de la mano con el desarrollo y crecimiento de la misma. (p.28)

Según Paredes (2018) es la capacidad de algo para generar ganancias; indica como ejemplo, cuando un negocio, los clientes y las diferentes áreas o departamentos actúan de manera positiva y generan ingresos y utilidades a la empresa. (p.33)

Es una medida de rendimiento que genera el capital empleado en un tiempo determinado; los ingresos y los recursos implementados para tener una perspectiva de elección y poder valorar la eficiencia de una inversión económica ejecutada para poder lograr el objetivo esperado. (Pastor, 2018, p.50)

Se puede concluir que la rentabilidad es la consecuencia de una inversión hecha sobre algo, y ésta se ve reflejada en porcentajes. La rentabilidad es indispensable puesto que casi todas las empresas tienen como objetivo primordial maximizar sus utilidades para así mantenerse en el mercado.

Indicadores de rentabilidad

Rentabilidad Económica (ROA)

Según Ríos (2014, p.32) la rentabilidad calcula el indicador de retorno producido por un beneficio económico, incluyendo el capital, el patrimonio neto y el pasivo. Es considerado autónomo de la conformación financiera de las entidades.

Se calcula la rentabilidad económica (R.E o ROA) mediante la siguiente formula:

$$R.E = \text{Beneficio económico} / \text{Activo Total}$$

Pastor (2018) adjudica dice que la rentabilidad economica es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de la entidad con independencia financiera.

El ROI lo podemos usar para evaluar una empresa en marcha: si el ROI es positivo significa que la empresa es rentable (mientras más alto sea el ROI, más eficiente es la empresa al usar el capital para generar utilidades). Pero si el ROI es menor o igual que cero, significa que los inversionistas están perdiendo dinero. (p.51)

Trata de cuantificar la capacidad que tiene los activos para poder solventar las obligaciones y las necesidades de los accionistas de la entidad. También dice que es la relación que existe entre la utilidad antes de los impuestos y su activo total, de manera independiente sin tener en cuenta los gastos financieros. (Burgos y Vera, 2017, p.35)

Rentabilidad Financiera (ROE)

Según Burgos y Vera (2017) es un cálculo de rentabilidad hallado sobre un periodo establecido y son generalmente independientes a la distribución del resultado. (p.37)

$$\text{Rentabilidad} = \text{Beneficio Neto} / \text{Fondos propios}$$

Según Solís (2015) indica que el ROE, permite determinar la rentabilidad que los propietarios logran obtener en un tiempo determinado, es decir; el beneficio de su capital invertido de manera directa en capital social y reservas, que en conclusion son utilidades retenidas y por lo tanto pertenece a los dueños de la empresa. (p.45)

Rentabilidad en análisis contable

A lo largo de la vida de una empresa se va enfrentando con múltiples objetivos, los cuales son la rentabilidad, la estabilidad de permanecer en el mercado y el crecimiento que pueda llegar a obtener con el paso del tiempo. La base de todo esto tiene que ver con el riesgo que vaya tomando la empresa en sus decisiones y la forma de tratar de solventar los diversos gastos. Da a conocer los límites que tiene la labor empresarial. (Paima y Villalobos, 2013, p.20)

Margen de utilidad bruta

Indica la capacidad de generar ganancias la entidad antes de los diferentes gastos e impuestos. Se puede comparar y sacar conclusiones si la empresa ha gastado de manera excesiva tanto en compras como en los costos. (Eugenio, 2013, p.24)

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Brutas}}{\text{Ventas Brutas}} * 100$$

Rentabilidad y riesgo

Según Arias (2014, p.47) es presentada desde una triple funcionalidad:

- Analiza la rentabilidad
- Analiza su solvencia, que es la forma de cómo la empresa enfrenta sus diversos gastos.
- Analiza su estructura, busca la estabilidad para mantenerse en el mercado.

Es la probabilidad que tienen las organizaciones de no poder obtener una rentabilidad esperada sobre una inversión realizada,

tambien existe la posibilidad de presentarse eventos no esperados que ocasiona e influye de manera negativa en la estabilidad economica de una organización. (Camargo y Solano, 2021, p.59)

2.3. Marco Conceptual

Solvencia

Contar con los recursos necesarios para poder realizar un pago, deuda u obligación que tenga una empresa.

Patrimonio

Conjunto de bienes de una empresa que son susceptibles de estimación económica.

Recursos económicos

Son aquellos bienes de tipo material o inmaterial que ayudan a satisfacer las necesidades de un proceso productivo, cuyo fin principal es generar valor a la organización.

Proyección

Es un pronóstico sobre la situación de una empresa o el progreso de un plan.

Implementación

Es la ejecución o aplicación de una idea, plan, diseño, entre otros, para poder llegar a obtener un nuevo resultado.

Riesgo

Es la probabilidad de que los flujos de efectivos no lleguen a cubrir con totalidad los gastos de operación de la empresa. Lo cual genera incertidumbre a que pueda llegar a ocurrir.

Gestión

Es la acción y responsabilidad de llevar a un proceso o dirigir las diferentes actividades que pueda realizar una entidad, orientado a tener una mejor competitividad y productividad de la empresa.

Optimizar

Poder llegar a tener mejores resultados posibles o con una mayor eficacia sobre una algún un proceso, un sistema con función al objetivo que se quiere lograr obtener.

Operatividad

Es el conjunto de actividades y procesos relacionados con las áreas que generan el producto o servicio que se le puede ofrecer al cliente.

Déficit

Refleja la situación económica de una entidad, se considera una deficiencia en sus actividades porque sus gastos superando a sus ingresos (existiendo escasez de dinero) y no permitire poder cubrir sus gastos administrativos de una entidad.

Competitividad

Es un término que siempre estará relacionado a una empresa, es una comparación exigente con las empresas del mismo rubro. Es la capacidad de los productos o servicios que tienen para competir en el mercado.

Políticas

Son lineamientos establecidos y sirven como referencia para las operaciones de la empresa, son también llamadas “reglas del juego” que orientan a estandarizar comportamiento y ejecución de las labores por parte de los empleados de una empresa.

2.4. Hipótesis

El sistema de control presupuestal impacta favorablemente en la rentabilidad de la Curtiembre Ecológica del Norte EIRL – Trujillo, en el año 2019.

2.5. Variables.

Operacionalización de variables:

Tabla 2*Operacionalización de Variables*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUALES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable independiente: Control presupuestal (Cuantitativo)	América (2014) define que es usado como un mecanismo de programación, de concertación y de control de actividades, dando dirección a las actividades económicas futuras.	Es la acción operativa la cual evalúa constantemente los resultados reales con los presupuestados para lograr los objetivos planteados.	- Diagnostico de la empresa y recopilación de información.	<u>Ingresos presupuestados</u> =% Ingresos obtenidos <u>Egresos presupuestados</u> =% Egresos obtenidos	-Análisis documental -Entrevista	-Ordinaria
Variable dependiente: Rentabilidad (Cuantitativo)	Castillo y Lulichac (2016) define la rentabilidad como la coherencia que hay entre los costos e ingresos que tiene la empresa, y es evaluada de manera constante con respecto al activo, ventas y capital.	Es la capacidad de producir y generar un beneficio extra sobre la inversión.	- Ratio de Rentabilidad	-Utilidad Bruta (S/) -Margen de Utilidad Neta (%) -Rentabilidad sobre la inversión (ROA) (%)	-Análisis documental	- Ordinaria

Elaboración: Los autores

III. MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. Material

3.1.1. Población

Constituido por todos los estados financieros de la empresa Curtiembre Ecológica del Norte EIRL, periodo 2018 y 2019.

3.1.2. Marco muestral

Estuvo conformado el listado de los estados financieros de la empresa, El Balance General, El estado de Situación Financiera, El Estado de Resultados, El Estado de Cambios en el Patrimonio y El Estado de flujos de Efectivo de la empresa “Curtiembre Ecológica del Norte EIRL” periodo 2018 y 2019.

3.1.3. Unidad de Análisis

Cada uno de los elementos del marco muestral.

3.1.4. Muestra

Como la población comprende documentos financieros en número reducido, la investigación se realizó con todos ellos, obteniéndose una muestra igual a la población; esta muestra se denomina muestra censal.

