



# **FACULTAD DE** **NEGOCIOS**

Carrera de Contabilidad y Finanzas

“ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL Y SU INCIDENCIA EN EL LOGRO DE OBJETIVOS DEL ÁREA COMERCIAL DE NOR OIL SAC, TRUJILLO- 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

CONTADORA PÚBLICA

Autora:

Bach. Ana Mercedes Reyes Sanchez

Asesor:

Mg. CPC. Henry Robert Cabrera Vigo

Trujillo - Perú

2021

## **DEDICATORIA**

A mi madre Mercedes Sánchez,  
por su inmenso amor y apoyo  
incondicional, porque a pesar de  
las adversidades siempre ha  
podido salir adelante y darnos lo  
mejor de ella. También a mis  
hermanos por contribuir con su  
apoyo económico para lograr que  
esto sea posible.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco el esfuerzo de mi madre, quien es mi motivación principal en el logro de mis metas, agradezco su apoyo incondicional en este largo camino de formación.

A mis seis hermanos mayores por motivarme y contribuir económicamente en todo momento, por sus enseñanzas y consejos en situaciones complicadas.

Finalmente agradezco a todos los docentes en general y compañeros por haber contribuido de manera positiva en la formación académica y por haber transmitido todo su conocimiento afine a la carrera.

## Tabla de contenidos

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTO .....	3
ÍNDICE DE TABLAS .....	5
ÍNDICE DE FIGURAS .....	7
RESUMEN.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	18
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	24
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	54
REFERENCIAS .....	59
ANEXOS .....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	23
Tabla 2. Variación del presupuesto de las ventas vs lo ejecutado ejercicio 2019.....	27
Tabla 3. Variación del presupuesto del costo de ventas y ejecutado - 2019, expresado en moneda nacional.....	27
Tabla 4. Variación del presupuesto de gastos de marketing vs lo ejecutado, ejercicio 2019.....	28
Tabla 5. Variación del presupuesto de los gastos de ventas vs lo ejecutado, ejercicio 2019.....	29
Tabla 6. Comparativo de estados de resultados proyectado vs lo ejecutado ejercicio 2019, expresado en moneda Nacional.....	30
Tabla 7. Estructura del presupuesto de ventas de lubricantes en barriles (bbs)) en soles año 2019.....	32
Tabla 8. Estructura del presupuesto de ventas valorizado en soles del ejercicio 2019.....	32
Tabla 9. Estructura del costo de ventas proyectado en soles ejercicio 2019 en soles.....	33
Tabla 10. Proyección de gastos de marketing por canal de negocio ejercicio 2019.....	33
Tabla 11. Estado de resultados proyectado ejercicio 2019 en soles y comparativos con el año 2018.....	34
Tabla 12. Estructura de ventas ejecutadas del ejercicio 2019 en barriles línea de negocio B2C, en moneda nacional.....	36
Tabla 13. Estructura de ventas ejecutadas valorizadas del ejercicio 2019, en soles.....	36
Tabla 14. Análisis del margen bruto ejecutado durante el año 2019, expresado en soles...	37
Tabla 15. Gastos de marketing ejecutados ejercicio 2019 y comparativo con el año 2018.....	37
Tabla 16. Gastos de ventas ejecutados ejercicio 2019 y comparativo con el 2018.....	38
Tabla 17. Comparativo de los estados de resultados ejecutados 2019 vs 2018, expresado en moneda nacional.....	39

Tabla 18. Análisis del nivel de logro de los objetivos operativos durante el ejercicio 2019.....	41
Tabla 19. Formato Responsables de Control Presupuestal. ....	43
Tabla 20. Formato Resumen Medición de las Ventas Mensuales B2C (Business-to-Consumer), en Barriles (BBL): .....	45
Tabla 21. Formato Resumen Medición de las Ventas Mensuales B2B (Business-to-Business), en Barriles (BBL).....	46
Tabla 22. Formato control de presupuestos asignadas a las áreas.....	49
Tabla 23. Formato estructura de centro de costos. ....	50
Tabla 24. Procedimiento de Control de Presupuestos. ....	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de organigrama comercial Nor Oil S.A.C. ....	26
Figura 2. Procedimiento Control Presupuestal .....	52

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general analizar la ejecución presupuestal y su incidencia en la determinación del logro de los objetivos del área comercial en la empresa Nor Oil SAC, periodo 2019, además se presentan como objetivos específicos el análisis del presupuesto programado del área comercial en la empresa Nor Oil SAC, analizar la ejecución de las principales partidas presupuestales del área comercial de la empresa y comparar el presupuesto programado del área comercial con la ejecución realizada a principios de año; asimismo, determinar el nivel de logro de los objetivos en la empresa, además de proponer mejoras en el control y seguimiento de la ejecución presupuestal para la empresa. El tipo de investigación fue descriptiva no experimental, debido a que permitió determinar no sólo datos recolectados, sino la relación e interpretación que existe entre las variables de estudio. Los resultados fueron expuestos a través de la comparación de las partidas presupuestarias proyectadas al inicio del periodo 2019, junto con los resultados históricos al finalizar el año antes mencionado, los cuales se expresan mediante cuadros donde se refleja el no cumplimiento de los objetivos del área comercial a nivel de partidas, teniendo un impacto en las utilidades de la compañía.

La presente investigación concluye que al no haberse ejecutado el 100% del presupuesto, incidió en las utilidades netas del año 2019, como consecuencia hubo niveles de venta por debajo de lo esperado, ocasionando márgenes de utilidad no esperados; no logrando los objetivos del área comercial; asimismo se hizo una propuesta de control del presupuesto a través de un procedimiento.

**PALABRAS CLAVE:** Ejecución Presupuestal, Presupuesto programado, Partida Presupuestal, Objetivo comercial, Utilidad.



## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática.

El mundo empresarial ha ido renovándose y hasta reinventándose con el pasar de los años, esto puede estar explicado por los grandes cambios que la globalización ha traído consigo. La gestión de las empresas se realiza en un entorno muy complejo, siendo de vital importancia para alcanzar el éxito la elaboración de una adecuada planeación de las actividades futuras, un control eficaz de las mismas y una adecuada coordinación entre ellas. La falta de planificación adecuada es una de las principales causas que provoca en las entidades un constante déficit progresivo de sus recursos, o que se siga despilfarrando el dinero. Es la orientación de intereses particulares, resultando inadecuado que el presupuesto se programe sin un proceso de planificación eficiente.

Los autores Rivero y Fernández (2012), realizaron un estudio con una muestra de 135 empresas de gran tamaño localizadas en España, donde lograron demostrar la existencia de ciertas insuficiencias en la práctica presupuestaria. En términos generales, la superación de algunas de las principales limitaciones atribuidas a la misma, ponen de manifiesto una expresa intención de evolución de las empresas hacia un marco presupuestario más acorde con las exigencias del actual contexto productivo. Numerosas empresas fracasan a la hora de establecer sus estrategias debido a que no se asignan los suficientes recursos en los presupuestos, esto se debe a que frecuentemente existe una fuerte desconexión entre la acción operativa y su orientación hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos. Así mismo las empresas no realizan grandes esfuerzos para controlar el presupuesto de las áreas contribuyendo a incrementar los niveles de ineficiencia en la gestión.

Según Vílchez (2019), en el Perú muchas de las pequeñas y medianas empresas, hoy en día, enfrentan una serie de obstáculos, que constituyen un factor limitante para su

supervivencia a largo plazo; los gerentes o propietarios desconocen si su empresa está generando o destruyendo valor, además de tener poco acceso al sistema financiero. Las pequeñas y medianas empresas tienen una gran debilidad estructural, carecen de estrategias de planeación, adicionalmente no llevan un monitoreo del presupuesto por área, lo que se convierte en un limitante para insertarse en el contexto internacional y pone en riesgo su continuidad en el mercado nacional. Financieramente el empresario no proyecta la empresa a mediano y a largo plazo, debido al desconocimiento de las herramientas respectivas.

En este sentido la empresa Nor Oil SAC, ubicada en el Parque Industrial de la ciudad de Trujillo, dedicada a la distribución de lubricantes de la marca Mobil a nivel nacional, ha ido creciendo a lo largo de los años. Sin embargo, este rápido crecimiento se fue descontrolando, ocasionado los siguientes hechos problemáticos: presenta problemas en el control correspondiente a la ejecución del presupuesto asignado al área comercial, debido a que cuando se analiza la información histórica con lo ejecutado, existen variantes. Así con la presente investigación se quiere demostrar la incidencia de la ejecución presupuestaria en el logro de los objetivos de la empresa.

Se han encontrado tesis con temas similares al presente trabajo de investigación, entre los cuales se citan las siguientes:

En la tesis de Loly y Terrones (2013), denominada “Incidencia del presupuesto en el logro de objetivos estratégicos Segurimaster EIRL-Trujillo, 2013”, presentaron como conclusión al realizar el comparativo de lo presupuestado contra lo ejecutado en los periodos 2011-2012, que el presupuesto no incidió favorablemente en el logro de objetivos estratégicos de la empresa, adicionalmente de acuerdo a las encuestas y entrevistas realizadas al personal, una gran parte del problema es que los trabajadores desconocen de las metas que deberían haber cumplido; el 50% desconoce que haya una medición de los objetivos

estratégicos, a pesar que se ha logrado un ligero crecimiento en las ventas, la empresa tiene un sistema de costos poco eficiente, como consecuencia el presupuesto se muestra alejado de la realidad. Por otro lado, el presupuesto debe servir como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente busca y así pueda lograr sus objetivos estratégicos.

Por otro lado, los autores Dávila y Montes (2019), en su tesis titulada “Control Interno en compras y su efecto en la ejecución del Presupuesto en Química Batysol SRL, distrito de San Martín de Porras, 2018”, tuvo como objetivo determinar cuál es el efecto del control interno en compras en la ejecución del presupuesto en Química Batysol S.R.L. 2018, abordando como conclusión que en promedio el 54.4% de los encuestados respaldan la hipótesis específica, que la empresa no cuenta con estándares, filtros y límites de precios, según presupuesto para realizar las negociaciones con sus proveedores. Asimismo que poseer un adecuado control interno de compras, permitirá un mejor orden y manejo sobre los requerimientos que se solicitan de las demás áreas y además ayudará a lograr los objetivos propuestos del periodo de estudio. Así también, minimizar las deficiencias y debilidades de esta área, siendo corregidos en el momento apropiado; además de los resultados obtenidos, se puede rescatar que las áreas al no encontrarse interrelacionadas con sus actividades originan que el proceso de compras no pueda cumplir con sus propósitos, como por ejemplo calificar un buen proveedor, tener especificaciones sobre el bien o servicio que va adquirir.

Acosta y Cortázar (2013), en su tesis “Implementación de un control presupuestario por el incumplimiento de los montos proyectados en las ventas de Credicomercio S.A.”, siendo el objetivo de desarrollar un control presupuestario, que contribuya al cumplimiento de los montos proyectados de ventas de la empresa Credicomercio S.A.. Llegaron a la

conclusión que la aplicación de un adecuado sistema de gestión financiera, permite tener un control presupuestal en el área de ventas de la empresa Credicomercio S.A. Teniendo la proyección de ventas monitoreada por un sistema potente, el cual permite ser eficiente en los gastos (gastar solo lo necesario), siendo el objetivo primordial incrementar los ingresos y la reducción de los gastos. Siendo demasiados los beneficios que ofrece la implementación de un sistema financiero, por lo que los directivos deben invertir en desarrollar objetivos estratégicos que permitan liquidez notoria en base al control del presupuesto del área comercial. Adicionalmente la aplicación de un manual de procedimientos en base a las funciones de cada trabajador, dónde se encuentre plasmado por escrito las reglas, políticas, estrategias, y lograr que todo el personal se acoja a los lineamientos de superación, aprendizaje y eficiencia.

Así mismo Reinoso y Urgiles (2010), en su tesis “Diseño, Elaboración y Aplicación del Presupuesto Maestro para empresas de ferreterías aplicado a la Empresa Asaga S.A.”, presentaron como objetivo diseñar, elaborar y aplicar un sistema de presupuesto maestro para la empresa Asaga S.A., en el periodo 2010, mejorando así las condiciones financieras y de operación para obtener resultados satisfactorios a la empresa en dicho periodo. Concluyendo, que el presupuesto maestro es una herramienta que permitirá determinar anticipadamente no solo las necesidades durante un periodo contables, sino, las utilidades que van a generar y por ende los beneficios tanto para sus empleados como para el propio ente; por lo que, éste podrá definir que tratamiento es el más adecuado para estos rubros y logrando corregir oportunamente las eventualidades que se presenten.

