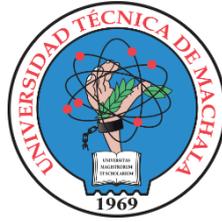


**REPÚBLICA DEL ECUADOR**



**UNIVERSIDAD TECNICA DE MACHALA**

**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

REGLAMENTO DE CONTROL INTERNO PARA  
ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE FLUJO DE  
EFECTIVO DEL COMISARIATO ROSIMARKET DE EL GUABO,  
AÑO 2021

MAGÍSTER EN AUDITORIA Y CONTABILIDAD

ING. FABIAN FERNANDO MIRANDA MONSERRATE

**MACHALA 2021**

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**



**UNIVERSIDAD TECNICA DE MACHALA**

**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**REGLAMENTO DE CONTROL INTERNO PARA  
ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE FLUJO DE  
EFECTIVO DEL COMISARIATO ROSIMARKET DE EL  
GUABO, AÑO 2021**

**MAGÍSTER EN AUDITORÍA Y CONTABILIDAD**

**INVESTIGADOR PRINCIPAL:**

**ING. FABIAN FERNANDO MIRANDA MONSERRATE**

**TUTORA:**

**DRA. ENA MARITZA FEIJOO GONZALEZ MGS**

**MACHALA 2021**

## **DEDICATORIA**

A mí adorado Dios y Padre Celestial

A mi amada esposa

A mis dos amados hijos

A mis hermosos y amados padres

## **AGRADECIMIENTOS**

- A mi Dios y Padre Celestial por ser mi fuente de vida e inspiración.
- A mi esposa por su apoyo incondicional.
- A mis hijos por ser la razón de continuar con mi carrera.
- A mis padres por ser quienes formaron en mí la perseverancia en cada una de las metas que me he propuesto.
- A mi tutora por direccionar con sus conocimientos técnicos el desarrollo de este trabajo de investigación.
- A mi buen amigo el Dr. Luis Carmenate Fuentes por colaborar conmigo en varias instancias del programa de titulación.
- A la Universidad Técnica de Machala, por darme la oportunidad de participar de esta Maestría e impartir grandes conocimientos para desarrollo de una vida profesional plena.

## **RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Yo, Fabián Fernando Miranda Monserrate, con C.C. 0703578427; declaro que el trabajo de titulación “Reglamento de Control Interno para elaboración del Presupuesto de Flujo de Efectivo del Comisariato Rosimarket de El Guabo, año 2021”, en opción al título de Magíster en Auditoría y Contabilidad, es original y auténtico; cuyo contenido: conceptos, definiciones datos empíricos, criterios, comentarios y resultados son de mi exclusiva responsabilidad.

FABIAN FERNANDO MIRANDA MONSERRATE.

C.C. 0703578427

Machala, 2021/08/24

# REPORTE DE SIMILITUD TURNITIN

## REGLAMENTO DE CONTROL INTERNO PARA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO DEL COMISARIATO ROSIMARKET DE EL GUABO, AÑO 2021

Archivo | C:/Users/Usuario@/Downloads/Turnitin\_Originality\_Report\_1635091742%20(1).html

### Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 23-ago.-2021 21:16 -05  
Identificador: 1635091742  
Número de palabras: 19419  
Entregado: 1

TITULACION Por Fabian Miranda

Similitud según fuente	
Índice de similitud	
8%	
Internet Sources:	7%
Publicaciones:	0%
Trabajos del estudiante:	5%

2% match (trabajos de los estudiantes desde 16-abr.-2021)

[Submitted to Universidad Técnica de Machala on 2021-04-16](#)

2% match (trabajos de los estudiantes desde 11-feb.-2020)

[Submitted to Universidad Técnica de Machala on 2020-02-11](#)

2% match (Internet desde 22-ago.-2021)

[http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15232/1/E-7202\\_DIAZ%20CUENCA%20LISSETH%20MELISSA.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15232/1/E-7202_DIAZ%20CUENCA%20LISSETH%20MELISSA.pdf)

2% match (Internet desde 16-jul.-2020)

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/15410/Obracompleta.2018Fernandezjose.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

2% match ()

[Chasipanta Baraja, Esthela Alexandra, Llumiquinga Guaman, Clelia Marisol. "Diseño de un sistema de control interno para el Supercomisariato Kerly del cantón La Maná Provincia de Cotopaxi.", Ecuador : La Maná : Universidad Técnica de Cotopaxi \(UTC\), 2020](#)

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

Yo, PH. D. Ena Maritza Feijoo González con C.C. 070344125-3; tutora del trabajo de Titulación “Reglamento de Control Interno para elaboración del Presupuesto de Flujo de Efectivo del Comisariato Rosimarket de El Guabo, año 2021”, ha sido revisado, enmarcado en los procedimientos científicos, técnicos, metodológicos y administrativos establecidos por el Centro de Postgrado de la UTMACH, razón por la cual doy fe de los méritos suficientes para que sea presentado a evaluación.

PH. D. ENA MARITZA FEIJOO GONZALEZ.

C.C. 070344125-3

Machala, 2021/08/24

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTORÍA**

Yo, Fabián Fernando Miranda Monserrate, con C.C. 07003578427; autor del trabajo de titulación “Reglamento de Control Interno para elaboración del Presupuesto de Flujo de Efectivo del Comisariato Rosimarket de El Guabo, año 2021”, en opción al título de Magíster en Auditoría y Contabilidad, declaro bajo juramento que:

- El trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado previamente para ningún grado o calificación profesional, En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad del mismo y el cuidado de remitirse a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto, asumiendo la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.
- Cedo a la Universidad Técnica de Machala de forma o exclusiva con referencia a la obra en formato digital los derechos de:
  - a. Incorporar la mencionada obra en el repositorio Institucional para su democratización a nivel mundial, respetando lo establecido por la Licencia Creative Commons Attribution - No Comercial – Compartir igual 4.0 Internacional (CC BY NCSA 4.0); la Ley de Propiedad Intelectual del Estado Ecuatoriano y el Reglamento Institucional.
  - b. Adecuarla a cualquier formato o tecnología de uso en INTERNET, así como correspondiéndome como Autor la responsabilidad de velar por dichas adaptaciones con la finalidad de que no se desnaturalice el contenido o sentido de la misma.

FABIAN FERNANDO MIRANDA MONSERRATE.

C.C. 0703578427

Machala, 2021/08/24

## RESUMEN

Los Presupuestos de Flujo de Efectivo miden en forma coherente y sistematizada la proyección de liquidez de las empresas, por lo tanto es necesaria su elaboración como un instrumento financiero para previsión de los controles coherentes de las empresas siendo los Comisariatos en el Ecuador las entidades que más necesitan estas herramientas de gestión por la gran cantidad de efectivo que manejan. Esta es la razón de ser del presente trabajo de investigación, cuyos resultados dieron como respuesta que el presupuesto nombrado permite distribuir en forma equitativa el recurso monetario en cuestión, cuando éste desde un inicio posee una proyección eficiente de su movimiento de ingreso o salida, mediante un programa estructurado denominado Reglamento de Control interno. La normativa que lo formula permite enfocarse a la empresa en la distribución eficiente de este elemento básico denominado efectivo, ya que la investigación presente permitió enfocarse en su elaboración en base a las necesidades de la empresa fuente y bajo un estricto estudio con métodos de investigación acordes a este proceso de indagación. Finalmente el aporte práctico fue ajustado incluso a posibles actualizaciones futuras según el comportamiento del contexto de la empresa y que pueda justificar el uso del efectivo de manera coherente sin perjudicar la rentabilidad, detecte riesgos y genere información idónea para que la administración central pueda cumplir sus objetivos empresariales.

**PALABRAS CLAVE:** Presupuesto de flujo de efectivo, herramientas de gestión, control interno, normativas.

## **ABSTRACT**

*The Cash Flow Budgets measure in a coherent and systematized way the liquidity projection of the companies, therefore it is necessary to prepare it as a financial instrument for forecasting the coherent controls of the companies, being the Commissariats in Ecuador the entities that most they need these management tools because of the large amount of cash they handle. This is the raison d'être of the present research work, the results of which gave as an answer that the named budget allows the monetary resource in question to be distributed equitably, when it from the beginning has an efficient projection of its entry or exit movement, through a structured program called Internal Control Regulations. The regulation that formulates it allows the company to focus on the efficient distribution of this basic element called cash, since the present research allowed to focus on its elaboration based on the needs of the source company and under a strict study with consistent research methods to this inquiry process. Finally, the practical contribution was adjusted even to possible future updates according to the behavior of the company's context and that it can justify the use of cash in a coherent way without damaging profitability, detect risks and generate suitable information so that the central administration can meet its objectives business.*

**KEY WORDS:** *Cash flow budget, management tools, internal control, regulations.*

## INDICE GENERAL

	<b>pág.</b>
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
RESPONSABILIDAD DE AUTORIA.....	5
REPORTE DE SIMILITUD URKUND.....	6
CERTIFICACION DEL TUTOR.....	7
CESION DE LOS DERECHOS DE AUTORIA.....	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INDICE GENERAL .....	11
LISTA DE ILUSTRACIONES Y TABLAS.....	15
LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS.....	16
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO 1. ....	25
1.1 Antecedentes Históricos. ....	25
1.2 Antecedentes Conceptuales y Referenciales.....	30
1.2.1 Administración Financiera.....	30
1.2.1.1 Funciones de la Administración Financiera.....	30
1.2.2 Planificación Financiera.....	33
1.2.2.1 Ejecución de la Planificación Financiera.....	34
1.2.3 El Presupuesto como herramienta de Gestión Financiera.....	36
1.2.3.1 Clasificación del Presupuesto como herramienta de Gestión Financiera.....	37
1.2.3.1.1 Presupuesto Operativo.....	37
1.2.3.1.2 Presupuesto Financiero.....	37
1.2.4 Presupuesto del Flujo de Efectivo.....	38
1.2.4.1 Estructura del Presupuesto del Flujo de Efectivo.....	39
1.2.5. Control Interno.....	40
1.2.5.1 Definición de Control Interno.....	41
1.2.5.2 Objetivos del Control Interno.....	41
1.2.5.3 Principios del Control Interno.....	42
1.2.5.3.1 Principio de Eficiencia.....	42

1.2.5.3.2 Principio de Equidad.....	43
1.2.5.3.3 Principio de Economía.....	43
1.2.5.3.4 Principio de Ética.....	43
1.2.5.3.5 Principio de Eficacia.....	43
1.2.5.3.6 Principio de Autogestión.....	43
1.2.5.3.7 Principio de Autocontrol.....	44
1.2.5.3.8 Principio de Autorregulación.....	44
1.2.6 Control Interno bajo perspectiva empresarial.....	45
1.2.6.1 Gestión de riesgo empresarial mediante aplicación de normas establecidas.....	45
1.2.6.1.1 Gobierno y cultura.....	45
1.2.6.1.2 Estrategia y establecimientos de objetivos.....	46
1.2.6.1.3 Desempeño.....	46
1.2.6.1.4 Revisión y monitorización.....	46
1.2.6.1.5 Información, comunicación y reportes.....	46
1.2.7 Normas y Reglamentos.....	47
1.3 Antecedentes Contextuales.....	49
<b>CAPÍTULO 2. METOLOGIA.....</b>	<b>56</b>
2.1 Tipos de Investigación.....	56
2.2 Paradigma o perspectiva general.....	57
2.3 Población y muestra.....	57
2.4 Métodos de investigación.....	58
2.4.1 Métodos Teóricos.....	58
2.4.2 Métodos Empíricos.....	59
2.4.2.1 Métodos Revisión Documental.....	59
2.4.2.2 Método de la Entrevista.....	60
2.4.2.3 Método de Observación Directa.....	60
<b>CAPÍTULO 3. FUNDAMENTACION TEORICA DEL APORTE PRÁCTICO.....</b>	<b>61</b>
3.1 Fundamentación Teórica del Aporte Práctico.....	61
3.2 Normas de Control Interno aplicado al Proceso Financiero.....	62
3.3 Enfoque relacional de Normativas de Control.....	63
3.4 Sistema Estructurado de las Cédulas presupuestarias.....	64
3.4.1 Reglamento de Control Interno como Aporte Práctico de la Investigación.....	64
3.4.1.1 Características fundamentales.....	64

3.4.1.1.1 Confiabilidad.....	64
3.4.1.1.2 Sistematización.....	65
3.4.1.1.3 Sinergia.....	65
3.4.1.2 Misión.....	65
3.4.1.3 Visión.....	66
3.4.1.4 Objetivos.....	66
3.4.2 Aplicación Técnica.....	66
3.4.2.1 Incidencia del Control Interno.....	66
3.4.2.1.1 Gobernabilidad y cultura.....	67
3.4.2.1.2 Estrategia y establecimiento de objetivos.....	68
3.4.2.1.3 Desempeño.....	68
3.4.2.1.4 Revisión y monitorización.....	68
3.4.2.1.5 Información, comunicación y reportes.....	68
3.4.3 Estructuración de Normas y Procedimientos.....	69
3.4.3.1 Normativas de cédulas Presupuestarias Precedentes al Presupuesto de Flujo de Efectivo.....	69
3.4.3.1.1 Presupuesto Operativo.....	69
3.4.3.1.1.1 Presupuesto de Ventas.....	70
3.4.3.1.1.2 Presupuesto de Cobros en Efectivo.....	72
3.4.3.1.1.3 Presupuesto de Compras.....	74
3.4.3.1.1.4 Presupuesto de Pagos en Efectivo.....	77
3.4.3.1.1.5 Presupuesto de Costo de Ventas o Proyección de Utilidades.....	79
3.4.3.1.2 Presupuesto Financiero.....	81
3.4.3.1.2.1 Presupuesto de Flujo de efectivo.....	82
3.4.3.2 Normas Generales.....	86
<b>CAPITULO 4. RESULTADOS OBTENIDOS.....</b>	<b>87</b>
4.1 Resultados de Métodos Empíricos, Método del Análisis Documental.....	87
4.2 Resultados de Métodos Empíricos, Método de la Entrevista.....	88
4.1 Resultados de Métodos Empíricos, Método de la Observación Directa.....	92
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>95</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>96</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>101</b>



## **LISTA DE ILUSTRACIONES Y TABLAS**

Tabla 1. Comportamiento del Efectivo.....	63
Tabla 2. Ficha Observación, Departamento, Contabilidad y Planeación Financiera...118	
Tabla 3. Ficha Observación, Subdivisión Proveedores y Logística de Compras.....119	
Tabla 4. Ficha Observación, Subdivisión Bodega o Almacén.....120	
Tabla 5. Ficha Observación, Subdivisión Estrategia y Publicidad.....121	
Tabla 6. Ficha Observación, Departamento de Contabilidad, Planeación Financiera y RR.HH 2.....122	
Tabla 7. Ficha Observación, Subdivisión Proveedores y Logística de Compras 2.....124	
Tabla 8. Ficha Observación, Subdivisión Bodega o Almacén, y Logística.....125	
Tabla 9. Ficha Observación, Subdivisión Estrategia y Publicidad.....126	

## **ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Funciones de la Administración Financiera.....	32
Ilustración 2. Ejecución de la Planificación Financiera.....	35
Ilustración 3. Clasificación del Presupuesto.....	37
Ilustración 4. Contenido general e informativo del Presupuesto de Flujo de Efectivo...38	
Ilustración 5. Estructura del Presupuesto del Flujo de Efectivo.....	40
Ilustración 6. Objetivos del Control Interno.....	42
Ilustración 7. Principios del Control Interno.....	44
Ilustración 8. Gestión del Riesgo Empresarial.....	45
Ilustración 9. Componentes de la Gestión del Riesgo Empresarial.....	47
Ilustración 10. Organigrama Estructural del Comisariato Rosimarket.....	51
Ilustración 11. Comportamiento del Efectivo.....	63
Ilustración 12. Gráfica Determinación de Objetivos Específicos 1.....	92
Ilustración 13. Gráfica Determinación de Objetivos Específicos 2.....	93

## LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS

**PPBS.** *Planning, Programming, and budgeting System*, “Sistema de Planificación, Programación y Presupuesto”).

**ROI.** Rendimiento sobre la Inversión.

**CMI.** Cuadro de Mando Integral.

**FCF.** Flujo de Caja disponible.

**CTD.** Certificado de depósito a término

**CDAT.** Certificado de depósito de Ahorro a término fijo

**BONOS TES.** Bonos de Título de Deuda Pública

**DSCR.** Índice de Cobertura a la deuda de servicio a la deuda

**COSO.** *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*

**BOCEAS.** Bonos obligatoriamente convertibles en acciones

**PWC (AUDITORIES).** Pricewaterhouse Coopers, Auditores Externos

**IESS.** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

## INTRODUCCIÓN

A partir del pasado siglo las empresas que manejan finanzas empresariales comienzan a adquirir nuevos conocimientos tenidos teórico - prácticos, aplicados por las administraciones centrales que utilizan cada vez más recursos tecnológicos de vanguardia y herramientas financieras con la finalidad de precautelar sus inversiones; sin embargo, la mayoría de veces el directivo financiero se enfrenta a decisiones de relevancia económica bajo condiciones de incertidumbre y en un horizonte temporal que le impiden muchas veces observar o evaluar la capacidad de las entidades para generar solvencia y liquidez.

Bajo este contexto adquieren relevancia herramientas de notable uso administrativo y financiero estructuradas gracias al uso del control interno, con el fin de armonizar idóneamente los diferentes componentes de la economía interna de las empresas y poder acoplarse a lo que el mercado global incita cada día según los comportamientos de los consumidores.

Los instrumentos financieros en primera instancia son los indicadores que permiten modificar o confirmar decisiones administrativas según los datos recopilados de las cédulas financieras de las empresas cuya base estructural es promovida por leyes y reglamentos contables y por razones de seguridad esta información debe ser idónea sin sufrir infiltraciones o deficiencias y acorde a la realidad de las diferentes transacciones, definiendo de esta manera el uso esencial del término control interno, más aún en las empresas que poseen alta liquidez.

El flujo de efectivo es la savia que corre por las raíces de las empresas y constituye el principal ingrediente de cualquier modelo de valoración financiera. Si un analista quiere asignarle valor a una inversión que la compañía esté considerando hacer, o si el objetivo es producir mayor liquidez, éste debe tener énfasis en conocer la forma estructural del comportamiento del efectivo dentro de la entidad y determinar si el funcionamiento de los diferentes controles internos está cumpliendo sus objetivos.

El Estado de Flujos Financieros o de Efectivo informa acerca de la procedencia de los fondos que la empresa ha utilizado en una etapa determinada, así como del uso que de éstos han realizado en dicha etapa. Este estado, a diferencia del Estado de Situación Financiera, brinda una visión dinámica, la cual complementa la información estática brindada por este estado financiero por lo que constituye un instrumento de gran utilidad en la evaluación de la gestión empresarial.

Es importante considerar que este estado puede ser utilizado tanto para hacer evaluaciones retrospectivas como prospectivas. Por ello es necesario que las empresas también puedan enfocarse en realizar proyecciones sistematizadas de este instrumento financiero a través de la planificación financiera utilizando la metodología de los presupuestos; por medio de esto puede observarse el posible comportamiento de los recursos financieros (efectivo) de un ente económico en un período determinado, encaminado a informar la obtención y administración de dichos recursos, como también un análisis que sustente la toma de decisiones en las actividades financieras, operacionales, administrativas y comerciales.

De igual manera el contexto de aplicación de los controles internos, suplen las necesidades de los usuarios empresariales en sus procesos administrativos, brindando un sinnúmero de oportunidades para poder emplearlo incluso en las proyecciones económicas respaldadas por el conocimiento científico con posibles marcos de soluciones que pueden adaptarse de manera particular y exclusiva al desenvolvimiento institucional y jurídico de cada ente empresarial.

En el Ecuador los diferentes escenarios que se producen en los mercados de consumo han producido que las empresas tengan que realizar cambios en sus estrategias empresariales y de control por la alta demanda y competencia, circunstancia que amerita a que las empresas se especialicen, no solamente en la captación de esos consumidores sino en estudios de recursos financieros por la alta liquidez que significa el retorno inmediato de inversión que producen las transacciones de ventas.

En la ciudad de El Guabo Provincia de El Oro funciona un establecimiento que posee una cantidad extraordinaria de transacciones comerciales que cumple con todos los

requisitos para realizar un trabajo de investigación justificado, porque su estructura financiera posee un universo de problemas en los que un análisis científico puede formular soluciones basándose en un eje primordial, como lo es el control interno de procedimientos en evaluación y estructuración del presupuesto de flujo de efectivo.

El Comisariato Rosimarket, tiene un crecimiento de ventas de aproximadamente 18% anual desde el año 2016, con niveles de liquidez del 85% sobre el total de ingresos, porcentaje realmente alto en base a la rentabilidad y estableciendo una rotación de inventarios a satisfacción generada por los diferentes consumidores de gran versatilidad de productos de primera necesidad.

Sus equivalentes de efectivo se generan en base al movimiento de ventas y por ende de la rotación de inventarios, sin embargo no posee estructuras de un flujo de efectivo como estado financiero ni como presupuesto para observar detenidamente los controles de adquisiciones o de ingresos y precisar abastecimiento de mercaderías y controles del flujo de información que formulen los cálculos de los índices financieros.

Estas circunstancias condicionan a que la empresa necesite una herramienta de gestión empresarial que a su vez facilite el tema de análisis financiero para controlar el crecimiento económico del comisariato y organizar presupuestos de control de gastos y recepción de ingresos. La investigación en curso busca el resultado de un análisis central dentro de la entidad, para la creación de un sistema de presupuestos del efectivo con normativa de control interno que facilite la interacción de todo el sistema financiero oportuno, y cree un enfoque destinado a proteger el crecimiento de la empresa.

Entonces por la descripción de los anteriores antecedentes el problema central en el que se es posible constituir como tema de investigación científica es:

¿Cómo elaborar el Presupuesto del Flujo de Efectivo del Comisariato Rosimarket de El Guabo, año 2021?

Con el fin de proceder a la realización del estudio centraremos la investigación dentro de un marco específico conocido como objeto de estudio de la investigación enmarcado

dentro del “Proceso de planificación y control de presupuestos”, razón fundamental en la cual reposa el centro de la investigación con el fin de precautelar cada uno de los acontecimientos que se necesitan resolver dentro del comisariato Rosimarket.

El volumen de información producido por las inmensas cantidades de transacciones en compras y ventas priorizan la necesidad de generar controles internos del comportamiento del efectivo con el fin de que no afecten a los estados financieros incluido el estado del mismo nombre, y a más de ello permitir crear los suficientes datos financieros que influyen en el proceso dinámico de establecer presupuestos eficientes y aplicados a la realidad.

Dentro de las causas claves para obtener información y el oportuno criterio de establecer la investigación en curso podemos observar que cuentas establecidas como activos y pasivos financieros tienen ciertos desbalances, he ahí la importancia de un control presupuestario interno, para que esas filtraciones de información sean exactas, ya que si hablamos de un sistema presupuestal de flujo de efectivo, éste es conformado por estimaciones en cada una de sus células componentes (Presupuestos de compras, ventas, pagos, gastos, etc.) y que todas deben ser dinámicas y necesarias para determinar un superávit o un déficit.

Por lo tanto, a falta de estos elementos financieros, la empresa tiene que disponer recursos destinados para otros procesos hasta poder recuperar dinero invertido en activos financieros o realizables, que al no tener la suficiente rotación pierden valor adquisitivo que afecta a las utilidades de la empresa y desgastan al capital de trabajo. Este último monetariamente sufre pérdida por costos financieros debido a dinero amortizado que no está retroalimentando el proceso financiero del comisariato.

Por estos antecedentes, existe la ardua necesidad de cumplir con el objetivo principal del presente trabajo de investigación, el cual ha sido estructurado en base a los requerimientos urgentes que solicita el comisariato en sus procesos financieros, el cual es:

“Elaborar un presupuesto de flujo de efectivo para el Comisariato Rosimarket de El Guabo, mediante un reglamento de control interno”.

En la actualidad es de vital importancia que las empresas cuenten con estrategias financieras que le permitan lograr sus objetivos y lograr ser competitivos ante las demás empresas brindando servicios de calidad y llevar de manera interna una adecuada administración de los recursos y un buen manejo de las finanzas, la economía y la contabilidad para la toma de decisiones. No basta ofrecer un buen producto o servicio, sino que exista una adecuada administración de los recursos, por lo que es de vital importancia que el administrador financiero realice estrategias financieras que ayuden al desarrollo de la empresa (Ornelas, 2017).

Siguiendo este lineamiento, la metodología a emplearse estará destinada al campo de investigación ya delimitado, basándose en conceptos científicos aplicados a la realidad y capaces de poder estructurar la base del marco teórico abstrayendo del objeto de investigación las estructuras resultantes y suficientes para determinar el campo mencionado, que se cree necesario tomar en consideración bajo la siguiente estructura técnica:

“Normativas de elaboración y control del Presupuesto del Flujo de Efectivo”.

Como antecedentes históricos podemos mencionar que las empresas dedicadas a la compra y venta de bienes de consumo masivo, tienden a crecer en el control interno de sus operaciones y que por tal razón mantienen el uso de elementos financieros que sirvan de apoyo a sus procesos administrativos y que durante años este requerimiento ha ido evolucionado porque el mundo globalizado es sumamente cambiante en tecnología e instrumentos de medición financiera.

El comisariato Rosimarket posee énfasis en solucionar sus necesidades de controlar el efectivo conociendo el efecto que este presentará, porque no únicamente basta el

conocer internamente como es el movimiento del efectivo, sino anticiparse en cómo distribuirlo en forma equitativa sin afectar la liquidez a corto, mediano o largo plazo.

En la determinación de los antecedentes conceptuales, tenemos que referenciar a la conceptualización del aporte práctico mediante el uso de diferentes fuentes de información acordes a justificar la esencia de este trabajo de investigación, buscando la más ardua simplicidad posible con un lenguaje e información confiable que pueda interpretarse a cabalidad y cuyos conceptos afirmen los planteamientos en desarrollo.

El trabajo de investigación presenta una originalidad plena, con concepciones lógicamente diseñadas en base a investigación de campo de alta calidad y un marco teórico bien estructurado, por ello los antecedentes contextuales resumen un profundo y sistematizado criterio descriptivo observando ciertos procesos que deben poseer reglamentos de control y que se adaptarán a los esquemas que enfrenten los diferentes cambios en los procesos comerciales.

La razonabilidad propia de la hipótesis es coherente en correlacionar los aspectos fundamentales de la investigación, partiendo como una especulación fundamentada en la realidad financiera en que se encuentra el contexto de aplicación, por lo tanto se formula de esta manera:

Si se implementa un Reglamento de control interno, entonces se podría elaborar el presupuesto de Flujo de Efectivo del Comisariato Rosimarket de El Guabo, año 2021

.

Por todo lo expuesto con anterioridad se cree necesario plantear tres objetivos específicos y fundamentales para comprobar la veracidad del proceso de investigación.

- Establecer la relación funcional entre administración financiera y los presupuestos con el fin de formular bases teóricas que permitan elaborar el aporte práctico de la investigación.