3.2. Métodos

3.2.1. Diseño de contrastación

Se empleó el diseño lineal de un solo grupo con observación de la rentabilidad sin y con control de gestión presupuestal.

Esquema:



Dónde:

O₁: Rentabilidad de la empresa antes de implementar un sistema de control presupuestal

X: Aplicación del sistema de control presupuestal

O₂: Rentabilidad de la empresa luego de implementar un sistema de control presupuestal

3.2.2. Técnicas e Instrumentos de colecta de datos

Técnicas

Análisis Documental:

Se utilizó para hacer una revisión a toda la información a los EEFF de la empresa.

Se aplicó para la revisión de los reportes de los Estados Financieros de la empresa.

Entrevista:

Se entrevistó al gerente general para recibir opinion sobre el modelo de control presupuestario diseñado para la empresa y a la vez su aprobación.

Instrumentos

- Guía de análisis documental:

Los datos fueron registrados en una hoja diseñada (Anexo 11) por los autores en base a los requerimientos para el logro de los objetivos y demostracion de la hipótesis formulada.

- Guía de entrevista no estructurada:

Se realizó preguntas, relacionadas a los costos de los insumos.

3.2.3. Procesamiento y análisis de datos

Con los datos registrados en la hojas elaboradas para tal fin se construió la base de datos en el programa excel que fue posteriormente trasladada al programa SPSS v 26 para su procesamiento de acuerdo a los requerimientos de los objetivos y de la hipótesis propuesta.

Estadísticas descriptivas:

Los resultados de la investigación fueron reportados en cuadros de doble entrada conteniendo ratios financieros correspondientes a las evaluaciones de la rentabilidad 2018 y 2019.

Para ayudar a la comprensión del efecto del Control Presupuestal en la Rentabilidad de la empresa se presentó una gráfica donde se visualizaron los ratios de los años de estudio, así como sus diferencias.

Estadística Inferencial:

Para determinar que existen diferencias entre los ratios financieros obtenidos con y sin control presupuestario se aplicó la prueba T Student para datos pareados, si los datos siguen una distribución normal; en caso contrario se aplicó la prueba no paramétrica U Mann whitney.

Si P es menor de 0.05 la diferencia fue significativa, confirmándose la hipótesis propuesta.

IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación de Resultados

A continuación, se presentan los resultados del trabajo elaborado, describiendo la situación actual de la entidad previa a la implantación de un sistema adecuado que permita dar solución a la problemática

4.1.1. Describir los procesos aplicados en el control presupuestal de la “Curtiembre Ecológica del Norte EIRL”, año 2018

A través de una entrevista personal con el gerente general de la empresa, quien es el encargado de realizar el cálculo presupuestal que se requiere en el proceso de producción, se pudo obtener la siguiente información que permitió determinar el análisis de la rentabilidad.

Tabla 3

Entrevista al Gerente General

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿La empresa cuenta con un adecuado control presupuestal?	Actualmente la empresa no tiene un sistema de control presupuestal, y todo lo realiza de forma empírica, en base a la experiencia que fue adquiriendo desde joven.
2	¿Usted recibió capacitaciones sobre el correcto control presupuestal?	No, todo lo aprendido fue gracias a la experiencia que obtuvo de sus anteriores trabajos, que fueron del mismo rubro en la que actualmente se dedica su empresa (curtiembre).
3	¿Cree que es importante tener un sistema de control presupuestal?	Sí, le permitiría ver de manera ordenada y detallada todos los gastos que se realizará durante el proceso de producción, para poder evitar perjudicar la liquidez de la empresa.

4	¿Cree que el buen control de presupuesto influye en la rentabilidad de la empresa?	Claro que sí, esto influye de forma directa en la rentabilidad de la empresa, en la actualidad la gerencia se ocupa de realizar las inversiones y siempre se trata de evitar la falta de liquidez.
5	¿Estaría dispuesto a implementar un sistema que ayude a su control presupuestal?	Sí, porque va a ayudar favorablemente al control de los gastos e incremento de ingresos en la empresa, siempre y cuando el sistema sea factible, y que no cambie la metodología de trabajo.
6	¿Cuenta con un asesor en la preparación de su sistema de control presupuestal?	No cuenta con un asesor que elabore el presupuesto mensual, el realiza la inversion de acuerdo a los ingresos obtenidos en el periodo anterior.
7	¿Su personal contable está capacitado en la elaboración de un control presupuestal?	No, el personal contable que tiene es externo y solo se encarga de las declaraciones como el pdt 621, la DJ anual y los libros electronicos entre otras actividades que solicita la Sunat.

Fuente: Entrevista al Gerente General

Elaborado: Los autores

En la tabla 3, muestra la entrevista hecha al representante legal de empresa, quien es el encargado de realizar las inversiones para el proceso productivo. En esta entrevista lo más resaltante es que el gerente afirma que no cuenta con un sistema de control presupuestal, esto conlleva a que la elaboración del presupuesto mensual lo realice de forma empírica; en consecuencia desconoce el nivel de ROA óptimo para la entidad.

4.1.2. Analizar la rentabilidad de la “Curtiembre Ecológica del Norte EIRL”, en el año 2018.

Para poder analizar el comportamiento de la rentabilidad de la empresa, el área de contabilidad brindó la información suficiente y necesaria proporcionando los estados financieros (Anexo 03 al 09), la cual fue enviada al correo electrónico, para así evidenciar el estado de la rentabilidad en los últimos periodos.

En la siguiente tabla se muestra la variación mensual de la rentabilidad en el periodo 2018, antes de implementar la variable independiente, que fue incorporar un sistema de control presupuestal.

Fórmula que se aplica:

$$\text{VENTAS NETAS} = \text{UTILIDAD BRUTA} + \text{COSTO DE VENTAS}$$

Tabla 4

Cuadro de Ventas Netas 2018

MES	VENTAS NETAS	COSTO DE VENTAS	UTILIDAD BRUTA
ENERO	155,760.69	130,725.04	25,035.65
FEBRERO	203,965.75	167,513.54	36,452.21
MARZO	235,104.42	185,521.14	49,583.28
ABRIL	136,100.99	115,548.45	20,552.54
MAYO	115,216.15	100,141.05	15,075.10
JUNIO	100,512.52	90,165.94	10,346.58
JULIO	108,098.66	94,645.12	13,453.54
AGOSTO	94,822.19	84,242.54	10,579.65
SETIEMBRE	69,198.28	60,543.43	8,654.85
OCTUBRE	81,936.89	70,521.48	11,415.41
NOVIEMBRE	105,707.47	90,542.82	15,164.65

DICIEMBRE	116,067.99	98,521.45	17,546.54
TOTALES	1,522,492.00	1,288,632.00	233,860.00

Fuente: Curtiembre Ecológica del Norte EIRL

Elaborado: Los autores

En concordancia con la tabla 4 la empresa logró obtener su pico más alto de ventas en el mes de Marzo (235,104.42) por motivo de la campaña escolar y también se pudo apreciar que su punto más bajo de ventas netas fue en el mes de Setiembre (69,198.28).

Para poder hallar el ROA se utilizó la siguiente formula:

$$\text{ROA} = \text{UTILIDAD NETA} / \text{TOTAL ACTIVO NETO}$$

Tabla 5

Cuadro de Rentabilidad 2018

MES	ROA
ENERO	23%
FEBRERO	22%
MARZO	24%
ABRIL	17%
MAYO	19%
JUNIO	19%
JULIO	19%
AGOSTO	17%
SETIEMBRE	16%
OCTUBRE	11%
NOVIEMBRE	9%
DICIEMBRE	11%

Fuente: Curtiembre Ecológica del Norte EIRL

Elaborado: Los autores

Tal como se aprecia en la tabla 5, el roa con mayor porcentaje fue en el mes de Marzo con 24% porque en ese periodo la empresa obtiene más utilidad por motivo de la campaña escolar, y el de menor

porcentaje fue en el mes de noviembre con 9% ya que es un periodo donde la empresa no realiza muchas ventas.

4.1.3. Implementar un Sistema de Control Presupuestal en la empresa “Curtiembre Ecológica del Norte EIRL”, año 2019

Para ayudar a solucionar el problema evidenciado, a partir del mes de setiembre se procedió a implementar el sistema de control presupuestal propuesto al gerente general de la empresa, este sistema es factible, es ejecutado en Excel y ayuda a tener un mejor control de sus actividades económicas que realiza.