Respecto al presupuesto, el autor Lozano (2009) lo define como un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se

aplica a cada centro de responsabilidad de la empresa. La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que está haciendo, comparando los resultados de sus datos presupuestarios correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias, adicionalmente pueden desempeñar tantos roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

Según Burbano (2011), respecto al concepto de presupuesto sostiene que éste es un plan de acción detallado expresado en términos cuantitativos, detallado y expresado en términos cuantitativos, que especifica cómo los recursos serán adquiridos y usados durante un periodo de tiempo determinado. El presupuesto cuantifica las expectativas de la gerencia respecto de los ingresos futuros, los flujos de efectivo y la posición financiera futura, estas expectativas surgen de un análisis y evaluación profundos del entorno de las fortalezas y debilidades del mismo negocio.

Como toda organización, para un presupuesto eficiente se debe tener en cuenta el siguiente proceso de presupuesto: La función de presupuestos eficientes en la administración de un negocio se comprende mejor, cuando éstos se relacionan con los fundamentos de la administración, es decir, como parte de las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación, dirección y control. La planeación y el control como funciones de la gestión administrativa, se materializa la función de un presupuesto. Además, la organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes a fin de alcanzar los objetivos. El control presupuestal es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos, mediante él se comparan los resultados reales frente a lo presupuestado y se aplica las acciones correctivas.

Según Sarmiento (1989), propone las siguientes etapas de presupuesto:

- Definición y transmisión de los directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos: La dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad los objetivos fijados a largo plazo, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos.
- Elaboración de planes, programas y presupuestos: Cada responsable o jefatura de área deberá elaborar el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados.
- Negociación de los presupuestos: Cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.
- Aprobación de los presupuestos: la aprobación es por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad al plazo estimado.
- Seguimiento y actualización de los presupuestos: Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o control de la evaluación de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones.

Según Tamer y Guerra (2010), definen al presupuesto maestro como un plan integrador y coordinador, que expresa en términos financieros los objetivos de la empresa, éste se integra por los presupuestos de operación y financiero. A través del presupuesto se traza el rumbo de la empresa al describir los planes del negocio en términos financieros. Como un mapa de camino, el presupuesto maestro puede ayudar a la compañía a navegar durante un año y reducir los resultados negativos. Involucra: Establecer metas específicas, ejecutar planes para lograr las metas y periódicamente comparar los resultados actuales

como las metas. Estas metas incluyen tanto las metas generales de la empresa como las metas específicas de cada unidad individual de la empresa.

Por otro lado, el autor Corvo (2020), indica que el presupuesto maestro es un documento utilizado por la empresa para la planificación presupuestaria. Incluye a todos los demás presupuestos de nivel inferior realizados por las diversas áreas funcionales de la compañía. En esta estrategia comercial que documenta las ventas futuras esperadas, los niveles de producción, las compras, los gastos futuros incurridos, las inversiones de capital, e incluso los préstamos que se adquirirán y se desembolsarán, en otras palabras, el presupuesto maestro para el autor incluye todas las demás áreas presupuestos financieros. Al final de cada periodo, se pueden comparar los resultados reales con los presupuestados, y así tomar las medidas de control que sean necesarias.

En este sentido el autor Siri (2020), define al control presupuestal como el seguimiento constante, mediante la emisión de informes periódicos de actuación, que se comparan contra el presupuesto, para evaluar cualquier desviación. Si la desviación es favorable, solo es necesario incorporarla al proceso de planificación para tenerla en cuenta en futuros procesos. Por el contrario, si la desviación es desfavorable debe analizarse en profundidad, para diseñar la acción correctiva que se juzgue necesaria y pertinente permitiendo que se aplique de inmediato. Estos resultados positivos o negativos, se realizan mediante la evaluación de la ejecución presupuestal, la misma que Pari (2017), la define como la puesta en marcha del proceso con el fin principal de llegar a los objetivos planteados con el apoyo de las áreas implicadas, en donde el director del área de presupuestos tiene la obligación de monitorear a los actores del proceso con el fin de llegar a la meta planteada.

## **1.2. Formulación del problema.**

¿De qué manera el análisis de la ejecución presupuestal incide en el logro de objetivos del área comercial de la Empresa Nor Oil SAC, en la ciudad de Trujillo, año 2019?

## **1.3. Objetivos.**

### **1.3.1. Objetivo general.**

Analizar la ejecución presupuestal y su incidencia en el logro de los objetivos del área comercial en la Empresa Nor Oil SAC, periodo 2019.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Comparar el presupuesto programado del área comercial con la ejecución realizada en el año 2019 de la empresa NOR OIL S.A.C.
- Analizar el presupuesto programado del área comercial en la empresa Nor Oil SAC, en el periodo 2019.
- Analizar la ejecución de las principales partidas presupuestales del área comercial de la empresa NOR OIL S.A.C. en el año 2019.
- Analizar el logro de objetivos del área comercial en la empresa periodo 2019.
- Realización de una propuesta para el control y seguimiento de la ejecución presupuestal para la empresa Nor Oil S.A.C.

## **1.4. Hipótesis.**

### **1.4.1. Hipótesis general.**

El análisis de la ejecución presupuestal incide favorablemente en el logro de objetivos del área comercial de la Empresa Nor Oil S.A.C. en el año 2019, debido a que al haber monitoreo y la asignación de responsabilidades a nivel jerárquico, a fin de realizar el seguimiento a los presupuestos asignados al área



comercial, los objetivos se podrán cumplir, al haber control absoluto de las partidas de gastos en la compañía.

#### **1.4.2. Hipótesis específicas.**

- El análisis del presupuesto del área comercial en el periodo 2019, es fundamental para determinar los objetivos de la empresa Nor Oil.
- Las ejecuciones de las principales partidas presupuestales del área comercial tienen incidencia favorable en el logro de objetivos de la empresa Nor Oil SAC.
- Al realizar el comparativo del presupuesto del área comercial vs lo ejecutado, se obtiene variaciones significativas, pudiendo lograr mejores resultados si se logra el control al 100%.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

La presente investigación es una investigación no experimental, de tipo descriptiva. Se considera descriptiva porque busca describir la ejecución presupuestal en el periodo 2019 del área comercial de la Empresa Nor Oil S.A.C. y su relación con el logro de objetivos de la empresa, analizando el plan de negocios y el comparativo del presupuesto proyectado versus el presupuesto ejecutado.

Asimismo, es no experimental porque se realiza sin manipular deliberadamente variables, se basa fundamentalmente en la observación tal y como se dan en su contexto natural, se observa dos factores, el análisis de la ejecución presupuestal y el logro de los objetivos de la empresa Nor Oil S.A.C.

Según Hernández et al. (2004), definen a la investigación no experimental, como un estudio, en la cual no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, en este sentido en la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables.

Refiere Bernal (2010), de acuerdo con este autor, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de este objeto, en tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos o diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera.

Según Hernández et al. (2004), el propósito del investigador, consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Es decir, cómo es y se manifiesta determinando fenómeno, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

## **2.2.Población y muestra.**

### **2.2.1. Población.**

La población está constituida por los estados financieros y presupuestarios de la empresa Nor Oil.

Según López y Fachelli (2015), el universo o población son expresiones para referirse al conjunto total de elementos que constituyen el ámbito de interés analítico y sobre el que queremos inferir las conclusiones de nuestro análisis, conclusiones de naturaleza, estadística y también sustantiva y teórica. En particular se habla de población marco o universo finito, al conjunto preciso de unidades del que se extrae la muestra, y universo hipotético o población objetivo.

### **2.2.2. Muestra.**

La muestra está conformada por los estados financieros y presupuestarios del área comercial de la empresa Nor Oil S.A.C, periodo 2019.

Según Tamayo y Tamayo (2006), definen la muestra como el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población o universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada, en ese sentido la importancia de la muestra radica en que a partir de esa muestra se puedan hacer inferencias sobre

características de toda población, la muestra debe ser representativa de la población, existen diferentes tipos de muestreo, y que tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuan representativo se quiere ser en el estudio de la población para dicha investigación.

## **2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.**

### **2.3.1 Técnicas de recolección y análisis de datos.**

#### **a) La Entrevista.**

Será aplicada al gerente general, contador general y jefe de marketing de la empresa Nor Oil S.A.C.

Según Troncoso y Amaya (2017), definen a la entrevista, como una de las herramientas para la recolección de datos más utilizada en la investigación cualitativa, permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador, también está consciente del acceso a los aspectos cognitivos que presenta una persona o a su percepción de factores sociales o personales que condicionan una determina realidad.

#### **b) Análisis Documental.**

Para analizar la incidencia del presupuesto, se trabajará mediante el plan de negocios del periodo 2019, estados financieros del mismo periodo, proyecciones del área comercial entre otros documentos.

Al respecto Iglesias y Gómez (2004), argumentan que el análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación, adicionalmente significa extracción-informativa, una extracción que se propone ser un reflejo objetivo de la fuente original, para acceder a

los documentos y seleccionar los que satisfacen aquellos que son relevantes a cierto perfil de interés.

### **2.3.2 Instrumentos de recolección y análisis de datos.**

#### **a) Guía de entrevista.**

Es un instrumento de la técnica de "entrevista", en la cual se utilizan 10 preguntas abiertas al gerente general, contador general y jefe de marketing de la empresa Nor Oil S.A.C.

Según Ortiz (2015), señala que la guía de entrevista es aquello que dirige o encamina una conversación donde entran en contacto dos personas, este contacto debe ser consiente para el entrevistador y abarca tanto relaciones verbales como no verbales, no es un encuentro entre iguales ya que está basado en la distinción de roles entre dos participantes, por ende, la guía de entrevista es un documento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista.

#### **b) Ficha análisis documental.**

Se realiza el análisis de las variables partiendo por el análisis de la ejecución del presupuesto y posteriormente el logro de objetivos, tomando como muestra el plan de negocios de la empresa Nor Oil S.A.C, las proyecciones del área comercial, analizando tanto los estados financieros los cuales fueron obtenidos mediante el análisis documental.

Al respecto Dulzaides y Molina (2004), manifiestan que la ficha de análisis documental es una forma de investigación técnica, en ese sentido el autor indica que son todos los documentos seleccionados, aquellos que son relevantes a cierto perfil de interés, es necesario previamente realizar un tratamiento documental, a partir de una

estructura de datos que responda a la descripción general de los elementos que lo conforman.

#### **2.4. Procedimiento.**

Para adquirir la información pertinente de la presente investigación se realizó el análisis referente al plan de negocios ejercicio 2019 de la empresa NOR OIL S.AC, con la finalidad de comprender los presupuestos del área comercial, asimismo al analizar el plan de negocios se determinará los objetivos que se plante la compañía al corto plazo, además se solicitó los EEFF, para analizar el presupuesto ejecutado de las principales partidas y posteriormente realizar el comparativo de lo proyectado versus lo ejecutado, para profundizar el análisis del presupuestos financiero del área comercial se recaudó información a través de entrevistas aplicadas al gerente general, contador general y jefe de marketing. Finalmente se realizaron recomendaciones a fin de la que la compañía pueda controlar los presupuestos de las áreas de manera mensual.

#### **2.5. Aspecto ético.**

Se ha citado a diversos autores, de acuerdo al manual APA cumpliéndose las pautas éticas, donde la información presentada fue puesta de manera transparente. En el presente trabajo de investigación muestra como variables de estudio las siguientes:

## 2.6. Operacionalización de Variables

Tabla 1.

*Operacionalización de variables.*

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES		
	CONCEPTUAL				
Variable Independiente: Ejecución Presupuestal	La Ejecución del presupuesto, es en primera instancia una fase del presupuesto, la cual comprende un conjunto de acciones destinadas a la utilización de recursos asignados a los presupuestos de las áreas, para la contribución del logro de objetivos.	Presupuesto de Ventas	Porcentaje de variación de las ventas por canal de negocio en barriles (BBL)		
			Porcentaje de variación Ventas Consolidadas		
			Porcentaje de Variación de ventas por sede		
					Porcentaje de variación de crecimiento de las ventas
		Presupuesto gasto de Ventas	Porcentaje de crecimiento de los gastos de ventas.		
			Porcentaje de variación de los gastos de ventas		
Presupuesto de Costo de Ventas	Porcentaje de variación del costo de Ventas por sede. Porcentaje de variación del margen bruto.				
Variable Dependiente: Logro de Objetivos	El logro de objetivos, es el logro al alcance de una meta previamente propuesta por la compañía, por ende es importante que todas las áreas conozcan cuáles son las metas y toman acciones, a fin de poder cumplirlas.	Objetivos a Corto Plazo	Porcentaje de crecimiento de las ventas. Porcentaje de crecimiento del margen bruto. Porcentaje de Crecimiento de Otros Ingresos. Porcentaje de Crecimiento de Utilidad Neta		

Nota. Se muestra la operacionalización de variables.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS.