- Estructurar normativas de control interno para elaboración del presupuesto del Flujo de Efectivo del comisariato Rosimarket de El Guabo, año 2021.
- Diseñar un esquema del Presupuesto de Flujo de Efectivo acorde a las normativas estructuradas en el Reglamento de Control Interno del Comisariato Rosimarket de El Guabo, año 2021.

La metodología a usarse es el método analítico sintético, porque permite reconocer mediante su característica científica el análisis de todo el proceso de control de presupuestos con el fin de ir descomponiendo los elementos que interaccionan en la estructura del presupuesto del flujo de efectivo, reconocer cómo intervienen sus partes, observar sus causas su naturaleza y efectos para luego sintetizar todo este conocimiento relacionando estos elementos entre sí para formular el aporte práctico de la investigación.

De igual manera se usan los métodos de modelación y sistémico, la finalidad es proporcionar modelos efectivos y sistematizados del aporte práctico, ya que éste debe ser estructurado en forma coherente y secuencial.

Como métodos de investigación empíricos se utilizó la entrevista, para poder recabar información sobre los elementos que estructuran el aporte práctico de la investigación; el método de revisión documental debido a la gran cantidad de información que se encuentra dentro del comisariato como parte del objeto de estudio y fuentes primarias y secundarias para armar las bases teóricas de los objetivos de la investigación.

El método de observación directa permitió determinar en campo las diferentes conductas de aquellos procedimientos que no están documentados y que fue necesario revisar de manera coherente, captando cada detalle de los procesos económicos y administrativos del comisariato realizados por el recurso humano y financiero, que faciliten la recopilación de datos relevantes que permitieron deducir el problema de la investigación y su solución cumpliendo con el objetivo principal de este trabajo de investigación.

Los resultados que se obtuvieron reflejan las necesidades básicas del comisariato Rosimarket, las cuales confirman ser la razón suficiente para poder formular el aporte práctico de esta investigación, viabilizando a las normativas de control interno como la base presupuestal del flujo de efectivo y éste pueda servir como la herramienta financiera fundamental que influye en la toma de decisiones y cumpla de los objetivos de la empresa.

El presente trabajo se ha dividido en cuatro capítulos, el primer capítulo señala la fundamentación teórica explicando los antecedentes históricos, conceptuales y referenciales y los antecedentes contextuales. El segundo capítulo, abarca la metodología aplicada a la investigación desde el paradigma, tipos de investigación, población, muestra y los métodos utilizados para la obtención de la información necesaria para el proceso de este trabajo de investigación.

El capítulo 3 está conformado por el planteamiento de la propuesta o aporte práctico, su fundamentación teórica y su metodología de aplicación en la solución del problema de investigación. En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación, la discusión de los mismos y su concordancia con la necesidad de ejecución del aporte práctico y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la presente investigación.

## **CAPITULO 1. ANTECEDENTES**

El presente capítulo hace énfasis al desarrollo teórico de la investigación en concordancia con las características del presupuesto del flujo de efectivo, enmarcando la comprensión de la evolución del campo sobre el objeto de estudio, sus características y definiciones pertinentes y finalmente la evolución del objeto en el contexto sobre el cual se realiza el trabajo de investigación.

### **1.1 Antecedentes históricos**

El presupuesto presenta relación con la proyección de activos líquidos para buscar logros positivos, dirigido únicamente hacia actividades futuras, estructurando estas proyecciones en un lapso de tiempo generalmente mensual y en forma práctica optimizando el uso de insumos y elementos financieros de manera exacta que satisfagan necesidades de producción o ventas, determinando la cantidad de inventarios que se van a utilizar sin tener costos innecesarios de almacenamiento, pérdida o deterioro de la mercancías (Parra & La Madriz, 2017).

Como datos históricos procedemos a observar la evolución del principal elemento de la investigación que es el presupuesto de flujo de efectivo, tomando en consideración que toda planeación financiera utiliza una herramienta fundamental denominada presupuesto, el cual, ha permanecido en constante evolución ajustado al nivel de globalización que existe en el mercado mundial, y al igual que la normativa que forma su estructura acoplándose a estos cambios en los que se desarrollan las empresas.

Durante la administración de la dinastía Tang 618-907 d.C., en China, se produjo la aparición de presupuestos estatales, usados para financiamiento del ejército, distribución de gastos provinciales y restricciones de fondos especiales generados por ingresos del estado para fines específicos entre ellos pago de sueldos a funcionarios públicos; luego en Europa aparecieron en los siglos posteriores (mediados del siglo XIX) fundamentos teóricos y prácticos que catalogaron al presupuesto general como herramienta de

planificación y gestión en el sector público de Gran Bretaña, siendo el Parlamento Británico su controlador (Fernández, 2021, p. 85).

La planificación presupuestaria iría tomando forma en el pasar del tiempo, a finales del siglo XIX, Estados Unidos perfeccionará el presupuesto mediante herramientas de control interno con el fin de controlar fondos públicos y combatir la corrupción en la administración pública, luego pasaría a ser usado en el sector privado aplicando una fuerte innovación contable, planteando la existencia de sinergias entre el presupuesto gubernamental, la contabilidad de costos y el costeo estándar formando una base estructural de modernos sistemas de presupuestos en el sector público y privado.

A mitad del siglo XX, la crisis global producida por la primera guerra mundial, obligó a las empresas a controlar costos con más eficiencia y planificación que se agudizó con la Gran Depresión en Estados Unidos año 1929, convirtiendo los costos y la gestión presupuestaria en una cuestión vital. En este contexto fueron ideadas y realizadas algunas de las prácticas de control de gestión aún vigentes en el siglo XXI, originadas en empresas como DuPont y General Motors. Estas prácticas a vías de ejemplo son la planificación por períodos y su presupuesto, la descentralización organizacional, la medición del rendimiento sobre la inversión (ROI), los presupuestos flexibles, los planes de incentivos y de participación en las ganancias.

Estas circunstancias fueron ocasión para el uso de contratos de rendimiento fijo (considerando magnitudes contables dimensionadas) como fundamento para definir los objetivos empresariales con el fin de valorar el trabajo empresarial.

Siguiendo con la cronología de la evolución de este elemento principal, el investigador Peter A Pyhrr propone en Estados Unidos una nueva metodología presupuestaria denominada “Presupuesto Base Cero”, que consistía en que las partidas presupuestarias partirían desde cero cada año, (PPBS *Planning, Programming, and budgeting System*, “Sistema de Planificación, Programación y Presupuesto”), presionando a las empresas a que realicen recortes de gastos poco motivados que incurran en errores de gestión durante la inflación de los años 70; luego extendiéndose a Europa como metodología

de planificación presupuestaria para actualizar programas y gastos de las empresas (Fernández, 2021, p. 3).

Muchas empresas respondieron a estos cambios aplicando modificaciones en sus procesos de planificación, reduciendo el horizonte temporal del presupuesto por ejemplo de periodos anuales, a trimestrales, cuatrimestrales, e implementando modelos de gestión estratégica como el Cuadro de Mando Integral (El Cuadro de Mando Integral CMI es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía), que permitiera un sistema presupuestario y de innovación para la gestión y la innovación.

En el contexto de aplicación podemos mencionar que los procedimientos para poder afianzar científicamente el objeto de la investigación tienen realce en justificar el trabajo en proceso, ya que es necesario un proceso presupuestario que faculte la capacidad de administrar la capacidad de liquidez de la empresa en cuestión, siendo esta entidad al igual que las empresas que usan presupuesto un ente complejo, donde las herramientas financieras deben adaptarse a los requerimientos de las diferentes transacciones económicas que se suscitan.

Durante los últimos años los recursos tecnológicos y científicos han puesto énfasis en ser aquellas herramientas claves en el desarrollo de las empresas, introduciendo el análisis financiero, el control interno, el uso de gestión administrativa y la planeación financiera entre los más importantes, para satisfacer las necesidades de alcanzar objetivos propuestos y crecimiento económico, controlar liquidez y potencializar sus rendimientos.

La posibilidad de alcanzar esas metas propuestas debía generar un conocimiento pleno del comportamiento de las empresas en el futuro, conocer los movimientos económicos que posiblemente generen cambios en las políticas empresariales, aumentar la gestión de control de los recursos internos, determinar reglas para los procesos ya sea de

producción o comercialización y minimizar costos o gastos recurrentes y no recurrentes mediante investigación científica de simplificación del uso de la liquidez.

En el ámbito empresarial la liquidez es sinónimo de progreso y eficiencia y más aún cuando esta es controlada. Es el cuestionamiento que surgió como interrogante desde hace muchos años en las empresas y que determinó a buscar anticiparse a los hechos y surgieron las herramientas o cédulas presupuestarias como solución a esos planteamientos bajo una visión de desarrollo.

Con el fin de enfocarse en esa situación es que nace el presupuesto del efectivo, como una herramienta que permite poder anticiparse a controlar la liquidez de las empresas, estableciendo una normativa de control que reflejen costos y gastos donde sí se permite observar el futuro comportamiento del efectivo y corregir los posibles problemas antes de que sean agravantes que afectan a las organizaciones.

Determinando bajo estas circunstancias la importancia de establecer bajo este proceso de investigación un aporte práctico fundamentado en la normativa de control interno para procesamientos de datos cuya importancia radica en la funcionalidad del presupuesto de flujo de efectivo, que pueda anticiparse a posibles errores y se tengan futuros correctivos los procedimientos del gasto económico y en función de la posible realidad del ingreso, es decir, poder plantear en forma eficiente proyecciones de ingresos y gastos que brindan seguridad y control de recursos en las empresas.

Respecto a estos procedimientos señalamos a la estructuración de un instrumento básico de gestión financiera eficiente a corto, mediano y largo plazo, para alcanzar objetivos deseados, y que será de uso exclusivo del Comisariato Rosimarket, en su planificación financiera, conociendo más aún que la empresa va a crecer paulatinamente al convertirse en un futuro muy cercano en un centro comercial que necesitará esta herramienta de gestión.

Por todo lo anteriormente descrito nos permitiremos demostrar que utilizando el Flujo de Efectivo Proyectado como una herramienta de gestión financiera eficiente se logrará mantener el negocio en marcha, aplicando tal instrumento bajo la normativa de un reglamento de control interno con políticas y procesos adaptados a las necesidades del contexto de estudio, mejorando ampliamente la eficiencia en el marco del desarrollo empresarial, incluido el cumplimiento de responsabilidades frente a terceros.

## **1.2 Antecedentes Conceptuales y Referenciales**

(Tobon, Martínez, Valdez y Quiriz, 2018) señalan que la “implementación de un marco conceptual como aporte a la sociedad del conocimiento debe estudiar plenamente los conceptos básicos para emitir criterios confiables” (p. 87).

### **1.2.1 Administración Financiera**

Altuve (2016) afirma al mencionar que, la administración financiera es una ciencia que al vincularse de forma directa con la administración, obedece a sus principios o funciones, por lo tanto, en ella se planifica, se organiza se coordina se controla y evalúa, todos aquellos recursos, físicos y financieros, que una organización posee y proyecta para un período de tiempo determinado (p. 7,8).

En el mismo sentido Sánchez (2016) asegura que “...las finanzas son el arte y la ciencia de la administración del dinero, por lo que la administración financiera es una disciplina que nos ayuda a planear, producir, controlar y dirigir nuestra vida económica” (p. 212).

Los autores indican que esta forma de organizar el efectivo, permiten a la gerencia de las empresas distribuir bien los recursos económicos, incluyendo aquellos intereses por prestaciones bancarias por financiamientos que se vuelven ajustables a su solvencia. Ajustando el control y planificación en función del tiempo en forma continua se contrarrestan los riesgos de las decisiones de la administración.

#### **1.2.1.1 Funciones de la Administración Financiera**

(Navarrete 2018), El desarrollo normal de las operaciones de un negocio requiere tomar decisiones de distinta naturaleza, y de allí se derivan funciones de diverso orden relacionadas con la administración financiera, las cuales podemos listar:

**Administración del capital de trabajo:** Establece la capacidad estructural de pagos a corto plazo que una empresa tiene mediante la comparación entre el ciclo de conversión de los activos y el periodo de maduración promedio de las obligaciones a corto plazo y permite definir estrategias para resolver problemas estructurales de pago cuando hay lugar (Navarrete, 2018, p. 9).

**Diagnóstico Financiero:** La administración financiera desarrolla un papel de primer orden en el diagnóstico de la salud financiera del negocio, apoyado en el conocimiento de la estructura del balance general y del estado de resultados, su composición por grupos de cuentas y su evolución entre periodos de tiempo. Se apoya para el efecto en herramientas de diagnóstico como la lectura horizontal y vertical de los estados financieros básicos y la aplicación de indicadores financieros, así como en los estados e informes financieros complementarios como el flujo de caja, el estado de origen y aplicación de fondos y en el estado de cambios en el patrimonio (Navarrete, 2018, p. 9).

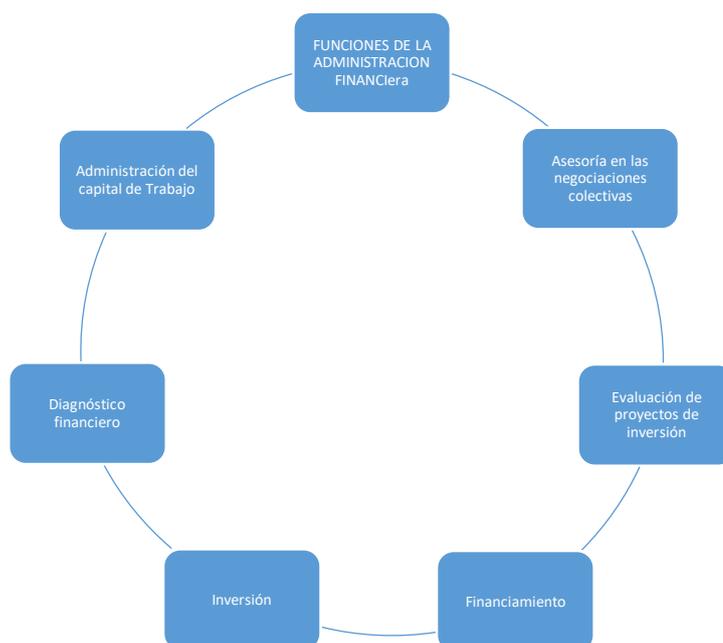
**Inversión:** Exige la búsqueda de alternativas para la adquisición de activos productivos como maquinaria y equipo, bodegas, oficinas, locales comerciales, etc.; el diseño y creación de nuevos productos y servicios o inversiones de recursos excedentes de tesorería en títulos a corto plazo y largo plazo, según las necesidades y las estrategias definidas (CTD, CDAT, bonos TES, acciones, Boceas o bonos obligatoriamente convertibles en acciones, etc.) (Navarrete, 2018, p. 9).

**Financiamiento:** Demanda análisis sobre las distintas fuentes, el costo financiero, los plazos de amortización conforme al flujo de caja proyectado y con el equilibrio entre las deudas a largo plazo y el patrimonio a fin de preservar la inversión de los propietarios (Navarrete, 2018, p. 9).

**Evaluación de proyectos de inversión:** Permite establecer la viabilidad de nuevos planes, la medición de los riesgos y la búsqueda de los recursos para llevarlos a cabo (Navarrete, 2018, p. 10).

**Asesoría en las negociaciones colectivas:** Exige la cuantificación de las demandas de las organizaciones sindicales, su impacto en las finanzas del negocio y la preparación de propuestas económicas acordes con las posibilidades del negocio (Navarrete, 2018, p. 10).

## Ilustración 1. Funciones de la Administración Financiera



Fuente: *Navarrete, Administración Financiera. Ediciones USTA pág. 10*

La clasificación que apunta el autor debe ser aplicada en las organizaciones de manera metódica, analizando de manera coherente su necesidad y estructura, con énfasis en aquellas que se encuentran en constante crecimiento con un alto nivel de liquidez como lo es el caso de los comisariatos, cuyos colaboradores financieros deben utilizar estos instrumentos en base a las ideas del autor.

Cada punto analizado hace un enfoque cuantificado de la administración coherente de recursos financieros, partiendo desde la protección del capital de trabajo, entendiéndose que el capital de trabajo es la fuente monetaria de la productividad de una empresa; en pocas palabras es el motor de una inversión que se debe proteger al máximo. Desde este criterio profesional podemos decir que al analizar las estructuras de los balances y la forma de cómo armonizar la función de sus elementos financieros podremos observar la protección de ese capital de trabajo, bajo la influencia del buen uso de las herramientas financieras expresadas en los balances como informes económicos.

Esta situación a su vez fortalece los requerimientos que necesitan las empresas inversoras para poder tomar decisiones sobre proyectos de inversión, al realizar los análisis pertinentes sobre la protección del capital de trabajo observando que esté fortalecido y respaldado, produciendo liquidez y solvencia idóneas, incluida la banca al momento de esquematizar sus estudios sobre seguridad financiera cuando van a entregar prestaciones evitando riesgos financieros.

Podríamos concluir mencionando que la administración financiera, formula planes con estrategias empresariales cuyos objetivos plantean estudios de escenarios internos y externos del contexto de las empresas. Esta planeación escoge las alternativas más idóneas que se han planteado una vez analizadas cualitativa y cuantitativamente a través de los presupuestos, siendo éstos la herramienta ideal para este cometido.

La cuantificación de estas estrategias mediante el uso de cédulas presupuestarias, toman como referente al presupuesto del flujo de efectivo, al ser la forma completa e idónea que demuestra el comportamiento ideal de las entidades en su estructura funcional y financiera, técnicamente aplicando al control interno como medición y evaluaciones de los resultados preestablecidos.

### **1.2.2 Planificación Financiera**

La planificación financiera es la medición de toda acción empresarial, involucrando las no monetarias que inciden en el flujo real y sus contrapartidas para valorar su importancia financiera, de esta manera todo documento previsional de esta planificación es un medio que busca cumplir objetivos que satisfacen necesidades monetarias en determinados periodo para tomar decisiones más acertadas al respecto (Román, Ferraz, Cibrán y Ángel, 2016, pág. 51).

Según los autores, la planificación financiera es la organización y medición formal que se realiza a las acciones que se emplean en las empresas, entendiendo que cada movimiento real sea financiero o no necesariamente tiene una contrapartida con valores monetarios que debe ser puesto en análisis por el respectivo departamento de control, entendiéndose a su vez que los diferentes documentos que avalan estas transacciones

son un medio esencial que al aprovechar su utilidad en determinados periodos de tiempo, darán resultado óptimos que sirvan para tomar decisiones apropiadas.

Álvarez (2016) afirma que: Planeación Financiera es una herramienta necesaria en las empresas que servirá de ayuda en la forma más idóneamente posible en el cumplimiento de políticas y objetivos desarrollen con éxito las actividades básicas de las mismas. La Planeación Financiera a través del presupuesto financiero administra y controla los recursos económicos y financieros de las empresas (p. 159).

Fernández (2019), menciona: Es un estudio que se realiza de la información económica y contable para una empresa global que estará basada en estándares internacionales de contabilidad; así mismo, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la entidad, mediante la utilización de indicadores, ratios y razones financieras (p. 45).

En referencia a los criterios anteriores, ambos autores asocian las relaciones colaterales que tiene la optimización y aplicación de conceptos a las diferentes actividades de una empresa, basados en el desarrollo de estrategias y planes esquematizados, automatizados y puestos en marcha, con el único fin de que cada elemento financiero sea tomado en consideración por la empresa según la estructura orgánica de la misma, en pocas palabras, la planeación financiera es el conjunto de herramientas cuyo funcionamiento armónico permite analizar la situación financiera de una empresa a corto o largo plazo, con el único fin de producir rentabilidad en base a toma de decisiones correctas y oportunas.

### **1.2.2.1 Ejecución de la Planificación Financiera**

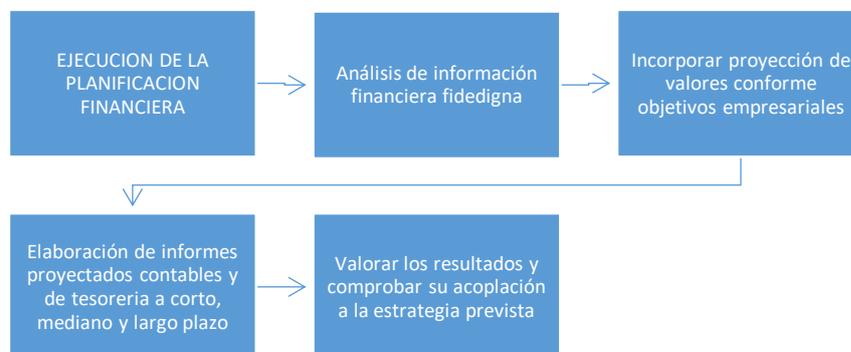
Una buena planificación depende de la veracidad de la información contable que se utiliza para su elaboración. Si los documentos contables de la empresa no son reales, la planificación no servirá de información para cumplir objetivos ni para que terceros como entidades de crédito, clientes y proveedores, usen datos con la seriedad del caso y aun sirvan a los accionistas o directivos como responsables de las decisiones (Román, Ferraz, Cibrán, & Ángel, 2016, p. 53).

De acuerdo a este criterio, es necesario concebir que la planificación financiera tiene altísima relación con la fiabilidad de toda la información contable recabada, por ello los documentos deben ser sustentos reales, a tal punto que una vez realizada la planificación financiera, éstos emitan confianza para proveedores, entidades de crédito, accionistas y directores financieros responsables de tomar decisiones trascendentales.

Según las mencionadas circunstancias, el mismo autor menciona que con el fin de que se ejecute una buena planificación financiera y ayude a mejorar gestiones pertinentes se debe:

- Partir de información contable veraz, exacta y fiel;
- Incorporar el menor número posible de hipótesis sobre las variables, proyectando los valores de éstas que respondan a la estrategia de la empresa, y no a posibles valores aleatorios;
- Elaborar estados contables relativos a la medición de ingresos, gastos y resultados, en cualquier caso, y de tesorería a corto plazo, y de necesidades de financiación, a medio y largo;
- Valorar los estados previsionales dentro del contexto de análisis de la empresa, y no sólo por los resultados previsionales del beneficio y la tesorería, es decir, permitir el estudio de las causas por las que los resultados toman uno u otro valor, y comprobar si se atienden o no a la estrategia marcada (Román, Ferraz, Cibrán & Ángel, 2016).

Ilustración 2. Ejecución de la Planificación Financiera



Fuente: Elaboración propia.

Las secuencias anteriores indican que la información seria y oportuna, proyecciones objetivas valuadas, estados financieros efectivos, y análisis de valores conforme a proyecciones previstas son sumamente importante al momento de tomar decisiones, por lo que una buena planificación enfoca a centrarse en evitar puntos de inflexión de los procesos financieros para dar una visión clara de la situación real de las empresas y enfocarse en la alta rentabilidad.

### **1.2.3 El Presupuesto como herramienta de Gestión Financiera**

El presupuesto tiene por objetivo, expresar en moneda la planificación estratégica de las empresas para poder cumplir con los propósitos requeridos.

“Un presupuesto es un plan de operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios” (Sánchez L., 2019).

El presupuesto al estar enlazado con la proyección de activos monetarios, involucra igualmente a las actividades económicas aún no realizadas en un determinado periodo de tiempo que por lo general es mensual; por esto debe ser práctico con el fin de establecer cantidades exactas de insumos que satisfagan demandas de producción en el caso de fabricación de productos o de inventarios para ventas finales y así el stock de inventarios sea óptimos sin provocar costos innecesarios de almacenamiento, pérdida o deterioro de la mercancía (Parra & La Madriz, 2017).

Ambos autores tienen incidencia en demostrar que el presupuesto en sí es un plan operacional con una estructura financiera en base a cálculos de pronósticos, bajo estudios referenciales según los contextos de las empresas. Es una cédula financiera que analiza los ingresos o egresos monetarios de la economía de una persona natural o jurídica, técnicamente clasificados desde una óptica matemática y científica, porque son formulaciones con resultados de aproximación a la realidad, con medición de tiempos, es decir periodos propuestos en base a objetivos que coordinan y controlan las operaciones de las empresas.

### 1.2.3.1 Clasificación del Presupuesto como herramienta de Gestión Financiera

#### 1.2.3.1.1 Presupuesto Operativo

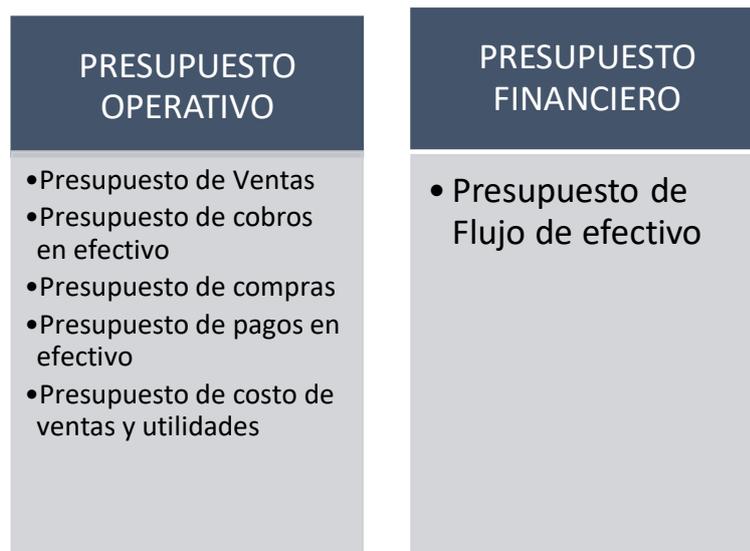
El presupuesto operativo según Santiago (2018) se relaciona con “la parte operativa de la empresa, es decir, ingresos operacionales, ingresos no operacionales, costos (producción, ventas y servicios) y gastos operacionales y no operacionales” (p.39).

El presupuesto operativo como menciona el autor toma en cuenta todos los movimientos económicos que se involucran en el proceso operativo de las empresas, ayudando a controlar de la misma forma los ingresos, entendiendo que las cédulas presupuestarias difieren de una empresa de producción con una de comercialización. La dinámica del presupuesto operativo se da a través de la sinergia que resulta de la elaboración de los presupuestos de ventas, cobros en efectivo, compras, pagos de efectivos y presupuestos de gastos.

#### 1.2.3.1.2 Presupuesto Financiero

Este presupuesto es la matriz resultante de las cédulas presupuestarias que forman el presupuesto operativo, puesto que usa los datos de esas estructuras y formula como resultado al presupuesto de efectivo o de flujo de caja.

Ilustración 3: Clasificación del presupuesto



Fuente: Elaboración propia

#### 1.2.4 Presupuesto del Flujo de Efectivo

Es uno de los instrumentos más importantes de la administración financiera, incluye en él todos los movimientos de efectivo de la empresa resumiendo el plan financiero, su objetivo es determinar los movimientos de fondos de un negocio para sus diferentes niveles de operación, adecuando los resultados financieros con los diversos volúmenes de producción y venta, donde se muestre una entrada y salida de dinero (Madroño, 2016).

El presupuesto de efectivo muestra el pronóstico para futuras entradas y salidas de dinero en efectivo de una empresa para un periodo de tiempo específico, permite prever futuras disponibilidades de dinero, saber si existe un déficit o un excedente efectivo, para que en base a esto se puedan tomar decisiones (Salazar, 2017).