Objetivo:

Establecer un método factible que proporcione un eficiente control sobre la determinación de su presupuesto de la empresa Curtiembre Ecológica del Norte. Es un instrumento ideal para que el Gerente General pueda llevar un control adecuado sus gastos.

Alcance:

Este sistema creado involucra a las personas encargadas de los gastos e ingresos que tendrán en un determinado periodo.

Áreas que intervienen:

- Gerente General
- Jefe de Logística

Esquema:

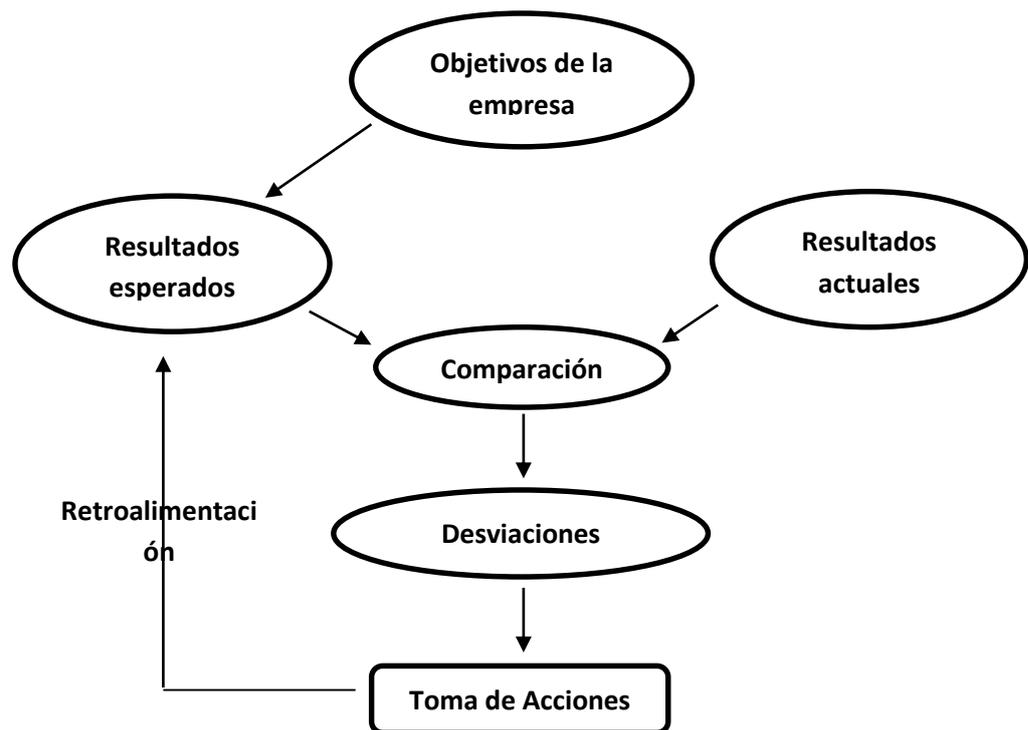


Figura 3 Esquema del Control Presupuestario

Elaborado: Los autores

Tal como se aprecia en Figura 3, el esquema de control presupuestal que se requiere para tener un mejor control permite que se observe de manera detallada los ingresos y egresos aplicando una retroalimentación en el momento oportuno sobre las operaciones que se realiza. Fue implementado en la empresa Curtiembre Ecológica del Norte EIRL.

Descripción del esquema:

Objetivos de la empresa:

Son las metas trazadas que la empresa tiene pronosticado alcanzar en un determinado periodo.

Resultados esperados:

Es lo que se espera obtener con efecto positivo, de acuerdo a la planificación hecha de manera anticipada, tanto de ingresos como de gastos de la entidad.

Resultados Actuales:

Es la referencia de los ingresos y egresos que se van produciendo de forma real, estos datos se comparan con la base de datos presupuestadas (resultados esperados).

Desviaciones:

Es el resultado paralelo de los resultados actuales con los resultados presupuestados, y permite calcular la variación que se da en un determinado periodo.

Toma de acciones:

Una vez identificado alguna desviación presentada que no va con el lineamiento de lo presupuestado, se debe tomar medidas correctivas para lograr las metas propuestas.

Retroalimentación:

Es el resultado de las desviaciones encontradas, y son reinsertadas al sistema con la finalidad de tener un control adecuado de su comportamiento.

Tabla 6**Sistema de Control Presupuestal**

INGRESOS MENSUALES	SETIEMBRE 2019		DESVIACION	
	PRESUPUESTADO	REAL	SOLES	%
VENTA DE CUERO	S/ 81,500.00	S/ 83,460.20	S/ 1,960.20	2%
VENTA DE BADANA	S/ 26,000.00	S/ 27,255.65	S/ 1,255.65	5%
EGRESOS MENSUALES				
ALQUILER DE LOCAL	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 0.00	0%
PLANILLA SERVICIOS BASICOS	S/ 2,000.00	S/ 2,059.38	-S/ 59.38	-3%
QUIMICOS	S/ 26,000.00	S/ 25,340.20	S/ 659.80	3%
COMBUSTIBLE GASTOS DE OFICINA	S/ 1,500.00	S/ 1,650.00	-S/ 150.00	-10%
ACIDOS MANTENIMIENTO VEHICULAR	S/ 8,500.00	S/ 7,702.47	S/ 797.53	9%
VEHICULAR	S/ 1,500.00	S/ 1,858.00	-S/ 358.00	-24%
PINTURAS	S/ 7,500.00	S/ 7,230.99	S/ 269.01	4%
COLORANTES	S/ 8,000.00	S/ 7,537.00	S/ 463.00	6%
CERAS CAMARAS DE VIGILANCIA	S/ 6,000.00	S/ 5,939.28	S/ 60.72	1%
VIGILANCIA	S/ 230.00	S/ 230.00	S/ 0.00	0%
PUBLICIDAD MANTENIMIENTO DE MAQUINAS OTROS	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 0.00	0%
SUMINISTROS	S/ 4,000.00	S/ 3,248.00	S/ 752.00	19%
	S/ 10,000.00	S/ 9,427.57	S/ 572.43	6%

Fuente: Curtiembre Ecológica del Norte EIRL**Elaborado:** Los autores

Tal como se aprecia en la Tabla 6, muestra los ingresos y egresos presupuestados y reales del mes de setiembre 2019, periodo en el cual fue ejecutado el sistema de control presupuestal. La desviación de los ingresos fue positiva debido a la aplicación de mejores estrategias de venta, a la mejor calidad de su producto, al aumento de clientes, o a la

temporada de campaña; caso contrario no se estaría cumpliendo con los objetivos planteado en el periodo.

La desviación de los egresos fueron positivos, porque tomaron mejores decisiones al momento de cotizar los precios de cada proveedor, se redujeron los gastos innecesarios a causa del buen cumplimiento del sistema de control presupuestal logrando así evitar excederse en los gastos; si el resultado es negativo se tiene que aplicar la retroalimentación según la Figura 3 elaborado por los autores.

Tabla 7

Utilidad Bruta del mes de Setiembre 2019

	PRESUPUESTADO	REAL
(+) VENTAS	S/ 107,500.00	S/ 110,715.85
(-)COSTOS	S/ 99,080.00	S/ 95,461.39
MARGEN (S/)	S/8,420.00	S/15,254.46
MARGEN (%)	8%	14%

Fuente: Curtiembre Ecológica del Norte EIRL

Elaborado: Los autores

Tal como muestra la Tabla 7, se logró obtener en el mes de setiembre un margen de utilidad bruta real de 14 %, mejorando un 6% sobre lo presupuestado, y queda demostrado que aplicando un correcto control de sistema presupuestal se consigue impactar de manera positiva sobre la rentabilidad de un periodo determinado.