### 3.1. Datos generales de la empresa objeto de estudio

– Razón Social: NOR OIL S.A.C.

– **Logotipo:**



– **Rubro:**

La empresa NOR OIL SAC, es una empresa distribuidora, dedicada a la comercialización de lubricantes y grasas automotrices e industriales, representa una marca líder a nivel mundial, que otorga a los clientes confianza en calidad, tecnología y soporte técnico a la medida.

Constituida como una empresa de Sociedad Anónima Cerrada, inscrita en Registro de Personas Jurídicas con partida electrónica N° 11025216. Iniciando sus actividades comerciales el 31 de diciembre del 2003. Actualmente tiene 09 oficinas ubicadas en las principales ciudades de los departamentos de nuestra zona de mejor esfuerzo: Piura, Cajamarca, Tarapoto, Trujillo, Chiclayo, Jaén, Huaraz y Chimbote. Todas las oficinas cuentan con almacén propio, sistema integrado con sede principal Trujillo.

– **Historia:**

Nor Oil S.A.C, distribuidor autorizado de lubricantes Mobil, es una empresa fundada en el año 2003, sin embargo, sus inicios en la comercialización de lubricantes se remontan al año 1998, fecha en la que sus socios fundadores iniciaron con la distribución de productos Mobil en el departamento de La Libertad, dándole a Nor Oil S.A.C. una experiencia de más de 20 años en el mercado. Un hito importante en su historia es la independización del área de soporte técnico en el año 2013; expandiendo



su staff de ingenieros altamente capacitados para dar mayor fuerza y soporte a ventas. En consecuencia, se ha obtenido excelentes resultados en pruebas de rendimiento y ahorro, avalando por clientes de empresas Oil & Gas, Flotas, Agroindustriales, e Industrias en general.

– **Misión:**

Desarrollar un modelo de negocio enfocado a cubrir las expectativas de nuestros representados en beneficio de nuestros clientes, empleados, la comunidad y nuestros socios.

– **Visión:**

Transcender en el tiempo como empresa líder en el mercado de lubricantes y grasas del Norte y Nor Oriente del Perú, adaptándonos permanentemente a los cambios basados en una gestión de aprendizajes continuos e involucrados a los acontecimientos sociales y económicos de nuestro entorno.

– **Principales productos.**

El portafolio de productos supera las exigencias del mercado dado la alta gama de familia de productos, asimismo a través de los procesos en su fabricación, garantizando la integridad del mismo, teniendo un sistema de distribución que garantiza la integridad del producto, entre los productos tenemos:

- Aceite Mobil Delvac MX 15w40.
- Aceite Mobil Delvac Extreme 15w40.
- Aceite Mobil Delvac ESP 15w40.
- Aceite Mobil Delvac XHP S.

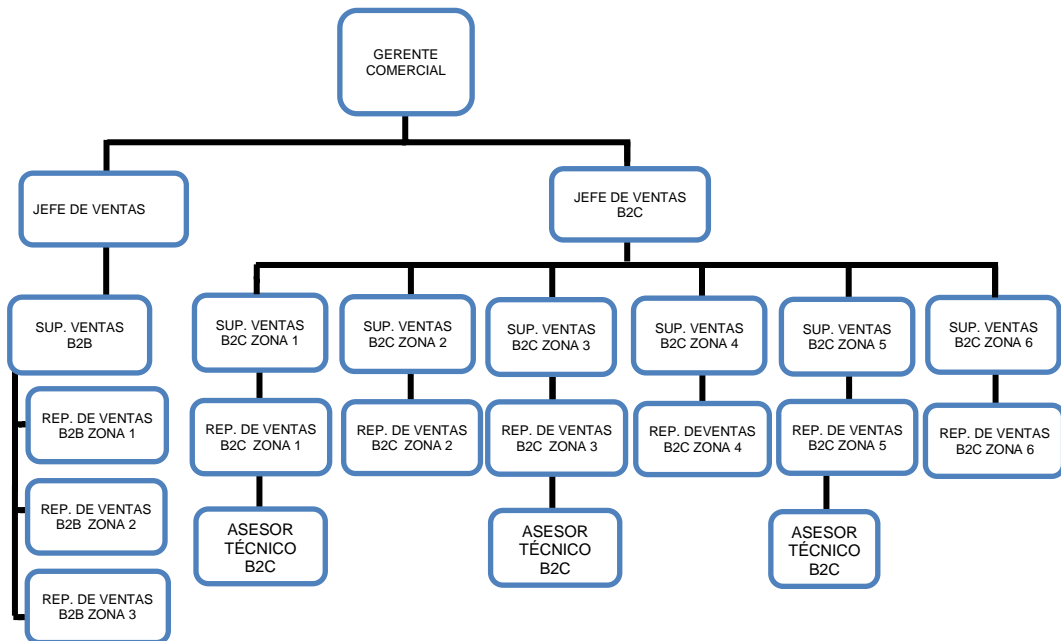


Figura 1. Estructura de organigrama comercial Nor Oil S.A.C.

### 3.2. Comparación del presupuesto del área comercial vs lo ejecutado ejercicio 2019.

En este ítem se realizará el comparativo de los rubros más representativos del área comercial versus lo ejecutado durante el año 2019, la información para el desarrollo de este ítem se ha obtenido mediante la aplicación de guía de análisis documental (anexo 2), cabe mencionar que los departamentos que comprende el área comercial son: Gerencia Comercial, Jefaturas de Ventas B2B, Jefatura de Ventas B2C, Jefatura de Marketing y Jefatura Soporte Técnico. En este instrumento se analizaron: el presupuesto del área comercial, estados financieros al 31 de diciembre del 2019, plan de negocios ejercicio 2019, asimismo se utilizó el instrumento guía de entrevista (anexo2), mediante el cual se entrevistó al gerente general, contador general y jefe de marketing.

A continuación, se presenta la variación de las ventas proyectadas versus lo ejecutado ejercicio 2019.

Tabla 2.

*Variación del presupuesto de las ventas vs lo ejecutado ejercicio 2019.*

Área	Presupuesto	Real	Variación	%
Ventas	87,013,701.00	74,050,264.00	<b>12,963,437.00</b>	<b>-15%</b>

Nota: Se toman valores presupuestados y ejecutados, tomados de los estados Financieros.

Según la tabla 2 comparativo, la compañía no logró el presupuesto de ventas planteado para el año 2019, obtuvo una variación de S/ 12,963,437 con respecto a lo proyectado, la cual representa una reducción de 15%, el resultado obtenido para la compañía tiene consecuencia necesariamente en los beneficios esperados para los accionistas, cabe mencionar que si bien es cierto la compañía obtuvo un crecimiento de ventas de 8%, sin embargo no logró el crecimiento estimado de 27% de acuerdo a su plan de ventas, debido a una agresiva competencia en el mercado en precios .

A continuación, se presenta la variación del costo de ventas como consecuencia de comparar lo proyectado versus lo ejecutado en el ejercicio 2019.

Tabla 3.

*Variación del presupuesto del costo de ventas y ejecutado - 2019, expresado en moneda nacional.*

Área	Presupuesto	Real	Variación	%
Compras	61,199,593.36	57,465,934.00	3,733,659.36	-6%

Nota: Se toman valores presupuestados y ejecutados, tomados de los estados Financieros.

Como se puede observar en la tabla 3, la variación del costo de ventas del presupuesto versus lo ejecutado es de S/3,733,659.36, es decir la compañía para el cierre de año 2019, obtuvo una reducción en costo de ventas de 6% de lo proyectado, debido a que aprovechó

oportunidades de precio, realizando compras al contado a su proveedor exclusivo de la marca Mobil, accediendo a descuentos tácticos, asimismo la empresa mantiene un plan de inventarios idóneo, debido a que sus índices de mercadería dañada son mínimos y la rotación de mercadería está en función a pedidos de sus clientes, en consecuencia la empresa no tiene costos de almacenajes ni pérdidas por mermas o desmedros de mercadería, lo que indica que la compañía tiene una buena política de inventarios.

A continuación, se muestra la variación de gastos de marketing proyectados versus lo ejecutado, la cual representa el rubro más representativo del área comercial durante el ejercicio 2019.

Tabla 4.

*Variación del presupuesto de gastos de marketing vs lo ejecutado, ejercicio 2019.*

Área	Presupuesto	Real	Variación	%
Marketing	2,890,000.00	2,699,762.84	190,237.16	-7%

Nota: Se toman valores presupuestados y ejecutados, tomados de los estados Financieros.

Como se puede observar en la tabla 4, la variación del gasto de marketing proyectado versus lo real es de S/ 190,237.16, obteniendo una reducción en gastos publicitarios de 7% con respecto a lo proyectado, la compañía fue más eficiente en este rubro que lo proyectado, debido a las decisiones de reducir gastos, adicionalmente los gastos publicitarios están en proporción a las ventas y a las exigencias de su proveedor exclusivo de la marca Mobil, Terpel Comercial del Perú S.R.L.

A continuación, se muestra los gastos de ventas proyectado representado por los rubros más significativos por la empresa versus lo ejecutados, asimismo se realizará un análisis de las variaciones porcentuales.

Tabla 5.

*Variación del presupuesto de los gastos de ventas vs lo ejecutado, ejercicio 2019.*

Área	Rubro	Presupuesto	Real	Variación	%
Comercial	Gastos de Personal	6,759,577	5,978,568	781,008.71	-12%
Comercial	Gastos de Marketing	2,890,000	2,699,763	190,237.16	-7%
Comercial	Gastos Fijos	455,094	432,818	22,276.99	-5%
Comercial	Gastos de Mantenimiento de Vehículos	222,323	169,733	52,590.70	-24%
Comercial	Gastos de Logística	86,767	59,171	27,596.51	-32%
Comercial	Gastos Servicios Generales	455,693	286,923	168,769.75	-37%
Comercial	Gastos Suministros	6,878	18,940	-12,062.33	175%
Comercial	Gastos Generales	696,999	76,301	620,697.74	-89%
Comercial	Gastos Viáticos	488,875	213,721	275,153.59	-56%
Comercial	Gastos Combustible	473,357	106,603	366,753.92	-77%
<b>Total Soles</b>		<b>12,535,562</b>	<b>10,042,540</b>	<b>-2,493,023</b>	<b>-19.89%</b>

Nota: Se toman valores presupuestados y ejecutados, tomados de los estados Financieros.

Según la tabla 5, demuestra que la compañía, alcanzó una reducción en gastos totales de S/ 2,493,023 con respecto a lo proyectado, obteniendo una reducción significativa de 19.89%, es decir la compañía logró administrar mejor los gastos operativos que lo proyectado durante el ejercicio 2019, debido a que mensualmente la compañía presenta estados financieros antes el directorio para que puedan tomar decisiones a corto plazo, es relevante mencionar que los gastos del área comercial se encuentran representados por los costos variables, y estos están en función al crecimiento de las ventas

A continuación, se presenta la variación de los estados resultados proyectados versus lo ejecutado del ejercicio 2019.

Tabla 6.

*Comparativo de estados de resultados proyectado vs lo ejecutado ejercicio 2019, expresado en moneda Nacional.*

<b>Periodo</b>	<b>Proyectado</b>	<b>%</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>	<b>Variación</b>	<b>%</b>
Ventas Totales	87,013,701	100%	74,050,264	100%	12,963,437	15%
Costo de Ventas	61,199,589	70%	57,465,394	78%	3,734,195	6%
Margen Bruto	25,814,112	30%	16,584,870	22%	9,229,242	36%
Gastos de Ventas	12,535,562	14%	10,042,540	14%	2,493,022	20%
Gastos Administrativos	3,252,167	4%	2,730,428	4%	521,739	16%
Total Gastos Operativos	15,787,730	18%	12,772,968	17%	3,014,762	19%
Utilidad Operativa	10,026,382	12%	3,811,902	5%	6,214,480	62%
Otros Ingresos	1,611,914	2%	2,229,773	3%	-617,859	-38%
Gastos Financieros	1,566,247	2%	1,846,638	2%	-280,391	-18%
Utilidad antes de Imp.	10,072,050	12%	4,195,037	6%	5,877,013	58%
Impuesto a la Renta	3,021,615	3%	1,243,676	2%	1,727,579	58%
Utilidad Neta	7,050,435	8%	2,951,361	4%	4,149,434	58%

Nota: Se toman valores presupuestados y ejecutados, tomados de los estados Financieros.