Ambos autores coinciden en que este presupuesto permite pronosticar las futuras entradas y salidas de efectivo que servirán para medir la liquidez de las empresas en un periodo determinado, teniendo una importancia significativa en la planeación financiera. Este presupuesto denominado también flujo de caja o de tesorería se estructura mediante la información proporcionada por las cédulas presupuestarias que formulan el presupuesto operativo.

Ilustración 4: Contenido general e informativo del Presupuesto de Flujo de efectivo



Fuente: Elaboración propia

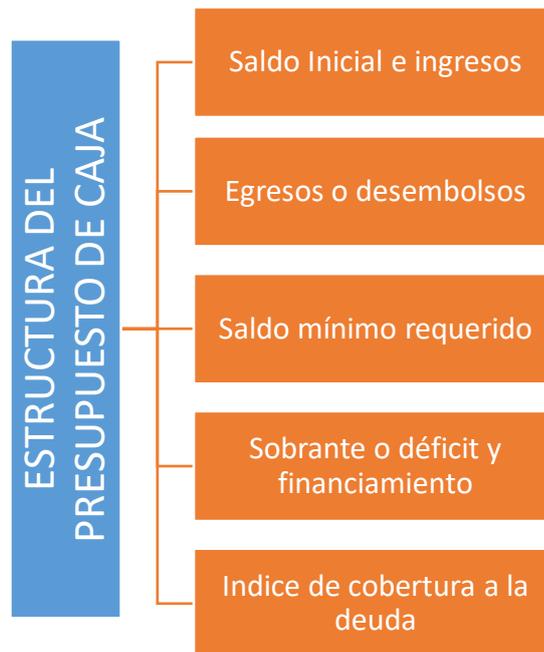
#### 1.2.4.1 Estructura del Presupuesto de Flujo de Efectivo

A continuación, se presenta una serie de cuentas como son: ingresos, egresos, saldo mínimo, superávit o déficit y financiamiento.

- a. **Saldo inicial e ingresos:** Es aquella cantidad en valor monetario que una empresa mantiene como disponible al iniciar un periodo operativo, y el ingreso es el dinero que entra a la organización mediante cobros en efectivo provenientes de exigibles ya sean por ventas al contado o mediante cuotas establecidas.
- b. **Egresos o desembolso:** Son las salidas de cantidades exactas de dinero de la cuenta caja para la cuenta documentos por pagar, pagos a proveedores por insumos o servicios; siendo también egresos todas las erogaciones producto de la adquisición de maquinaria, equipos y servicios que la empresa ha utilizado, es el resultado de la suma de todo lo que se adquirió (Fonseca, Valenzuela, Perrand & Cosme, 2017).
- c. **Saldo mínimo requerido:** Es la disponibilidad de los fondos financieros que tiene la empresa como base para poder realizar decisiones oportunas con el fin de no perder liquidez tomar las decisiones asociadas con el logro de los recursos y las inversiones realizadas del superávit.
- d. **Sobrante o déficit y financiamiento:** Se refiere al resultado que se obtendrá después de cumplir con las obligaciones se obtiene de la resta entre los ingresos y gastos de un tiempo, por otro lado, si los gastos superan a los ingresos se está hablando de un déficit, caso contrario se habla de un el superávit y el financiamiento es el dinero que la empresa tomará prestado de instituciones financieras mediante préstamos que son importantes en el flujo de caja porque ayudan a las empresas cubrir su déficit.
- e. **Índice de Cobertura a la deuda:** Parte final del flujo de caja proyectado cuya estructura compara el saldo del efectivo resultante de los ingresos respectivos

después de impuestos y antes de intereses y dividiendo este resultante entre el servicio de deuda que si incluye capital e intereses, es decir mide la cantidad de veces que la empresa cubre esta deuda con sus ganancias disponibles, generalmente se lo usa en el caso de producirse presupuestos de flujo de efectivo para financiar proyectos.

Ilustración 5: Estructura del Presupuesto de Flujo de Efectivo



Fuente: Elaboración propia

### 1.2.5 Control Interno

El control interno es un proceso empleado por la parte directiva y administrativa de la empresa, cuyo fin es dar razonabilidad de que se cumpla con los objetivos institucionales, siendo énfasis en el manejo de sus operaciones, lo fiable de su información y el cumplimiento de las leyes para con todo esto (Quinaluisa Morán et al., 2018).

El control interno ayuda a la delimitación de funciones al personal que compone una organización sea este ente independiente de su razón de ser o naturaleza (Sulca Córdova & Becerra Paguay, 2017).

De acuerdo a los autores podemos mencionar que control interno es la forma ordenada, sistematizada y reglamentaria de los procedimientos administrativos, financieros y contables de las empresas tanto de la administración de recursos como de responsabilidades del personal puesto a cargo con el fin de cumplir tareas específicas.

En las organizaciones el buen uso de un control interno le ayuda a dar ventaja competitiva ante los demás oferentes de mercado; según López Jara (2017) ayuda a la valorización de las operaciones cotidianas de la empresa y a su vez en caso de irregularidades dar las respectivas correcciones en relación a los resultados hallados en una auditoría.

En la actualidad la globalización exige que las gestiones empresariales sean eficientes, por ello el control interno es la planificación de control en cada departamento por medio del cual se establecen principios, procedimientos, políticas, métodos, coordinados entre sí, para corregir errores en actividades u operaciones de la organización, evitan riesgos y malversaciones de fondos.

#### **1.2.5.1 Definición de Control Interno**

Control interno, se define como un plan de la empresa cuyo objetivo es garantizar la integridad y buen uso de los recursos, es utilizado por directores y gerentes para monitorear y valorar operaciones mercantiles, mediante un plan organizacional cuyos métodos y procedimientos son estructurados de manera coordinada y adaptadas al tipo de negocio para protección de activos, su fin es obtener información financiera segura con eficiencia y adhesión a políticas prescritas por la gerencia (Andino & Nogales, 2016, pág. 78).

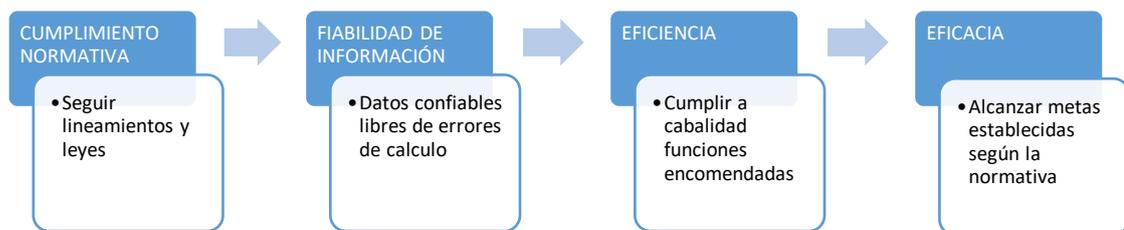
#### **1.2.5.2 Objetivos del Control Interno**

Las organizaciones para poder tener éxito empresarial necesitan tener con claridad los objetivos que les permitirá crecer económicamente, Quina Luisa (2018) manifiesta que para alcanzar ciertos objetivos y tener seguridad razonable se debe cumplir con ciertas categorías como: cumplir con las leyes y normas, fiabilidad de la información financiera, eficiencia y eficacia. En otras palabras, tener políticas, metas establecidas,

serie de procedimientos y métodos; esto contribuirá a mantenerte en el mercado, contribuir con el país.

El control interno depende exclusivamente de los directivos por orden de jerarquía para que éstos sean quienes direccionen al personal operativo en la aplicación en forma secuencial y coordinada de las estructuras del control interno, éste contempla todos los métodos y técnicas controladas que asume la administración de una institución para apoyar al logro de los objetivos empresariales y además fortaleciendo el cumplimiento de las políticas contables garantizando de esta forma el buen recaudo de los activos.

Ilustración 6: Objetivos del Control Interno



Fuente: Elaboración personal

### 1.2.5.3 Principios del Control Interno

El control interno se rige de acuerdo a varios principios, entre los cuales se encuentran los siguientes:

#### 1.2.5.3.1 Principio de Eficiencia

Da relevancia a la organización y metodología estructurada de trabajo que cumpla o contribuya con los objetivos de las empresas y alcance resultados óptimos y satisfactorios en determinados periodos (Bermeo & Díaz, 2016, pág. 19).

#### **1.2.5.3.2 Principio de Equidad**

Todo debe ser equitativo cumpliendo intereses generales sin enfocarse a un sólo nivel de jerarquía o de personal específicos, así se realiza un control interno satisfactorio (Bermeo & Díaz, 2016, pág. 19).

#### **1.2.5.3.3 Principio de Economía**

Este principio enfatiza en que los resultados se obtengan a un costo coherente, es decir que se tomen las mejores alternativas financieras sin alterar la calidad, cantidad y oportunidad que requiere la situación (Bermeo & Díaz, 2016, pág. 19).

#### **1.2.5.3.4 Principio de Ética**

Este principio del control interno se fundamenta en la honestidad como juicio moral en el cumplimiento de todos los procesos bajo normas reguladoras no únicamente bajo las normas de control de las entidades del gobierno sino de las normas de conducta de los diferentes operadores de la empresa y en cada decisión o acción que derive de este control interno (Bermeo & Díaz, 2016, pág. 19).

#### **1.2.5.3.5 Principio de Eficacia**

El principio de eficacia tiene por propósito gestionar planes estratégicos con un accionar ideal en el cual en forma clara y precisa se enfoquen los propósitos y metas tanto a corto, mediano o largo plazo (Bermeo & Díaz, 2016, pág. 20).

#### **1.2.5.3.6 Principio de Autogestión**

Es la cabida institucional de la empresa, para descifrar, sistematizar, aplicar y valorar de forma efectiva, eficiente y eficaz la función administradora que le ha sido determinada por los directivos (Bermeo & Díaz, 2016, pág. 20).

### 1.2.5.3.7 Principio de Autocontrol

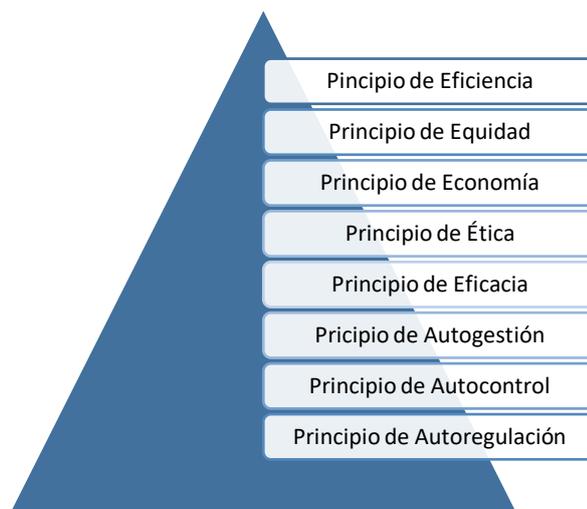
Se fundamenta en la forma de poder precautelar la función del control interno con respecto a la acción del personal, detectar fallas y realizar correctivos en la búsqueda de una orientación que busque resultados en las funciones de dicho personal (Bermeo & Díaz, 2016, pág. 21).

### 1.2.5.3.8 Principio de Autorregulación

Enfatiza en la aplicación del control interno de forma integral en la gestión, los métodos y políticas determinadas en la normatividad, que den paso al desarrollo y diseño de un sistema de control interno enmarcado en un ambiente de valores, eficacia y transparencia durante las fases de ejecución (Bermeo & Díaz, 2016, pág. 21).

En relación a lo fundamental que es el control interno, mencionamos que está vinculado a verificar el orden de los procesos interrelacionados de todas las operaciones mercantiles que se realizan en las empresas, generando enlaces técnicos que se apropian de esos procedimientos para fortalecer la seguridad necesaria para que los operadores de los sistemas puedan realizar sus gestiones de la mejor forma y siguiendo los esquemas que las normativas dictaminan.

Ilustración 7: Principios del control interno



Fuente: Elaboración personal

En este enfoque generalizado gráficamente, podemos observar los principios del control interno donde se focaliza la importancia de aplicar la eficacia y la disciplina como cimiento en cada elemento que esté bajo custodia, regulando procesos por medio de técnicas de seguridad que tienen bases legales acopladas a los sistemas.

## 1.2.6 Control Interno bajo Perspectiva Empresarial

### 1.2.6.1 Gestión de riesgo empresarial mediante aplicación de normas establecidas

PWC Auditores Internos de España (2017), Integrando estrategia y desempeño destaca la importancia de la gestión del riesgo empresarial en la planificación estratégica y su integración en todos los niveles de la organización, ya que el riesgo influye y alinea la estrategia y el desempeño en todos los departamentos y funciones (p. 6).

Ilustración 8: Gestión del Riesgo empresarial



Fuente: COSO, Gestión de Riesgo Empresarial, PWC Auditores Internos España (Junio 2017, P. 6)

El propio Marco es un conjunto de principios organizados en cinco componentes interrelacionados:

#### 1.2.6.1.1 Gobierno y Cultura

El Gobierno marca el tono en la entidad, reforzando la importancia de la gestión del riesgo empresarial y estableciendo responsabilidades de supervisión al respecto. La

cultura hace referencia a los valores éticos, a los comportamientos deseados y a la comprensión del riesgo en la entidad (PWC Auditores Internos de España, 2017, p. 6)

#### **1.2.6.1.2 Estrategia y Establecimiento de Objetivos**

La gestión del riesgo empresarial, la estrategia y el establecimiento de objetivos funcionan juntos en el proceso de planificación estratégica. Se establece un apetito al riesgo y se alinea con la estrategia; los objetivos del negocio ponen en práctica la estrategia al tiempo que sirven de base para identificar, evaluar y responder ante el riesgo (PWC Auditores Internos de España, 2017, p. 6).

#### **1.2.6.1.3 Desempeño**

Es necesario identificar y evaluar aquellos riesgos que puedan afectar a la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio. Los riesgos se priorizan en función de su gravedad en el contexto del apetito al riesgo. Posteriormente, la organización selecciona las respuestas ante el riesgo y adopta una visión a nivel de cartera con respecto al nivel de riesgo que ha asumido. Los resultados de este proceso se comunican a las principales partes interesadas en el riesgo (PWC Auditores Internos de España, 2017, p. 6).

#### **1.2.6.1.4 Revisión y Monitorización.**

Al examinar el desempeño de la entidad, una organización puede determinar cómo funcionan los componentes de gestión del riesgo empresarial con el paso del tiempo en un entorno de cambios sustanciales, y qué aspectos son susceptibles de revisar y modificar (PWC Auditores Internos de España, 2017, p. 6).

#### **1.2.6.1.5 Información, Comunicación y Reportes**

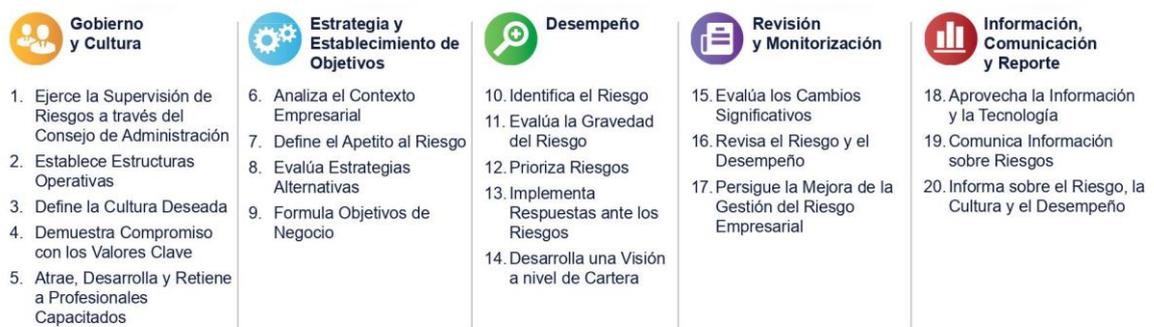
La gestión del riesgo empresarial requiere un proceso continuo de obtención e intercambio de la información necesaria, tanto de fuentes internas como externas, que

fluya hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de todos los niveles de la organización (PWC Auditores Internos de España, 2017, p. 6).

Los cinco componentes, en el marco actualizado, están respaldados por un conjunto de principios 4. Estos principios cubren todo los aspectos, desde el gobierno hasta la monitorización. Son manejables en tamaño, y describen las prácticas aplicables de diferentes formas y para distintos tipos de organizaciones, independientemente de su tamaño, tipo o sector (PWC Auditores Internos de España, 2017, p. 6).

La adhesión a estos principios puede proporcionar, a la dirección y el consejo, una expectativa razonable de que la organización entiende y se esfuerza por gestionar los riesgos asociados con su estrategia y los objetivos de la empresa (PWC Auditores Internos de España, 2017. P. 7).

Ilustración 9: Componentes de la Gestión del Riesgo Empresarial



Fuente: COSO, Gestión del Riesgo Empresarial, PWC Auditores Internos España (Junio 2017 p. 7)

### 1.2.7 Normas y Reglamentos

Las normas y reglamentos permiten regular las funciones encomendadas a determinados recursos, llámense humanos, bienes o servicios con los cuales se busca satisfacer

necesidades de las empresas en la ejecución de acciones o procesos en sus actividades económicas.

Los reglamentos son aquellos conjuntos de normas estructuradas bajo un principio de regulación de acciones, su énfasis fundamental es el cumplimiento sistematizado de procesos que han sido planificados por los directivos de una entidad.

Los reglamentos permiten orientar al recurso humano en aquellos procedimientos que necesitan tener un resultado planificado, a través de varias acciones que deben tener una simbiosis de conjunto y que interaccionan entre sí. El propósito de ello es poder regular los elementos de acción que formarán parte de una actividad organizacional, sea financiera, administrativa, operativa o de control.

Los reglamentos son estructurados por las normas, que a su vez son principios fundamentales que sirven de indicadores administrativos de acciones para el perfecto desarrollo de una actividad determinada. Las bases fundamentales de estos reglamentos son las normas, que a su vez son dictaminadas por profesionales especializados en cierto tipo de actividades que los usuarios o directivos de las empresas solicitan para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Uno de los objetivos de este trabajo de investigación es formular normativas del proceso de estructuración del presupuesto de flujo del efectivo que en conjunto formen un reglamento cuya finalidad a más de direccionar la forma como se estructure el desarrollo del aporte práctico, controle internamente los procesos necesarios que deben cumplir los diferentes departamentos del comisariato Rosimarket durante la planificación financiera del mencionado presupuesto del Flujo de Efectivo.

En conclusión podemos determinar que la elaboración del Presupuesto de Control Interno para elaboración del Presupuesto de Flujo de Efectivo del Comisariato Rosimarket, es el conjunto de normas de control y elaboración internas con

exclusividad, porque ha sido pensado según las necesidades administrativas, operativas y financieras que la administración central necesita en la actualidad.

El reglamento a elaborar también debe ser flexible, porque las necesidades de la empresa dependen de factores externos que no se pueden controlar. La entidad beneficiaria de este trabajo de investigación tiene un contexto de negociaciones cambiante de acuerdo al desarrollo del mercado de oferta y demanda en todo tiempo.

### **1.3 Antecedentes Contextuales**

Un problema fundamental en el que se encuentran las empresas, es que muchas de ellas están bajo direcciones administrativas cuyo conocimiento financiero tiene ciertas carencias en las proyecciones controladas de sus futuras gestiones de negocio y por lo general en nuestro país son grupos familiares que ocupan puestos administrativos los cuales no han sido debidamente preparados, confiando incluso en profesionales que tampoco tienen preparación financiera. Esto puede provocar también la falta de control de liquidez que podría llevar al cierre de una empresa por no saber determinar controles estructurados sobre gastos operativos y administrativos.

La globalización también ha influenciado en las empresas donde sus operaciones se han vuelto más complejas, puesto que los factores internos y externos que las limitan requieren la demanda de herramientas financieras que faciliten la comprensión del medio donde éstas se desarrollan. Para ello sus administradores deben dar relevancia al comportamiento de sus empresas y lograr captar los riesgos que se producirán.

Por lo tanto es menester que el factor financiero y varios controles sean considerados como componentes versátiles y fundamentales que coadyuven a desarrollar las actividades empresariales y promuevan la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en el tiempo manteniendo su perpetuidad en el mercado (Cantos et al., 2016).

Los bienes de comercialización que más se distribuyen a nivel mundial, son los de consumo, por ello muchos empresarios realizan inversiones muy altas para poder crear

lugares de expendio de gran acogida para el público consumidor y a lo largo de los años los negocios de este tipo han crecido paulatinamente proporcionando un mayor nivel económico a este tipo de inversionistas.

El comercio nacional e internacional centra sus intereses no solamente en la búsqueda de estrategias para la conquista de mercados y la amplitud de su campo de acción comercial y productiva, sino también, buscan suplir la gran necesidad de aplicar estrategias de controles internos y de anticiparse a posibles situaciones futuras que logren viabilizar sus objetivos y proteger sus inversiones.

Las grandes necesidades de los consumidores amplían las oportunidades de negocio, buscando a los comisariatos como centros de distribución de productos de gran variedad, tanto en bienes perecibles como no perecibles y con alta gama en calidad y precios especiales, donde la gran expectativa primordial es poder satisfacer estas necesidades básicas. Estas oportunidades de negocio a nivel general tienen gran historia en Latinoamérica, como ser la idea de abastecimiento de restaurantes y tiendas de abarrotes como medios surtidores de los productos que estos negocios necesitaban para generar su producción, luego fue extendiéndose al público en general. Una tendencia de ello se pudo observar en México durante los primeros años del siglo pasado, extendiéndose de los locales nacionales hasta ir influyendo en comerciales internacionales.

En el Ecuador un país que prácticamente está alejado del verdadero mundo bursátil de los países desarrollados y que cotizan sus acciones en bolsa de valores con más eficiencia, se busca con mucho ímpetu mejorar y desarrollar los sistemas de control en el proceso financiero con el único fin de que al enfocarse en cómo saber proyectar ingresos y egresos se puedan evidenciar excelentes mediciones de índices financieros como resultado de una excelente organización empresarial.

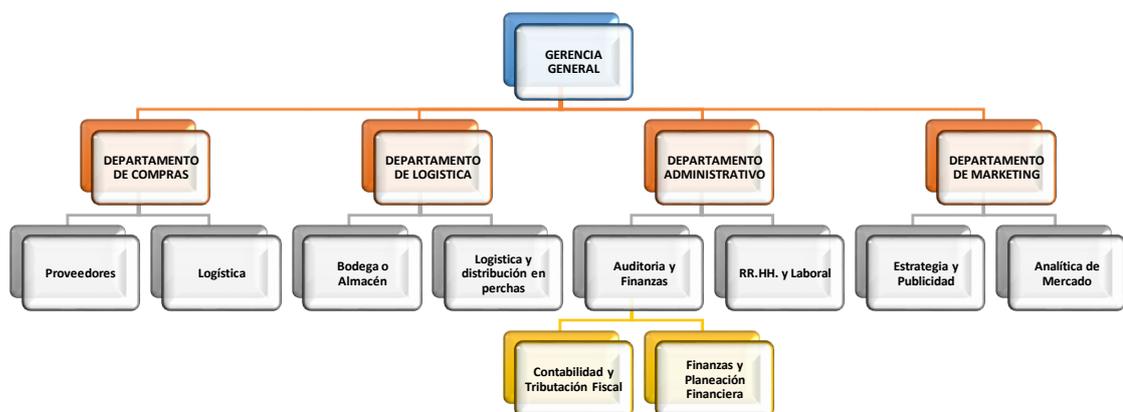
Muchas compañías en el Ecuador dedicadas a desarrollar sistemas de control interno han logrado crecer económicamente y abrir nuevas sucursales a lo ancho y largo del país, conociendo que una parte del mercado nacional de gran volumen de ventas es el de consumidores de productos y servicios básicos de primera necesidad, he allí el campo

de acción empresarial donde muchas organizaciones pretenden agudizar sus planes de negocio por ser una tendencia mundial.

En la Provincia de El Oro, cantón el Guabo, en las calles Gran Colombia y Machala, Barrio Miraflores, siguiendo las tendencias mencionadas existe una empresa dedicada a la comercialización de bienes de consumo de primera necesidad, denominada Comisariato Rosimarket; posee una cantidad de 26 empleados afiliados al IESS con contratos de trabajo con todas las regulaciones pertinentes que manda la ley conforme al código de trabajo y a su vez con horarios aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales.

El Comisariato Rosimarket como nombre comercial fue fundado en mayo de 1999, su Gerente Propietaria es la Ing. Lorena Reinoso Morocho y su administrador central el Señor Miguel Ángel Serrano, su crecimiento institucional ha sido directamente proporcional a las demandas de sus clientes adquiriendo de esta manera solidez en sus ventas, tiene un crecimiento promedio en ventas del 18% anual, con niveles de liquidez del 85% del valor total de ingresos por ventas al contado produciendo una alta rentabilidad con una rotación de inventarios idónea gracias a la aceptación de su mercado de consumidores y generando un excelente flujo de efectivo con el cual puede cubrir pasivos a corto plazo o solventar planes de inversión.

Ilustración 10: Organigrama estructural del Comisariato Rosimarket



Fuente: Comisariato Rosimarket, archivo.

En la ilustración anterior se puede observar la estructuración departamental del Comisariato Rosimarket, en tres sectores o líneas de jerarquía con opción a extenderse, ya que durante los próximos años se tiene el proyecto de expandir su mercado general a través de la construcción de un nuevo local, de gran extensión para almacenamiento, control de logística, local de expendio de productos, amplitud de estacionamiento vehicular, locales comerciales y un centro de recreación con patio de comidas.

Sus departamentos se subdividen:

- Departamento administrativo, con las subdivisiones de auditoria-finanzas y recursos humanos. La subdivisión de auditoria y finanzas tiene a cargo otro subnivel de jerarquía compuesto del departamento de contabilidad-tributación fiscal y finanzas-planeación financiera.
- Departamento de Logística, con las subdivisiones bodega-almacén y logística y distribución en perchas.
- Departamento de compras, con las subdivisiones de proveedores y logística, y;
- Departamento de marketing, con las subdivisiones de estrategia-publicidad y analítica de mercado.

El departamento administrativo tiene como representante general al señor Miguel Ángel Serrano, quien es el encargado de tomar las decisiones pertinentes que las subdivisiones entregan según las funciones determinadas, el departamento de finanzas tiene la obligatoriedad de entregar informes de las constantes revisiones propuestas por contabilidad, tributación y finanzas generales. La falencia principal de este departamento es el uso de presupuestos sin técnicas referentes, he ahí el objeto de estudio de la investigación como principal aporte a las necesidades de Rosimarket.

Tiene una subdivisión de recursos humanos representado por el Abg. William Mora que regula la entrada y salida de empleados, elaboración de contratos, elaboración de programas de cumplimiento, elaboración de adéndums al contrato si es necesario. Cuenta además con un programa de cumplimiento de los requisitos necesarios para el ejercer funciones según el puesto a desempeñar, definidos en función de sus actividades; y de igual manera se ejerce control de Seguridad y Salud Ocupacional del trabajo a cargo del Ing. Emerson Maldonado.