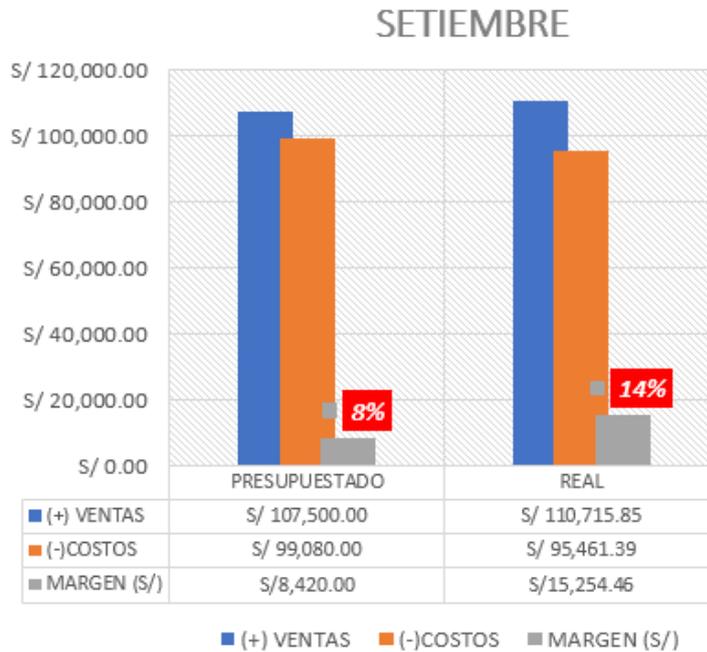


Figura 4 *Ejecución del Sistema*

Fuente: Curtiembre Ecológica del Norte EIRL

Elaborado: Los autores

Procedimiento:

- Hacer un listado de todos los ingresos y egresos que se realizará en un tiempo determinado.
- Poner los importes que se pretenden recibir o gastar (importe presupuestado)
- Durante el periodo de ejecución del presupuesto, se debe ir registrando la casilla de “importe real” todos los ingresos y egresos reales de la organización.
- Una vez finalizado el periodo, se compara el importe presupuestado con el importe real, para calcular la desviación.
- Si nuestro importe real no supera lo presupuestado, entonces tendremos una desviación a favor; caso contrario se deben tomar medidas de control y evaluar los cambios hallados.
- La finalidad de este procedimiento es poder llegar a las metas planteadas por la empresa

Ventajas del sistema:

- Se puede ingresar datos de manera fácil.
- Se lleva un control ordenado tanto de ingresos como gastos.
- El Excel es una herramienta fácil de usar.
- Rapidez en la obtención de resultados.
- Fácil análisis de datos.
- Posibilidad para elaborar gráficos de manera rápida y fácil.

4.1.4. Comparar la rentabilidad de la empresa año 2018 y 2019 en la “Curtiembre Ecológica del Norte EIRL” con la aplicación del nuevo sistema de control presupuestal

Luego de haber propuesto el sistema de control presupuestal, fue aceptado por el gerente y se procedió a implementar entre los periodos de Setiembre a Diciembre del año 2019, finalmente se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 8

Cuadro de Ventas Netas 2019

MES	VENTAS NETAS	COSTO DE VENTAS	UTILIDAD BRUTA
ENERO	135,362.85	113,150.34	22,212.51
FEBRERO	185,342.51	147,391.50	37,951.01
MARZO	206,154.12	162,837.96	43,316.16
ABRIL	109,005.54	86,052.79	22,952.75
MAYO	82,103.27	65,290.27	16,813.00
JUNIO	75,123.89	61,948.86	13,175.03
JULIO	88,015.65	76,700.52	11,315.13
AGOSTO	69,852.51	58,061.98	11,790.53
SETIEMBRE	110,715.85	95,461.39	15,254.46

OCTUBRE	135,153.15	115,167.61	19,985.54
NOVIEMBRE	171,013.14	143,361.37	27,651.77
DICIEMBRE	185,514.52	155,553.41	29,961.11
TOTALES	1,553,357.00	1,280,978.00	272,379.00

Fuente: Curtiembre Ecológica del Norte EIRL

Elaborado: Los autores

Según la Tabla 8 se observa que en el periodo de Marzo obtuvieron la mayor venta debido a la campaña más importante para la empresa (campaña escolar), y en el mes de Agosto tuvo su menor monto de ingresos ya que aún no contaban con el sistema propuesto por los autores.

Tabla 9

Cuadro comparativo de Ventas netas 2018 y 2019

MES	VENTAS NETAS 2018	VENTAS NETAS 2019	DIFERENCIA
ENERO	155,760.69	135,362.85	-20,397.84
FEBRERO	203,965.75	185,342.51	-18,623.24
MARZO	235,104.42	206,154.12	-28,950.30
ABRIL	136,100.99	109,005.54	-27,095.45
MAYO	115,216.15	82,103.27	-33,112.88
JUNIO	100,512.52	75,123.89	-25,388.63
JULIO	108,098.66	88,015.65	-20,083.01
AGOSTO	94,822.19	69,852.51	-24,969.68
SETIEMBRE	69,198.28	110,715.85	41,517.57
OCTUBRE	81,936.89	135,153.15	53,216.26
NOVIEMBRE	105,707.47	171,013.14	65,305.67
DICIEMBRE	116,067.99	185,514.52	69,446.53

TOTALES	1,522,492.00	1,553,357.00	30,865.00
----------------	---------------------	---------------------	------------------

Fuente: Curtiembre Ecológica del Norte EIRL

Elaborado: Los autores

Tal como se aprecia en la Tabla 9, los resultados antes y después de la implementación, lo más resaltante de este cuadro comparativo fueron las diferencias que se obtuvieron de ambos periodos, de Enero a Agosto la diferencia fue negativa y a partir de la implementación del sistema (Setiembre) las diferencias con el periodo anterior fueron realmente favorables para la entidad.

Tabla 10

Cuadro de diferencias en la Utilidad Bruta 2018 y 2019

MES	UTILIDAD BRUTA 2018	UTILIDAD BRUTA 2019	DIFERENCIA
ENERO	25,035.65	22,212.51	-2,823.14
FEBRERO	36,452.21	37,951.01	1,498.80
MARZO	49,583.28	43,316.16	-6,267.12
ABRIL	20,552.54	22,952.75	2,400.21
MAYO	15,075.10	16,813.00	1,737.90
JUNIO	10,346.58	13,175.03	2,828.45
JULIO	13,453.54	11,315.13	-2,138.41
AGOSTO	10,579.65	11,790.53	1,210.98
SETIEMBRE	8,654.85	15,254.46	6,599.61
OCTUBRE	11,415.41	19,985.54	8,570.13
NOVIEMBRE	15,164.65	27,651.77	12,487.12
DICIEMBRE	17,546.54	29,961.11	12,414.57
TOTALES	233,860.00	272,379.00	38,519.00

Fuente: Curtiembre Ecológica del Norte EIRL

Elaborado: Los autores

Según la Tabla 10, se comparó la utilidad bruta del periodo 2018 y 2019, y como punto más importante fue la gran diferencia que se obtuvo con la implementación del sistema en el mes de Setiembre a Diciembre, arrojando cifras muy positivas para la empresa.

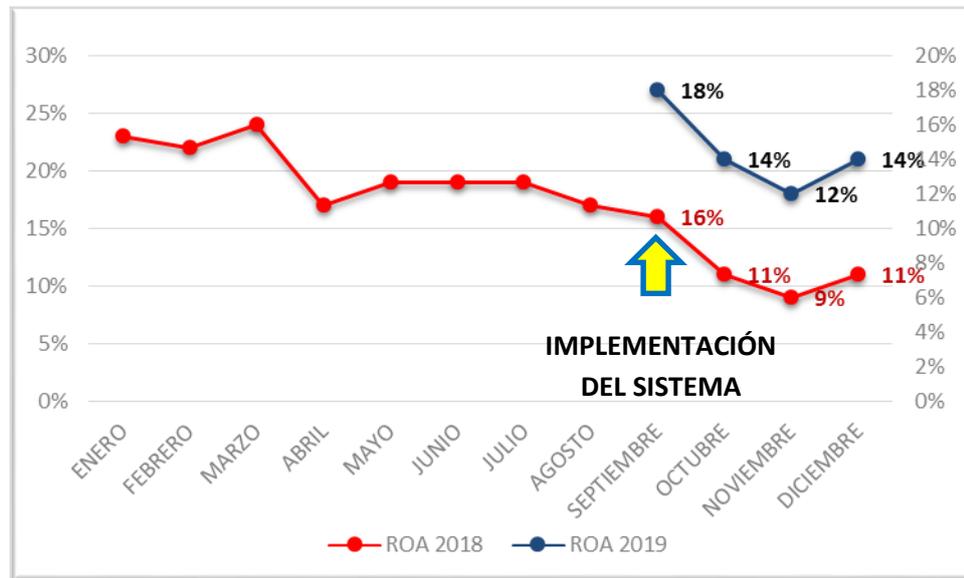


Figura 5 ROA 2018 Y 2019

Fuente: Curtiembre Ecológica del Norte EIRL

Elaborado: Los autores

Z = 1.89 P = 0,049

Para determinar la aplicación de un sistema de control presupuestal incrementa la rentabilidad, se aplicó la prueba de Will Coxon obteniéndose un valor P menor del 0,05 lo que permite afirmar que existe diferencia significativa entre los ratios al aplicar el sistema de control presupuestal, lo cual confirma la hipótesis.