Como se puede observar en la tabla 6 la empresa se proyectó para el ejercicio 2019, obtener una utilidad de S/ 7,050,435, la cual representa el 8% de las ventas consolidadas, sin embargo, la compañía solo logró obtener una utilidad de S/ 2,951,361.88, presentado por el 4% del total de las ventas, realizando el comparativo de lo proyectado versus lo real se obtiene una variación significativa de S/ 4,149,434, la utilidad neta según lo proyectado disminuyó a 58%.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos del presente objetivo específico

### **Resumen del análisis de las variaciones del presupuesto versus lo ejecutado del ejercicio 2019.**

Como resultado del análisis de las variaciones del presupuesto vs lo ejecutado durante el año 2019, representado por las principales partidas del área comercial, se obtuvo

que la empresa no logró ejecutar el presupuesto planeado para el ejercicio 2019, teniendo las siguientes variaciones:

Las ventas consolidadas disminuyeron en un 15% de lo proyectado, como resultado de una caída en el canal de negocio B2C, explicado por un entorno competitivo agresivo, dado que la competencia maneja mejores precios que la compañía, estos efectos fueron contrarrestados parcialmente por una reducción en el costo de ventas de 6% con respecto a lo proyectado, explicado por un mejor mix de productos, oportunidad en descuentos tácticos de la compra de mercadería, sin embargo el margen bruto se redujo a 36% de lo proyectado, explicado principalmente por una caída en las ventas. Por otro lado, los gastos operativos lograron una reducción de 19% con respecto a lo proyectado, debido a las decisiones de directorio de reducir gastos operativos, sin embargo, pese a que la empresa fue eficiente en los gastos operativos y en reducir el costo de ventas de lo proyectado, no pudo lograr los resultados planteados, obteniendo una reducción en la utilidad neta de 58% de lo proyectado.

### **3.2. Análisis del presupuesto proyectado del área comercial de la empresa Nor Oil S.A.C, periodo 2019.**

En este ítem se analizó el presupuesto del área comercial, la información para su desarrollo se ha obtenido mediante la aplicación del instrumento de guía análisis documental (anexo 1). En este instrumento se analizaron: el presupuesto del área comercial, plan de negocios ejercicio 2019, asimismo se utilizó el instrumento guía de entrevista (anexo2), mediante el cual se entrevistó al gerente general, contador general y jefe de marketing.

A continuación, se presenta el análisis de los presupuestos proyectados del año 2019 en sus distintos rubros, comparados con datos históricos al 31 de Diciembre del 2018 y se muestra la estructura del presupuesto de ventas consolidado en barriles para ambas líneas de

negocio (B2B/B2C) del ejercicio 2019, adicionalmente se realizará un comparativo con el año 2018, la cual se muestra en la tabla 7.

Tabla 7.

*Estructura del presupuesto de ventas de lubricantes en barriles (bbs) en soles año 2019.*

Categoría de lubricantes	Proyección 2019 en Barriles (BLS) por Canal		Proyección 2019 (BLS)	Volumen 2018 (BLS)	Variación $\Delta$ (2019 vs 2018)
	B2C	B2B			
Flagship	365	259	624	516	21%
Premium	16,628	8,881	25509	21,322	20%
Standard	20,721	4,428	25149	21,778	15%
<b>Total general</b>	<b>37,714</b>	<b>13,568</b>	<b>51,282</b>	<b>43,616</b>	<b>18%</b>

Nota: Se toman valores presupuestados y ejecutados, tomados de los estados Financieros.

A continuación, se presenta la estructura de presupuesto valorizado por categoría de lubricantes, asimismo se está realizando una comparativo con el año 2018, tal como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8.

*Estructura del presupuesto de ventas valorizado en soles del ejercicio 2019.*

Categoría de lubricantes	Proyección BLS 2019	Precio por barril USD	Presupuesto de Ventas 2019 USD	Presupuesto de Ventas 2019 S/	Ventas ejercicio 2018 S/	Variación $\Delta$ (2019 vs 2018)
Flagship	624	1,517	946,608	3,218,467	2,592,900	24%
Premium	25,509	488	12,448,392	42,324,533	32,142,915	32%
Standard	25,149	485	12,197,265	41,470,701	33,559,898	24%
<b>Total General</b>	<b>51,282</b>		<b>25,592,265</b>	<b>87,013,701</b>	<b>68,295,713</b>	<b>27%</b>

Nota: Se toman valores presupuestados y ejecutados, tomados de los estados Financieros.

La proyección de ventas de lubricantes valorizado para el año 2019 tanto para los canales de B2B Y B2C es de S/ 87,013,701, considerando un tipo de cambio promedio de 3.40 soles, la compañía proyectó un crecimiento de ventas en soles de 27% con respecto al año 2018.



A continuación, se muestra la estructura del costo de ventas proyectado del año 2019:

Tabla 9.

*Estructura del costo de ventas proyectado en soles ejercicio 2019 en soles.*

<b>Categoría de Lubricantes</b>	<b>Barriles (BLS)</b>	<b>Costo por barril USD.</b>	<b>Costo de Ventas USD.</b>	<b>Flete USD.</b>	<b>Costo Total 2019 USD</b>	<b>Costo Total 2019 S/</b>
Flagship	610	1,144	697,840	5,816	703,656	2,392,429
Premium	21,001	370.16	7,773,730	237,744	8,011,474	27,239,012
Standard	25,001	362	9,050,362	234,389	9,284,751	31,568,152
<b>Total</b>	<b>51,282</b>		<b>17,521,932</b>	<b>406,501</b>	<b>17,999,880</b>	<b>61,199,593</b>

Nota: Se toman valores presupuestados y ejecutados, tomados de los estados Financieros.

A continuación, se presenta la proyección gastos de marketing por canal negocio, Business-to-Business (B2B), este canal de negocio está dirigido a clientes representativos industriales del sector Oil & Gas, sector de transporte, sector agroindustrial, sector contrata infraestructura, sector marino y sector congelado. El segundo canal de negocio Business-to-Consumer (B2C), está dirigido a los consumidores finales que son los lubricentros y el sector automotriz.

Tabla 10.

*Proyección de gastos de marketing por canal de negocio ejercicio 2019.*

<b>Proyección 2019 por Canal de Lubricantes</b>	<b>Gastos de Marketing Proyectado 2019 USD</b>	<b>Estructura %</b>
B2B	255,000	30%
B2C	595,000	70%
<b>Total General</b>	<b>850,000</b>	<b>100%</b>

Nota: Se toman valores presupuestados y ejecutados, tomados de los estados Financieros.

En la tabla 10 se muestra el estado de resultados proyectado del año 2019, asimismo un análisis comparativo con el año 2018, el mismo que está estructurado en base a los rubros proyectados para el año 2019, que se ha venido analizando anteriormente. Cabe mencionar

que la presente tesis no ha considerado el análisis de los gastos administrativos, dado que para la compañía no son significativos.

Tabla 11.

*Estado de resultados proyectado ejercicio 2019 en soles y comparativos con el año 2018.*

CONCEPTO	2018	%	2019	%	Variación	%
Ventas Totales	68,295,713	100%	87,013,701	100	18,717,988	27%
Costo de Ventas	51,090,536	75%	61,199,589	70%	10,109,053	20%
<b>Margen Bruto</b>	<b>17,205,177</b>	<b>25%</b>	<b>25,814,112</b>	<b>30%</b>	8,608,935	50%
Gastos de Ventas	11,133,617	16%	12,535,562	20%	1,401,945	13%
Gastos Administrativos	2,639,185	4%	3,252,167	4%	612,982	23%
Total Gastos Operativos	13,772,802	20%	15,787,730	18%	2,014,928	15%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>3,432,375</b>	<b>5%</b>	<b>10,026,382</b>	<b>12%</b>	6,594,007	192%
Otros Ingresos	2,290,631	3%	1,611,914	2%	-678,717	-30%
Gastos Financieros	1,240,037	2%	1,566,247	2%	326,210	26%
<b>Utilidad antes de Imp.</b>	<b>4,482,969</b>	<b>7%</b>	<b>10,072,050</b>	<b>12%</b>	5,589,081	125%
Impuesto a la Renta	1,322,476	2%	3,021,615	3%	1,699,139	128%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3,160,493</b>	<b>5%</b>	<b>7,050,435</b>	<b>8%</b>	3,889,942	123%

Nota: Se toman valores presupuestados y ejecutados, tomados de los estados Financieros.

Como se observa en el cuadro precedente en el estado de resultados proyectado del ejercicio 2019, la empresa estimó una utilidad neta de S/ 7,050,435, lo que representa el 8% de las ventas totales, asimismo proyecta un crecimiento en utilidad neta de 123% con respecto al año 2018. Es indispensable para la empresa cumplir con todos los presupuestos de las áreas asignadas, para que pueda lograr los objetivos planteados.

### **Resumen del resultado de análisis del presupuesto del área comercial ejercicio 2019.**

Como resultado del análisis del presupuesto del área comercial ejercicio 2019, se obtuvo que la empresa estimaba para el cierre del año 2019 alcanzar en ventas S/ 87,013,701, la cual representa un crecimiento de 27% con respecto al año 2018, mientras que en costo de ventas esperaba alcanzar S/ 61,199,589.11, lo que representaría el 70% de las ventas y un incremento del 20% con respecto al año 2018, con respecto al margen bruto estimado para

el año 2019 es de S/ 25,814,112, representado por el 30% de las ventas, proyectando un incremento significativo de utilidad bruta de 50%.

Por otro lado, los gastos más representativos de la compañía, como son los gastos de ventas proyecta para el ejercicio 2019 cerrar en S/ 12,535,562, esto representa un incremento en gastos de ventas de 13% con respecto al año 2018, lo que indica que la compañía pretende ser más eficiente en los gastos operativos, mientras que, en la proyección de otros ingresos, explicado por el beneficio otorgado por el proveedor de la marca Mobil (Programa BDF), la empresa estima alcanzar para el año 2019 S/ 1,611,914, proyectando una reducción en este rubro de 30%, dado la reducción de los gastos de marketing. Finalmente, con los objetivos planteados espera lograr alcanzar en utilidad neta de S/ 7,050,435, lo que representaría el 8% de las ventas totales.

### **3.3. Análisis de la ejecución de las principales partidas presupuestales del área comercial de la empresa NOR OIL S.A.C. en el año 2019.**

En el presente ítem se realiza el análisis de las principales partidas ejecutadas del área comercial del ejercicio 2019; los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron la ficha de análisis documental (anexo N° 1), la entrevista (anexo N°2) y se hace una comparación respecto a las mismas partidas, con datos históricos del año 2018.

A continuación, se muestra las ventas ejecutadas en barriles (BBS) durante el ejercicio 2019, asimismo se muestra el comparativo con el año anterior, por cada línea de negocio y de acuerdo a la categoría de lubricantes, en unidades y valorización.

La empresa para el año 2019, solo obtuvo un crecimiento en barriles vendidos B2C de 2% con respecto al 2018.

Tabla 12.

*Estructura de ventas ejecutadas del ejercicio 2019 en barriles línea de negocio B2C, en moneda nacional.*

<b>Categoría de Lubricantes</b>	<b>Ventas Ejecutadas 2019 en Barriles (BBS)- B2C</b>	<b>Ventas 2018 (BBS)- B2C</b>	<b>Variación</b>	<b>%</b>
Flagship	203	216	-13	-6%
Premium	13,793	12,202	1591	13%
Standard	17,671	18,515	-844	-5%
<b>Total BBS</b>	<b>31,666</b>	<b>30,933</b>	<b>733</b>	<b>2%</b>

Nota: Se toman valores presupuestados y ejecutados, tomados de los estados Financieros.

A continuación, se presenta la estructura de ventas ejecutadas valorizadas, durante el ejercicio 2019 y el comparativo con el ejercicio anterior.

Tabla 13.

*Estructura de ventas ejecutadas valorizadas del ejercicio 2019, en soles.*

<b>Categoría de Lubricante</b>	<b>Barriles Vendidos Año 2019 (B2b Y B2c)</b>	<b>Ventas Ejecutada 2019 USD.</b>	<b>Ventas Ejecutadas 2019 S/.</b>	<b>Ventas Ejecutadas 2018 S/.</b>	<b>Variación</b>
Flagship	511	774,595	2,633,624	2,592,900	2%
Premium	22120	10,794,565	36,701,521	32,142,915	14%
Standard	21050	10,209,284	34,715,119	33,559,980	3%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>47,352</b>	<b>21,778,444</b>	<b>74,050,264</b>	<b>68,295,795</b>	<b>8%</b>

Nota: Se toman valores presupuestados y ejecutados, tomados de los estados Financieros.

Las ventas consolidadas y ejecutadas para el año 2019, fueron de S/ 74,050,264.00, las cuales representan un crecimiento de 8% con respecto al año 2018, reflejando un crecimiento en los dos canales de negocio (B2B Y B2C. A continuación, se muestra el análisis del Margen Bruto Ejecutado durante el año 2019:

Tabla 14.

*Análisis del margen bruto ejecutado durante el año 2019, expresado en soles*

<b>Ventas Brutas</b>	<b>Costo de Ventas</b>	<b>Margen Bruto</b>	<b>% Sobre las Ventas</b>
74,050,263	57,465,395	16,584,868	22%

Nota: Se toman valores presupuestados y ejecutados, tomados de los estados Financieros.