Su departamento de logística está representado por el señor Edwin medina en el cargo de bodeguero general quien mantiene a su vez control sobre la subdivisión de logística, manejado por los sub-auxiliares de control de bodegas y control de mercadería en perchas y atención al público dentro de las instalaciones de expendio.

El departamento de compras tiene por finalidad alimentar a la empresa de los diferentes inventarios para abastecimiento del comisariato. A cargo está como representante máxima de la entidad la Ing. Karen Gómez cuya función es determinar de la información de los diferentes ingresos por suministros para ventas, cual es la necesidad de compras que a su vez es monitoreada por la administración central quien finalmente toma la decisión de realizar las compras necesarias.

El departamento de marketing, también bajo vigilancia de la gerente propietaria del Comisariato Rosimarket Ing. Lorena Reinoso Morocho; proporciona los estudios de mercado correspondiente al consumo de los diferentes clientes, bajo una modalidad de control en base al comportamiento del mercado. La característica fundamental de este departamento es observar la capacidad del comisariato para poder satisfacer a la clientela de una base de cerca de ocho mil consumidores directos e identificados, mediante la política de cambio de producto en función del precio, esto es convencer al consumidor que otro producto tiene la misma calidad y mejor precio que su antecesor.

El departamento de contabilidad es representado por mi persona, que funjo de contador general y alimento la base estructural de las finanzas generales, pero a lo largo del tiempo se hizo necesario la creación de un sistema de control interno con normativas que regulen las falencias en el uso del efectivo y se proyecte los beneficios de este uso en función de las necesidades del comisariato.

La estructura tributaria del comisariato Rosimarket está categorizada por el Servicio de Rentas Internas como contribuyente especial, por tener volúmenes de información excepcionales que causan la realización de ajustes en las diferentes transacciones tributarias provocadas por errores involuntarios por los auxiliares contables en la emisión de comprobantes y como consecuencia, anulación de documentos de control interno o de carácter tributario.

Estos volúmenes de información de magnitud considerable necesitan ser controladas por herramientas financieras que permitan anticiparnos a regular las actividades económicas y de esta forma buscar soluciones a los problemas que se vayan suscitando y poder salvaguardar la liquidez de la empresa, compromisos con terceros y producción de utilidades.

Las necesidades de mejorar los procesos financieros se enfocan justamente en el área de liquidez que refleja la recuperación inmediata de la inversión del capital de trabajo, el cumplimiento con la cartera de proveedores y solventa otros gastos de operación. Esta situación produce la falta de un sistema de control más eficiente y técnico en el manejo del efectivo. He aquí la utilización de ciertos controles contables y financieros que permitan desenvolverse a la institución como una empresa solvente, organizada y con reglamentos internos acordes a las necesidades organizacionales.

Toda organización depende de un control interno para realizar estos ajustes a su sistema económico, sin embargo, el problema del comisariato en la real no es sólo el control en sí del efectivo, sino que a más del control interno ya establecido en un manual de procedimientos, existe la necesidad de anticiparse a la proyección del ingreso y uso de ese efectivo para distribuirlo equitativamente, sin afectar utilidades, inversiones nuevas ni mucho menos al capital de trabajo como motor financiero de la empresa.

Estas necesidades fijan el objetivo principal de esta investigación, basado en la acertada satisfacción de las necesidades financieras de protección de activos, proyección de utilidades, control del efectivo y aprovechamiento de recursos. Este objetivo se fundamenta bajo el siguiente enunciado:

“Elaborar un presupuesto de flujo de efectivo para el Comisariato Rosimarket de El Guabo, mediante un reglamento de control interno”

Para conseguir este objetivo, es necesario cumplir con ciertos requerimientos que el conocimiento científico ya tiene enfocado, en base a estudios realizados por especialistas financieros que han servido a lo largo del presente trabajo de investigación,

y delimitando un campo de estudio con el que se enfoca la determinación del aporte práctico de la investigación, y que cuyo campo mencionado está basado en:

“Normativas de elaboración y control del presupuesto del flujo de Efectivo”

En conclusión los diferentes problemas que en la actualidad significan una carencia administrativa en el Comisariato Rosimarket, por la falta de información fidedigna para tomar decisiones correctas, se basa en la realización de un cambio referencial en la forma de financiar las necesidades de la empresa mediante estructuras que permitan observar el uso de la liquidez como fuente prioritaria de alimentación al proceso de proteger el capital de trabajo; dicho de otra manera controlar el efectivo mediante un control presupuestario que regule su uso, administre su procedencia en base a la sinergia de todos sus departamentos administrativos y ahorre este recurso con éxito empresarial.

## **CAPITULO 2. METODOLOGIA**

El presente proyecto aplica tipos y métodos de investigación acoplados al análisis de los diferentes elementos estudiados a lo largo de este trabajo de investigación, los cuales tienen por finalidad la verificar la aplicación de los diferentes conceptos teóricos propuestos en los antecedentes contextuales y referenciales para estructurar el aporte práctico de la investigación como resultado propuesto.

### **2.1 Tipos de Investigación**

La investigación es aplicada porque permite realizar la elaboración del presupuesto del flujo de efectivo como una opción nueva que desarrolla las normas que componen la estructura del reglamento interno como aporte práctico que tiene como objetivo resolver el problema científico en el contexto de aplicación; además para su desarrollo se tiene por referencias a la recopilación de información de las actividades operacionales reales, cuya experiencia puesta en práctica se aplica en todos los procesos puestos a investigación.

La investigación es descriptiva porque examina paulatinamente los procesos a desarrollar en lo referente a la estructuración del aporte práctico de la investigación y cómo éste se desarrolla con bases teóricas y fundamentales según el marco de estudio haciendo énfasis a la incidencia que tienen las normativas en la elaboración del reglamento de control interno del presupuesto de flujo de efectivo.

La investigación es de campo, porque la realización del Reglamento de Control Interno propuesto es direccionado a resolver técnicamente el problema científico que tiene el Comisariato Rosimarket al poder estructurar el Presupuesto del Flujo de Efectivo; los respaldos teóricos permiten determinar que dentro del proceso de planeación estratégica de las finanzas empresariales de la entidad, es necesario un instrumento financiero de este tipo como lo es el Presupuesto de Flujo de efectivo, que con los flujos de efectivo

reales garantiza a los directivos de la empresa los desfases o concordancia en cada ejercicio económico de la liquidez del Comisariato Rosimarket, permitiendo resolver los posibles márgenes de riesgos perceptibles si los hubiere.

## **2.2 Paradigma o Perspectiva General**

La presente investigación se desarrolla bajo un paradigma cuantitativo con el fin de poder elaborar el presupuesto de Flujo de Efectivo de la empresa comisariato Rosimarket de El Guabo, año 2021, con la finalidad de acercarse a una realidad desde una óptica más particular y explicativa.

Frente al análisis posicional del paradigma es netamente situacionista, pues es aplicado directamente en la práctica a diario de las diferentes transacciones realizadas dentro del Comisariato Rosimarket empleando métodos empíricos ideales que desarrollen cada objetivo específico entre ellos la técnica de la entrevista, la observación directa y la revisión documental.

## **2.3 Población y Muestra**

La unidad de análisis depende del objetivo y alcance de la investigación” (Hernández Sampieri 2018, pág. 172).

La población de la presente investigación es tomada en base al uso de los elementos que interaccionan en el contexto de estudio, para ello, utilizaremos como conjunto poblacional los directivos de la empresa y su personal contable y operativo; mientras que para validación de los procesos presupuestarios haremos uso de los documentos contables e informes de los departamentos bajo control financiero como lo son departamento de bodega, departamento de ventas o marketing y departamento de contabilidad, que se necesiten para estudiar indagaciones sobre el control del efectivo

del Comisariato Rosimarket, elementos claves que proporcionan información para elaborar el reglamento de control interno del presupuesto del flujo de efectivo.

## **2.4 Métodos de Investigación**

### **2.4.1 Métodos Teóricos**

El analítico-sintético para la caracterización gnoseológica, normativa y financiera del proceso de planificación y control de presupuestos con el fin de especificar la descripción lógica y científica de los diferentes elementos involucrados en el objeto de la investigación y delimitar el campo de estudio.

De igual manera gesticula la caracterización gnoseológica, normativa y administrativa de la elaboración y control del presupuesto del flujo de efectivo, con el énfasis de formular los procesos de control interno que necesita el aporte práctico de la investigación; y finalmente evaluar la situación actual del presupuesto de flujo de efectivo en la empresa Comisariato Rosimarket de El Guabo, año 2021 el cual proporcionará información al día de cómo se encuentra sus bases de información y tales vacíos justificaría el empleo del aporte práctico en cumplimiento con los objetivos de este trabajo de investigación.

El método de la modelación para la fundamentación y aplicación teórica del Reglamento de control interno para elaboración del Flujo de Efectivo de la empresa Comisariato Rosimarket de El Guabo, año 2021, con la determinación de presentar un modelo de uso práctico con fines cuantitativos que transforme la realidad científica del aporte práctico y sea utilizado para satisfacción de las necesidades financieras del comisariato Rosimarket.

El método sistémico que determine lógica y orden como proceso, en la estructura del Reglamento de control interno para elaboración del Presupuesto del Flujo de Efectivo del Comisariato Rosimarket de El Guabo, año 2021, y su aplicación como instrumento financiero en la empresa; es decir, la estructura del aporte práctico debe ser un sistema coherente y con procesos de seguridad interna que tenga la certeza de evitar posibles riesgos en la justificación del manejo del efectivo de la empresa y su repercusión en la maximización de utilidades.

## **2.4.2 Métodos Empíricos**

### **2.4.2.1 Revisión Documental**

Se aplicará una revisión documental a través de fichas nemotécnicas que permitirán el análisis de información recolectados de fuentes internas y externas de los siguientes documentos: estados financieros, arqueos de caja, ingresos de caja, egresos de caja, reportes de exigibles, reportes de compras y ventas, reportes de inventarios, reportes de los análisis de mercado, recabados del contexto de aplicación; fuentes primarias, fuentes secundarias, artículos científicos y material relacionado con la estructura de la planeación financiera, en base a los objetivos planteados que abarcan la posible solución a la problemática existente. Los documentos fuentes convalida la formulación de la estructura del presupuesto de Flujo de efectivo partiendo del proceso mismo de las cédulas presupuestarias elaboradas con datos reales de la información recopilada que sirvieron para formular las cédulas presupuestarias como son el presupuesto de ventas, de compras, de pagos en efectivo y presupuestos operativos, elaborados en base a información contable tomada de las bases financieras del comisariato Rosimarket y que son estructura interna del Presupuesto de Flujo de Efectivo.

#### **2.4.2.2 Entrevista**

La entrevista se aplicó con la finalidad de recopilar las experiencias de las personas relacionadas con el área de estudio, en este caso departamentos de ventas, contabilidad y administración. La entrevista se estructuró con preguntas flexibles, las cuales abarcan la relación existente entre los conceptos básicos de la planeación presupuestaria, su relación con las cédulas presupuestarias y la incidencia de ellas en la elaboración del presupuesto del flujo de efectivo. Su finalidad tiene como principio básico argumentar el profesionalismo aplicado para la elaboración de un reglamento de control interno relacionado con las bases estructurales para la elaboración del presupuesto del flujo de efectivo.

#### **2.4.2.3 Técnica de Observación Directa**

Esta técnica permitió observar en forma sistemática como se desarrollan los procesos relacionados con la administración financiera y la elaboración de los diferentes presupuestos de la empresa, para ello se aplicó una ficha de observación que permitió verificar el cumplimiento y no cumplimiento de aspectos normativos obtenidos de la revisión documental.

## **CAPÍTULO 3. FUNDAMENTACION TEÓRICA DEL APOORTE PRÁCTICO**

El principio fundamental de la elaboración de los Flujos de efectivo consiste en garantizar la liquidez de las empresas controlando las entradas y salidas de efectivo y poder tener una idea general si la empresa ha podido establecer un orden financiero regulado por la administración central; los presupuestos del flujo de efectivo informan a la planificación financiera los resultados con anticipación de esos comportamientos financieros para regular a tiempo los objetivos que busca la administración central de la empresa, utilizando los comportamientos del efectivo de periodos anteriores y de esta forma planificar el pronóstico de utilidades y control de gastos, enfoque propuesto de este trabajo de investigación.

Este tipo de evaluación considerando una plena observación de las oportunidades que trascienden en el contexto de las empresas, tiene por finalidad realizar ajustes entre los beneficios que se producirán conforme a las inversiones a realizarse antes de producirse los posibles costos que estas operaciones requerirían.

### **3.1 Fundamentación Teórica del Aporte Práctico**

Los procesos del efectivo de acuerdo al contexto teórico referido en instancias anteriores tienen etapas de referencia en cuanto a la observación de las diferentes cédulas presupuestarias que deben estar definidas según las circunstancias de las empresas.

El comisariato Rosimarket por volumen de información necesita evaluar detenidamente su capacidad financiera, el análisis de su evolución como ente económico permite aplicar conocimiento científico en los procesos de esta área, por ello las estrategias que se aplicarán parten desde el empleo de la administración financiera hasta estructurar las herramientas presupuestarias que son necesarias para formular el Presupuesto del Flujo de Efectivo.

### 3.2 Normas de Control Interno aplicado al Proceso Financiero

Los conceptos financieros que forman parte de las estructuras económicas de las grandes empresas fundamentan sus bases en la planeación financiera, una vez estructurada la forma básica de sus departamentos financieros, en el contexto de aplicación denominado Comisariato Rosimarket, es menester definir los términos exactos para control y estructuración aplicada de las cédulas presupuestarias indicando la relevancia en el uso de ellas para determinar el Presupuesto de Flujo de Efectivo.

La razón se fundamenta en que la liquidez del comisariato como se explica en los antecedentes contextuales, produce un desfase en los controles internos y las referencias en las compras producen un desorden en el cuadro de revisión como lo indica la figura comparativa de ingresos y egresos, produciendo un desfase de efectivo.

Tabla 1. Comportamiento del Efectivo

COMISARIATO ROSIMARKET  
LORENA REINOSO MOROCHO

RUC: 0703987958001



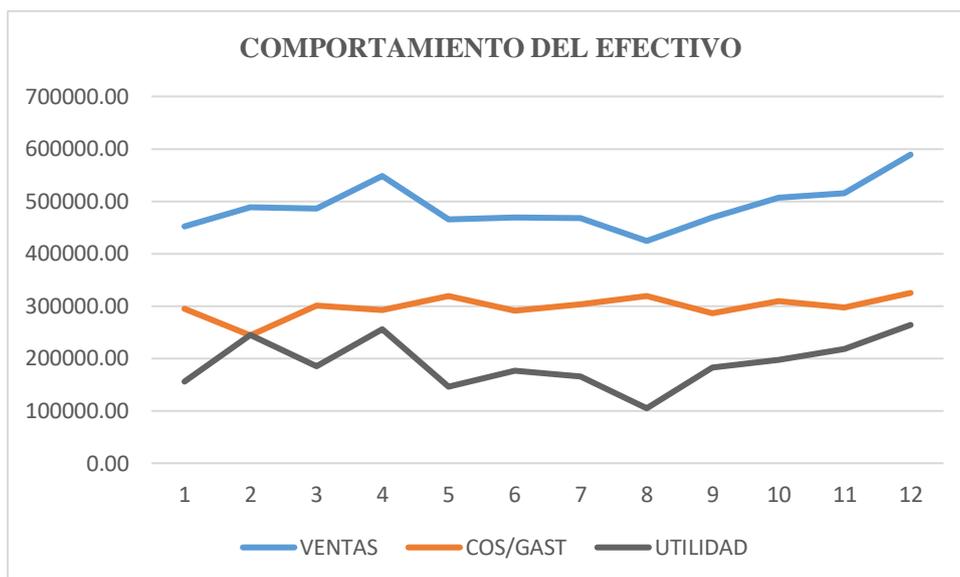
#### COMPORTAMIENTO DEL EFECTIVO, PAGOS REALES 2020

##### ANALISIS CONDENSADO UTILIDAD LIQUIDA MENSUAL 2020

MESES	VENTAS	COS/GAST	UTILIDAD	% UTILID.
ENERO	451520,63	295.152,26	156368,37	6,81
FEBRERO	489062,30	244.056,91	245005,39	10,66
MARZO	486045,60	301.358,18	184687,42	8,04
ABRIL	548569,60	292.259,06	256310,54	11,15
MAYO	465602,30	319.356,98	146245,32	6,36
JUNIO	468502,30	291.634,26	176868,04	7,70
JULIO	467805,30	302.710,54	165094,76	7,18
AGOSTO	424212,90	319.343,92	104868,98	4,56
SEPTIEMBRE	468702,09	286.029,72	182672,37	7,95
OCTUBRE	506452,20	308.940,49	197511,71	8,60
NOVIEMBRE	515408,50	297.246,51	218161,99	9,49
DICIEMBRE	589056,30	325.039,62	264016,68	11,49
<b>TOTAL</b>	<b>5880940,02</b>	<b>3.583.128,46</b>	<b>2297811,56</b>	

Fuente: Comisariato Rosimarket, archivo

Ilustración 11. Comportamiento del efectivo



Fuente: Comisariato Rosimarket, archivo

Por ello es necesario observar los cambios sustanciales de cada uno de los valores que tienden a suministrar información apropiada en el momento de tomar decisiones en estos tres puntos importantes de manera general por los administradores de la entidad.

1. Tomar una decisión de aceptación o rechazo de nuevas adquisiciones, cuando se observan valores que contienen cambios considerables en su aumento o disminución para proteger el capital de trabajo.
2. Elegir una alternativa óptima de inversión, cuando los flujos son mutuamente excluyentes,
3. Postergar la ejecución de decisiones, cuando existe variación de capitales de trabajo en disminución constante.

### 3.3 Enfoque relacional de Normativas de Control.

Cabe destacar, que toda evaluación del efectivo bajo óptica empresarial, consiste en medir sus incrementos o disminuciones, incluyendo el financiamiento de proyectos si hubiere y el aporte de socios o administradores propietarios.

Desde el punto de vista pleno, el control interno mejora las probabilidades de error en forma matemática, por lo tanto científicamente podemos decir que un enfoque relacional entre el control interno y la planeación financiera puede perfeccionar un sistema financiero, y es más la teoría sobre planeación encierra un contexto de control para poder interactuar los diferentes elementos que relacionados entre sí forman el movimiento económico de las empresas.

En el caso de Comisariato Rosimarket, sus políticas internas basadas en el control netamente de inventarios, no se enfoca en la cuantificación de proyecciones de compras mediante gráficas o sistemas de control en comparación con los ingresos netos sin que se considere el uso o no de utilidades aún sin determinar, produciendo inflexibilidad y posible pérdida de capital de trabajo, es por ello que se estructura la siguiente normativa recopilando los conceptos de administración financiera en forma global para sintetizar una planeación estratégica que al usar las cédulas presupuestarias ajustadas a los movimientos reales del comisariato Rosimarket, pueda estructurar un conjunto de normas que regulen la elaboración final del control del efectivo y de la solución a este problema.

### **3.4 Sistema Estructurado de las Cédulas Presupuestarias**

#### **3.4.1 Reglamento de Control Interno como Aporte Práctico de la Investigación**

##### **3.4.1.1 Características Fundamentales.**

###### **3.4.1.1.1 Confiabilidad**

Las estructuras de los diferentes normativas que se presentarán a continuación tienen la fiabilidad de estar reguladas y respaldadas por el marco teórico de la investigación, el cual ha sido enfocado en direccionar a la empresa de forma metódica, práctica y hegemónica, abarcando herramientas financieras con datos específicos para formular el Presupuesto de Flujo de efectivo en forma coherente.

#### **3.4.1.1.2 Sistematización**

El aporte práctico de la investigación tiene por finalidad sistematizar las etapas económicas en las que se desarrolla el contexto de aplicación de forma sistematizada, ordenada, bajo parámetros que buscan la forma de ser lo más exactos posibles según el comportamiento de la información proporcionada por los documentos contables.

#### **3.4.1.1.3 Sinergia**

El Reglamento a esquematizarse tiene analogía en todo su contenido, partiendo desde el hecho común de en primera instancia tomar datos de sucesos ocurridos para en base a ello formular las proyecciones necesarias que amplíen el conocimiento y análisis técnico del administrador financiero y éste observe la capacidad de la empresa para potencializar utilidades y generar rendimientos óptimos haciendo uso de las cédulas presupuestarias y entregue datos oportunos a la administración central.

Los datos de cada proceso de las cédulas presupuestarias son relacionados entre sí por las estrategias financieras que se emplean, por lo tanto deben de tener una estructura que genere sinergia entre sus componentes de manera coordinada y en orden. Como solución al problema de investigación esta sinergia daría como resultado una fuente de información eficiente para el tipo de análisis financiero que se desee realizar, auditorías o exámenes especiales a cuentas específicas o a procesos una vez obtenidos los estados financieros reales, claramente respaldados por el cumplimiento de las proyecciones de los presupuestos bases, como fuente principal del Presupuesto de Flujo de efectivo.

#### **3.4.1.2 Misión**

La finalidad del reglamento a exponerse es proporcionar una herramienta técnica, con margen de error mínimo en el tiempo requerido por la planeación financiera, puesto que las cédulas presupuestarias buscarán objetividad en sus resultados en base a los movimientos financieros reales de la empresa.

### **3.4.1.3 Visión**

La visión busca generar la potencialidad del comisariato Rosimarket ante la competencia y el mercado de operaciones, puesto que con las estrategias financieras que se van a emplear se fortalecerá su capital de trabajo y el rendimiento del mismo traerá satisfacciones a la administración central.

### **3.4.1.4 Objetivos**

- Estandarizar normativas de elaboración y control de todas las cédulas presupuestarias para la estructura del presupuesto de flujo de efectivo del comisariato Rosimarket.
- Cumplir normativas de elaboración de presupuestos relacionadas al funcionamiento y objetivos del Comisariato Rosimarket, bajo un estricto control y revisión de sus procesos internos considerando políticas contables y normas de otros procesos del Comisariato Rosimarket.
- Determinar la cuantificación de la proyección de los recursos financieros que intervienen en el proceso de la planificación financiera del Comisariato Rosimarket para elaborar el presupuesto de flujo de efectivo y se obtenga la información financiera idónea para tomas de decisiones de la administración central.
- Restringir el uso del efectivo según las proyecciones de este instrumento de control financiero para cumplir los objetivos organizacionales de la empresa.

## **3.4.2 Aplicación Técnica**

### **3.4.2.1 Incidencia del Control Interno**

El concepto general de control interno enmarca soluciones en base a ejercer registros de procesos bajo una normativa reguladora que brinde seguridad ante los posibles aspectos externos que puedan ocasionar fuga de información cuando se trata de elaboración documental financiera y en segunda instancia cuando se controlan procesos de logística

(controles de cajeros, controles de despachadores de inventario, controles de cobranzas, etc.).

Por normas de auditoría interna es posible también argumentar bases sólidas que se necesitan para generar confianza en los procesos a ejecutar, teniendo en consideración que los presupuestos son cálculos financieros de proyecciones en función de un limitado tiempo.

Las estrategias de control interno han realizado avances en sus estructuras y apuntan a la administración general, las estrategias COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), en su artículo científico sobre riesgo empresarial hablan sobre estas técnicas aplicadas al control interno para proporcionar seguridad administrativa, por lo tanto este trabajo de investigación busca la forma más viable para que la empresa pueda gestionar control de riesgos, y en base a los conocimientos implementados los hemos adaptado a este reglamento como condición favorable al cumplimiento del propósito de las cédulas presupuestarias.

Así determinamos que:

Las normativas para elaboración de las cédulas presupuestarias del Comisariato Rosimarket están elaboradas bajo las siguientes premisas de control, PWC Auditores Internos España (Junio 2017)

#### **3.4.2.1.1 Gobernabilidad y Cultura**

Rosimarket enmarca sus reglamentos en base a un nivel de jerarquía, donde el principal eje de funciones es el administrador financiero, quien se encargará de ejecutar las disposiciones de las diferentes cuentas analíticas que establecerán los flujos intervenir una vez revisados los comportamientos de la contabilidad y bajo el nivel de cultura que caracteriza a la ética profesional, el conocimiento de la circunscripción donde se desarrollan hechos económicos y tener cumplimiento en sus funciones de acuerdo al Reglamento interno de Trabajo, que gestiona su comportamiento como empleado o técnico.

#### **3.4.2.1.2 Estrategia y Establecimiento de Objetivos**

Rosimarket como empresa está propensa a riesgos en gran manera por la cantidad enorme de facturación en ventas que significa fluidez de efectivo considerable, por ello la minimización de riesgos mediante estrategias de elaboración de proyecciones en compras preestablecidas, como objetivos básicos de ahorro de efectivo (saber comprar) es base de este reglamento.

#### **3.4.2.1.3 Desempeño**

La planeación del presupuesto de efectivo minimiza riesgos en los negocios o inversiones de capital de trabajo, priorizando inversión sobre el gasto, siendo el reglamento fuente de proyección en cuanto a seguridad de flujo con normas flexibles que sirvan junto a la experiencia de marketing a la toma de decisiones de inversión sobre el gasto.

#### **3.4.2.1.4 Revisión y Monitorización**

Las normas tienen a ser flexibles y adaptables a los posibles cambios que la administración financiera debe observar, por ello la norma principal es vigilar el cumplimiento de las cédulas presupuestarias que determinarán el presupuesto de flujo de efectivo, con la consigna de mantener actualizados los procesos de acuerdo al sistema de planeación estratégica.

#### **3.4.2.1.5 Información, Comunicación y Reportes**

La empresa para controlar riesgos en el uso del efectivo, debe mantener una continua fluidez de información, comunicaciones entre departamentos de operación y reportes en base a los diferentes movimientos económicos y estos generar los datos que alimentarán la estructura del sistema presupuestario.

### **3.4.3 Estructuración de Normas y Procedimientos**

#### **3.4.3.1 Normativa de Cédulas Presupuestarias Precedentes al Presupuesto del Flujo de Efectivo**

Las evaluaciones de los Presupuestos de Flujos de Caja se inician con la verificación de presupuestos de costos y los cuadros auxiliares de gastos e ingresos para lograr un análisis equitativo de los resultados obtenidos en base a planeación; tratándose de aumentos por inversión o inyección de préstamos a largo plazo deben considerarse los respectivos intereses cargados a gastos financieros.

De esta forma podemos argumentar que una base técnica para un diagnóstico pleno de un proceso financiero es la que se presenta a continuación con la seguridad de que la eficiencia en los cálculos referenciales ayudará a las decisiones administrativas en un alto nivel:

##### a. Presupuesto Operativo:

a.1 Presupuesto de ventas

a.2 Presupuesto de cobros en efectivo

a.3 Presupuesto de compras

a.4 Presupuesto de pagos en efectivo

a.5 Presupuesto de costo de ventas o proyección de utilidades

##### b. Presupuesto Financiero:

b.1 Presupuesto de Flujo de efectivo

#### **3.4.3.1.1 Presupuestos Operativo**

El presupuesto operativo elabora proyecciones de los movimientos económicos de la empresa, con el fin de controlar de manera eficiente y eficaz las cuentas de ingresos y costos de los inventarios, reconocer las formas de pago coherentes sin perder liquidez,

recuperaciones de cartera y el cálculo referencial de proyección de impuestos a generarse.