Tal como se aprecia en la Figura 5, los resultados del cálculo del ROA de ambos periodos, muestra la línea roja la rentabilidad del año 2018, y la línea azul la rentabilidad del año 2019. Obteniendo resultados favorables desde Setiembre a Diciembre del 2019. Basados en los cálculos determinados mes a mes (Anexo 07 y 10).

La propuesta de implementar el sistema de control presupuestal al gerente general de la empresa, está plasmado en la Figura 3 (resultado del objetivo 3) la cual permitió que haya una notable mejora de rentabilidad expuesta en la Figura 5. El sistema de control presupuestal impactó favorablemente a la rentabilidad a partir de setiembre a diciembre del 2019.

4.2. Discusión de Resultados

Según los resultados de la entrevista, se manifiesta que en la determinación del presupuesto el dueño no cuenta con un registro presupuestario y sólo realiza sus cálculos de forma empírica, esto trae como efecto que no se tenga un control adecuado de sus ingresos y gastos en un periodo determinado. Estos resultados tienen similitud con lo que sostiene Solar (2013); quien señala que mediante la aplicación de un sistema de control presupuestal se logró una mayor utilidad, menor manejo de los recursos y permitió mantener una eficiente producción.

Según los resultados que reflejan los estados financieros de la organización, la rentabilidad (ROA) de los últimos cuatro meses del año 2018 está por debajo del nivel promedio, pero podría mejorar si se lleva un buen manejo en el control de sus ingresos y gastos de la empresa. Estos resultados guardan concordancia con lo que sostiene Roa (2015), quien indica que la organización posee un buen promedio de rentabilidad, y que al tener un adecuado control presupuestal ayuda a optimizar la situación y favorece el incremento de la rentabilidad.

La estructura de nuestro diseño de control presupuestal (Figura N° 03) se puede utilizar de manera sencilla para poder establecer políticas de control, tener un orden adecuado de sus operaciones, y también pueda proporcionar una información confiable. De acuerdo con Cornejo (2016) describe los procedimientos que sirven para mantener un control eficiente, eliminando funciones no establecidas, estableciendo responsabilidades adecuadas a cada área, manteniendo un control constante de sus sistemas y también cada cierto tiempo aplicar un autocontrol.

El resultado del sistema diseñado e implantado en el mes de setiembre del año 2019 se ve reflejado de manera positiva en la rentabilidad de la empresa. De acuerdo con Ramos (2015) al implantar un control adecuado trae resultados muy favorables en la rentabilidad, por el mismo hecho que ayuda a generar diferentes acciones de estrategia de suma importancia, en lo financiero genera ahorros, en lo administrativo brinda información con mejores resultados. También ayuda a proteger el patrimonio de la organización, evitando pérdidas en sus operaciones.

$$Z = 1.89 \quad P = 0,049$$

Por las razones expuestas la hipótesis queda demostrada y concluimos que la implementación de un control presupuestal incide favorablemente en la rentabilidad de la empresa Curtiembre Ecológica del Norte EIRL.

CONCLUSIONES

- Al aplicarse una entrevista personal al Gerente General, se utilizó como técnica una guía no estructurada de preguntas. Y se diagnosticó que en la entidad no existe un sistema de control presupuestal, porque no consideraba relevante la aplicación de un sistema de control presupuestal mensual, ya que lo realizaba de forma empírica.
- Al analizar la rentabilidad en la empresa del año 2018, aun no teniendo implementado el sistema de control presupuestal, sus resultados de rentabilidad son variables con un comportamiento de forma ascendente a inicios de año, ya que al realizar sus presupuestos de manera tradicional como lo realizaba el gerente, desconocen de cuanto puede llegar a ser un nivel óptimo de rentabilidad para la curtiembre.
- Al implementar el sistema propuesto en el mes de setiembre del año 2019, se concluye que impacta favorablemente en la rentabilidad de la empresa hasta diciembre en comparación con el periodo anterior (año 2018), porque el sistema permitió comparar entre resultados esperados y resultados reales, permitiendo controlar gastos innecesarios, tomando las decisiones pertinentes y poder aplicar la retroalimentación. Este impacto positivo se evidencia en la Figura 5.
- Los resultados al haber ejecutado el sistema de control presupuestal fueron favorables sobre la rentabilidad en la Curtiembre Ecológica del Norte EIRL, se mostró una mejora del ROA comparando los años 2018 y 2019 en los periodos de setiembre del 16% al 18%, octubre del 11% al 14%, noviembre del 9% al 12% y diciembre del 11% al 14%. Se aplicó la prueba no paramétrica de Wilcoxon, lo cual permite afirmar que hay una diferencia significativa entre los ratios.

RECOMENDACIONES

- ✓ El encargado de realizar el cálculo o de determinar el presupuesto, debe recibir una capacitación adecuada para que tenga conocimiento sobre el funcionamiento del sistema.
- ✓ La empresa debe seguir implementando nuevas formas y políticas para poder mantenerse competitivo en el mercado, adaptándose a los cambios tecnológicos.
- ✓ Se debe evaluar el sistema de control en forma periódica con la finalidad de corregir sus debilidades y deficiencias en forma oportuna, con el único objetivo de obtener información relevante y confiable.
- ✓ Realizar un análisis mensual de los resultados que se obtengan del avance del presupuesto y su efecto financiero de la empresa, con la finalidad de evaluar los indicadores de forma periódica para poder alcanzar mejores resultados en el mediano y largo plazo.

V. REFERENCIAS

- Acosta Brito, M. F., & Cortazar Párraga, X. O. (2013). *Implementación de un Control Presupuestario por el incumplimiento de los montos proyectados de las ventas de Credicomercio S.A.* Guayaquil - Ecuador: Proyecto de grado previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditora - CPA.
- Aguiñaga Ramirez, J. C., Grajales Vazquez, Y., Mosqueda Islas, A., & Rosas Flores, M. G. (2018). *Control Presupuestal*. México D.F.: Tesina para obtener el título de Licenciado en Administración, Universidad Autónoma Metropolitana.
- América. (2014). *Gestion Presupuestario de los Hospitales Públicos del estado Zulia bajo el nuevo modelo de gestión*. Maracaibo - Venezuela: Trabajo de grado para optar al Título de Magister Scientiarum en Gerencia de Empresas, Mención Gerencia Financiera, Universidad del Zulia.
- Antunez, E. (2018). *Control presupuestal y su incidencia en la rentabilidad de las Mypes de Huarmey - Periodo 2016*. Chimbote - Huaraz: Tesis para optar título profesional de contador público, Universidad Católica los Ángeles Chimbote.
- Arias, M. (2014). *La gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad financiera de la empresa Seismiccorp Service SA*. Ambato - Ecuador: Trabajo de titulación previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional, Universidad Técnica de Ambato.
- Ávila, J. (2015). *El control interno de las empresas en la zona Huasteca*. Recuperado el 30 de Setiembre de 2018, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2016/desarrollo-empresarial/avmp.pdf>
- Burgos, S., & Vera, K. (2017). *Evaluación de la gestión de existencias para determinar su impacto en la rentabilidad y propuesta de estrategia de mejora en la empresa Norcentro SAC Jaen 2013 - 2015*. Chiclayo: Tesis para optar el título de contador público, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Camargo Concepción, J., & Solano Huaman, M. (2021). *Relación del riesgo y rentabilidad de las empresas procesadoras de petróleo de Perú y Chile periodo 2016-2020*. Huancayo - Junin: Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y Finanzas, Universidad Continental.
- Castillo, M., & Lulichac, L. (2016). *Implementación de un sistema de costos por procesos en la empresa Top Model Import SAC y su incidencia en la rentabilidad creando una ventaja competitiva sin disminuir la calidad del*

producto - Mall Aventura Plaza en el año 2015. Trujillo: Tesis para obtener el título profesional de contador público, Universidad Privada Antenor Orrego.