La compañía logró un margen bruto para el año 2019 de S/ 16,584,868, lo que representa el 22 % de las ventas totales, este margen de negocio fue logrado debido a que mejoró el mix de los productos en canal B2B y B2C, aumentó la participación en los clientes con alto potencial de cada sede y realizó inteligencia de mercado continuo para analizar precios de la competencia en el mercado y ajustar el margen en productos donde se tenía posibilidad de incrementar el precio.

A continuación, se muestra de los gastos ejecutados del área de marketing del ejercicio 2019, asimismo el comparativo con el año 2018.

Tabla 15.

Gastos de marketing ejecutados ejercicio 2019 y comparativo con el año 2018.

<b>Concepto</b>	<b>Gatos de Marketing Ejecutados ejercicio 2019</b>	<b>Gatos de Marketing Ejercicio 2018</b>	<b>Variación %</b>
Importe	S/2,699,762.84	S/3,626,698.28	-34.33%

Nota: Se toman valores presupuestados y ejecutados, tomados de los estados financieros.

En el presente cuadro se muestra los gastos ejecutados de marketing durante el año 2019, asimismo se está haciendo un comparativo con los gastos del 2018, como se puede observar en el año 2019 la empresa alcanzó S/ 2,699,762.84, correspondiente a los gastos de publicidad que la empresa invirtió para lograr las metas de las ventas.

A continuación, se muestra el análisis de los gastos de ventas ejecutados durante el año 2019, asimismo el comparativo con el ejercicio 2018.

Tabla 16.

*Gastos de ventas ejecutados ejercicio 2019 y comparativo con el 2018.*

<b>Rubros del Área Comercial</b>	<b>Gastos de Ventas Ejecutados Ejercicio 2019</b>	<b><u>Año Ejecutado 2018 S/</u></b>	<b><u>V-19-18</u></b>	<b><u>%</u></b>
Gastos de Personal	5,978,568	5,756,751	221,817	4%
Gastos de Marketing	2,699,763	3,524,445	-824,682	-23%
Gastos Fijos	432,818	421,034	11,783	3%
Gastos de Mantenimiento de Vehículos	169,733	134,428	35,305	26%
Gastos de Logística	59,171	88,594	-29,423	-33%
Gastos Servicios Generales	286,923	386,649	-99,725	-26%
Gastos Suministros	18,940	7,870	11,070	141%
Gastos Varios	76,301	216,747	-140,446	-65%
Gastos Viáticos	213,721	335,125	-121,404	-36%
Gastos Combustible	106,603	261,976	-155,373	-59%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>10,042,540</b>	<b>11,133,617</b>	<b>1,401,945</b>	<b>-9.80%</b>

Nota: Se toman valores presupuestados y ejecutados, tomados de los estados Financieros.

Como se puede observar en la presenta tabla, la empresa alcanzó en gastos de ventas en el ejercicio 2019 de S/ 10,042,539.55, logrando una reducción gastos de ventas en 9.80% con respecto al año 2018.

A continuación, se presenta el estado de resultados ejecutado del ejercicio 2019 y el comparativo con el año 2018, se realizará un análisis de los Resultados obtenidos y las variaciones de los rubros ejecutados explicados anteriormente:

Tabla 17.

*Comparativo de los estados de resultados ejecutados 2019 versus 2018, expresado en moneda nacional.*

Período	Año 2018		Año Ejecutado 2019		Variación (2019-2018)	
		%		%		%
Ventas Totales	68,295,713	100%	74,050,264	100%	5,754,551	8%
Costo de Ventas	51,090,536	75%	57,465,394	78%	6,374,858	12%
<b>Margen Bruto</b>	<b>17,205,177</b>	<b>25%</b>	<b>16,584,870</b>	<b>22%</b>	-620,307	-4%
Gastos de Ventas	11,133,617	16%	10,042,540	14%	-1,091,077	-10%
Gastos Administrativos	2,639,185	4%	2,730,428	4%	91,243	3%
Total Gastos Operativos	13,772,802	20%	12,772,968	17%	-999,834	-7%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>3,432,375</b>	<b>5%</b>	<b>3,811,902</b>	<b>5%</b>	379,527	11%
Otros Ingresos	2,290,631	3%	2,229,773	3%	-60,858	-3%
Gastos Financieros	1,240,037	2%	1,846,638	2%	606,601	49%
<b>Utilidad antes de Imp.</b>	<b>4,482,969</b>	<b>7%</b>	<b>4,195,037</b>	<b>6%</b>	-287,932	-6%
Impuesto a la Renta	1,322,476	2%	1,243,676	2%	-78,800	-6%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3,160,493</b>	<b>5%</b>	<b>2,951,361</b>	<b>4%</b>	-209,132	-7%

Nota: Se toman valores presupuestados y ejecutados, tomados de los estados Financieros.

Como se puede observar en el estado de resultados ejecutados del ejercicio 2019, la empresa logró alcanzar una utilidad neta de S/ 2,951,361, la cual representa el 4% de las ventas consolidadas, comparado con el año 2018 se obtuvo una reducción de utilidad neta de 7%, pese a un crecimiento en las ventas de 8% y una reducción de los gastos operativos en 7%, sin embargo, el costo de ventas aumentó en un 12%, afectando los resultados de ese mismo año.

### **Resumen del análisis de los principales rubros del área comercial ejecutados, ejercicio 2019.**

Como resultado del análisis de la ejecución del área comercial ejercicio 2019, se obtuvo que la empresa ascendió a S/ 74,050,246.46 en ventas en el año 2019, con un volumen de barriles vendidos de 47,352, principalmente a un incremento en la línea de negocio B2B,

la cual representa un crecimiento de 8% con respecto al año 2018, además alcanzó un costo de ventas de S/ 57, 465,394.15, lo cual representa un crecimiento de 12% con respecto al año anterior. Mientras que el margen bruto fue de S/ 16,584,870, representado en 22.40% del total de las ventas, principalmente por un crecimiento de 7% de barriles vendidos en el canal de negocio B2B (Business to Business). Con respecto a los gastos más representativo, como son los gastos de ventas logró obtener una reducción de 10% con respecto al año anterior, por otro lado, los gastos administrativos sufrieron un crecimiento poco significativo 3% con respecto al año 2018.

La utilidad operativa fue de S/3,811,903, representado por el margen operativo para el año 2019 de 5. Finalmente, la empresa logró para el año 2019 alcanzar en utilidad neta de S/ 2,951,361.88, mientras que el margen neto fue 4% del total de las ventas, comparado con el año 2018, la empresa obtuvo una reducción en utilidad neta de 7%, principalmente porque la empresa solo pudo alcanzar un crecimiento de en ventas de 8%, sin embargo, el costo de ventas aumentó en 12%, lo que indica que no hay una proporción correcta de crecimiento, afectando básicamente la utilidad bruta.

Como se puede observar en el presente tabla matriz, la cual representa el nivel de objetivos logrados para la compañía al finalizar el año 2019, definitivamente la empresa en su mayoría no logró los objetivos planteados, alcanzando solo en ventas S/ 74,050,264, comparado con lo proyectado, se obtuvo una reducción de 15%, las ventas alcanzadas fueron el resultado de un aumento del canal de negocio B2C de 7% con respecto a lo proyectado, la empresa logró el objetivo planteado, sin embargo con respecto al negocio B2B solo logró un incremento de 2% con respecto al año 2018, obteniendo una variación significativa comparado con lo proyectado de 20%.



### 3.5. Analizar logros de los objetivos del área comercial de la empresa Nor Oil S.A.C. periodo 2019.

A continuación, se desarrolla los objetivos planteados por la empresa resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 18.

*Análisis del nivel de logro de los objetivos operativos durante el ejercicio 2019.*

Perspectiva	Objetivos a corto plazo	Indicador	Periodo	Presupuestado	Real	Variación%
Comercial	Alcanzar facturación por venta de S/87,013,701 para el 2019.	Cantidad de soles facturado en venta por año	A anual	S/87,013,701	S/74,050,264	-15%
Comercial	Incrementar el margen bruto a 50% para el año 2019	Relación entre el margen bruto por año respecto al año anterior	A anual	S/25,814,112	S/16,584,870	-36%
Comercial	Alcanzar en Inversión de Gastos de Marketing S/2,890,000 (B2B/B2C)	Cantidad de soles facturados por compra de Gastos de publicidad por año.	A anual	S/2,890,000	S/2,699,762	-7%
Financiera	Alcanzar una utilidad Neta de 8%	Índice de Rentabilidad	A anual	8%	4%	-4%

Nota: Se toman datos de la memoria descriptiva de la empresa, año 2019.

### 3.6. Realización de una propuesta para el control y seguimiento de la ejecución presupuestal para la empresa Nor Oil S.A.C.

En este ítem se desarrolla una propuesta para controlar los presupuestos de las áreas que necesariamente incide en los resultados de la compañía, como se ha podido analizar el presupuesto y la ejecución presupuestal en el presente trabajo de investigación no existe un

adecuado control de los presupuestos lo cual repercute de forma negativa en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

A continuación, se presenta el desarrollo de la implementación correspondiente a un procedimiento de control de la ejecución presupuestal:

### **Procedimiento de control de la ejecución presupuestal**

- **Objetivo del Proceso:** Que todos los responsables de los departamentos de la empresa Nor Oil S.A.C, realicen de forma mensual un control de sus presupuestos, a través de la información registrada en el sistema y que reflejen en forma oportuna las variaciones obtenidas como producto de comparar lo presupuestado versus lo ejecutado.
- **Alcance:** El presente procedimiento aplica para todas las áreas de la compañía, abarca desde que los responsables de las áreas descargan del sistema la base de datos para que realicen su informe de “Control Presupuestal”, dichos informes deberán ser enviados al Auditor Interno quien canalizará todos los presupuestos de las áreas y posteriormente comunicar a Gerencia General un informe consolidado y final de todos los departamentos.

### **Responsabilidades:**

- **Dueño de Proceso:** Área de Auditoría.
- **Autores del Proceso:** Las personas responsables del control del presupuesto, son todos los jefes de áreas, los mismos que tienen que enviar los reportes de los resultados obtenidos al área de Auditoría para su seguimiento.

A continuación, se presenta una estructura de los responsables de realizar el control mensual de los presupuestos:

Tabla 19.

*Formato Responsables de Control Presupuestal.*

Control de Presupuestos	Responsables	Periodo
1.- Presupuesto Gerencia General	Gerente General	Mensual
2.- Presupuesto Gerencia Comercial	Gerente Comercial	Mensual
3.- Presupuesto Ventas B2C	Jefe de Ventas B2C	Mensual
4.- Presupuesto Ventas B2B	Jefe de Ventas B2B	Mensual
5.- Presupuesto de Marketing	Jefe de Marketing	Mensual
6.- Presupuesto de Finanzas	Jefe de Finanzas	Mensual
7.- Presupuesto de las Oficinas Administrativas - Todas las sedes	Jefe de Administración	Mensual
8.- Presupuesto de Soporte Técnico	Jefe de Soporte Técnico	Mensual
9.- Presupuesto de Contabilidad	Jefe de Contabilidad	Mensual
10.- Presupuesto de Auditoría	Jefe de Auditoria	Mensual
11.- Presupuesto de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Mensual
12.- Presupuesto Logistica	Jefe de Logistica	Mensual
13.- Presupuesto Almacen	Jefe de Alamacenes	Mensual
14.- Presupuesto de Sistemas	Jefe de Sistemas	Mensual

Nota: Se indican los presupuestos con responsabilidades y periodicidad de tiempo.

- **Control presupuestal gerencia general:** Si bien es cierto el gerente general es el encargado de elaborar el presupuesto con los demás departamentos de la compañía, en base a los objetivos del corto plazo, sin embargo, para efectos del control presupuestal es responsable de un presupuesto asignado en bases a los gastos que realiza mensualmente tales son: viáticos, gastos de representación, gastos de tarjeta de crédito Empresarial, combustible, gastos de asesoría y capacitación, entre otros, los mismo que al finalizar el mes el responsable deberá realizar un comparativo de lo presupuestado vs lo ejecutado.

Cabe mencionar que gerencia general también es responsable de realizar un control de las ventas mensuales junto con gerencia comercial y jefaturas de ventas, la

asignación de la nueva función de control de presupuestos, debe estar considerada en el Manual de Organización de Funciones (MOF) de la compañía.