#### **3.4.3.1.1.1 Presupuesto de Ventas**

##### **Definición**

Cédula financiera que recaba la información de proyecciones de ingresos en un periodo determinado.

##### **Normas de Elaboración**

###### **Generales**

- Identificación de productos a definir como principales, según políticas de precio y en base a reportes de salidas de inventario en orden de prioridad.
- Identificación de políticas de negocio, esto es definir con la dirección de mercadeo las políticas de descuentos por promociones en descuentos a clientes, sin afectar al porcentaje de utilidad predefinido
- Estudio del comportamiento general de ventas de forma trimestral de acuerdo a los estados financieros y reportes del departamento de bodega.

###### **Específicas**

- Elaborar tablas de relación de los diferentes productos de venta, para comparar las referencias de salida de inventarios y determinar el comportamiento de los consumidores.
- Detectar la parte básica de la proyección de ventas, según resultados contables donde se observa el comportamiento del consumidor en procesos por devolución de mercancías.
- Determinar un precio estándar en función de las unidades vendidas, y por categorías debido a la política de precios al por mayor y menor.

- Determinar los incrementos de ventas en función de estudios de los balances de años anteriores, donde este porcentaje se aplique en función de los informes del inventario.
- Determinar el alcance de los ingresos fijos y los posibles eventos por ingresos no ordinarios, en el caso que estos últimos sean imperceptibles por debajo del 2% sobre ingresos totales, no será considerado como proyección.
- Determinar estudios de recuperación de mercado o de pérdida del mismo sobre cierto producto que sale del medio de consumo o pierde interés del público.
- Valorar la capacidad de ingresos de la empresa para no caer en posibles incumplimientos, por esta circunstancia el presupuesto flexible cambiará los procedimientos de cálculo de ventas en función del crecimiento del mercado, según el siguiente orden:
  - a. Valoración de ventas de acuerdo al crecimiento del volumen de los productos según reportes del inventario y por categorías, esto es política empresarial para observar posicionamiento en el mercado según proyecciones de ventas.
  - b. Valoración de la capacidad de almacenamiento para poder presentar informes de proyección coherentes con la realidad operativa de la empresa y no tenga problemas de logística.
  - c. Valoración de los consumidores, informe presentado por el departamento de marketing, para el posible crecimiento de un determinado sector del mercado.
- Valorar o calcular intereses cuando correspondan a inversiones gesticuladas por la administración, en función de las ordenanzas legales y que cuyas inversiones formen parte del activo corriente.
- Identificar las posibles variación de precios o costos de los productos en función del comportamiento inflacionario de los últimos cinco años con el fin de evitar impactos futuros como lo ocurrido por el problema de la pandemia del Covid 19 año 2020, que al momento de generar ingresos las empresas vieron dispararse valores de costos y para calcular ganancias en precios de venta tuvieron que ajustarse en pleno año afectando presupuestos.

## **Procedimiento**

Como regla básica de la elaboración de estas cédulas presupuestarias se determina a la variación del 2% sobre los ingresos totales por la venta futura de cualquier bien o servicio considerado como extraordinario cuando se trate de planeación de venta de activos fijos, derecho de una marca, arriendos de sectores comerciales, etc. que afecten al ingreso neto del año en curso.

El presupuesto de ventas, una vez examinado los elementos anteriores, comienza con estructurar de forma coherente y ordenado por orden jerárquico los ingresos que se suscitaron de acuerdo al análisis de las normas de elaboración, partiendo desde ingresos ordinarios diferenciando bienes tarifa 0 y 12 % de IVA según la normativa tributaria y luego los requerimientos que se ajusten a los posibles ingresos no ordinarios que se susciten durante el año proyectado.

Estos ingresos no ordinarios deben cumplir a cabalidad las reglas generales para ellos destinada, y en el caso de obviarse el administrador de gestión financiera debe dirigirse a la administración central para realizar los cambios correctivos a las cédulas presupuestarias y considerar estos valores, que si bien en la mayoría según la norma tributaria son exentos de impuestos, no dejan de ser parte de los ingresos netos de la entidad.

Finalmente, el administrador financiero debe solicitar previo un análisis del departamento de marketing empleado por la administración central, que si bien es cierto las estrategias de mercadeo no forman parte de este reglamento, sin embargo están inmiscuidas en el marco operativo del Comisariato Rosimarket, porque el Marketing junto a las finanzas son el eje administrativo que debe tener sinergia en sus gestiones.

### **3.4.3.1.1.2 Presupuesto de Cobros en Efectivo**

#### **Definición**

El presupuesto de cobros de efectivo, hace relevancia en especial a los activos financieros contablemente determinados como cuentas por cobrar y ciertos rubros como

cartera de impuestos anticipados y valores no recurrentes que constituyen efectivo por cobrar cuando son valores relevantes.

## **Normas de Elaboración**

### **Generales**

- Identificación de clientes que por su volumen de adquisiciones tienden a cambiar la cartera de plazos de cobranzas, con el fin de medir el dinero amortizado y su influencia sobre el capital de trabajo invertido ya que este por su bajo retorno pierde valor adquisitivo.
- Sistematización de las cuentas por cobrar de años anteriores en función de su cartera de recuperación real, para poder gesticular los tiempos de proyección sin que afecten al flujo real de la empresa
- Estudio de los reportes de cartera de cuentas por cobrar relacionados con el fin de concretar su recuperación y presupuestarlos de manera coherente en los tiempos de recuperación, como finalidad de que no pierdan poder adquisitivo.

### **Específicas**

- Elaborar cédulas de control de cartera en función de los informes de cartera de clientes para observar gráficas de comportamiento de los clientes y presentar a la administración central sus posibles riesgos residuales
- Identificar mediante los reportes de cartera los cambios de porcentajes de pago según el tipo de cliente, ya que al determinar créditos se fijan valores pactados que si son incumplidos afecta a la recuperación del flujo de efectivo, es preferible elaborar tablas de amortización e incluir intereses para preparar el ingreso neto mensual o trimestral de esta modalidad de convenios para saber su porcentaje de afectación. Determinar dar de baja esa cartera es potestad de la administración central.
- Determinar la capacidad real de recuperación de cartera mediante el estudio de los cobros de efectivo de clientes proporcionados por contabilidad para preparar un presupuesto efectivo.

- Determinar el uso de reportes de impuestos anticipados, registro de créditos fiscales, de valores de cobranzas a relacionados que determinen ingreso neto o exento y saber si genera liquidez o no a la empresa e informar esas conclusiones a la administración central.

### **Procedimiento**

La estructura de esta cédula presupuestaria se basa en el mismo orden de jerarquía, partiendo desde la selección de las cuentas por cobrar de manera general y distribuida de acuerdo al vencimiento de cartera.

En el caso de Rosimarket, la cartera de clientes está distribuida de 15, 30 y 45 días, por lo tanto el cálculo favorable para evitar desfases en el presupuesto de cobros de efectivo es dividir de manera mensual, con el fin de poder seleccionar de forma exacta las fechas de cobros y de no realizarse, es el departamento de control de este rubro quien hará las respectivas gestiones de cobranzas o dar de baja los créditos cuando ya estén vencidos.

Los créditos vencidos de años anteriores, ya forman parte de la siguiente estructura como ingresos que alimenten al flujo y detecten posibles diferencias en el caso de convertirse durante el periodo de validez de esta cédula presupuestaria en una cartera netamente vencida.

Finalmente hacemos registro de los activos por pagos anticipados que influyen notablemente en el activo corriente del Comisariato Rosimarket, según el periodo de recuperación.

#### **3.4.3.1.1.3 Presupuestos de Compras**

##### **Definición**

Se define como presupuesto de compras a aquella cédula presupuestaria que involucra los desembolsos por adquisiciones de inventarios con el objetivo de calcular anticipadamente el costo de ventas, es más enfocada al desembolso por inversión en activos corrientes, sección inventarios

## **Normas de Elaboración**

### **Generales**

- Identificación de las normas establecidas por el departamento de marketing en cuanto a la selección de inventarios por categoría, con el fin de seccionar el consumo de clientes para poder establecer dinámica de compras y se conviertan las adquisiciones en inversión.
- Actualización de los reportes de ventas cuya información establezca el tipo de compra y el tiempo de crédito otorgado por proveedores.
- identificación de las ofertas de proveedores, con el fin de analizar en conjunto con el departamento de marketing la estrategia de adquisición y si esta es idónea o no para que la administración central tome sus decisiones.
- Estudio de las fases de recepción de ingresos permanentes por ventas mediante análisis de rotación de inventarios con las cuales se tomará decisión de presupuesto de compra de artículos de mayor consumo.
- Los desembolsos que se usan en esta cédula formulan las estrategias para determinar los resultados futuros de la empresa, porque para calcular el costo de ventas general y la capacidad de generar rotación de inventarios. Su importancia radica en demostrar si las utilidades que calculan las proyecciones cumplirán en la realidad el objetivo de la empresa

### **Específicas**

- Determinar selección de productos por categorías y de acuerdo a la información del departamento de marketing y control de bodegas para cálculo presupuestal de su adquisición.
- Determinar el tiempo de rotación del inventario para evitar el exceso o faltante de mercadería en bodega y evitar amortización del capital de trabajo y calcular en esa base.
- Elaborar las matrices de anexos conforme al comportamiento de los consumidores para poder realizar adquisiciones a conveniencia.
- Determinar el uso de nuevas inversiones observando si el comportamiento de las ventas produce deficiencias en el flujo de efectivo real, hasta que las nuevas adquisiciones o lanzamientos de productos nuevos tenga acogida en el mercado.

- Determinar las causas de la variación de compras por devoluciones, descuentos y promociones, cuyo cálculo se realiza en base a la experiencia de observación de comportamiento de variables durante 6 años como contador general del comisariato:  $\text{descuentos} + \text{promociones} + \text{devoluciones} \div \text{cantidad de productos percibidos en cantidad monetaria en un periodo determinado por cien}$ . Esta fórmula experimental se da a diario en el comisariato y ha servido para medir en forma razonable.
- Realizar tablas de contenido donde se controlan de manera mensual los comportamientos de los proveedores y de sus marcas en base a las compras realizadas, con el fin de conocer el impacto financiero de ello en el presupuesto del próximo periodo y minimizar riesgos en la calidad de las adquisiciones. La información de esta base de datos proviene del departamento de control de bodega.

### **Procedimiento**

Por la relación existente entre las compras y ventas, es viable un acercamiento lógico entre estas dos cédulas presupuestarias con el fin de lograr el objetivo básico que es determinar el Presupuesto de Flujo de efectivo. Por esta disposición podemos agregar que la cantidad en ventas sea proporcional al presupuesto de compras para evitar desabastecimientos, y en segunda instancia y por prestigio de marketing, los resultados del comportamiento de los consumidores del Comisariato Rosimarket del mercado evaluarán la cantidad de adquisiciones y su versatilidad en el ofrecimiento de los productos en el local.

La base de cálculo que técnicamente se arma de acuerdo a las normas establecidas para la ejecución de esta cédula presupuestaria se centra de acuerdo a los costos promedios determinados por los informes de compras y de control de inventarios, debido a que el comisariato Rosimarket posee una base de 9596 productos en venta, lógicamente calcular el valor de cada uno se volvería un constante problema.

Por esta razón la lógica fundamental es determinar el comportamiento del consumidor y establecer una medida de unidades en base a ese consumo y al costo que los proveedores entregan estas mercancías.

Cada estructura de este formato va en orden de jerarquía, primero los productos con finalidad de ventas y en el caso de establecerse compras de materiales o activos para fortalecer el sistema de gestión comercial, van en segunda instancia.

Como instancia final, cada vez que se haga un ajuste a esta cédula presupuestaria, se deben solicitar proformas a los proveedores de los artículos inmiscuidos en este proceso de cambio, con valores reales que se ajusten al sistema y estimando que esos valores sean propuestos en función del tiempo en el que se proyectan esos cambios.

#### **3.4.3.1.1.4 Presupuesto de Pagos en Efectivo**

##### **Definición**

La cédula de presupuesto de pagos se fundamenta en demostrar los desembolsos no pertenecientes a la actividad que faculte o arme el costo de ventas de la empresa, de igual manera se emplean las adquisiciones por consumos, y las cuentas rezagadas o que han significado deuda antigua pero de que algún modo afecta al efectivo de la entidad.

##### **Normas de Elaboración**

###### **Generales**

- Identificación del tipo de gasto local, enfocados en las decisiones generales de la administración central de acuerdo a necesidades ya establecidas.
- Realización de cédulas de informes como anexo de acuerdo el uso de un límite de cantidad de consumo de bienes o servicios según el comportamiento de años anteriores con el fin de minimizar gastos y reducir riesgos inherentes.
- Informe de la evaluación sobre políticas de gastos de representación y afines, establecidas por la administración central, como fuente de información para la elaboración de esta cédula de presupuesto de pagos.

## **Específicas**

- Determinar el uso coherente de los diferentes departamentos de la empresa con el fin de poder realizar un efectivo cálculo de egresos, alimentando una base de datos de las necesidades departamentales.
- Determinar una fuente fidedigna del comportamiento de terceros frente a situaciones no recurrentes en la empresa, como el caso de robos, pérdida de datos, posibles gastos ocasionados por reparaciones no determinadas, esto quiere decir sacar un porcentaje referencial para estos imprevistos, que si bien pueden o no ocurrir si afectan en el caso de ser gasto real a los intereses del Comisariato Rosimarket.
- Formular cálculos de valores recurrentes como son gastos por pagos de nómina a trabajadores, gastos con el IESS, beneficios sociales y utilidades a trabajadores, con la proyección neta de aumento de estos en función del presupuesto de ventas y compras. Esto se deriva porque el incremento de estas proyecciones deriva en la necesidad de contratar personal calificado para cumplir tales propósitos. Cabe recalcar que en este rubro están incluidos los gastos administrativos y de ventas según corresponda.
- Formular cálculo de desembolsos recurrentes en los sectores de compromisos fijos como servicios realizados por profesionales en ciertas ramas, en los que necesariamente no se formulan contratos como trabajadores asegurados, pero que intervienen de manera mensual, sea como mantenimientos preventivos o situaciones con el estado.
- Formular cálculo de impuestos en base a lo que arroje la cédula del presupuesto de ventas en relación con la cédula del presupuesto de compras y de acuerdo a la normativa tributaria del año anterior. Para evitar errores de cálculo es necesario justificar el tipo de impuesto cuantificado según su naturaleza, entendiendo que son gastos corrientes y por lo tanto afectan la liquidez del comisariato
- Realizar anexos de proyecciones con la administración central de gastos producidos por contratos de servicios profesionales para validar sus alcances, tiempos de ejecución, tipo de servicio, y reconocer si es viable el tipo de gasto a ejecutarse.

## **Procedimiento**

Para realizar este tipo de presupuesto es necesario ordenar sus componentes señalados en líneas anteriores en función de su naturaleza, partiendo de los gastos administrativos y de ventas clasificando en primer lugar a los gastos por nómina con todos sus componentes anexos, como beneficios sociales, seguro social, fondos de reserva, etc., proporcionados por contabilidad.

Las adquisiciones o servicios profesionales por consumos administrativos, calculados en base a proyecciones reales sucedidas en periodos ya estudiados, salvo el caso en que la administración central prevea el gasto corriente de bienes o servicios operativos necesarios.

Estos gastos se dividen en gastos administrativos, de ventas y financieros, según corresponda la clasificación contable de acuerdo a sus planes de cuentas, por lo tanto su clasificación se toma en ese sentido.

### **3.4.3.1.1.5 Presupuesto de Costo de Ventas o Proyección de Utilidades**

#### **Definición**

Se define como la estructura relacional entre el presupuesto de ventas, de compras y de pagos en efectivo, su fundamento es determinar la proyección de utilidades en un periodo predefinido.

#### **Normas de Elaboración**

##### **Generales**

- Realización de cédulas de referencias de valores reales de períodos anteriores, aplicados a la filosofía del componente del costo de ventas y su relación con las utilidades respectivas

- Realización de anexos que registren los gastos por impuestos y participación a trabajadores producidos mediante las utilidades ya determinadas en periodos anteriores, para reconocer si los propósitos buscados por Rosimarket han tenido éxito y poder ajustar el flujo de efectivo para cancelar esos valores en sus respectivos periodos de pago.
- Informes de evaluaciones de los procedimientos efectuados por el departamento financiero de la empresa para formular matrices de control y monitorear el incremento de utilidades bajo estrictas normas de cumplimiento.

### **Específicas**

- Utilizar los valores ya dictaminados por los presupuestos de ventas y compras, mediante una estructura predefinida por el costo de ventas y dejar constancia de las compras adicionales para establecer los inventarios finales y evitar desabastecimiento de mercaderías.
- Formular posibles cambios en el proceso durante el periodo de operación en marcha, en función de cambios ocasionados en las cédulas componentes, el fin es de controlar las utilidades como objetivo flexible de la empresa, evitando pérdidas residuales que se puedan ocasionar.
- Determinar el desgaste por depreciaciones de la propiedad, planta y equipo del comisariato Rosimarket, para ello se debe estructurar los reportes de las depreciaciones controladas por contabilidad y proyectar tales valores de forma constante, aunque existiría variación en este rubro cuando se adquieran bienes nuevos que entren en operación.
- Especificar y registrar en valores netos la cuantificación de la cédula de presupuesto de pagos y transcribirla de manera exacta para formar la estructura de la cédula de presupuesto operativo.
- Registrar los cambios referenciales que se susciten en cualquier momento, refiriéndose a valores significativos; este proceso suele ocurrir cuando saben existir problemas ajenos al desarrollo normal de las actividades comerciales, como desastres naturales, epidemias, robos de inventarios, etc.; por lo general este porcentaje de imprevistos oscila entre un 5 y 8% del total de ventas, ya que

como se trata de sucesos importantes es preferible adquirir pagos constantes de seguros.

- Determinar qué tipo de gastos adicionales se susciten por variaciones de cambios en el comportamiento del mercado, esto es pagos adicionales cuando se requiera recuperar clientes selectos y se necesite gestionar tal acción.
- Todos estos cambios detectados en la elaboración de este presupuesto afecta a los que lo estructuran por lo tanto, se cumple la sinergia planteada en un inicio al demostrar que al cambiar un componente. las estructuras también son afectadas, por tratarse las cédulas presupuestarias de estructuras financieras dinámicas y sincronizadas bajo un objetivo específico, potencializar y controlar la generación de utilidades.

### **Procedimiento**

La elaboración de esta cédula presupuestaria es muy sencilla, basta con transcribir los valores ya cuantificados de las cédulas que forman su estructura y que dará como resultado utilidades proyectadas bajo parámetros científicos.

Para su estructuración se toma las bases finales de tres cédulas: cédula de presupuesto de ventas, cédula de presupuesto de compras y cédula de presupuesto de pagos en efectivo, con el fin de formular una relación entre ingresos y egresos proyectados, cuya diferencia resulta en las utilidades de la empresa, calculando impuestos y participación de trabajadores que afectan al presupuesto del efectivo.

Finalmente esta estructura forma parte del proceso de cédulas presupuestarias cuya unificación final dará como resultados el Presupuesto de flujos de efectivo, como herramienta de un enfoque general de la administración financiera en la búsqueda de controlar la maximización de utilidades y minimizar gastos

#### **3.4.3.1.2 Presupuesto Financiero**

El presupuesto financiero se caracteriza por registrar la información necesaria en conjunto de todas las operaciones financieras proyectadas en un determinado periodo,

por lo que su estructura comprende un análisis de los estudios de las diferentes cédulas que componen la estructura de este presupuesto cuyo fin tiene por principio ser un instrumento financiero que revele los objetivos de la empresa.

#### **3.4.3.1.2.1 Presupuesto de Flujo de Efectivo**

##### **Definición**

El presupuesto de flujo de efectivo tiene por finalidad presentar las proyecciones de las futuras entradas y salidas de efectivo de una empresa, y cuya estructura es un conglomerado de otras cédulas presupuestarias ya determinadas anteriormente.

##### **Normas de Elaboración**

###### **Generales**

- Realización de informes relacionados con las cédulas presupuestarias precedentes, con la finalidad de producir un enfoque técnico según las decisiones de la administración central.
- Realización de anexos de los posibles ajustes a realizarse cuando ocurran cambios durante el periodo proyectado, para tener constancia de los hechos suscitados.
- Informes de la cédula presupuestaria en todos sus componentes relacionados con las cédulas presupuestarias realizadas por las otras dependencias del Comisariato Rosimarket.

###### **Específicas**

- Verificar la aplicación de los objetivos futuros de la empresa reflejados en la estructura cuantificada del presupuesto de flujo de efectivo, en concordancia con la administración central.
- Determinar el uso de todos los recursos financieros y la revisión metódica de las cédulas presupuestarias precedentes cuya estructura debe respaldarse en la

información sustentada con bases y objetivos de los otros departamentos de la empresa.

- Determinar las especificaciones técnicas de cada estructura presupuestaria precedente, para generar sinergia en todo el proceso de elaboración del flujo de efectivo y se cumplan objetivos técnicos de este reglamento.
- Determinar si los recursos o necesidades monetarias de las cédulas financieras componentes están adecuadamente cuantificadas, cumpliendo las políticas contables del Comisariato Rosimarket, para cuando la empresa elabore el estado de flujos de efectivo, esta información pueda tener el análisis comparativo pertinente y tenga relación de las proyecciones con la realidad.
- Clasificar la procedencia de información para verificar el cumplimiento de las normas de elaboración estandarizadas.
- Formular comparativos de presupuestos anteriores para informar a la administración central los cambios que se han suscitado por periodos, el fin de esto es indicar si el presupuesto es flexible a cambios estructurales o posee falencias que no hayan podido detectar posibles riesgos inherentes o residuales, como lo indica la técnica de control interno.
- Especificar posibles errores en las cédulas precedentes, con el fin de monitorear estas estructuras, y presentar informes correctivos que pueden suscitarse muchas veces influenciados por el cambio globalizado que sobrellevan las empresas. Estas especificaciones servirán para futuros cambios de reglamento que se ajusten a estas realidades, siempre y cuando cumplan un proceso de control interno cuyo reporte indique si es viable o no este cambio de normativa.
- Determinar el uso de técnicas asociadas a las políticas contables durante la ejecución del presupuesto, esto significa que cada vez que se requieran salidas de efectivo, se observen los límites proyectados y se cumplan a cabalidad.
- Informar y monitorear el cumplimiento de las normativas durante la elaboración de este presupuesto.

### **Procedimiento**

La elaboración de esta cédula presupuestaria es muy sencilla, basta con asociar las diferentes cédulas presupuestaria a su estructura, partiendo desde un saldo inicial como

prioridad para establecer los procedimientos, tomados del presupuesto del periodo anterior.

Los formatos del presupuesto se ajustan a los requerimientos de la administración central subdivididos en una forma sistematizada, el fin es conseguir un acercamiento a la posible realidad que se suscitará según los análisis realizados por los otros departamentos operativos del Comisariato Rosimarket.

En segunda instancia es cuantificar los resultados de la comparación de las cédulas de ingresos menos los egresos ya estructurados anteriormente y los posibles registros de financiamiento en el caso que existan apalancamientos para nuevas inversiones, estos datos justificarán el resultado final de la proyección del flujo de efectivo, con el cual se podrían observar los comportamientos de la liquidez de la empresa y tomar decisiones oportunas.

El presupuesto de flujo de efectivo posee una estructura lógica, partiendo desde la organización de la información financiera basada en procesos reales y en función de los objetivos empresariales. Es necesaria la intervención de todos los departamentos de la empresa en conjunto con los procedimientos de control interno.

Es así que la estructura de la matriz de esta importante cédula presupuestaria tiene los siguientes elementos claves para proporcionar una imagen futura del comportamiento del efectivo.

**a. Saldo inicial e ingresos**

El cálculo referencial de este elemento parte desde los saldos finales de caja, en relación con la realidad del movimiento del efectivo durante el periodo 2020, como resultante de todas las operaciones de entradas y salidas monetarias de la empresa, según los mayores bancarios y de caja general, una vez terminados cobros, pagos, referencias de impuestos e imprevistos según la planeación de vencimientos.

**b. Egresos o desembolso**

Los movimientos determinados de las diferentes salidas del efectivo que significan desembolsos por pagos a proveedores, servicios ocasionales, gastos administrativos, de ventas, o deudas por apalancamientos financieros inclusive

las erogaciones por adquisición de maquinaria, equipos y servicios que se han consumido por necesidad de la empresa, son parte de esta estructura, su fundamento clave es poder demostrar que la empresa esta apta en el cumplimiento de sus obligaciones.

**c. Saldo mínimo requerido**

La empresa para poder reflejar una liquidez estable, necesita tener una base de efectivo el cual se estima en un porcentaje referencial ocasionado por la necesidad de disponibilidad de fondos financieros y de acuerdo a los comportamientos de las diferentes transacciones que se ocasionan dentro de las actividades operativas de Rosimarket. Se estima una política del 10% referencial al ingreso por efectivo neto, estimando una relación directa con los superávit que arrojan los resultados del flujo del efectivo.

**d. Sobrante o déficit y financiamiento**

Los sobranes o déficits son los resultados del movimiento del efectivo luego de utilizarlo y proyectar sus movimientos según las políticas de la empresa y los objetivos deseados, los superávit o sobranes a favor del efectivo, indican una excelente administración presupuestaria, porque lógicamente es la comparación entre el flujo real y lo proyectado, su fin es generar efectivo que sirva de componente financiero de los saldos mínimos requeridos y ayudar a fortalecer la liquidez de la empresa, los déficits por el contrario indican lo contrario y eso puede ser ocasión de una deuda para financiar ese déficit..

**e. Índice de Cobertura a la deuda**

Es un indicador financiero que permite determinar las veces que el efectivo puede cubrir los valores por préstamos bancarios e intereses que la empresa mantiene con financieras. Su fórmula parte del resultante de los ingresos menos egresos e impuestos antes de intereses y dividiendo este valor entre el servicio de deuda que si incluye capital e intereses; esto permite tener tranquilidad como base técnica que cubre toda obligación proyectada porque lo que realmente se está midiendo es la capacidad de producir utilidades y con ellas cancelar deuda bancaria corriente.

### **3.4.3.2 Normas Generales**

Como referencias para determinación de normas generales, y tomando en consideración los reglamentos que el control interno ha desarrollado con el fin de formular una matriz estructural del presupuesto de flujo de efectivo, se debe tener las siguientes normas de cumplimiento general.