Chacon, W. (26 de enero de 2017). *gestiopolis*. Obtenido de

<https://www.gestiopolis.com/conceptos-de-control-interno/>

Córdova, V. (2016). *El presupuesto público una herramienta de planificación y gestión para la adecuada y óptima administración de los recursos públicos en el hospital regional de Ayacucho, 2015*. Ayacucho - Perú: Tesis para optar el título profesional de Contador Público, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.

Cornejo, L. (2016). *El análisis del control interno de los inventarios de materia prima y su incidencia en la mitigación del riesgo al 31 de diciembre de 2015 en la fase primaria no industrial de las empresas textiles alpaqueras de la ciudad de Arequipa*. Arequipa: Para optar el título profesional de Contador Público, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Eugenio, J. (2013). *La planificación financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Incubandina SA*. Ambato - Ecuador: Trabajo de graduación previa a la obtención de título de Ingeniería en contabilidad y auditoría C.P.A, Universidad Técnica de Ambato.

Gonzabay, D., & Torres, M. (2017). *Propuesta de mejora del control interno basado en el modelo COSO en Ventascorp SA*. Guayaquil - Ecuador: Para optar el grado de Contador Público autorizado, Universidad de Guayaquil.

Jara, K. (2014). *Estrategias de calidad en los servicios para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes de la Curtiembre Cuenca S.A.C. Trujillo-La Libertad, año 2014*. Trujillo: Tesis para obtener el título profesional de licenciada en Administración, Universidad Privada Antenor Orrego. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/717/1/JARA_KIARA_ESTRA_TEGIAS_CALIDAD_CURTIEMBRE.pdf

Maradiaga, A. (2017). *Control presupuestario como herramienta de gestión financiera en las Cooperativas de Ahorro y Crédito afiliadas a FACACH en Tegucigalpa*. Tegucigalpa, Honduras: Tesis previo a optar el título de Máster en Administración de empresas con orientación en Finanzas.

Paima, B., & Villalobos, M. (2013). *Influencia del sistema de control interno del área de compras en la rentabilidad de la empresa Autonort Trujillo SA de la ciudad de Trujillo*. Trujillo: Tesis para obtener el título de contador público, Universidad Privada Antenor Orrego.

- Paredes, J. (2018). *Planeamiento tributario y la rentabilidad en la empresa Clínica Santa Ana, Trujillo 2017*. Trujillo: Tesis para obtener el título profesional de contador público, Universidad Privada Antenor Orrego.
- Parimango, L. (2017). *El control interno y su incidencia en la ejecución presupuestaria de gastos en las municipalidades distritales de la provincia de Gran Chimú, año 2016*. Trujillo: Tesis para optar el título de contador público, Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Pastor Sanchez , A. (2018). *“PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CURTIEMBRE & SERVICIOS LIBERTAD S.A.C. EN EL AÑO 2018”*. Trujillo - Perú: Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial. Universidad Privada del Norte.
- Posso, J., & Barrios, M. (2014). *Diseño de un modelo control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros Eco Turísticos nativos activos Eco Hotel La Cocotera, que permitirá mejoramiento de la información financiera*. Cartagena - Colombia: Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título contador público, Universidad de Cartagena.
- Puelles Mathews, J. (2018). *PROPUESTA DE MEJORA, A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE CONTROL Y ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN EN LA CURTIEMBRE COMERCIALIZADORA Y SERVICIOS TRUJILLO S.A.C. PARA AUMENTAR LA RENTABILIDAD*. Trujillo - Perú: Tesis para optar el título profesional de Contador Público. Universidad Privada del Norte.
- Ramos, M. (2015). *Diseño del sistema de control interno en la empresa AB Óptica de la ciudad de Loja*. Loja - Ecuador: Tesis previa a optar el título de ingeniería en contabilidad y auditoría contador público auditor, Universidad Nacional de Loja .
- Ríos, K. (2014). *Gestión de procesos y rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana, 2012 - 2013*. Lima: Tesis para obtener el título profesional de contador público, Universidad de San Martín de Porres.
- Roa, M. (2015). *Control presupuestario administrativo y la rentabilidad en la empresa Serviposible S.A. del Cantón Baños en el primer semestre del año 2014*. Ambato, Ecuador: Trabajo de grado previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, Universidad Técnica de Ambato.
- Rodriguez, M., & Torres, J. (2014). *Implentación de un sistema de control interno en el inventario de mercaderías de la Empresa FamiFarma SAC y su efecto en las ventas, año 2014*. Trujillo: Para optar el título profesional de contador público, Universidad Antenor Orrego.

- Serpa, C. (2017). *El control interno como herramienta de gestión para mejorar los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C SAC*. Huancayo: Tesis para optar el título profesional de contador público, Universidad Continental.
- Solar Nuñez, V. R. (2013). *Diseño de un sistema presupuestal para mejorar la gestión operativa de la empresa Organización Médica y de Servicios Nordial SAC*. Trujillo - Perú: Tesis para optar el Título de Contador Público, Universidad Nacional de Trujillo.
- Solís Espín, A. (2015). *EL SISTEMA DE COSTOS Y LA RENTABILIDAD EN LA CURTIEMBRE LA CASA DEL CUERO*. Ambato - Ecuador: TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, Universidad Técnica de Ambato.
- Uribe, R. (2015). *Modelo de presupuesto y gestión financiera para la empresa Corporación de producción y comercialización Unión Carchense de la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas para el año 2014*. Santo Domingo - Ecuador: Tesis de grado previo a la obtención del título de ingeniero en contabilidad superior, auditoría y finanzas CPA, Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- Villalobos Chávez, M. K. (2016). *Elaboración de un Modelo de Presupuesto y propuesta de control para alcanzar la utilidad objetiva de la constructora Arquivc SAC Chiclayo 2014*. Chiclayo: Tesis para optar el título de Contador Público.
- Yuca, R. (2017). *La programación presupuestal y su relación con la ejecución financiera de la dirección regional agricultura de Madre de Dios, año 2016*. Puerto Maldonado - Perú: Título a optar de Contador Público.

ANEXOS

ANEXO N° 01 Entrevista

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

¿La empresa cuenta con un adecuado control presupuestal?

Actualmente la empresa no tiene un sistema de control presupuestal, y todo lo realizo de forma empírica, en base a la experiencia que fui adquiriendo desde joven.

¿Usted recibió capacitaciones sobre el correcto control presupuestal?

No, todo lo aprendido fue gracias a la experiencia que obtuve de mis trabajos anteriores, que fueron del mismo rubro que actualmente se dedica mi empresa (curtiembre).

¿Cree que es importante tener un sistema de control presupuestal?

Si me permitirá ver de manera ordenada y detallada todos los gastos que se realiza durante el proceso de producción, y así poder ver en que gastos me podría exceder, evitar perjudicar la liquidez de la empresa

¿Cree que el buen control de presupuesto influye en la rentabilidad de la empresa?

Claro que sí, esto influye de forma directa en los resultados de mi empresa, en la actualidad yo y mis hermanos nos ocupamos de realizar las inversiones y siempre tratamos de no excedemos con los gastos.

¿Estaría dispuesto a implementar un sistema que ayude a su control presupuestal?