- **Control presupuestal gerencia comercial:** El gerente comercial tiene a su cargo el control del presupuesto de gastos asignado, el mismo que juega un papel muy importante en la compañía porque también realiza el presupuesto y control de las ventas para los dos canales de negocio (B2B Y B2C), adicionalmente está encargado de llevar el monitoreo de presupuesto de los gastos de marketing, su presupuesto asignado es básicamente los gastos de viáticos, gastos de representación, combustible, gastos de tarjeta de crédito empresarial, entre otros, el gerente comercial deberá realizar al término del mes un comparativo de los gastos presupuestados versus los ejecutados según los rubros de gastos asignados, asimismo la función de controlar el presupuesto debe estar consignado en el Manual de Organización de Funciones (MOF).

**Control presupuestal ventas B2C (Business-to-Consumer):** El jefe de ventas de la línea de negocio B2C (Business-to-Consumer) responsable de realizar el control presupuestal de las ventas correspondiente B2C, adicionalmente responsable de realizar el control de los gastos asignado al departamento de ventas como: gastos de personal, viáticos, combustible, capacitación, movilidad, suministros, entre otros, los mismos que deberá realizar un comparativo con los gastos presupuestados vs los gastos ejecutados.

A continuación, se muestra el formato del resumen de control de las ventas B2C, expresado en barriles (BBL), asimismo el control de las ventas está en función a un objetivo mensual en barriles y en base a la categoría de lubricantes. Cabe mencionar que el canal de negocio B2C (Business-to-Consumer), está dirigido a los consumidores finales que son los lubricentros y el sector automotriz. Adicionalmente la compañía presenta los siguientes tipos de categoría de aceites:

- **Flagship**, son los aceites sintéticos, que están dirigidos a motores de vehículos nuevos y maquinarias nuevas, también se caracteriza porque son de mejor calidad y tiene mejores componentes.
- **Premium**, son aceites semisintéticos, son creados con componentes minerales para atender autos con motores de recorrido, es decir el motor ya tiene un tiempo de uso, tiene más resistencia que el aceite estándar por su alta viscosidad.
- **Standard**, son los aceites que está dirigido a vehículos con más tiempo de recorrido.

Tabla 20.

*Formato Resumen Medición de las Ventas Mensuales B2C (Business-to-Consumer), en Barriles (BBL):*

Sedes	Objetivo Mensual (Bbl)	Categoría de Lubricantes		
		Flagship	Premium	Estándar
Piura				
Chiclayo				
Jaen				
Trujillo				
Cajamarca				
Chimbote				
Huaraz				
Tarapoto				
Pucallpa				

Nota: Se muestra cuadro por sedes para mostrar el objetivo por categoría de lubricante.

Como se mencionó anteriormente la compañía cuenta con 9 sedes, de las cuales cada sede tiene asignado un Supervisor de Ventas, por ende, el seguimiento de las ventas está en base a un objetivo en barriles vendidos por sede (BBL), para efectos del control mensual del avance de las ventas se realizará un comparativo de los barriles vendidos por sede versus el objetivo mensual.

- **Control presupuestal ventas B2B (Business-to-Business):** El jefe de ventas de la línea de negocio B2B (Business-to-Business), responsable de realizar el control presupuestal

de las ventas correspondiente B2B, adicionalmente responsable de realizar el control de los gastos asignado al departamento de ventas como: gastos de personal, viáticos, combustible, capacitación, movilidad, suministros, entre otros.

A continuación, se muestra el formato de control de las Ventas B2B, expresado en barriles (BBL), asimismo el control de las ventas está en función a un objetivo mensual en barriles y en base a la categoría de lubricantes. Cabe mencionar que el canal de negocio B2C (Business-to-Consumer), este canal de negocio está dirigido a clientes representativos industriales del Sector Oil & Gas, sector de transporte, sector agroindustrial, sector contrata infraestructura, sector marino y sector congelado.

Tabla 21.

*Formato Resumen Medición de las Ventas Mensuales B2B (Business-to-Business), en Barriles (BBL).*

Sedes	Objetivo Mensual	Categoría de Lubricantes		
		Flagship	Premium	Estándar
Piura				
Chiclayo				
Trujillo				
Cajamarca				

Nota: Se muestra tabla objetivo por categoría de lubricante.

Para el caso de la línea de negocio B2B (Business-to-Business), la compañía mantiene clientes industriales representativos que se encuentran en mayor proporción de Piura y Trujillo y algunos contratos con contratistas de minas en Cajamarca, adicionalmente concursa en licitaciones con empresas públicas, el seguimiento de las ventas B2B también está basado en un objetivo mensual y por sede, el cual está representado por un Supervisor de Ventas quienes es el responsable de una cartera de clientes de acuerdo a la ciudad asignada.

- **Control presupuestal gastos de marketing:** Si bien es cierto el presupuesto asignado está en base a las estrategias de mercadeo para cada línea de negocio de la compañía, en consecuencia, el control presupuestal de este rubro recae en el jefe de marketing y gerencia comercial, asimismo el presupuesto y control presupuestal está en base a las exigencias del proveedor exclusivo de la marca Mobil, representados por los principales rubros: gastos de publicidad (B2B/B2C), gastos de personal, viáticos, movilidad, capacitación, suministros, entre otros, el jefe de marketing realizará un comparativo mensualmente de los gastos presupuestados vs los gastos ejecutados.
- **Control presupuestal área de finanzas:** La responsabilidad del control de los gastos recae en el jefe de área, por tratarse de un departamento administrativo, la compañía optimiza los gastos operativos reducidos en los siguientes: gastos de personal, suministros, capacitaciones, movilidad, entre otros, el responsable del área deberá realizar un comparativo de los gastos presupuestados vs lo ejecutado.
- **Control presupuestal de las oficinas administrativas - todas las sedes:** Representado por el administrador de la empresa, quien es responsable de controlar los gastos de las sedes: Trujillo, Piura, Chiclayo, Cajamarca, Tarapoto, Jaén, Pucallpa, Chimbote y Huaraz, los gastos más representativos son los siguientes: mantenimiento de local, alquileres, gastos de personal, movilidad, Courier, suministros, mantenimiento de vehículos, servicios varios, combustible, entre otros. El responsable realizará un comparativo de los gastos presupuestados vs los gastos ejecutados por cada sede.
- **Control presupuestal área soporte técnico:** Representado por el jefe de soporte técnico, esta área está diseñada para darle un valor agregado a las ventas de la compañía, consiste en tener personal de la compañías laborando dentro de las instalaciones de los clientes industriales (Inhouse), los trabajadores realizan el análisis de aceites de las

maquinarias por ende su presupuesto maneja los siguientes gastos: gastos de personal, gastos de análisis de aceite, compra de maquinaria, movilidad, viáticos, asesoría y capacitaciones, suministros, entre otros, el Jefe de Soporte Técnico realizará un comparativo de los gastos estimados vs los ejecutados a fin de resolver los ajustes.

- **Control presupuestal área de contabilidad:** Representado por el contador general de la compañía, el mismo que tiene bajo su responsabilidad llevar el control presupuestal de los rubros planteados como: suministros, movilidad, gasto de personal capacitaciones y asesorías, servicios varios, entre otros, la jefatura deberá realizar un informe mensual de los rubros planeados vs lo ejecutado, a fin de tener las correcciones a un futuro.
- **Control presupuestal área de auditoría:** Representado por el Auditor Interno de la compañía, responsable de hacer seguimiento a su presupuesto asignado, adicionalmente llevará a cabo un seguimiento y consolidado de los informes realizados por las jefaturas de área correspondiente al control de presupuestos, asimismo comunicará a gerencia un informe final, cabe mencionar que si bien es cierto el auditor desempeña una labor independiente en las compañías, sin embargo para efectos de estudio de la presente empresa, el auditor también realiza funciones administrativas, por ende sería la persona idónea para realizar esta función, adicionalmente debe llevar el control presupuestal de sus rubros contables asignados: combustible, viáticos, movilidad, gastos de personal, capacitaciones y asesoría, servicios varios, entre otros. De igual manera debe realizar su informe de Control Presupuestal.

Las áreas de Recursos Humanos, Logística, Almacén, para la compañía representan áreas administrativas que sirven como un soporte del área comercial, el presupuesto asignado para cada área estará representado por el Jefe de área, quienes llevarán un control de su



presupuesto asignado mensualmente, el mismo que deberá remitir al departamento de auditoría para su seguimiento.

- **Documentos aplicables y/o anexos, formato “Control del Presupuesto”,** los responsables de áreas deberán descargar del sistema una base de datos con las descripciones de todos los rubros contables y realizar un comparativo con el presupuesto planteado.

A continuación, se muestra el formato a implementar para su control mensual de los presupuestos de todas las áreas:

Tabla 22.

*Formato control de presupuestos asignadas a las áreas.*

Área	Descripción Cuenta	Ppto	Mes			Total Presupuesto	Total Real
			Real	Variac.	%		
Total							

Nota: Se muestra formato de presupuestos por áreas.

### Definiciones:

- **Reporte de rubros contables por área,** es una base de datos que se extrae del sistema interno de la compañía, donde muestra la clasificación de todos los rubros de las cuentas contables por área, fin de que los responsables de cada área puedan realizar un comparativo del presupuesto versus lo ejecutados con sus respectivas variaciones.

Tabla 23.

*Formato estructura de centro de costos.*

---

Cuenta Contable	Sede	Línea de Negocio	Área	Sub Área	Monto
-----------------	------	---------------------	------	----------	-------

---

Nota: Se muestra modelo de tabla para centro de costo.

### **Reporte control de presupuestos:**

El reporte deberá consignar un comparativo de todos los rubros presupuestados versus lo ejecutado con las variaciones obtenidas, asimismo una descripción, todas las áreas deberán enviar sus reportes mensuales al área de Auditoría para su consolidado final, posteriormente el Auditor comunicará a Gerencia General para tomar decisiones oportunas.

### **Condiciones Básicas:**

Los responsables de ingresar la facturación de gastos al sistema, deberán realizar un registro correcto clasificando el gasto según la cuenta contable, línea de negocio, área y sub área, a fin de que cada responsable de presupuesto tenga la información correcta y evitar contratiempos.

Todos los responsables del control de presupuestos, deberán realizar un monitoreo mensual de cada presupuesto asignado versus lo ejecutado y enviar su reporte al área de Auditoría según la fecha establecida.

Cabe mencionar que las áreas deberán optimizar los gastos, es decir gastar menos de lo presupuestado, caso contrario de tener un excedente de lo presupuestado deberá ser aprobado por Gerencia General, a fin de obtener variaciones mínimas.

El Auditor comunicará a Gerencia General el consolidado de todos los presupuestos mensuales de las áreas, mediante un informe, adicionalmente deberá detallar en el informe todas las variaciones obtenidas.

Finalmente, todos los involucrado de la ejecución de los presupuestos, deberán sostener una reunión mensual para su análisis respectivo y tomar decisiones oportunas, a fin de lograr los objetivos planteados.

Tabla 24.

*Procedimiento de Control de Presupuestos.*

<b>Nro.</b>	<b>Actividades a realizar</b>	<b>Actor(es)</b>
1	Ingreso de facturas de compras al sistema interno de la empresa, registro deberá realizarse de acuerdo al centro de costos. Cuenta contable, sede, canal de negocio, área, sub área, monto.	Responsables de caja.
2	Las Jefaturas de cada área deberán descargar del Sistema la base de datos, para que puedan realizar el informe sobre Control de sus Presupuestos asignados.	Jefaturas de área.
3	Mensualmente, deberán elaborar un Informe, en base al formato establecido de Control de presupuesto, detallando las variaciones obtenidas.	Jefaturas de área.
4	Las Jefaturas deberán verificar si todos los gastos están clasificados correctamente, caso contrario deberán enviar correo a los cajeros para su corrección.	Jefaturas de área .
5	Los primeros días de cada mes se realizará un corte para el envío de los informes de las áreas, cada jefatura deberá enviar al Auditor Interno para su consolidado final.	Jefaturas de área
6	Seguimiento y consolidado de todos los informes de control de presupuestos asignados a las Jefaturas de área.	Auditor Interno
7	Elaboración de un Informe final de acuerdo a la información obtenida de todas áreas, a fin de comunica a Gerencia General las incidencias reportadas.	Auditor Interno
8	Finalmente, el Gerente General convocará a reunión a todas las Jefaturas, a fin de revisar las variaciones y los ajustes con el objetivo de corregir y tomar decisiones a corto plazo.	Gerencia General

Nota: Se muestra tabla de procedimiento de control de presupuestos.

A continuación, se presenta el diagrama de flujos del procedimiento establecido.