- Todo usuario del sistema de cédulas presupuestarias, debe acogerse igualmente a lo establecido en los reglamentos generales y manuales de procedimientos de sus departamentos y puestos de trabajo.
- La reglamentación actual tiene por finalidad dar a conocer que la documentación anexa a las diferentes cédulas presupuestarias, tienen como respaldo general la documentación contable, administrativa, comparativa, asociativa y referencial de las actividades de operación, inversión o de financiamiento de Comisariato Rosimarket.
- Cada cálculo de proyección realizado debe ser interpretado y sustentado con sucesos reales, con visión de futuro, el fin es desarrollar nuevas actitudes y capacidades financieras como objetivo netamente financiero de Comisariato Rosimarket.
- Los usuarios del sistema de presupuestos tienen la obligación de mantener estricta reserva sobre la información de sustento, porque es un estudio completo asociado, de múltiples variables que parten desde estrategias de mercadeo hasta de las políticas de gasto no ocasionales, por lo tanto, la información que se maneja puede ser objeto de hurto por parte de la competencia local, debido a que los parámetros de venta del comisariato posee un nicho de consumidores de gran escala con una marca ya establecida en el mercado.
- Las referencias porcentuales que relacionan las diferentes partidas de presupuesto, permiten valorar en gran manera el impacto en la realidad de las proyecciones realizadas, por lo tanto es menestra utilizarlas según el caso y la experiencia dentro del contexto del desarrollo comercial de Rosimarket.

## **CAPITULO 4. RESULTADOS OBTENIDOS**

Dentro de las investigaciones pertinentes e indagadas con los métodos anteriormente expuestos en el capítulo 2, se da como resultado que el Comisariato Rosimarket carecía de una estructura financiera que se adapte a la necesidad de poder controlar sus flujos de efectivo y poseer una clara idea de cómo responder ante las necesidades de carencia de estas herramientas financieras.

### **4.1 Resultados de Métodos Empíricos, Método del Análisis documental**

El análisis documental presenta como análisis general que el Comisariato Rosimarket tiene las características necesarias para implementar un presupuesto de flujo de efectivo, bajo ciertas normativas acopladas a sus necesidades como empresa, y los documentos estudiados enfocan las diferentes necesidades en cada departamento de la estructura organizacional. Los datos que se necesitaron para poder esclarecer la necesidad de elaboración del aporte práctico de la investigación se obtuvieron de los reportes de su contabilidad, los estados financieros revelan cuentas que afectan a la liquidez en gran manera, pues las decisiones administrativas carecen de proyecciones de gastos con los cuales podrían controlar ciertos consumos innecesarios o establecer costos, es decir, es preferible que la empresa realice costos en vez de gastos, porque los costos son inversión recuperable.

Los reportes de inventarios, reflejan la necesidad de planificar compras y proyectar el efectivo de los costos; los reportes de ventas a crédito necesitan determinar tiempos de recuperación y evitar afectación de ese efectivo amortizado esperando las recaudaciones respectivas; los reportes de ventas reflejan la necesidad de verificar proyecciones de ventas de acuerdo a las necesidades de los consumidores, porque de acuerdo a informes se siente la falta de un estudio del comportamiento de la rotación de inventarios mediante gráficas que comúnmente señalan los presupuestos; los informes de los anexos del estado financiero de Resultados Integrales, revelan que es necesaria una proyección de gastos para controlar aquellos egresos de efectivo no catalogados como gastos fijos, porque estos tienen tal desorganización que involucran hasta el 6% del total de ventas al año en compras de inventarios para consumo no recurrente.

En estudio directo mediante entrevista con preguntas técnica en referencia al objeto de la investigación y a poder llenar expectativas para elaboración del aporte práctico, se elaboró un cuestionario que arrojó un resultado favorable y esperado, más aún cuando unas preguntas eran lo suficientemente direccionadas a revisar un prototipo del Reglamento estructurado y cada una de las personas que revisaron el documento puso un criterio de satisfacción al observar la plena aplicación del sistema a la realidad de un comisariato con una liquidez de gran volumen como Rosimarket.

#### **4.1 Resultados de Métodos Empíricos, Método de la Entrevista**

A continuación el cuestionario formulado con las diferentes respuestas tomadas bajo resumen, teniendo cuidado en no delimitar detalles y cuyos resultados en discusión ha permitido recopilar las bases de datos necesarias para culminar el trabajo de investigación. Los formatos serán expuestos como adjuntos al final de este informe. Las preguntas con sus resúmenes se indican en el orden correspondiente:

- **¿Cuál cree usted que es la esencial herramienta para generar un Presupuesto de Flujo de efectivo con excelencia y por qué?**

El 65% de las respuestas coincidieron en que una herramienta esencial que permita establecer la estabilidad financiera de la empresa es a través del análisis de los fondos de rotación y de inventarios para establecer las medidas económicas en compras y ventas, es decir, utilizar el dinero disponible y hacerlo circular como capital de trabajo, para que este presupuesto sea un medio que evalúe y proyecte liquidez en la empresa

- **¿Cree usted que es necesario establecer esas herramientas con manuales de procedimientos para elaboración de estos presupuestos de flujos de efectivo en un comisariato en forma estándar o debe hacerse adaptación de acuerdo al sistema financiero que se use?**

El 90% de los entrevistados consideran que las herramientas financieras anteriormente nombradas, facilitan información económica en los comisaratos u otro tipo de empresa y con ello garantizar en primer instancia el dinero de los accionistas para de esta forma,

dar la información de cómo se mueven los ingresos y egresos de dinero. Y en segunda instancia que estos deben moldearse a la capacidad de las empresas no deben ser impuestos, sino adaptables y puedan desarrollar su gestión adecuadamente

- **¿Es posible establecer minimización de riesgos con la aplicación de un presupuesto de flujo de efectivo, o en el caso de abstenerse, piensa usted que afectaría a la maximización de utilidades?**

El 55% de los entrevistados menciona que lo que estiman los expertos es que en una empresa lo que se busca en realidad son beneficios y rentabilidad, y se debe garantizar a los accionistas y clientes la inversión realizada y la confianza depositada, por ello es necesario elaborar un presupuesto y su respectivo control previo y concurrente. Es de esta manera que las empresa tendrán un control permanente y eficiente de sus entradas y salidas de dinero (Caja, efectivo) y de sus inversiones en general.

- **¿Qué problemas más comunes se observan desde el punto de vista profesional en el proceso de control del efectivo al momento de establecer un presupuesto de flujo de efectivo?**

El 80% estuvo de acuerdo en que el Presupuesto del EFE pretende brindar información fresca que permita a las respectivas instancias proseguir en la búsqueda de los objetivos trazados, prever situaciones y enfrentar problemas que puedan presentarse a pesar de que todo esté perfectamente calculado, por ello se cree que cuando este círculo se cierra y no está abierto a cambios estructurales, se pueden generar anomalías en los procesos.

- **¿Es necesario plantearse un control de efectivo para poder realizar un presupuesto del mismo, y bajo qué metodología?**

El 75% de las personas bajo entrevista coincidió en que uno de los objetivos primordiales del presupuesto del EFE es el de brindar información de una manera oportuna y eficaz que permita a las instancias correspondientes tomar decisiones que coadyuven al logro de los objetivos empresariales. Es por esto que preocupa el hecho de que no exista uniformidad en los Contadores Públicos cuando se trata de proceder al análisis y aplicación de la información que produce este presupuesto y la importancia de prever un problema de liquidez.

- **¿Según su experiencia, que procedimientos son útiles en el momento de proceder a elaborar un Presupuesto de Flujo de Efectivo desde el punto de vista técnico y científico?**

Aquí existió una relación del 70% aproximadamente en explicar que se debe clasificar los flujos por actividad o tipos de transacción en las circunstancias del entorno económico actual (inestabilidad económica), momento en el cual los usuarios de este y otros instrumentos financieros demandan una información más amplia y clara sobre la generación y aplicación de recursos (efectivo y equivalente) por área y por sectores, esto constituye a este presupuesto como una oportuna herramienta para poder evaluar con mayor objetividad la liquidez y solvencia de las empresas.

- **¿Qué herramientas cree usted que sería de uso estratégico para elaborar el Presupuesto de flujo de efectivo y luego comparar con el flujo del mismo en instancias reales?**

Todos coincidieron en que es necesario reglamentar procesos, ello conlleva a señalar que una correcta aplicación del presupuesto del flujo de efectivo bajo normativa y un óptimo manejo de la información permite garantizar solidez, competitividad y confiabilidad a los diversos usuarios de la información de la empresa, sobre todo al compararlo con el flujo de efectivo real, y dar estabilidad al sistema económico del país.

- **¿Qué gestión financiera cree usted que se fortalecería con la elaboración de Presupuestos de este tipo?**

La idea fuente de la recopilación de información de esta pregunta tiene su importancia en mencionar, que se mejoraría en gran manera la necesidad de las empresas en tener con mayor frecuencia información de su liquidez al día, y adaptada al medio lo que podría enriquecer el conocimiento de los diversos usuarios sobre los flujos y presupuestos de efectivo, así como también ayudaría a conocer y predecir movimientos en el sistema financiero

- **¿Es necesario establecer políticas de control del efectivo para elaborar un Reglamento de control interno, basándose en las estructuras del proceso de todas las cédulas presupuestarias?**

Una respuesta favoreció en gran manera la investigación actual, al asegurar que una evaluación de la variación en el flujo real del efectivo como política respecto al

presupuesto, o al flujo de efectivo en el mismo período del año anterior, saca a la luz flujos de efectivo inusitados.

- **¿Cree usted necesaria la consolidación de balances para estructurar un presupuesto de flujo de efectivo y por qué?**

Las respuestas de los entrevistados mantuvieron cierta relación, en que se deben relacionar los datos de los presupuestos de flujos de efectivo con los datos en otras cuentas de los estados financieros. Se establece una razón entre el saldo promedio de efectivo y cuentas tales como ventas, compras y gastos que involucren efectivo, a fin de calcular, por ejemplo, el nivel del saldo mínimo de efectivo que tal vez se requiera mantener.

- **¿Qué opina usted sobre el reglamento propuesto y que fue enviado a usted como una idea provisional antes de adaptarlo con normas locales y según las necesidades de un usuario con alta liquidez?**

El 80% de los entrevistados mencionaron que el reglamento es de carácter dúctil, equitativamente distribuido, coordinado en ciertas funciones reglamentarias, adaptable a las necesidades no únicamente de la empresa a la vez esté encaminado como solución a sus problemas técnicos, sino a las que tengan características administrativas similares, a más de ello supieron manifestar que busca abarcar todos los departamentos que inciden en las operaciones que producirán liquidez, por lo tanto, es un orgullo mencionar que a pesar de que se presentó un prototipo generalizado, por su contenido ha sido catalogado como factible. El 20% restante manifestó que justamente faltaba moldear detalles que ciertamente son incumbencia de la empresa a la que está destinado el aporte práctico.

- **¿Aconsejaría usted la implementación de este reglamento para elaboración del presupuesto del flujo de efectivo de Rosimarket, una vez que lo haya analizado su alcance técnico?**

El 85% de los entrevistados dieron el sí a poder catalogar a la propuesta como una solución al dar por conocimiento técnico que un presupuesto de flujo de efectivo es una herramienta sólida de ayuda financiera y que el reglamento de elaboración del flujo de efectivo, si cumpliría con las condiciones y normas para ser reconocido como un instrumento confiable que cumplirá con los objetivos de la empresa.

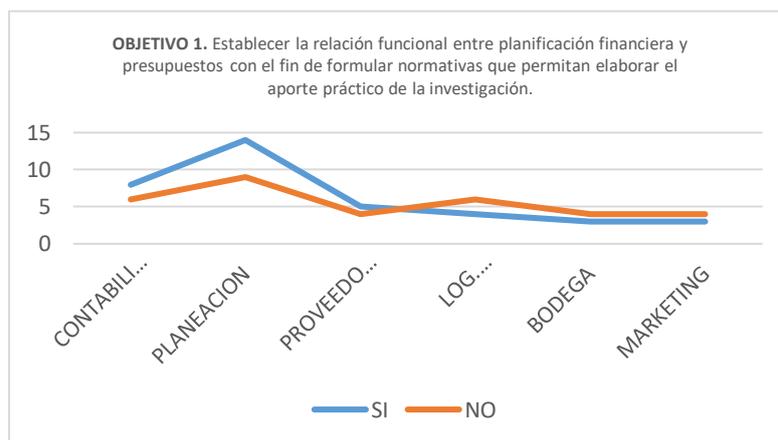
### 4.3 Resultados de Métodos Empíricos, Método de la Observación Directa

La observación realizada a la empresa, involucra también a la función administrativa, con el fin de ampliar información que demuestre el comportamiento de varios elementos que al analizarlos determinan el hecho de que el Comisariato Rosimarket necesita presupuestos para controlar ciertos procedimientos que se han propuesto en el aporte práctico.

Tales falencias son el resultado de decisiones al azar sin tener medición de tiempos de ejecución, como en el caso de recuperación de cartera, el conocimiento de qué créditos se pueden autorizar a clientes, o en el caso de solicitud de créditos a proveedores; estas decisiones administrativas sin presupuestar estos hechos, están afectando a la liquidez del Comisariato, ya que el flujo de ventas al contado está cubriendo dinero amortizado en el caso de cartera vencida de clientes y en el caso de proveedores cancelaciones totales sin hacer un análisis de mercadeo de las mercaderías adquiridas sin rotación idónea.

Las fichas de observación detallaron lo siguiente, según un análisis que fue graficado tomando el valor de los resultados de respuestas positivas y negativas.

Ilustración 12. Gráfica de Determinación de Objetivos Específicos 1



Fuente: Elaboración propia

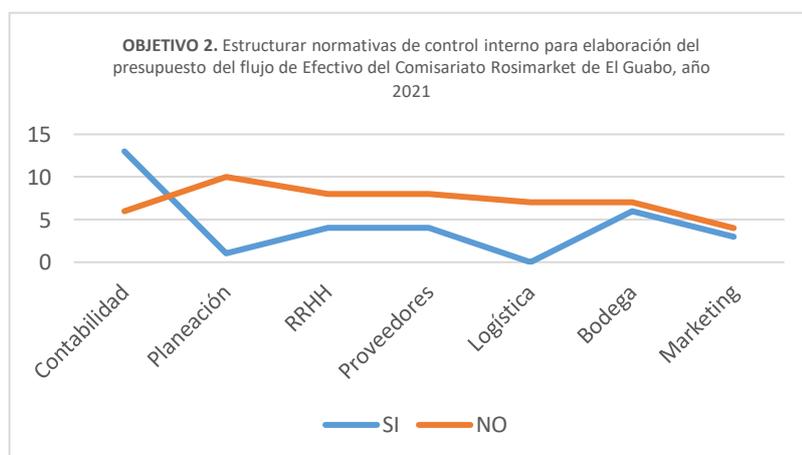
La gráfica es una mostración del comportamiento de las observaciones realizadas a cada departamento del Comisariato Rosimarket, en donde se demuestra como las

indagaciones realizadas a través de las fichas respectivas, el objetivo planteado posee cumplimiento por cuanto existe relación funcional entre administración financiera y las herramientas presupuestarias. La finalidad de este proceso es reconocer dentro de la empresa donde existe esa relación con más énfasis y se pudo comprobar que en el departamento de planificación hay muchos factores que inciden notoriamente para dar ejecución a este objetivo y poder facultar a la investigación de suficientes datos complementarios que satisfagan la necesidad de formular el aporte práctico.

En contabilidad el 57% de las respuestas positivas, determinan una relación directa entre el proceso administrativo y la necesidad de cuantificar esas necesidades y transformarlas en proyecciones futuras al igual que en los otros departamentos, afianzándose aún más las relaciones entre administración y planeación presupuestal en una totalidad del 61% en el departamento planeación financiera, cabe recalcar que en éste se formulan planes relacionados con presupuestos, pero sin técnicas o normas que regulen esos procedimientos.

Igualmente en control de inventarios, proveedores y logística en ambos casos, las respuestas negativas no inciden en no recabar información relacional para impedir el cumplimiento del objetivo específico, sino más bien, acentúan la necesidad que la administración necesita una normativa de control de gastos y a su vez que se puedan proyectar para evitar inconvenientes a futuro.

Ilustración 13. Gráfica de Determinación de Objetivos Específicos 2



Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la gráfica, de igual manera revela la necesidad de la empresa en poder estructurar normativas de procesos, no únicamente en la elaboración del presupuesto de flujo de efectivo, sino en cada aspecto de control interno que se observa. La negativa tiene gran porcentaje en el departamento de planeación, casi del 90%, sucede que se maneja todo por sistemas de reportes de contabilidad, y de ahí se parte para elaborar esquemas que se adapten en especial a los procesos de compras; cada departamento trabaja según su análisis, sin embargo, esto no es suficiente porque son sistemas a los que se adaptan las empresas, y debe ser a lo viceversa, que los sistemas sean adaptables a las empresas.

Lo que revela la observación es que los procesos deben normarse, y en especial estructurar las bases presupuestarias de las cédulas que elaboran el presupuesto de flujo de efectivo tal como se indicó en el aporte práctico; las descripciones de actividades analizadas con la técnica de observación han sido muy acertadas, de igual manera influyen en el tercer objetivo que apunta a diseñar el esquema del presupuesto, ya detallado anteriormente y que goza de ser reajutable de acuerdo a los cambios que se susciten durante los próximos años en el comisariato Rosimarket.

## CONCLUSIONES

- Como conclusión del presente trabajo de investigación de manera general se pudo determinar que debido a los concurrentes problemas suscitados en el contexto de estudio determinados como son falencias de proyecciones de control de gastos, proyecciones de recuperación de cartera, proyecciones de pagos a proveedores y terceros como los más importantes por lo cual para la elaboración del presupuesto de flujo de efectivo en el comisariato Rosimarket de El Guabo, fue necesario elaborar un manual de normas internas cuya estructura mejore la capacidad de control y proyección de uso del efectivo, cumpliendo además los objetivos básicos de la investigación estableciendo relaciones funcionales entre la administración financiera y las cédulas presupuestarias, y que éstas normativas tengan respaldo teórico producto del trabajo de investigación con la finalidad de que el aporte práctico aplicado tenga el respaldo científico aplicado a la realidad.
- Se determinó que las bases problemáticas del contexto de estudio fueron fuente de información para proceder a elaborar el mencionado Reglamento de normativas y que en conjunto con la información de fuentes primarias se precisó la conceptualización técnica del aporte práctico porque este diseño cumple con especificaciones científicas acorde a la realidad del comisariato Rosimarket además de interaccionar de manera directa con la fuente de información confiable para la administración central.
- Se estructuró la matriz base del esquema del presupuesto de flujo de efectivo y sus cédulas presupuestarias precedentes que forman parte de su estructura cuantitativa con las especificaciones técnicas que requiere el Comisariato Rosimarket, conseguidas a través de un proceso de estudio metódico, científico y gnoseológicamente aplicado a la realidad. Su finalidad es recabar la información financiera proyectada por los diferentes departamentos del Comisariato Rosimarket para cuantificar, direccionar y aplicar técnicas de control y supervisión coordinadas que entreguen informes que eviten posibles riesgos significativos a futuro.

## **RECOMENDACIONES**

- Aplicar las normativas diseñadas en el presente documento para poder elaborar correctamente el presupuesto de flujo de efectivo en los periodos futuros y se establezcan revisiones periódicas del cumplimiento de estas normativas que deben ser aplicadas según el desarrollo de la empresa, esto significa que así como se indicó en cada una de las estructuras de las cédulas presupuestarias precedentes a la cédula del presupuesto de flujo de efectivo, estas normas deben ser flexibles y acoplarse a los cambios en los que se desarrolle el comisariato Rosimarket como empresa.
- Controlar el cumplimiento de la normativa del Reglamento de control Interno en las estructuras presupuestarias ya que su diseño sirve para proyección del uso del efectivo, con el único fin de que la empresa pueda controlar su liquidez y no existan falencias en los diferentes procesos. Es necesario que la administración central a través de la planeación financiera ponga énfasis en cumplir con los requerimientos y procedimientos expuestos en este reglamento para elaborar las cédulas presupuestarias debido a que ellas contienen una sinergia efectiva entre la planeación y la cuantificación de los sucesos proyectados y de existir algún margen de error la misma normativa puede suprimirlos con los anexos que se deben estructurar como información sustentable del procedimiento realizado.
- Mantener un estricto uso de los esquemas fuente de las cédulas presupuestarias diseñadas y los informes recomendados en la estructura del Reglamento Interno para elaboración del flujo de efectivo y tener con ello una perfecta interacción de las proyecciones efectuadas por cada departamento administrativo del comisariato Rosimarket. Este diseño de la cédula del presupuesto del flujo de efectivo es previsible, flexible, coordinada y posee a su vez una programación de cálculo con una fórmula que compara la cantidad de veces que la empresa tiene liquidez frente a pagos de deuda por financiamiento en la compra de activos productivos y este indicador tiene un enfoque claro en demostrar la capacidad de pago del comisariato frente a terceros, incluida la banca local o internacional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Álvarez, L. N. (2016). *Finanzas 1: Contabilidad, Planeación y Administración Financiera*. México D.F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- Andino, M., & Nogales, P. (2016). *Auditoría y control gubernamental (Segunda ed.)*. Bogotá, Colombia: UOC
- Andrade, P. y Parrales, M. (abril-junio de 2019). *El estado de flujo de efectivo, herramienta de gestión para evaluar la capacidad de los administradores*. *Revista Pertinencia Académica*, 3(2), 1-10. Recuperado de <http://revistaacademica.utb.edu.ec/index.php/pertacade/article/view/158/121>
- Altuve, J. (julio-diciembre de 2016). *Energía financiera*. *Actualidad Contable Faces*, 19(33), 5-14. Recuperado el 8 de enero de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25746579002.pdf>
- Bermeo, L., & Díaz, G. (2016). *Análisis del control interno en las Organizaciones sin fines de lucro en Santa Cruz (Primera ed.)*. Santa Cruz de La Sierra: Editorial Horizontes Andinos.
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting in-depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews*. New York: Pathfinder International Tool Series.
- Canto-Cuevas, F. J., Palacín-Sánchez, M. J., & Di Pietro, F. (2016). *Efectos del ciclo económico en el crédito comercial: el caso de la pyme española*. *European research on management and business economics*, 22(2), 55-62 tomado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5426062>
- Cortés, A. (2019). *El control interno como proceso administrativo para las PYMES*. *Revista FAECO Sapiens*, 2(2), 13-26. [https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens/article/view/700](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/700)
- Fernández, C. (8 de Noviembre de 2019). *Las Principales Técnicas de Análisis Financiero*. Obtenido de [Webinar] EALDE Business School: <https://www.youtube.com/watch?v=PXf0ja3eeII&app=desktop>

- Fonseca, G., Valenzuela, C., Perrand, M., & Cosme, J. (julio de 2017). *Términos económicos más utilizados en la salud (II parte)*. *Medisan*, 21(7), 933-959. Recuperado el 12 de enero de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30192017000700019](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192017000700019)
- Gitman, L. y Zutter, C. (2016). *Principios de Administración Financiera (14ª ed.)*. México: Pearson.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Izaguirre, J., Carhuacho, I. y Silva, D. (2020). *Finanzas para no financieros*. Recuperado de [https://elibro.net/es/ereader/biblioua/136839?fs\\_q=estados\\_financieros&prev=fs&page=41](https://elibro.net/es/ereader/biblioua/136839?fs_q=estados_financieros&prev=fs&page=41)
- López Jara, A. A. (2017). *Evaluación comparativa del sistema de control interno del sector comercial y del sector público del Cantón Morona*. *Killkana Sociales*, 1(1), 31-38. [https://doi.org/10.26871/killkana\\_social.v1i1.12](https://doi.org/10.26871/killkana_social.v1i1.12)
- Madroño, M. (2016). *Administración financiera del circulante*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Moreno, J. (2018). *Prontuario de finanzas empresariales*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Navarrete, J. A. (2018). *Administración Financiera*. Ediciones USTA.
- Ornelas, R. (2017). *Hacia una economía política de la competencia. La empresa transnacional*. *Problemas del desarrollo*, 48(189), 9-32
- Puente, M., Viñán, J. y Aguilar, J. (2017). *Planeación Financiera y Presupuestaria*. Recuperado de [https://www.academia.edu/40085002/Libro\\_Planeaci%C3%B3n\\_Financiera\\_y\\_Presupuestria\\_MPR](https://www.academia.edu/40085002/Libro_Planeaci%C3%B3n_Financiera_y_Presupuestria_MPR)
- Parra, J., & La Madriz, J. (noviembre de 2017). *PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL FINANCIERO EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE ESTRUCTURA FAMILIAR*. *Negotium*, 13(38), 33-48. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78253678003>

- PWC Auditores Internos España (Junio 2017) *COSO GESTION DEL RIESGO EMPRESARIAL INTEGRANDO ESTRATEGIA Y DESEMPEÑO*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway comisión, Tomado de [Coso-ExeSpain.indd \(auditoresinternos.es\)](#)
- Quina, L. (2018). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. *Cofin*, 12(1), 268-283.
- Quinaluisa Morán, N. V., Ponce Álava, V. A., Muñoz Macías, S. C., Ortega Haro, X. F., & Pérez Salazar, J. A. (2018). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. *Cofin Habana*, 12(1), 268-283. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612018000100018&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018&lng=es&tlng=es).
- Román, P., Ferraz, C. C., Cibrán, P. C., & Ángel, M. (2016). *Planificación Financiera*. Madrid: ESIC Editorial
- Rubert, D. (2018). *La cuenta, por favor: La gestión de negocios de restauración*. Planeta Gastro.
- Salazar, B. (22 de 10 de 2017). *ABCFinanzas.com*. Recuperado el 26 de 09 de 2020, de [ABCFinanzas.com:https://abcfinanze.com/administracion-financiera/presupuesto-deefectivo](https://abcfinanze.com/administracion-financiera/presupuesto-deefectivo)
- Sánchez, C. (enero-junio de 2016). *Planificación Financiera de Empresas Agropecuarias*. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(1), 209-227. Recuperado el 2 de enero de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357943291006.pdf>
- Sánchez, L. (12 de 04 de 2019). *Emprende Pyme.net*. Recuperado el 29 de 09 de 2020, de *Emprende Pyme.net: emprendepyme.net/que-es-unpresupuesto.htm*
- Sánchez, M., Ceballos, W. y Peñafiel, I. (abril de 2019). *Aplicación de los flujos de efectivo como herramienta de gestión financiera en el sector financiero solidario del Ecuador*. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1(1), 1- 13. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/flujos-efectivoecuador.html>

Santiago, N. (2018). *FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO*. [https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros 2019/presupuesto.pdf](https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%2019/presupuesto.pdf)

Sulca Córdova, G. C., & Becerra Paguay, E. R. (2017). *Control interno. Matriz de riesgo: Aplicación metodología COSO II*. *Revista Publicando*, 4(12 (2)), 106-125. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/686>

Tobón, S., Martínez, J., Valdez, E., & Quiriz, T. (2018). *Prácticas Pedagógicas: Análisis mediante la cartografía conceptual*. *Revista Espacios*, 31.

Ureña, A. P., Bonilla, F. M., Rodríguez, M. C., & Fernández-Aguado, P. G. (2012). *Dirección Financiera de la Empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

ANEXO 1.