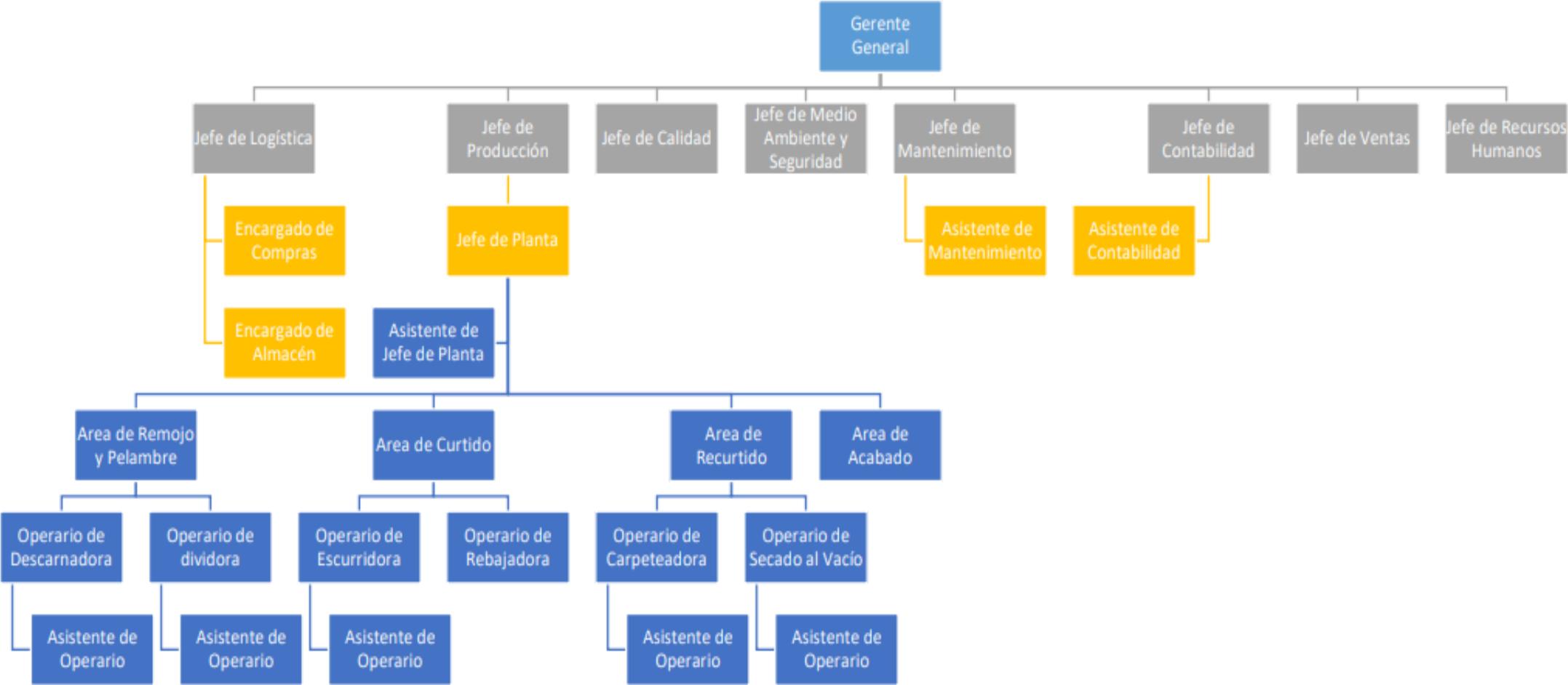
Si, porque puede ayudar favorablemente al control de los gastos de la empresa, pero siempre y cuando este sistema sea fácil de usar, y que no cambie mi metodología de trabajo.



Curtiembre Paredes del Distrito C.R.L.
MANUEL GERMAN PAREDES MIÑANO
DUEÑOS - GERENTE

Paredes Miñano, Manuel Germán
GERENTE GENERAL

ANEXO N° 02 Organigrama



ANEXO Nº 03

Declaración Jurada Anual 2018 – Balance General

SUNAT		DECLARACIÓN PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA	
DECLARACIÓN		TERCERA CATEGORIA	
PAGO		Ejercicio gravable 2018	
708		RUC	20482802185
		RAZON SOCIAL	CURTIEMBRE ECOLOGICA DEL NORTE EIRL
1.- ESTADOS FINANCIEROS			
I.-Balance General			
ACTIVO		Valor Histórico	
		Al 31 Dic. de 2018	
Caja y Bancos	359	111,772	
Inv. valor razonab. y disp. P venta	360		
Cuentas por cobrar com.- terceros	361	143,152	
Ctas por cobrar com - relacionadas	362		
Ctas p cob per, acc, soc, dir y ger	363		
Cuentas por cobrar div. - terceros	364	5,815	
Ctas por cobrar div. - relacionadas	365		
Serv. y otros contratad. p anticip.	366		
Estimación de ctas cobranza dudosa	367		
Mercaderías	368		
Productos terminados	369	124,844	
Subproductos, desechos y desperdic.	370		
Productos en proceso	371	86,782	
Materias primas	372	35,342	
Mat. Auxiliar., sumin. y repuestos	373	123,798	
Envases y embalajes	374		
Existencias por recibir	375		
Desvalorización de existencias	376		
Activos no ctes manten. p la venta	377		
Otros activos corrientes	378		
Inversiones mobiliarias	379		
Inversiones inmobiliarias	380		
Activ. adq. en arrendamiento finan.	381		
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	201,548	
Dep Inm, activ arren fin. e IME acum.	383	(6,301)	
Intangibles	384	654	
Activos biológicos	385		
Deprec. act. biol. amort y agota acum.	386		
Desvalorización de activo inmoviliz	387		
Activo diferido	388	4,997	
Otros activos no corrientes	389		
TOTAL ACTIVO NETO	390	832,403	
PASIVO		V.Histórico 31 Dic 2018	
Sobregiros bancarios	401	0	
Trib y apor sis pen y salud p pagar	402	8,481	
Remuneraciones y participaciones por pagar	403	12,099	
Ctas p pagar comercial - terceros	404	167,622	
Ctas p pagar comer - relacionadas	405		
Ctas p pag acc, directrs y gerentes	406		
Ctas por pagar diversas - terceros	407	4,935	
Ctas p pagar divers - relacionadas	408		
Obligaciones financieras	409	61,287	
Provisiones	410		
Pasivo diferido	411		
TOTAL PASIVO	412	254,424	

PATRIMONIO	Valor Histórico	
	Al 31 Dic. de 2018	
Capital	414	30,000
Acciones de Inversión	415	
Capital adicional positivo	416	116,000
Capital adicional negativo	417	
Resultados no realizados	418	
Excedente de revaluación	419	
Reservas	420	
Resultados acumulados positivo	421	290,807
Resultados acumulados negativo	422	
Utilidad de ejercicio	423	141,172
Pérdida del ejercicio	424	
TOTAL PATRIMONIO	425	577,979
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	832,403

ANEXO 04

Declaración Jurada Anual 2018 – Estado de Ganancias y Pérdidas 2018

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos		
	Importe	
	Al 31 Dic. de 2018	
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	1,522,492
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	
Ventas Netas	463	1,522,492
(-) Costo de Ventas	464	(1,288,632)
Resultado Bruto	466	233,860
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos de venta	468	(41,708)
(-) Gastos de administración	469	(62,286)
Resultado de operación	470	129,866
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos financieros	472	(1,066)
(+) Ingresos financieros gravados	473	417
(+) Otros ingresos gravados	475	25
(+) Otros ingresos no gravados	476	53,792
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477	
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478	
(-) Gastos diversos	480	(8)
REI Positivo	481	
REI Negativo	483	
Resultado antes de participaciones	484	183,026
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Distribución legal de la renta	486	
Resultado antes del impuesto	487	183,026
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Impuesto a la Renta	490	(41,854)
Resultado del ejercicio	492	141,172
	Utilidad	
	Pérdida	0

ANEXO 05

Determinación del Impuesto a la Renta 2018

2.- DETERMINACION DEL IMPUESTO A LA RENTA		
Utilidad antes de adiciones y deducciones	100	183,026
Pérdida antes de adiciones y deducciones	101	0
(+) Adiciones para determinar la renta imponible	103	
(-) Deducciones para determinar la renta imponible	105	
Renta neta del ejercicio	106	183,026
Pérdida del ejercicio	107	0
Ingresos Exonerados	120	
Pérdidas Netas Compensables y/o Aplicación de Ejercicios Anteriores	108	
Renta Neta Imponible	110	183,026
Total Impuesto a la Renta	113	41,854
Saldo de pérdidas no compensadas	111	0
Coficiente o porcentaje para el cálculo del pago a cuenta	610	2.75
Coficiente	686	0.0275