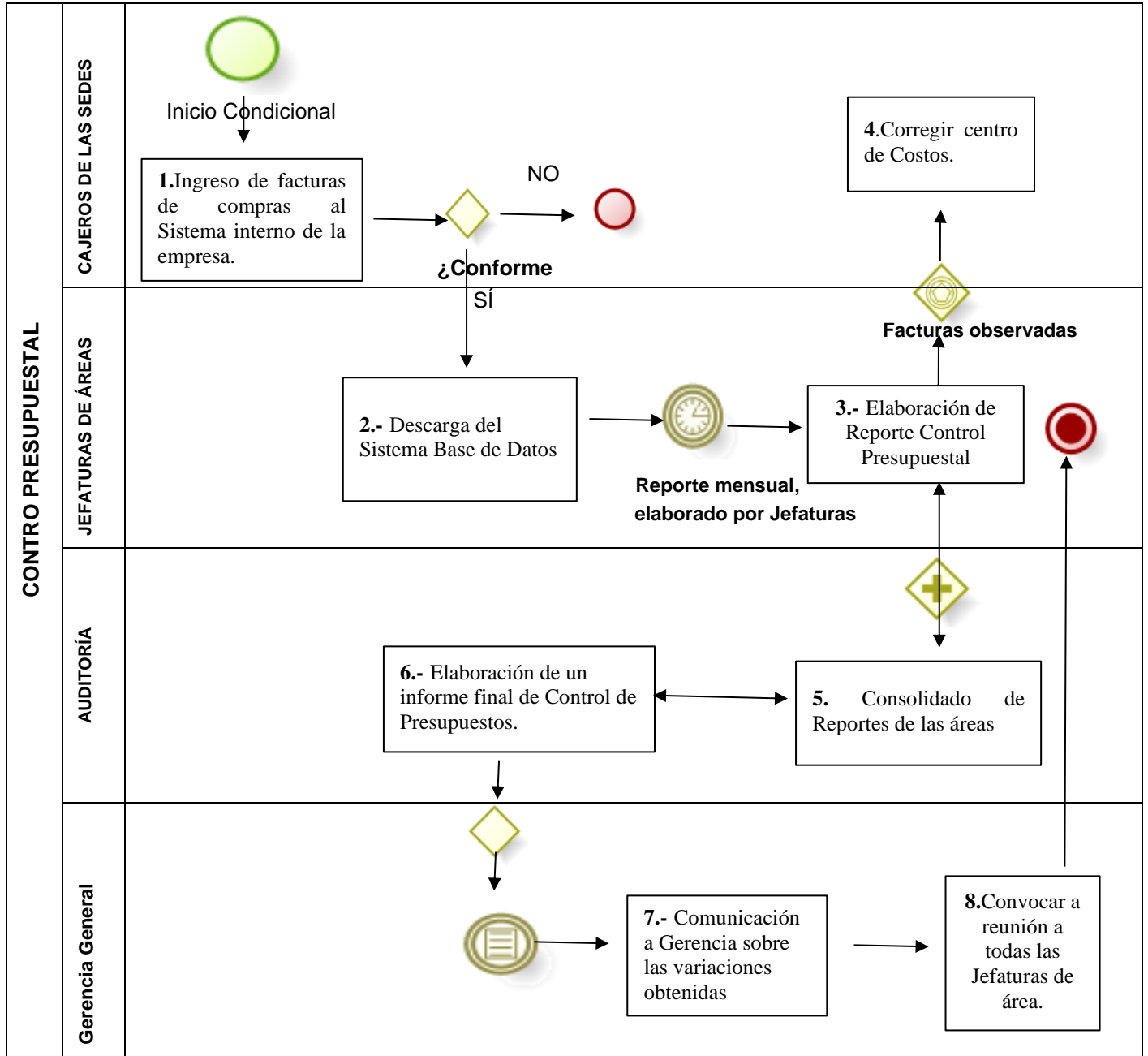


Figura 2. Procedimiento Control Presupuestal

### **Resumen de la propuesta de control presupuestal de las áreas.**

El objetivo de la presente propuesta es lograr un control mensual de los presupuestos asignados a las áreas, la característica fundamental del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular, asimismo el eje fundamental se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además, es necesario involucrar y comprometer a las jefaturas de área de la compañía para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. En consecuencia, el control presupuestal va mucho más allá de localizar las variaciones, por ende, todo lo que se ha planteado en el presupuesto debe ser objeto de control, adicionalmente toda desviación entre programado y ejecutado del presupuesto es motivo de analizar ya que puede deberse a una falla en el presupuesto, en lo ejecutado o en ambos, por ende, las desviaciones o variaciones obtenidas deben ser asignado a un responsable, que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dichas variaciones, las mismas que pueden exigir medidas de corrección, es decir el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a la Junta Directiva, sino hacerles ver las deficiencias producidas y sugerirles acciones correctivas.

Finalmente es indispensable que la compañía defina claramente las responsabilidades de cada jefatura y que puedan comprender su papel en el logro de las metas, para ello un buen nivel de comunicación puede fluir para que los colaboradores puedan aportar para el logro de las metas, adicionalmente es fundamental un buen sistema Interno y contable que genere confianza y credibilidad, si la compañía no tiene controles efectivos lógicamente el presupuesto fracasa y no lograrían los objetivos planteados.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1. Discusión

La presente tesis tuvo como propósito analizar las principales partidas presupuestarias de la empresa Nor Oil S.A.C, tomándose como muestra el presupuesto financiero del área comercial del ejercicio 2019, se analizó el presupuesto elaborado por Gerencia y Jefaturas, quienes son responsables de cada área de la compañía, asimismo el presupuesto está basado a datos históricos y en la práctica el área de ventas realiza un presupuesto empírico.

En función a los resultados obtenidos en la presente investigación y presentados en el capítulo anterior, se valida la hipótesis planteada es decir el análisis de la ejecución presupuestal incide en el logro de objetivos del área comercial de la empresa NOR OIL S.A.C. en el año 2019, puesto que si se realizara el seguimiento a los presupuestos asignados de las áreas y la asignación de una persona responsable que realice el seguimiento del cumplimiento de los presupuestos los resultados serían óptimos.

Se obtuvo además que el presupuesto de ventas para el año 2019 fue de S/ 87,013,701 y el presupuesto ejecutado de S/ 74,050,264, reflejando una variación de S/ 12,963,436, lo que representa una reducción de 15% de lo proyectado. Con respecto a Costo de Ventas la empresa proyectó S/ 61,199,589 y el costo de ventas ejecutado fue de S/ 57,465,394.15, obteniendo una variación de S/ 3,734,194, lo que representa una disminución de 6% con respecto a lo proyectado, mientras que el margen proyectado fue de S/ 25,814,111 y lo ejecutado fue de S/ 16,584,870, reflejando una variación de S/ 9,229,241, alcanzando una reducción de 36% con respecto a lo proyectado. Por otro lado, los gastos operativos proyectados fueron de S/ 15,787,729, y los gastos ejecutados fueron de S/ 12,772,967. Arrojando una variación de S/ 3,014,762, lo que representa una reducción de 19% con

respecto a lo proyectado. Finalmente, la utilidad Neta proyectada fue de S/ 7,050,435 logrando solo alcanzar S/ 2,951,361, la cual representa una reducción en utilidad neta de 58% con respecto a lo proyectado.

Los riesgos en las proyecciones están representados por los indicadores macroeconómicos del país, sin embargo, la compañía realiza el presupuesto en base a un escenario empírico e histórico, además según los resultados obtenidos demuestra que el área comercial es demasiado optimista en cuanto al crecimiento de las ventas por cada periodo, en consecuencias no es un escenario real, obteniendo variaciones significativas. Finalmente se realizó una propuesta de mejora para controlar los presupuestos asignados por cada área y lograr variaciones mínimas y contribuir con un aporte correcto para el logro de los objetivos a través de un procedimiento de ejecución de gastos.

Lo resultados obtenidos en la presente investigación son similares a los resultados de la autora Villalobos (2016), quien en su tesis titulada “Elaboración de un modelo de Presupuesto y propuesta de control para alcanzar la utilidad objetiva de la Constructora Arquive S.A.C., Chiclayo 2014”, concluyó que para lograr la utilidad objetiva esperada para la constructora en un determinado periodo de tiempo, es determinante implementar un control presupuestal como la comparación de lo previsto con lo ejecutado, adicionalmente manifiesta que un sistema de control lograría la correcta aplicación del presupuesto y un correcto prorrateo de costos indirectos por cada obra.

Así mismo los resultados son similares a los obtenidos por la autora Pari (2017), dado que en tesis “Propuesta para la formulación de un Presupuesto Maestro basado en actividades de la empresa Concreta Ecocret S.A. Arequipa 2017”, concluyó que el modelo de un presupuesto maestro basado en actividades, es más idóneo y que cubre las necesidades requeridas por el personal debido a que brinda información amplia y detallada de las

operaciones, a través de una estructura de presupuesto, adicionalmente determinó que la empresa Ecocret S.A, con la formulación de un presupuesto maestro y control del mismo, existe mayor precisión en la determinación de los costos y gastos, asimismo la empresa debe disgregar la información presupuestada anual en información mensual, para realizar un seguimiento minucioso y verificar si se están cumpliendo con los objetivos presupuestados o de lo contrario realizar los ajustes respectivos.

De otro lado los resultados obtenidos también son similares al del autor Parimango (2017), quien en su tesis "El control Interno y su Incidencia en la Ejecución Presupuestaria de gastos en la Municipalidad Distrital de la Provincia de Gran Chimú, año 2016, concluyó que la implementación del sistema de un control interno en las municipalidades, contribuyen a optimizar los procesos de presupuestos, dado que establece principalmente un ambiente de control mediante lineamientos, políticas, procesos, procedimientos, estrategias y mecanismos que contribuyan, entre otras cosas a priorizar las contrataciones en base a las necesidades reales de la Entidades.

#### **4.2. Conclusiones**

Como resultado del presente trabajo de investigación, puedo concluir lo siguiente:

- Se realizó un análisis comparativo entre las partidas presupuestadas contra la ejecución de las mismas, durante el ejercicio 2019; en donde los presupuestos elaborados por la empresa Nor Oil S.A.C. no se han llegado a ejecutar al 100%, tal es así que en el rubro de ventas, hubo una diferencia del 15%, es decir no se llegó a cumplir con el objetivo, asimismo el presupuesto de marketing, solo se ejecutó en un 93%, reflejándose esto en la utilidad presupuestada con la ejecutada, debido a que



- hubo un diferencial del 58%, impactando directamente en las utilidades de la compañía, teniendo una incidencia significativa el no control del presupuesto.
- Se examinó el presupuesto del ejercicio 2019, en donde se muestra que su punto de partida son los datos históricos del año precedente, es decir en el 2018, y al comparar los Estados Financieros de ambos años, se denota que se proyectó una meta en base al año anterior, donde los presupuestos elaborados por el área comercial, quisieron alcanzar un crecimiento en ventas consolidadas del 27% con respecto al año 2019, en consecuencia, proyecta incrementar la Utilidad Bruta en un 50% con respecto al año anterior, mientras que en los gastos de ventas estima incrementar en un 13% con respecto al año 2019. Finalmente, la compañía espera lograr con los objetivos planteados al llegar a una utilidad neta de S/ 7, 050,435 lo que representaría el 8% de las ventas totales.
  - Se siguió la ejecución presupuestal de las principales partidas del área comercial durante el ejercicio 2019; se obtuvo que la empresa ascendió a S/ 74,050,246.46 en ventas en el año 2019, la cual representa un crecimiento del 8% con respecto al año 2018, mientras que el margen Bruto fue de S/ 16,584,870, representado en 22.40% del total de las ventas. Finalmente, la empresa logró para el año 2019 alcanzar en Utilidad Neta de S/ 2,951,361.88, mientras que el margen neto fue 4% del total de las ventas, comparado con el año 2018, la empresa obtuvo una reducción en Utilidad Neta de 7%.
  - Se analizó el desarrollo de la matriz del logro de objetivos a corto plazo en el ejercicio 2019 y después de haber analizado y comparado los objetivos planeados y los objetivos logrados, llegando a la conclusión que la empresa no logró alcanzar la mayoría de sus objetivos trazados a corto plazo, esto debido a que no se hizo un control del presupuesto de ventas.

- Finalmente se planteó un procedimiento para el control presupuestal, el mismo que está asignados a los departamentos de la compañía. Asimismo, cada responsable de área llevará el control y seguimiento de su presupuesto, dado que se comprobó que la aplicación de los presupuestos incidirá favorablemente en el logro de objetivos de la empresa.