COMISARIATO ROSIMARKET

RUC: 0703987958001  
 ANEXOS CEDULAS PRESUPUESTARIAS  
 ANEXOS PRESUPUESTO DE VENTAS

CALCULO PROYECCION MENSUAL SEGÚN PROMEDIO AÑO 2020

VENTAS AÑO 2020 **5.880.940,02**  
 PROMEDIO MENSUAL **490.078,34**  
 INCREMENTO 2021: 18% **88.214,10**  
 PROYECCION MENSUAL 2021 **578.292,44**

CATEGORIAS DE PRODUCTOS		% VENTA	U. 2021	V. UNI.	SUBT. 1	SUBT. 2	V. TOTAL
<b>TIPO A.</b>	<b>LACTEOS Y LECHE</b>	7					40.480,47
	YOGURES					17.348,77	
	Unidades Generales		2.669	2,60	6.939,51		
	Unidades Especificas		8.674	1,20	10.409,26		
	QUESOS					5.782,92	
	Unidades Especificas		1.285	4,50	5.782,92		
	LECHES NATURALES					11.565,85	
	Unidades Generales		551	10,50	5.782,92		
	Unidades Especificas		4.819	1,20	5.782,92		
	LECHES FORMULA					5.782,92	
	Unidades Especificas		371	15,60	5.782,92		
<b>TIPO B.</b>	<b>ENLATADOS</b>	14					80.960,94
	ANIMALES					46.263,39	
	Unidades Generales		2.449	8,50	20.818,53		
	Unidades Especificas		29.935	0,85	25.444,87		
	VEGETALES					34.697,55	
	Unidades Generales		646	21,50	13.879,02		
	Unidades Especificas		9.914	2,10	20.818,53		
<b>TIPO C.</b>	<b>ACEITES</b>	15					86.743,87
	POR LITRO					57.829,24	
	Unidades Generales		1.123	22,65	25.444,87		
	Unidades Especificas		17.505	1,85	32.384,38		
	POR GALONES					28.914,62	
	Unidades Generales		1.257	11,50	14.457,31		
	Unidades Especificas		3.755	3,85	14.457,31		
<b>TIPO D.</b>	<b>GRANOS, GRAMINEAS Y AZUCARES</b>	19					109.875,56
	NATURALES					69.395,09	
	Unidades Generales		1.208	40,20	48.576,56		

	Unidades Especificas		40.036	0,52	20.818,53		
	PROCESADOS					23.131,70	
	Unidades Generales		3.305	3,50	11.565,85		
	Unidades Especificas		7.609	1,52	11.565,85		
	PRODUCTOS SECOS Y DESHIDRATADOS					17.348,77	
	Unidades Generales		1.577	3,85	6.072,07		
	Unidades Especificas		35.240	0,32	11.276,70		
<b>TIPO E.</b>	<b>BEBIDAS</b>	12					69.395,09
	GASEOSAS					34.697,55	
	Unidades Generales		2.041	6,80	13.879,02		
	Unidades Especificas		9.052	2,30	20.818,53		
	JUGOS					23.131,70	
	Unidades Generales		1.345	8,60	11.565,85		
	Unidades Especificas		13.607	0,85	11.565,85		
	ALCOHOLICAS					11.565,85	
	Unidades Generales		306	24,60	7.517,80		
	Unidades Especificas		637	6,35	4.048,05		
<b>TIPO F.</b>	<b>ALIMENTOS PERECIBLES</b>	11					63.612,17
	VERDURAS					40.480,47	
	Unidades Especificas		38.553	1,05	40.480,47		
	FRUTAS					23.131,70	
	Unidades Especificas		48.191	0,48	23.131,70		
<b>TIPO G.</b>	<b>PRODUCTOS DE ASEO Y LIMPIEZA</b>	9					52.046,32
	ASEO CORPORAL					17.348,77	
	Unidades Generales		3.132	3,60	11.276,70		
	Unidades Especificas		3.067	1,98	6.072,07		
	PAÑALES Y UTILITARIOS NIÑOS					11.565,85	
	Unidades Generales		195	35,60	6.939,51		
	Unidades Especificas		1.322	3,50	4.626,34		
	DETERGENTES Y SUAVISANTES					11.565,85	
	Unidades Generales		406	18,50	7.517,80		
	Unidades Especificas		1.760	2,30	4.048,05		
	DESINFECTANTES					8.674,39	
	Unidades Especificas		1.377	6,30	8.674,39		
	INSECTICIDAS					2.891,46	
	Unidades Especificas		625	4,63	2.891,46		
<b>TIPO H.</b>	<b>CONFITERIA</b>	7					40.480,47
	CARAMELOS					11.565,85	
	Unidades Generales		231	14,50	3.354,10		
	Unidades Especificas		3.480	2,36	8.211,75		
	CHOCOLATES					11.565,85	
	Unidades Generales		185	15,60	2.891,46		
	Unidades Especificas		1.637	5,30	8.674,39		
	GALLETAS					17.348,77	

	Unidades Generales		488	18,50	9.021,36		
	Unidades Especificas		4.501	1,85	8.327,41		
<b>TIPO I.</b>	<b>SUMINISTROS HOGAR</b>	<b>6</b>					<b>34.697,55</b>
	UTENCILLOS DE COCINA					11.565,85	
	Unidades Generales		136	35,80	4.857,66		
	Unidades Especificas		986	6,80	6.708,19		
	UTENCILLOS DECORACION					5.782,92	
	Unidades Generales		75	38,70	2.891,46		
	Unidades Especificas		325	8,90	2.891,46		
	PAPELERIA Y UTILES OFICINA					17.348,77	
	Unidades Generales		553	18,50	10.235,78		
	Unidades Especificas		827	8,60	7.113,00		
							<b>578.292,44</b>

ANEXO 2.

CEDULA PRESUPUESTO DE VENTAS

FUENTE:  
Anexo ventas



COMISARIATO ROSIMARKET



AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021

TIPO	CLASE	MESES												TOTAL
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
TIPO A.	LACTEOS Y LECHE	18.369	18.525	18.683	18.841	19.002	19.163	19.326	19.490	19.656	19.823	19.992	20.161	231.032
TIPO B.	ENLATADOS	42.943	43.309	43.677	44.048	44.422	44.800	45.181	45.565	45.952	46.343	46.737	47.134	540.109
TIPO C.	ACEITES	23.641	23.842	24.044	24.249	24.455	24.663	24.872	25.084	25.297	25.512	25.729	25.948	297.335
TIPO D.	GRANOS, GRAMINEAS Y AZUCARES	88.974	89.731	90.493	91.263	92.038	92.821	93.610	94.405	95.208	96.017	96.833	97.656	1.119.050
TIPO E.	BEBIDAS	26.987	27.217	27.448	27.681	27.917	28.154	28.393	28.635	28.878	29.124	29.371	29.621	339.426
TIPO F.	ALIMENTOS PERECIBLES	86.744	87.481	88.225	88.975	89.731	90.494	91.263	92.039	92.821	93.610	94.406	95.208	1.090.995
TIPO G.	PRODUCTOS DE ASEO Y LIMPIEZA	11.884	11.985	12.087	12.189	12.293	12.397	12.503	12.609	12.716	12.824	12.933	13.043	149.463
TIPO H.	CONFITERIA	10.522	10.611	10.701	10.792	10.884	10.977	11.070	11.164	11.259	11.355	11.451	11.549	132.335
TIPO I.	SUMINISTROS HOGAR	2.902	2.927	2.952	2.977	3.002	3.028	3.053	3.079	3.105	3.132	3.159	3.185	36.501
	<b>TOTAL UNI. ESTIMADAS</b>	312.967	315.627	318.310	321.015	323.744	326.496	329.271	332.070	334.893	337.739	340.610	343.505	3.936.247
	PVP Promedio Seg. Est. Proyec.	1,85	1,86	1,88	1,90	1,91	1,93	1,94	1,96	1,98	1,99	2,01	2,03	125,00
	<b>TOTAL VENTAS</b>	578.292,44	588.165,19	598.206,49	608.419,22	618.806,31	629.370,72	640.115,50	651.043,71	662.158,49	673.463,03	684.960,55	696.654,37	7.629.656,02
	<b>CATEGORIA DE EFECTIVO</b>													-
	Ventas a Contado	474.199,80	482.295,45	490.529,32	498.903,76	507.421,17	516.083,99	524.894,71	533.855,84	542.969,96	552.239,68	561.667,65	571.256,59	6.256.317,94
	Ventas a credito	104.092,64	105.869,73	107.677,17	109.515,46	111.385,14	113.286,73	115.220,79	117.187,87	119.188,53	121.223,34	123.292,90	125.397,79	1.373.338,08
														7.629.656,02

Nota: Incremento ventas 0,85 % mensual

Elaborado por: El Autor.

ANEXO 3

**CEDULA DE PRESUPUESTO DE COBROS EN EFECTIVO**

**FUENTE:  
Presupuesto  
de Ventas**



**COMISARIATO ROSIMARKET**



**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021**

	MESES												TOTAL
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>SALDO INICIAL</b>	108600,5												
Cobros de las ventas de Enero	474.199,80	104.092,64											578.292,44
Cobros de las ventas de Febrero		482.295,45	105.869,73										588.165,19
Cobros de las ventas de Marzo			490.529,32	107.677,17									598.206,49
Cobros de las ventas de Abril				498.903,76	109.515,46								608.419,22
Cobros de las ventas de Mayo					507.421,17	111.385,14							618.806,31
Cobros de las ventas de Junio						516.083,99	113.286,73						629.370,72
Cobros de las ventas de Julio							524.894,71	115.220,79					640.115,50
Cobros de las ventas de Agosto								533.855,84	117.187,87				651.043,71
Cobros de las ventas de Septiembre									542.969,96	119.188,53			662.158,49
Cobros de las ventas de Octubre										552.239,68	121.223,34		673.463,03
Cobros de las ventas de Noviembre											561.667,65	123.292,90	684.960,55
Cobros de las ventas de Diciembre												571.256,59	571.256,59
<b>COBRO TOTAL DE EFECTIVO</b>	582.800,30	586.388,09	596.399,06	606.580,93	616.936,63	627.469,13	638.181,44	649.076,63	660.157,83	671.428,21	682.891,00	694.549,49	7.612.858,73
<b>TOTAL COBROS EN EFECTIVO AJUST.</b>													<b>7612858,73</b>
<b>COBROS SIGUIENTE PERIODO 01/2022</b>													<b>125.397,79</b>
<b>TOTALES PROYECCION 2021</b>													<b>7.738.256,52</b>

Elaborado por: El Autor.

ANEXO 4

COMISARIATO ROSIMARKET



RUC: 0703987958001  
 ANEXOS CEDULAS PRESUPUESTARIAS  
 ANEXOS PRESUPUESTO DE VENTAS  
 CALCULO PROYECCION MENSUAL SEGÚN PROMEDIO AÑO 2020

VENTAS AÑO 2020 5.880.940,02  
 PROMEDIO MENSUAL 490.078,34  
 INCREMENTO 2021: 18% 88.214,10  
 PROYECCION MENSUAL 2021 578.292,44

CATEGORIAS DE PRODUCTOS		% VENTA	U. 2021	V. UNI.	SUBT. 1	SUBT. 2	V. TOTAL
<b>TIPO A.</b>	<b>LACTEOS Y LECHE</b>	7					40.480,47
	YOGURES					17.348,77	
	Unidades Generales		2.669	2,60	6.939,51		
	Unidades Especificas		8.674	1,20	10.409,26		
	QUESOS					5.782,92	
	Unidades Especificas		1.285	4,50	5.782,92		
	LECHES NATURALES					11.565,85	
	Unidades Generales		551	10,50	5.782,92		
	Unidades Especificas		4.819	1,20	5.782,92		
	LECHES FORMULA					5.782,92	
	Unidades Especificas		371	15,60	5.782,92		
<b>TIPO B.</b>	<b>ENLATADOS</b>	14					80.960,94
	ANIMALES					46.263,39	
	Unidades Generales		2.449	8,50	20.818,53		
	Unidades Especificas		29.935	0,85	25.444,87		
	VEGETALES					34.697,55	
	Unidades Generales		646	21,50	13.879,02		
	Unidades Especificas		9.914	2,10	20.818,53		
<b>TIPO C.</b>	<b>ACEITES</b>	15					86.743,87
	POR LITRO					57.829,24	
	Unidades Generales		1.123	22,65	25.444,87		
	Unidades Especificas		17.505	1,85	32.384,38		
	POR GALONES					28.914,62	
	Unidades Generales		1.257	11,50	14.457,31		
	Unidades Especificas		3.755	3,85	14.457,31		
<b>TIPO D.</b>	<b>GRANOS, GRAMINEAS Y AZUCARES</b>	19					109.875,56
	NATURALES					69.395,09	
	Unidades Generales		1.208	40,20	48.576,56		

	Unidades Especificas		40.036	0,52	20.818,53		
	PROCESADOS					23.131,70	
	Unidades Generales		3.305	3,50	11.565,85		
	Unidades Especificas		7.609	1,52	11.565,85		
	PRODUCTOS SECOS Y DESHIDRATADOS					17.348,77	
	Unidades Generales		1.577	3,85	6.072,07		
	Unidades Especificas		35.240	0,32	11.276,70		
<b>TIPO E.</b>	<b>BEBIDAS</b>	12					69.395,09
	GASEOSAS					34.697,55	
	Unidades Generales		2.041	6,80	13.879,02		
	Unidades Especificas		9.052	2,30	20.818,53		
	JUGOS					23.131,70	
	Unidades Generales		1.345	8,60	11.565,85		
	Unidades Especificas		13.607	0,85	11.565,85		
	ALCOHOLICAS					11.565,85	
	Unidades Generales		306	24,60	7.517,80		
	Unidades Especificas		637	6,35	4.048,05		
<b>TIPO F.</b>	<b>ALIMENTOS PERECIBLES</b>	11					63.612,17
	VERDURAS					40.480,47	
	Unidades Especificas		38.553	1,05	40.480,47		
	FRUTAS					23.131,70	
	Unidades Especificas		48.191	0,48	23.131,70		
<b>TIPO G.</b>	<b>PRODUCTOS DE ASEO Y LIMPIEZA</b>	9					52.046,32
	ASEO CORPORAL					17.348,77	
	Unidades Generales		3.132	3,60	11.276,70		
	Unidades Especificas		3.067	1,98	6.072,07		
	PAÑALES Y UTILITARIOS NIÑOS					11.565,85	
	Unidades Generales		195	35,60	6.939,51		
	Unidades Especificas		1.322	3,50	4.626,34		
	DETERGENTES Y SUAVISANTES					11.565,85	
	Unidades Generales		406	18,50	7.517,80		
	Unidades Especificas		1.760	2,30	4.048,05		
	DESINFECTANTES					8.674,39	
	Unidades Especificas		1.377	6,30	8.674,39		
	INSECTICIDAS					2.891,46	
	Unidades Especificas		625	4,63	2.891,46		
<b>TIPO H.</b>	<b>CONFITERIA</b>	7					40.480,47
	CARAMELOS					11.565,85	
	Unidades Generales		231	14,50	3.354,10		
	Unidades Especificas		3.480	2,36	8.211,75		
	CHOCOLATES					11.565,85	
	Unidades Generales		185	15,60	2.891,46		
	Unidades Especificas		1.637	5,30	8.674,39		
	GALLETAS					17.348,77	

	Unidades Generales		488	18,50	9.021,36		
	Unidades Especificas		4.501	1,85	8.327,41		
<b>TIPO I.</b>	<b>SUMINISTROS HOGAR</b>	6					34.697,55
	UTENCILLOS DE COCINA					11.565,85	
	Unidades Generales		136	35,80	4.857,66		
	Unidades Especificas		986	6,80	6.708,19		
	UTENCILLOS DECORACION					5.782,92	
	Unidades Generales		75	38,70	2.891,46		
	Unidades Especificas		325	8,90	2.891,46		
	PAPELERIA Y UTILES OFICINA					17.348,77	
	Unidades Generales		553	18,50	10.235,78		
	Unidades Especificas		827	8,60	7.113,00		
							<b>578.292,44</b>

ANEXO 5

CEDULA DE PRESUPUESTO DE COMPRAS

FUENTE:  
Anexo de  
Compras



COMISARIATO ROSIMARKET



AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021

	Unidades esperadas a vender	MESES												TOTAL
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
TIPO A.	LACTEOS Y LECHESES	18.369	18.525	18.683	18.841	19.002	19.163	19.326	19.490	19.656	19.823	19.992	20.161	231.032
TIPO B.	ENLATADOS	42.943	43.309	43.677	44.048	44.422	44.800	45.181	45.565	45.952	46.343	46.737	47.134	540.109
TIPO C.	ACEITES	23.641	23.842	24.044	24.249	24.455	24.663	24.872	25.084	25.297	25.512	25.729	25.948	297.335
TIPO D.	GRANOS, GRAMINEAS Y AZUCARES	88.974	89.731	90.493	91.263	92.038	92.821	93.610	94.405	95.208	96.017	96.833	97.656	1.119.050
TIPO E.	BEBIDAS	26.987	27.217	27.448	27.681	27.917	28.154	28.393	28.635	28.878	29.124	29.371	29.621	339.426
TIPO F.	ALIMENTOS PERECIBLES	86.744	87.481	88.225	88.975	89.731	90.494	91.263	92.039	92.821	93.610	94.406	95.208	1.090.995
TIPO G.	PRODUCTOS DE ASEO Y LIMPIEZA	11.884	11.985	12.087	12.189	12.293	12.397	12.503	12.609	12.716	12.824	12.933	13.043	149.463
TIPO H.	CONFITERIA	10.522	10.611	10.701	10.792	10.884	10.977	11.070	11.164	11.259	11.355	11.451	11.549	132.335
TIPO I.	SUMINISTROS HOGAR	2.902	2.927	2.952	2.977	3.002	3.028	3.053	3.079	3.105	3.132	3.159	3.185	36.501
	Unid. Presup. Según Pres. ventas	312.967	315.627	318.310	321.015	323.744	326.496	329.271	332.070	334.893	337.739	340.610	343.505	3.936.247
	Inventario final deseado (+) 10%	31297	31563	31831	32102	32374	32650	32927	33207	33489	33774	34061	34351	393.625
	<b>TOTAL NECESIDADES</b>	<b>344.263</b>	<b>347.190</b>	<b>350.141</b>	<b>353.117</b>	<b>356.118</b>	<b>359.145</b>	<b>362.198</b>	<b>365.277</b>	<b>368.382</b>	<b>371.513</b>	<b>374.671</b>	<b>377.856</b>	<b>4.329.871</b>
	Inventario Inicial (-)	28500	28.742	28.987	29.233	29.481	29.732	29.985	30.240	30.497	30.756	31.017	31.281	358.450
	<b>TOTAL A COMPRAR</b>	<b>315.763</b>	<b>318.447</b>	<b>321.154</b>	<b>323.884</b>	<b>326.637</b>	<b>329.413</b>	<b>332.213</b>	<b>335.037</b>	<b>337.885</b>	<b>340.757</b>	<b>343.654</b>	<b>346.575</b>	<b>3.971.421</b>
	Costo promedio (*)	1,45	1,46	1,47	1,49	1,50	1,51	1,53	1,54	1,55	1,56	1,58	1,59	1,52
	<b>TOTAL COSTO POR COMPRA</b>	<b>457.856,98</b>	<b>465.673,63</b>	<b>473.623,73</b>	<b>481.709,55</b>	<b>489.933,41</b>	<b>498.297,68</b>	<b>506.804,74</b>	<b>515.457,04</b>	<b>524.257,05</b>	<b>533.207,30</b>	<b>542.310,35</b>	<b>551.568,80</b>	<b>6.040.700,26</b>

<b>COMPRAS CREDITO</b>	283.871,33	288.717,65	293.646,71	298.659,92	303.758,72	308.944,56	314.218,94	319.583,36	325.039,37	330.588,53	336.232,42	341.972,66	347.788,15	3.745.234
<b>COMPRAS CONTADO</b>	173.985,65	176.955,98	179.977,02	183.049,63	186.174,70	189.353,12	192.585,80	195.873,68	199.217,68	202.618,77	206.077,93	209.596,15	213.180,65	2.295.466
														<b>6.040.700,26</b>

Elaborado por: El Autor.

## ANEXO 6

## CEDULA PRESUPUESTO DE PAGOS EN EFECTIVO

FUENTE:  
Presupuesto  
de Compras



COMISARIATO ROSIMARKET



AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021

	MESES												TOTAL
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>184600,50</b>												
Pagos de las compras de Enero	173.985,65	283.871,33											457.856,98
Pagos de las compras de Febrero		176.955,98	288.717,65										465.673,63
Pagos de las compras de Marzo			179.977,02	293.646,71									473.623,73
Pagos de las compras de Abril				183.049,63	298.659,92								481.709,55
Pagos de las compras de Mayo					186.174,70	303.758,72							489.933,41
Pagos de las compras de Junio						189.353,12	308.944,56						498.297,68
Pagos de las compras de Julio							192.585,80	314.218,94					506.804,74
Pagos de las compras de Agosto								195.873,68	319.583,36				515.457,04
Pagos de las compras de Septiembre									199.217,68	325.039,37			524.257,05
Pagos de las compras de Octubre										202.618,77	330.588,53		533.207,30
Pagos de las compras de Noviembre											206.077,93	336.232,42	542.310,35
Pagos de las compras de Diciembre												209.596,15	209.596,15
<b>TOTAL PAGOS EN EFECTIVO PROM.</b>	<b>358.586,15</b>	<b>460.827,31</b>	<b>468.694,67</b>	<b>476.696,34</b>	<b>484.834,62</b>	<b>493.111,84</b>	<b>501.530,36</b>	<b>510.092,62</b>	<b>518.801,04</b>	<b>527.658,15</b>	<b>536.666,46</b>	<b>545.828,56</b>	<b>5.883.328,10</b>
<b>TOTAL PAGOS EN EFECTIVO AJUST.</b>													<b>5883328,10</b>
<b>PAGOS SIGUIENTE PERIODO</b>													<b>341.972,66</b>
<b>TOTALES PROYECCION 2021</b>													<b>6.225.300,76</b>

Elaborado por: El Autor.

## ANEXO 7

### CEDULA DE PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS O PROYECCION DE UTILIDADES

FUENTE: Presupuesto de Ventas y Compras



COMISARIATO ROSIMARKET

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021



	MESES												TOTAL
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ventas	578.292,44	588.165,19	598.206,49	608.419,22	618.806,31	629.370,72	640.115,50	651.043,71	662.158,49	673.463,03	684.960,55	696.654,37	7.629.656,02
Costos de Ventas (-)	457.856,98	465.673,63	473.623,73	481.709,55	489.933,41	498.297,68	506.804,74	515.457,04	524.257,05	533.207,30	542.310,35	551.568,80	6.040.700,26
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>120.435,46</b>	<b>122.491,56</b>	<b>124.582,77</b>	<b>126.709,67</b>	<b>128.872,89</b>	<b>131.073,04</b>	<b>133.310,76</b>	<b>135.586,67</b>	<b>137.901,44</b>	<b>140.255,73</b>	<b>142.650,21</b>	<b>145.085,57</b>	<b>1.588.955,76</b>
Gastos Administrativos 10%	21.563,61	21.696,36	22.066,77	22.443,49	22.826,66	23.216,36	23.612,71	24.015,84	24.425,84	24.842,84	25.266,97	25.698,33	281.675,77
Gastos de Ventas (20%)	15.735,61	15.832,48	16.102,77	16.377,69	16.657,29	16.941,67	17.230,90	17.525,07	17.824,26	18.128,56	18.438,06	18.752,84	205.547,19
Gastos Financieros	950,30	983,56	1.017,99	1.053,61	1.090,49	1.128,66	1.168,16	1.209,05	1.251,36	1.295,16	1.340,49	1.387,41	13.876,24
Gastos de depreciaciones	1.608,50	1.625,07	1.641,81	1.658,72	1.675,80	1.693,06	1.710,50	1.728,12	1.745,92	1.763,90	1.782,07	1.800,42	20.433,88
Participación trabajadores	9.136,14	9.136,14	9.136,14	9.136,14	9.136,14	9.136,14	9.136,14	9.136,14	9.136,14	9.136,14	9.136,14	9.136,14	109.633,62
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>71.441,30</b>	<b>73.217,96</b>	<b>74.617,30</b>	<b>76.040,03</b>	<b>77.486,52</b>	<b>78.957,16</b>	<b>80.452,35</b>	<b>81.972,46</b>	<b>83.517,92</b>	<b>85.089,12</b>	<b>86.686,49</b>	<b>88.310,43</b>	<b>957.789,05</b>

Elaborado por: El Autor.