ANEXO 06

Determinación de la deuda tributaria 2018

3.- DETERMINACION DE LA DEUDA TRIBUTARIA-CREDITOS CONTRA EL IMPUESTO A LA RENTA		
Créditos sin Devolución		
(-) Crédito por impuesto a la Renta de fuente extranjera	123	
(-) Crédito por reinversiones	136	
(-) Crédito por Inversión y/o Reinversión - Ley del Libro	134	
(-) Pago a cuenta del impuesto a la Renta acreditados contra el ITAN	126	
(-) Otros créditos sin derecho a devolución	125	
SUBTOTAL (Cas. 113 - (123+136+134+126+125))	504	41,854
Créditos con devolución		
(-) Saldo a favor no aplicado del ejercicio anterior	127	
(-) Pagos a cuenta mensuales del ejercicio	128	(36,664)
Retenciones renta de tercera categoría	130	
Ley 28843 (No incluir monto compensado contra pagos a cta. de Rta.)	124	
(-) Otros créditos con derecho a devolución	129	
SUBTOTAL (Cas 504 - Cas (127+128+130+124+129))	506	5,190
Pagos del ITAN (No incluir monto compensado contra pagos a cta. de Rta.)	131	
Otros		
Saldo del ITAN no aplicado como crédito	279	

ANEXO N° 07

Cálculo para hallar el ROA 2018

MES	UTILIDAD NETA	ACTIVO NETO	ROA
ENERO	S/15,973.00	S/70,651.00	23%
FEBRERO	S/15,735.00	S/70,605.00	22%
MARZO	S/14,796.00	S/62,345.00	24%
ABRIL	S/13,615.00	S/81,531.00	17%
MAYO	S/13,546.00	S/71,031.00	19%
JUNIO	S/12,519.00	S/65,614.00	19%
JULIO	S/11,865.00	S/62,363.00	19%
AGOSTO	S/10,386.00	S/60,586.00	17%
SETIEMBRE	S/8,135.00	S/51,503.00	16%
OCTUBRE	S/8,035.00	S/70,680.00	11%
NOVIEMBRE	S/7,054.00	S/80,430.00	9%
DICIEMBRE	S/9,513.00	S/85,064.00	11%
TOTAL	S/141,172.00	S/832,403.00	

ANEXO Nº 08

Declaración Jurada Anual 2019

**FORMULARIO 710 RENTA ANUAL
TERCERA CATEGORIA E ITF
ESTADOS FINANCIEROS**

Número de RUC:	20482802185	Razón Social:	CURTIEMBRE ECOLOGICA DEL NORTE E.I.R.L.
Periodo Tributario:	2019		
Número de Formulario:	0710	Número de Orden:	1000015981
Fecha Presentación:	08/02/2020	Rectificatoria:	NO



Detalle en archivo



Detalle en archivo

Balance General

Balance General(Valor Histórico al 31 de dic 2019)

Activo			Pasivo		
Caja y bancos	359	10499	Sobregiros bancarios	401	
Inv valor razonable y disp para la vta	360		Trib y aport sist pens y salud por pagar	402	8149
Ctas por cobrar comerciales - terc	361	235571	Remuneraciones y particip por pagar	403	12805
Ctas por cobrar comerciales - relac	362		Ctas por pagar comerciales - terceros	404	93441
Ctas por cob per, acc, soc, dir y ger	363		Ctas por pagar comerciales - relac	405	
Ctas por cobrar diversas - terceros	364		Ctas por pagar acción, directores y ger	406	280989
Ctas por cobrar diversas - relacionados	365		Ctas por pagar diversas - terceros	407	7988
Serv y otros contratados por anticipado	366		Ctas por pagar diversas - relacionadas	408	
Estimación ctas de cobranza dudosa	367		Obligaciones financieras	409	84307
Mercaderías	368		Provisiones	410	
Productos terminados	369	216701	Pasivo diferido	411	
Subproductos, desechos y desperdicios	370		TOTAL PASIVO	412	487675
Productos en proceso	371	114530	PATRIMONIO		
Materias primas	372	9822	Capital	414	30000
Materiales aux, suministros y repuestos	373	200637	Acciones de inversión	415	
Envases y embalajes	374		Capital adicional positivo	416	116000
Existencias por recibir	375		Capital adicional negativo	417	
Desvalorización de existencias	376		Resultados no realizados	418	
Activos no ctes mantenidos para la vta	377		Excedente de revaluación	419	
Otro activos corrientes	378	9609	Reservas	420	
Inversiones mobiliarias	379		Resultados acumulados positivos	421	431979
Inversiones inmobiliarias (1)	380		Resultados acumulados negativos	422	
Activ adq en arrendamiento finan. (2)	381		Utilidad de ejercicio	423	129837
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	419501	Pérdida de ejercicio	424	
Depreciación de 1,2 e IME acumulado	383	-24457	TOTAL PATRIMONIO	425	707816
Intangibles	384	654	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	1195491
Activos biológicos	385				
Deprec act biol, amort y agota acum	386				
Desvalorización de activo inmovilizado	387				
Activo diferido	388	2328			
Otros activos no corrientes	389				
TOTAL ACTIVO NETO	390	1195491			

ANEXO Nº 09

Estado de Resultado 2019

Estado de Resultados Del 01/01 al 31/12 del 2019)		
Ventas netas o ing por servicios		1553357
Desc , rebajas y bonif concedidas	462	
Ventas netas	463	1553357
Costo de ventas	464	-1280978
Resultado bruto Utilidad	466	272379
Resultado bruto Pérdida	467	0
Gastos de ventas	468	-42145
Gastos de administración	469	-63796
Resultado de operación utilidad	470	166438
Resultado de operación pérdida	471	0
Gastos financieros	472	-10332
Ingresos financieros gravados	473	10634
Otros ingresos gravados	475	8
Otros ingresos no gravados	476	
Enajen. de val. y bienes del Act. F.	477	
Costo enajen, de val. y bienes A.F	478	
Gastos diversos	480	-5
REI del ejercicio positivo	481	
REI del ejercicio negativo	483	
Resultado antes de part - Utilidad	484	166743
Resultado antes de part - Pérdida	485	0
Distribución legal de la renta	486	
Resultado antes del imp - Utilidad	487	166743
Resultados antes del imp - Pérdida	489	0
Impuesto a la renta	490	-36905
Resultado del ejercicio - Utilidad	492	129838
Resultado del ejercicio - Pérdida	493	0

ANEXO N° 10

Cálculo del ROA después de implementado el sistema (año 2019)

MES	UTILIDAD NETA	ACTIVO NETO	ROA
SETIEMBRE	S/11,534.00	S/64,135.00	18%
OCTUBRE	S/10,530.00	S/73,540.00	14%
NOVIEMBRE	S/10,035.00	S/80,434.00	12%
DICIEMBRE	S/9,950.00	S/72,408.00	14%
TOTAL	S/42,049.00	S/290,517.00	

ANEXO N° 11

Datos utilizados en el programa SPSS v26

MES	ROA 2018	ROA 2019
SETIEMBRE	16%	18%
OCTUBRE	11%	14%
NOVIEMBRE	9%	12%
DICIEMBRE	11%	14%

ANEXO N° 12

Constancia

CONSTANCIA

EL QUE SUSCRIBE, Manuel Germán Paredes Miñano, GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA "CURTIEMBRE ECOLOGICA DEL NORTE EIRL", DE LA CIUDAD DE TRUJILLO.

HACE CONSTAR:

Que los jóvenes: Alexander Parades Aredo, identificado con DNI N°47833556 y Kevin Junior Reyes Bazán, identificado con DNI N°71006485, estudiantes de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Privada Antenor Orrego, han desarrollado el proyecto de tesis titulado "**Sistema de control presupuestal y su impacto en la rentabilidad de la Curtiembre Ecológica del Norte EIRL — Trujillo, en el año 2019**", desde el 15 de Julio hasta el 15 de Diciembre del año 2019, cumpliendo eficientemente el desarrollo de su proyecto de investigación.

Se expide el presente documento, a solicitud escrita de los interesados para los usos y fines que viere por conveniente.

Trujillo 20 de diciembre del 2019.



MANUEL GERMAN PAREDES MIÑANO
TITULAR - GERENTE

Paredes Miñano, Manuel Germán
GERENTE GENERAL