## ANEXO 8

## MATRIZ PRESUPUESTO FLUJO DE EFECTIVO

ESQUEMA MENSUAL  
COMISARIATO ROSIMARKET

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021

	MESES												TOTAL
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
SALDO INICIAL	108.600,50	203.587,16	197.765,20	192.048,76	186.439,91	180.940,73	175.553,33	170.279,86	165.122,47	160.083,35	155.164,71	150.368,78	108.600,50
INGRESOS:													
Cobro a clientes	474.199,80	586.388,09	596.399,06	606.580,93	616.936,63	627.469,13	638.181,44	649.076,63	660.157,83	671.428,21	682.891,00	694.549,49	7.504.258,23
TOTAL INGRESOS	582.800,30	586.388,09	596.399,06	606.580,93	616.936,63	627.469,13	638.181,44	649.076,63	660.157,83	671.428,21	682.891,00	694.549,49	7.612.858,73
<b>TOTAL EFECTIVO DISPONIBLE</b>	<b>691.400,80</b>	<b>789.975,26</b>	<b>794.164,26</b>	<b>798.629,69</b>	<b>803.376,54</b>	<b>808.409,86</b>	<b>813.734,77</b>	<b>819.356,49</b>	<b>825.280,30</b>	<b>831.511,56</b>	<b>838.055,71</b>	<b>844.918,26</b>	
EGRESO O DESEMBOLSO													
Compras	358.586,15	460.827,31	468.694,67	476.696,34	484.834,62	493.111,84	501.530,36	510.092,62	518.801,04	527.658,15	536.666,46	545.828,56	5.883.328,10
Gastos administrativos	21.563,61	21.696,36	22.066,77	22.443,49	22.826,66	23.216,36	23.612,71	24.015,84	24.425,84	24.842,84	25.266,97	25.698,33	281.675,77
Gastos de ventas	15.735,61	15.832,48	16.102,77	16.377,69	16.657,29	16.941,67	17.230,90	17.525,07	17.824,26	18.128,56	18.438,06	18.752,84	205.547,19
Gastos financieros	950,30	983,56	1.017,99	1.053,61	1.090,49	1.128,66	1.168,16	1.209,05	1.251,36	1.295,16	1.340,49	1.387,41	13.876,24
Gastos depreciaciones	1.608,50	1.625,07	1.641,81	1.658,72	1.675,80	1.693,06	1.710,50	1.728,12	1.745,92	1.763,90	1.782,07	1.800,42	20.433,88
Retenciones impuestos	16.500,00	16.726,88	16.956,87	17.190,03	17.426,39	17.666,00	17.908,91	18.155,16	18.404,79	18.657,86	18.914,40	19.174,48	213.681,75
Impuesto a la Renta	5.453,30	6.743,46	6.858,59	6.975,68	7.094,77	7.215,89	7.339,09	7.464,38	7.591,82	7.721,42	7.853,25	7.987,32	86.298,97
Participación trabajadores	9.136,14	9.136,14	9.136,14	9.136,14	9.136,14	9.136,14	9.136,14	9.136,14	9.136,14	9.136,14	9.136,14	9.136,14	109.633,62
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>429.533,60</b>	<b>533.571,25</b>	<b>542.475,59</b>	<b>551.531,69</b>	<b>560.742,15</b>	<b>570.109,61</b>	<b>579.636,77</b>	<b>589.326,36</b>	<b>599.181,17</b>	<b>609.204,03</b>	<b>619.397,83</b>	<b>629.765,49</b>	<b>6.814.475,53</b>
SALDO MINIMO REQUERIDO	58.280,03	58.638,81	59.639,91	60.658,09	61.693,66	62.746,91	63.818,14	64.907,66	66.015,78	67.142,82	68.289,10	69.454,95	-

FLUJO NECESITADO	487.813,63	592.210,06	602.115,50	612.189,78	622.435,81	632.856,52	643.454,91	654.234,02	665.196,95	676.346,85	687.686,93	699.220,44	6.814.475,53
FLUJO NETO OPERACIONAL	203.587,16	197.765,20	192.048,76	186.439,91	180.940,73	175.553,33	170.279,86	165.122,47	160.083,35	155.164,71	150.368,78	145.697,83	6.814.475,53
FLUJO DE CAJA DISPONIBLE PARA ACREEDORES (FREE CASH FLOW)	203.587,16	197.765,20	192.048,76	186.439,91	180.940,73	175.553,33	170.279,86	165.122,47	160.083,35	155.164,71	150.368,78	145.697,83	2.083.052,08
APORTE PERSONAL DEL PROPIETARIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PRESTAMOS BANCARIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANCO PRESTAMISTA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTROS CREDIT. FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS POR FINAN.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EGRESOS POR FINANCIAMIENTO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PAGO DE DIVIDENDOS A ACCIONISTAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANCIEROS:	12.533,04	12.530,63	12.264,94	12.525,78	12.440,46	12.520,85	12.440,46	12.515,85	12.513,31	12.440,46	12.508,19	12.440,46	149.674,43
CREDIMETRICA	12.533,04	12.530,63	12.264,94	12.525,78	12.440,46	12.520,85	12.440,46	12.515,85	12.513,31	12.440,46	12.508,19	12.440,46	149.674,43
CAPITAL BANCARIO	9.663,07	9.735,14	9.807,75	9.880,90	9.954,60	10.028,84	10.103,64	10.179,00	10.254,91	10.331,40	10.408,45	10.486,08	120.833,78
INTERESES NETOS	2.869,97	2.795,49	2.457,19	2.644,88	2.485,86	2.492,01	2.336,82	2.336,85	2.258,40	2.109,06	2.099,74	1.954,38	120.833,78
TOTAL EGRESOS POR FINANC.	12.533,04	12.530,63	12.264,94	12.525,78	12.440,46	12.520,85	12.440,46	12.515,85	12.513,31	12.440,46	12.508,19	12.440,46	149.674,43
FLUJO NETO POR FINANCIAMIENTO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO GENERADO	191.054,12	185.234,57	179.783,82	173.914,13	168.500,27	163.032,48	157.839,40	152.606,62	147.570,04	142.724,25	137.860,59	133.257,37	1.933.377,65
SALDO INICIAL DE CAJA Y EQUIVALENTES DE CAJA	-	191.054,12	376288,69	556072,52	729986,64	898.486,91	1.061.519,39	1.219.358,79	1.371.965,41	1.519.535,45	1.662.259,69	1.800.120,28	
FLUJO TOTAL ACUMULADO	191.054,12	376288,69	556072,52	729986,64	898.486,91	1.061.519,39	1.219.358,79	1.371.965,41	1.519.535,45	1.662.259,69	1.800.120,28	1.933.377,65	1.933.377,65
Indice de cobertura de servicio a la deuda (FCF)	16,24	15,78	15,66	14,88	14,54	14,02	13,69	13,19	12,79	12,47	12,02	11,71	
FCF	203.587,16	197.765,20	192.048,76	186.439,91	180.940,73	175.553,33	170.279,86	165.122,47	160.083,35	155.164,71	150.368,78	145.697,83	2.083.052,08
PAGOS DE CAPITAL + INTERES	12.533,04	12.530,63	12.264,94	12.525,78	12.440,46	12.520,85	12.440,46	12.515,85	12.513,31	12.440,46	12.508,19	12.440,46	149.674,43



## ANEXO 9



### PROGRAMA DE MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

#### METODOS DE INVESTIGACION EMPIRICA PARA RECOPIACION DE DATOS

#### ENTREVISTA DE CONTENIDO

**ENTREVISTADOR: CPA. Fabián Miranda M.**

**ENTREVISTADO:**

**FECHA:**

**PRELUDIO.**

Es un enorme placer saludarle, mi nombre es Fabián Miranda, contador público de profesión y aspirante a Magister en el Programa de Maestría en Contabilidad y Auditoría de la UTMACH, el tema de la entrevista se basa en la elaboración de una normativa de control interno con al cual se estructure el presupuesto del Flujo de Efectivo del Comisariato Rosimarket de El Guabo, y el objetivo es recabar información en base a experiencias o recomendaciones de esos procedimientos según su profesionalismo. De antemano se le agradece la gentil atención.

1. ¿Cuál cree usted que es la esencial herramienta para generar un Presupuesto de Flujo de efectivo con excelencia y por qué?
2. ¿Cree usted que es necesario establecer esas herramientas como manuales de procedimientos para elaboración de estos presupuestos de flujos de efectivo en un comisariato en forma estándar o debe hacerse adaptación de acuerdo al sistema financiero que se use?
3. ¿Es posible establecer minimización de riesgos con la aplicación de un presupuesto de flujo de efectivo, o en el caso de abstenerse, piensa usted que afectaría a la maximización de utilidades?
4. ¿Qué problemas más comunes se observan desde el punto de vista profesional en el proceso de control del efectivo al momento de establecer un presupuesto de flujo de efectivo?
5. ¿Es necesario plantearse un control de efectivo para poder realizar un presupuesto del mismo, y bajo qué metodología?
6. ¿Según su experiencia, que procedimientos son útiles en el momento de proceder a elaborar un Presupuesto de Flujo de Efectivo desde el punto de vista técnico y científico?
7. ¿Qué herramientas cree usted que sería de uso estratégico para elaborar el Presupuesto de flujo de efectivo y luego comparar con el flujo del mismo en instancias reales?
8. ¿Qué gestión financiera cree usted que se fortalecería con la elaboración de Presupuestos de este tipo?

9. ¿Es necesario establecer políticas de control del efectivo para elaborar un Reglamento de control interno, basándose en las estructuras del proceso de todas las cédulas presupuestarias?
10. ¿Cree usted necesaria la consolidación de balances para estructurar un presupuesto de flujo de efectivo y por qué?
11. ¿Qué opina usted sobre el reglamento propuesto y que fue enviado a usted como una idea provisional antes de adaptarlo con normas locales y según las necesidades de un usuario con alta liquidez?
12. ¿Aconsejaría usted la implementación de este reglamento para elaboración del presupuesto del flujo de efectivo de Rosimarket, una vez que lo haya analizado su alcance técnico?

## ANEXO 10

Tabla 2. Ficha Observación Departamento Contabilidad y Planeación Financiera.

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTABILIDAD**  
**METODOS DE INVESTIGACION EMPIRICA PARA RECOPIACION DE DATOS**  
**FICHA DE OBSERVACION**

**ELEMENTO OBSERVADO:** COMISARIATO ROSIMARKET  
**LUGAR:** EL GUABO  
**DEPARTAMENTO:** DEPARTAMENTO  
**DEPARTAMENTO, EVALUADO:** ADMINISTRACION  
**OBSERVADOR:** ING. FABIAN MIRANDA  
**OBJETIVO:**



Establecer la relación funcional entre planificación financiera y presupuestos con el fin de formular normativas que permitan elaborar el aporte práctico de la investigación.			
	<b>SUB DEPARTAMENTO DE AUDITORIA Y FINANZAS</b>	<b>CUMPLE A SATISFACCION</b>	
	<b>SECCION CONTABILIDAD</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	La Planificación de finanzas permite ejecutar presupuestos con estructuras acopladas a la empresa	X	
2	La administración de la empresa usa efectivo bajo control normativo en base a presupuestos		X
3	Se ha establecido control del efectivo cuando se requiere inversiones nuevas	x	
4	Existe una clasificación de rubros en los planificación financiera que estructure un presupuesto	X	
5	Existe relación entre lo planificado y el control del efectivo para verificar su distribución	X	
6	Existe estrategias en los objetivos de la empresa que permitan la elaboración de presupuestos	X	
7	Cuando se toman decisiones, se sabe el impacto económico que esto signifique		X
8	Cada vez que existe un gasto definido, se determina si el efectivo se usará correctamente		X
9	Se ha medido la liquidez de la empresa en base a los egresos de efectivo para saber su impacto		X
10	Se ha determinado alguna norma que establezca un procedimiento para realizar gastos	X	
11	La administración central invierte valores reales sin presupuestarlos		X
12	La administración central puede controlar riesgos sin usar presupuestos		X
13	La administración central tiene poder de ejecutar gastos sin conocimiento o control de contabilidad	X	
14	La administración central se beneficia de ingresos al azar sin presupuestarlos	X	
	<b>SECCION FINANZAS Y PLANEACION FINANCIERA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
15	Se puede controlar la liquidez de la empresa únicamente con el flujo de efectivo		X
16	Las decisiones administrativas tienen respaldo de presupuestos	X	
17	Existe gestión financiera para elaborar presupuestos		X
18	Se elaboran presupuestos para las gestiones administrativas	X	
19	Cuando se hacen planes de inversión se establecen flujos de caja predefinidos	X	
20	Los controles de caja tienen proyecciones de recaudación		X
21	Existe falta de coordinación entre la planeación estratégica y los flujos de efectivo	X	
22	Posee la función administrativa conocimiento de presupuestos para su uso	X	
23	La administración central necesita de presupuesto para su planeación estratégica	X	
24	Las fuentes de información administrativa delega funciones considerando su costo		X
25	La administración central contrata servicios profesionales medidos con presupuestos		X
26	La administración central presupuesta sus gastos de representación		X
27	Existen reportes de cuentas por cobrar presupuestadas		X
28	Los reportes de cuentas por cobrar tienen recuperación de cartera a tiempo	X	
29	Es posible la elaboración de reportes de ventas en efectivo sin saber si hay buena rotación de inventarios	X	
30	Existe presupuesto de cartera clientes a crédito mayor a 15 días	X	
31	Existe presupuesto de cartera clientes a crédito mayor a 30 días	X	
32	Existe presupuesto de cartera clientes a crédito mayor a 60 días	X	
33	Existe presupuesto de cartera clientes a crédito mayor a 120 días		X
34	Existe presupuesto de pagos a proveedores con crédito mayor a 30 días	X	
35	Existe presupuesto de pagos a proveedores con crédito mayor a 60 días	X	
36	Existe presupuesto de pagos a proveedores con crédito mayor a 120 días	X	
37	Existe personal de cobranzas cuyos reportes hayan sido estimados o proyectados		X

## ANEXO 11

Tabla 3: Ficha Observación Subdivisión Proveedores y Logística de Compras

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTABILIDAD  
METODOS DE INVESTIGACION EMPIRICA PARA RECOPIACION DE DATOS  
FICHA DE OBSERVACION**

**ELEMENTO OBSERVADO:** COMISARIATO ROSIMARKET  
**LUGAR:** EL GUABO  
**DEPARTA, EVALUADO:** DEPARTAMENTO DE COMPRAS  
**OBSERVADOR:** ING. FABIAN MIRANDA  
**OBJETIVO:**



		Establecer la relación funcional entre planificación financiera y presupuestos con el fin de formular normativas que permitan elaborar el aporte práctico de la investigación.		CUMPLE A SATISFACION	
		SI	NO	SI	NO
		<b>SUBDEPARTAMENTO DE PROVEEDORES</b>			
1	Hay planeación de compras de inventarios según las necesidades de la empresa				X
2	La empresa puede adaptar relación técnica entre presupuestos y la planeación de compras estratégica	X			
3	Existen compras relacionadas con los informes de mercadeo con técnicas presupuestarias	X			
4	Las decisiones de compras planificadas toman en cuenta variaciones de precios en adquisiciones				X
5	Se hacen cálculos de afectación de las compras cuando no existe rotación de inventarios positivos	X			
6	Se puede organizar control de pagos sin presupuestos definidos				X
7	Las compras son diseñadas en función de la disposición de efectivo	X			
8	Las compras son realizadas usando valores máximos y mínimos del efectivo corriente sin afectarlo				X
9	Existe control sobre la documentación fuente para comparar precios y descuentos	X			
		<b>SUBDEPARTAMENTO DE LOGISTICA</b>			
10	Existe planeación en cuanto a búsqueda de costos de inventarios que produzcan ahorro corriente				X
11	Existe planeación estratégica por beneficios según ofrecimiento de descuentos o devoluciones				X
12	Existe control sobre posible aplicación en notas de crédito	X			
13	Existe una adecuada modificación de procesos de compra a futuro según objetivos de la empresa	X			
14	Existe una adecuada planeación de gastos de consecución de nuevos productos en base al uso de efectivo				X
15	Existe relación permanente entre compras reales y estimaciones planificadas según necesidades				X
16	La empresa usa logística proyectada en cuanto a operaciones para procesos de compras				X
17	Los inventarios son presupuestados para compra en base a su venta o consumo				X
18	Los inventarios tienen controles de eficiencia en base a su rotación para saber si es dinero amortizado	X			
19	La logística de control de compras tiene un manual de procesos o normas que lo regule	X			

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 12

Tabla 4: Ficha Observación Subdivisión Bodega o Almacén

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTABILIDAD  
METODOS DE INVESTIGACION EMPIRICA PARA RECOPIACION DE DATOS  
FICHA DE OBSERVACION**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA  
D.L. No. 10.914 de 28 de Abril de 1969  
*Calidad, Promoción y Salud*

**ELEMENTO OBSERVADO:** COMISARIATO ROSIMARKET  
**LUGAR:** EL GUABO  
**DEPARTAMENTO DE:** DEPARTAMENTO DE LOGISTICA  
**OBSERVADOR:** ING. FABIAN MIRANDA  
**OBJETIVO:**

Establecer la relación funcional entre planificación financiera y presupuestos con el fin de formular normativas que permitan elaborar el aporte práctico de la investigación.		<b>CUMPLA A SATISFACION</b>	
<b>SUBDEPARTAMENTO DE BODEGA O ALMACEN</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	La administración de bodega tiene una base de planificación cuantificada del consumo de inventarios		X
2	La administración de bodega cuantifica costos que indiquen a compras que inventarios adquirir		X
3	La administración de bodega realiza informes de consumo para nuevas adquisiciones de inventarios	X	
4	La administración de bodega es libre de solicitar inventarios para abastecimiento		X
5	La administración de bodega entrega informes con valores de inventario a adquirir	X	
6	La administración de bodega entrega informes con cantidades unitarias de inventarios a adquirir	X	
7	La administración de bodega controla informes de ingresos de compras presupuestadas		X

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 13

Tabla 5: Ficha Observación Subdivisión Estrategia y Publicidad

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTABILIDAD**  
**METODOS DE INVESTIGACION EMPIRICA PARA RECOPIACION DE DATOS**  
**FICHA DE OBSERVACION**

**ELEMENTO OBSERVADO:** COMISARIATO  
**LUGAR:** ROSIMARKET  
**DEPARTA, EVALUADO:** EL GUABO  
**OBSERVADOR:** DEPARTAMENTO DE MARKETING  
**OBJETIVO:** ING. FABIAN MIRANDA



		Establecer la relación funcional entre planificación financiera y presupuestos con el fin de formular normativas que permitan elaborar el aporte práctico de la investigación.		<b>CUMPLA A SATISFACION</b>	
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>SUBDEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA Y PUBLICIDAD</b>					
1	El marketing publicitario de ventas tiene planeación de costos	X			
2	La planeación de marketing es entregada a la administración central con costos - beneficios	X			
3	La planeación estratégica de marketing de estudios con impacto futuro son presupuestados			X	
4	Son valuados y presupuestados los estudios de mercadeo con técnicas de venta al frio			X	
5	Son valuados y presupuestados los estudios de mercadeo con técnicas de venta al caliente			X	
6	Son valuados y presupuestados los estudios de mercado de posibles productos estrella			X	
7	Existen normas de procedimiento en el estudio de mercadeo que proyecten costos	X			

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 14

Tabla 6: Ficha observación Subdivisión Contabilidad, Planeación Financiera y RR.HH.

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTABILIDAD**  
**METODOS DE INVESTIGACION EMPIRICA PARA RECOPIACION DE DATOS**  
**FICHA DE OBSERVACION**

**ELEMENTO OBSERVADO:** COMISARIATO ROSIMARKET  
**LUGAR:** EL GUABO  
**DEPARTAMENTO, EVALUADO:** DEPARTAMENTO ADMINISTRACION  
**OBSERVADOR:** ING. FABIAN MIRANDA  
**OBJETIVO:**



Estructurar normativas de control interno para elaboración del presupuesto del flujo de Efectivo del Comisariato Rosimarket de El Guabo, año 2021		
SUB DEPARTAMENTO DE AUDITORIA Y FINANZAS		CUMPLE A SATISFACION
SECCION CONTABILIDAD		SI NO
1	Existen controles de caja bajo reportes administrativos	X
2	Existe políticas contables sobre control de caja	X
3	Tiene la empresa un sistema de contabilidad que regule el movimiento de caja	X
4	Existen comprobantes de egreso que justifiquen salidas de dinero	X
5	Existen comprobantes de ingreso que justifique ingresos de dinero	X
6	Los arqueos de caja son periódicos y bajo normas	X
7	Existen problemas en el control de arqueos de caja	X
8	Las entradas de efectivo con controladas con comprobantes de ingreso	X
9	Los controles de efectivo están normados bajo control interno	X
10	Los controles del sistema contable cumplen normas y políticas de control interno	X
11	Existen reportes de bajas de inventarios provisionadas	X
12	Los informes contables que se entregan a finanzas para hacer reportes generales están normados	X
13	La recuperación de cartera de crédito a 15 días tiene alto porcentaje de recaudación	X
14	La recuperación de cartera de crédito a 30 días tiene alto porcentaje de recaudación	X
15	La recuperación de cartera de crédito a 60 días tiene alto porcentaje de recaudación	X
16	La recuperación de cartera de crédito a 120 días tiene alto porcentaje de recaudación	X
17	El porcentaje de pagos a proveedores es alto en los a créditos mayores a 30 días	X
18	El porcentaje de pagos a proveedores es alto en los a créditos mayores a 60 días	X
19	El porcentaje de pagos a proveedores es alto en los a créditos mayores a 90 días	X
SECCION FINANZAS Y PLANEACION FINANCIERA		SI NO
20	Los informes financieros tienen normativas de elaboración	X
21	El tipo de técnica contable empleada para elaborar informes tiene una normativa de procedimiento definida	X
22	Los reportes de los diferentes departamentos hacia finanzas tienen normativas	X
23	Los reportes que envía finanzas a la administración central tienen normativas	X
24	Todos los procedimientos internos del departamento de finanzas y auditoria poseen normas definidas	X
25	La contraloría como sistema de control interno tiene normas para elaborar y verificar presupuestos	X
26	Los presupuestos son prioridad en el área de finanzas	X
27	El análisis financiero tiene como base primordial el estudio de informes presupuestarios	X
28	El análisis de informes de solicitudes de compras tienen bases presupuestarias	X
29	Los estados financieros son comparados con proyecciones cuantificadas bajo normas presupuestarias	X
30	La asesoría financiera se basa en presupuestos acoplados a las necesidades de la empresa	X
SUB DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y LABORAL		CUMPLE A SATISFACION
SECCION RECURSOS HUMANOS Y SEGURIDAD OCUPACIONAL		SI NO
31	Existen reportes de recursos humanos en el que puedan ser cuantificados los gastos a generarse	X
32	Existe políticas de control de recurso humano cuyo presupuesto no sobrepase la partida presupuestaria	X
33	Existe en este departamento informe de gastos administrativos	X
34	El reporte de gastos administrativos tiene alguna norma que permita proyectar este gasto	X
35	El reporte de gastos por imprevistos o legales tiene alguna norma que permita proyectar este gasto	X
36	Los reportes de seguridad ocupacional permiten normar presupuesto de este gasto	X
37	Los reportes de las infracciones laborales permiten presupuestar esos descuentos como otros ingresos	X
38	Contabilidad entrega partidas presupuestarias a este departamento para que sepan hasta donde gastar	X

39	En caso de necesitar mayores recursos, éstos son solicitados de manera oportuna		X
40	Los gastos extras de este departamento son controlados		X
41	Los gastos extras de este departamento tienen alguna norma que indique hasta que valor puedan gastarse		X

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 15

Tabla 7: Ficha Observación Subdivisión Compras y Logística de Compras

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTABILIDAD  
METODOS DE INVESTIGACION EMPIRICA PARA RECOPIACION DE DATOS  
FICHA DE OBSERVACION**

**ELEMENTO OBSERVADO:** COMISARIATO ROSIMARKET  
**LUGAR:** EL GUABO  
**DEPARTAMENTO DE:** DEPARTAMENTO DE COMPRAS  
**OBSERVADOR:** ING. FABIAN MIRANDA  
**OBJETIVO:**



Estructurar normativas de control interno para elaboración del presupuesto del flujo de Efectivo del Comisariato Rosimarket de El Guabo, año 2021		CUMPLE A SATISFACION	
SUBDEPARTAMENTO DE PROVEEDORES		SI	NO
1	Existen estudios o reportes de compras que permitan elaborar presupuestos		X
2	Existen normas de control interno que indiquen que tipos de compras realizar según su costo		X
3	Las compras tienen procesos de ejecución bajo pedidos presupuestados		X
4	Existe algún manual de procedimientos de compras que clasifique su importancia		X
5	Existe control interno sobre las compras realizadas que implique reducción de costos por negociaciones	X	
6	Las compras tienen procedimientos de control que permitan ejercer costos proyectados		X
7	Se verifica los vencimientos, es decir, existen pagos según el tiempo de crédito	X	
8	Existe control sobre aquellos proveedores que tienen demora en entregas		X
9	Los pagos a proveedores tienen estudios que permitan realizar compras periódicas	X	
10	Los registros de compras planifican los impuestos a generarse		X
11	Los controles tributarios indican si los impuestos consumen liquidez no programada		X
12	Los controles de devoluciones o descuentos inciden en la liquidez de la empresa	X	
SUBDEPARTAMENTO DE LOGISTICA DE COMPRAS		SI	NO
13	Los procedimientos de la logística de compras son gastos presupuestados		X
14	Los gastos administrativos de este departamento tienen normas de presupuesto		X
15	Este departamento tiene normas de control para cuantificar y proyectar gastos de imprevistos		X
16	Los valores de la transportación que no son cubiertos por proveedores son proyectados		X
17	Los costos de pérdida en traslado de mercancías son presupuestados bajo normas establecidas		X
18	Los costos de seguros de las mercaderías son presupuestados dentro y fuera del establecimiento		X
19	Los costos por accidentes o siniestros de este departamento son proyectados bajo análisis de conveniencia		X

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 16

Tabla 8: Ficha observación Subdivisión Bodega o Almacén, y Logística de Almacén

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTABILIDAD  
METODOS DE INVESTIGACION EMPIRICA PARA RECOPIACION DE DATOS  
FICHA DE OBSERVACION**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA  
D.L. No. 69-94 de 14 de Abril de 1969  
*Calidad, Promoción y Salud*

**ELEMENTO OBSERVADO:** COMISARIATO ROSIMARKET  
**LUGAR:** EL GUABO  
**DEPARTAMENTO DE:** DEPARTAMENTO DE LOGISTICA  
**DEPARTA, EVALUADO:** LOGISTICA  
**OBSERVADOR:** ING. FABIAN MIRANDA  
**OBJETIVO:**

Estructurar normativas de control interno para elaboración del presupuesto del flujo de Efectivo del Comisariato Rosimarket de El Guabo, año 2021		CUMPLA A SATISFACION	
SUBDEPARTAMENTO DE BODEGA O ALMACEN		SI	NO
1	Los costos de bodega son presupuestados		X
2	Las posibles bajas de inventario por caducidad son proyectados		X
3	En el caso de ser proyectados hay estudio de que proveedores se responsabilizan de esas devoluciones		X
4	Existe normas de presupuesto que permita determinar el alcance monetario de esa recuperación		X
5	Existen normas que controlen la venta de mercancías y que sean cuantificadas para reabastecimiento	X	
6	Existen normas de control de gastos de imprevistos en bodega		X
7	Existen normas de elaboración de informes de bodega que se acoplen a presupuesto de compras		X
8	Los kardex del inventario tienen normas que indiquen que el presupuesto de unidades de venta están al tope	X	
SUBDEPARTAMENTO DE LOGISTICA Y DISTRIBUCION EN PERCHAS			
9	El control en percha posee normas que indiquen el consumo de inventarios	X	
10	Estos controles en percha pueden ser datos históricos que sirvan para elaborar presupuestos de compras	X	
11	Los controles de despacho de bodega a percha están normados con el fin de controlar el inventario	X	
12	Los procesos de salidas de bodega poseen respaldo bajo normas de seguridad		X
13	Las tarjetas de control de kardex son indicadores cuantificables que alimentan un futuros sistema de presupuesto	X	

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 17

Tabla 9: Ficha observación Subdivisión Estrategia y Publicidad

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTABILIDAD  
METODOS DE INVESTIGACION EMPIRICA PARA RECOPIACION DE DATOS  
FICHA DE OBSERVACION**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA  
D.L. No. 69-84 de 14 de Abril de 1969  
*Calidad, Performance y Calidad*

**ELEMENTO OBSERVADO:** COMISARIATO ROSIMARKET  
**LUGAR:** EL GUABO  
**DEPARTAMENTO, EVALUADO:** DEPARTAMENTO DE MARKETING  
**OBSERVADOR:** ING. FABIAN MIRANDA  
**OBJETIVO:**

Estructurar normativas de control interno para elaboración del presupuesto del flujo de Efectivo del Comisariato Rosimarket de El Guabo, año 2021		CUMPLA A SATISFACION	
SUBDEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA Y PUBLICIDAD		SI	NO
1	Es factible que los informes de marketing sean sustento para elaborar presupuestos	X	
2	Es factible que las normas de presupuesto sean de conocimiento de marketing para planear estrategias de ventas	X	
3	Es necesario que el analista de mercadeo sepa que presupuesto tiene la compañía para solventar gastos	X	
4	Los informes de mercadeo son elaborados con normas que certifiquen costos de productos de lanzamiento		X
5	Los costos de productos nuevos son estudiados para saber su costeo de proyección		X
6	Los informes de costos de promociones y estrategias son normados		X
7	Los informes de costos de movilización e imprevistos son normados para generar presupuestos		X

Fuente: Elaboración propia