## REFERENCIAS

- Acosta Brito, M. F., & Cortazár Párraga, X. O. (2013). *Implementación de un control presupuestario por el incumplimiento de los montos proyectados de las ventas de Credicomercio s.a.* Universidad Estatal de Milagro, Guayaquil, Ecuador.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (3ra ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Burbano Ruiz, J. E. (2011). *Presupuestos: Un enfoque estratégico, gestión y control de recursos.* (4ta Edición). Colombia: McGraw-Hill Latinoamericana.
- Corvo, H. S. (2020). *Presupuesto maestro: Características, para qué sirve, tipos.* 9.
- Dávila Huaman, N. L., & Montes Diaz de Salinas, R. R. (2019). *Control interno en compras y su efecto en la ejecución del presupuesto en química batysol s.r.l., distrito de San Martín de Porres, 2018.* Universidad Privada del Norte, Trujillo.
- Dulzaides Iglesias, M. E., & Molina Gómez, A. M. (2004). *Análisis documental y de información: Dos componentes de un mismo proceso.* 5.
- Gerónimo Siri, J. (2020). *Instrumentos de control presupuestario* (p. 51). Cuyo - Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la investigación* (1era ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Loly Sánchez, C., & Terrones Ríos, F. (2013). *Incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa Segurimaster E.I.R.L.* Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- López Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (1ra ed.). Barcelona, España: Bellaterra (Cerdanyola del Vallès) | Barcelona Dipòsit Digital de Documents.

Lozano S, A. (2009). *Introducción a los presupuestos*. 7.

Miranda Vílchez, W. A. (2019). ¿Las MYPES están creando o destruyendo valor?

Recuperado de USMP Digital website:

<https://www.administracion.usmp.edu.pe/revista-digital/numero-2/las-mypes-estan-creando-o-destruyendo-valor/>

Pari Mendoza, G. D. (2017). *Propuesta para la formulación de un presupuesto maestro*

*basado en actividades en la empresa concretera Ecocret s.a. – Arequipa.*

Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, Arequipa.

Parimango Matute, L. E. (2017). *El control interno y su incidencia en la ejecución*

*presupuestaria de gastos en las municipalidades distritales de la provincia de gran chimú.* Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.

Reinoso, R., & Urgiles, F. (2010). *Diseño, elaboración y aplicación del presupuesto maestro*

*para empresas de ferretería aplicado a la empresa asaga s.a.* Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.

Rivero, E. J. R., & Fernández, A. F. (2012). *Un análisis empírico de la práctica*

*presupuestaria en las grandes empresas*. 24.

Sarmiento, E. (1989). *Los Presupuestos: Teoría y Aplicaciones* (1ra ed.). Bogotá, Colombia.

Tamayo y Tamayo, M. (2002). *El proceso de la Investigación Científica* (4ta ed.). México:

Limusa S.A.

Tamer Salcido, M. H., & Guerra Jaime, A. (2010). El presupuesto maestro como guía y

horizonte de crecimiento de una empresa. *Instituto de Ingeniería y Tecnología.*

*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*, 7.

- Troncoso-Pantoja, C., & Amaya-Placencia, A. (2017, abril 1). *Guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud*. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revfacmed/article/view/60235>
- Villalobos Chávez, M. K. R. (2016). *Elaboración de un modelo de presupuesto y propuesta de control para alcanzar la utilidad objetiva de la constructora Arquive SAC Chiclayo 2014*. 1.

## ANEXOS

### ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Formulación del problema	OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	UNIDAD MEDIDA	INSTRUMENTO	MUESTRA
¿De qué manera el análisis de la ejecución presupuestal incide en el logro de objetivos del área comercial de la Empresa Nor Oil SAC, en la ciudad de Trujillo, año 2019??	<p>Objetivo General</p> <p>Analizar la ejecución presupuestal y su incidencia en el logro de los objetivos del área comercial en la Empresa Nor Oil SAC, periodo 2019.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Comparar el presupuesto programado del área comercial con la ejecución realizada en el año 2019 de la empresa NOR OIL S.A.C.</p>	INDEPENDIENTE EJECUCION PRESUPUESTAL	Presupuesto de Ventas		Porcentaje de variación Ventas Consolidadas	Porcentaje	Tabla	La muestra está conformada por los Estados Financieros y Presupuestarios del área comercial de la empresa Nor Oil S.A.C, periodo 2019
					Porcentaje de variación de crecimiento de las ventas	Porcentaje	Tabla	
					Porcentaje de variación de los gastos d Ventas	Porcentaje	Tabla	
					Porcentaje de crecimiento de los gastos de ventas.	Porcentaje	Tabla	
					Porcentaje de variación del Margen Bruto	Porcentaje	Tabla	
HIPOTESIS	<p>Analizar el presupuesto programado del área comercial en la empresa Nor Oil SAC, en el periodo 2019.</p> <p>Analizar la ejecución de las principales partidas presupuestales del área comercial de la empresa NOR OIL S.A.C. en el año 2019.</p> <p>Analizar el logro de objetivos del área comercial en la empresa periodo 2019.</p> <p>Realización de una propuesta para el control y seguimiento de la ejecución presupuestal para la empresa Nor Oil S.A.C.</p>	VARIABLE DEPENDIENTE: LOGRO DE OBJETIVOS	Objetivos a Corto Plazo		Porcentaje de crecimiento de las ventas.	Porcentaje	Tabla	
				Porcentaje de crecimiento del Margen Bruto.	Porcentaje	Tabla		
				Porcentaje de Crecimiento de Otros Ingresos.	Porcentaje	Tabla		
				Porcentaje de Crecimiento de Utilidad Neta	Porcentaje	Tabla		

## ANEXO N°2: FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL				
ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO		NOR OIL SAC		
NOMBRE DEL INVESTIGADOR		ANA REYES SÁNCHEZ		
ÁREA ANALIZADA		COMERCIAL		
FECHA DE ESTUDIO		23.11.2020		
OBJETO DE LA ENTREVISTA		Analizar la Ejecución Presupuestal y su incidencia en la determinación de logro de objetivos en el área comercial de la Empresa Nor Oil S.A.C.		
DOCUMENTO A ANALIZAR		RESULTADO DE ANÁLISIS		
N° ítems	Nombre o Título del documento a analizar	Existencia del documento		Resumen del Resultado del análisis del documento.
		SI	NO	
1	Plan de Negocios 2019	X		Se analizó en Plan de Negocios 2019, para determinar el presupuesto asignado al área comercial de la compañía
3	Estados Financieros Ejercicio 2019	X		Se analizó el Estado de Resultados, para determinar el nivel de Ventas y el logro de objetivos
4	Contrato de Distribución de Lubricantes entre MOBIL Y NOR OIL S.A.C.	X		Se validó los Beneficios obtenidos de la Compañía como distribuidor de aceites de la Marca Mobil
5	BDF (Programa de Fondo para el desarrollo de Marcas)	X		Se validó las exigencias como Distribuidor que debe cumplir la compañía de su proveedor excluido de la marca



Juan E. Chigchón Castillo  
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
MATRICULA 02 - 5151

### ANEXO N° 3: GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE GENERAL

**GUIA DE ENTREVISTA**

Fecha: 26 de noviembre del 2020.


Nombre del Entrevistado: Francisco Burranca Novoa

Empresa: NOR OIL S.A.C.

Objetivo:

Analizar los presupuestos asignados a las áreas de la compañía y conocer el logro de objetivos alcanzados, con el propósito de desarrollar un procedimiento de control presupuestal que brinde apoyo y dar solución al tema seleccionado.

1. ¿Cree usted qué el presupuesto incide en el logro de objetivos estratégicos?  
La compañía no realiza una gestión presupuestal eficiente, sin embargo, para efectos de planeamiento la empresa realiza un plan de negocios cada año con el fin de anticiparnos y prever los resultados esperados. definitivamente la elaboración y control de un presupuesto incide favorablemente en el logro de los objetivos.
2. ¿Para la consecución de sus objetivos y metas, utiliza un instrumento de dirección de guía; en la implementación; organización, y ejecución de sus actividades?  
Actualmente la compañía utiliza solo un plan de negocios y proyecciones en ventas por el área comercial, sin embargo, proyectamos en los próximos años mejorar los procedimientos y contar con un presupuesto en el sistema interno, a fin que les permita a las áreas realizar un control presupuestal. Con respecto a las actividades la empresa cuenta con un cronograma de eventos de Marketing que se desarrolla durante el año, asimismo realiza un seguimiento de los gastos ejecutados.
3. ¿Considera usted que es importante que todos los trabajadores de la Compañía conozcan los objetivos a corto plazo?  
Definitivamente si, la consecución de los objetivos es trabajo en equipo, y solo se logra con los aportes y trabajo de todos los integrantes de la familia Nor Oil.
4. ¿Cuáles son los indicadores que considera la compañía para realizar el presupuesto de Ventas?
  - Data histórica de años anteriores.
  - Comportamiento de mercado, relacionado al sector que pertenecemos.
5. ¿Considera que es importante contar con un área responsable de realizar el control presupuesta de las áreas?
  - Me parece relevante el presente trabajo de investigación para poder implementar un procedimiento y más adelante considerar un área independiente para el control de los presupuestos asignados a los departamentos de la compañía.
  -
6. ¿Realiza usted el análisis de la ejecución del presupuesto y el nivel de logro de los objetivos de la empresa?

 Ac  
Ve



## CONTINUACIÓN DEL ANEXO N° 3: GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE GENERAL

El análisis lo realizamos mediante los Estados Financieros presentado todos los meses en la Junta Directiva, la cual se toma decisiones importantes, sin embargo, la compañía no cuenta con un control presupuestal adecuado.

7. ¿Considera usted que la Compañía ha crecido, indicar cuáles son las razones?

Cada año crecemos en un 8% en relación a las ventas, sin embargo, no llegamos a los objetivos planteados a inicio de año por falta de una planificación presupuestal eficiente.

8. ¿La Compañía cuenta con un sistema de control de Presupuesto?


No, la empresa cada año mejora los procedimientos administrativos y de control, sin embargo, la compañía implementará un presupuesto eficiente y el control de las misma.

9. ¿Cuáles son los problemas ante la falta de un sistema de control de presupuesto?

- La compañía si bien es cierto tiene un ligero crecimiento, pero no logra los objetivos planteados.
- Al no tener control presupuestal, las áreas pueden gastar más de lo necesarios, excediendo los presupuestos asignados.
- No lograr la Utilidad Neta esperada, en consecuencia, disminuye el valor de la acción.

10. ¿Cómo contribuiría para fortalecer el cumplimiento de presupuesto asignado a las áreas de la compañía?

Implementar un presupuesto Maestro, con el fin de asignar a todas las áreas los recursos necesarios que deben gastar mensualmente, asimismo un adecuado control presupuestal involucrando a todos los responsables de área.

  
Francisco Barranta Novoa  
DNI: 18178765  
Gerente General  
NOR OIL SAC.

## ANEXO N° 4: GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA AL CONTADOR GENERAL

### GUIA DE ENTREVISTA

Fecha: 26 de noviembre del 2020

Nombre del Entrevistado: Juan

Empresa: NOR OIL S.A.C.

Objetivo:

Conocer que factores influyen en el logro de los presupuestos asignados a las áreas de la compañía, con el propósito de desarrollar un procedimiento de control presupuestal que brinde apoyo y dar solución al tema seleccionado.

1. ¿Considera Usted que la empresa, cuenta con una adecuada planificación presupuestal, para cumplir con los objetivos del área comercial?

La empresa no cuenta con una adecuada planificación presupuestal, solo la empresa presenta un plan de negocios a fin de cumplir con los objetivos propuestos.

2. ¿Cuáles son los objetivos a corto plazo del área comercial?

La empresa dentro de sus objetivos a corto plazo (1 año) tiene un promedio de proyección de crecimiento de ventas del 20%; y margen del negocio en promedio 25% de las ventas; y obtener un margen neto esperado del 8% de las ventas.

3. ¿En qué medida se cumplieron los objetivos a corto plazo durante el ejercicio 2019?

En relación a los objetivos cumplidos durante el ejercicio 2019; se puede hacer el siguiente comentario:

En relación al cumplimiento de Ventas del año 2019, se ha cumplido el 15% de lo proyectado.

En cuanto a la utilidad neta se alcanzó el 4% de las ventas del año 2019.

4. ¿Cómo calificaría el grado de comunicación entre la Gerencia y los demás departamentos de la compañía?

En relación con la ejecución del Plan de Negocios, con el cual la empresa fija sus objetivos y en cuanto al grado de comunicación entre la Gerencia y las demás áreas, se calificaría como Buena.

5. ¿Qué herramientas utiliza para la elaboración del presupuesto anual asignado al área de ventas

Para la elaboración del presupuesto anual, se utiliza la base de datos histórica con la que cuenta la empresa, indicadores macroeconómicos, comportamiento del mercado.



Juan E. Chigchón Castillo  
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
MATRICULA 02 - 5151

## CONTINUACIÓN DEL ANEXO N° 4: GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA AL CONTADOR GENERAL

6. ¿Qué tipo de inconvenientes, ha tenido para la elaboración del presupuesto asignado a su área?

En la elaboración del presupuesto, surgieron algunos inconvenientes en las áreas involucradas, debido a la falta de conocimiento y capacitación de algunas de ellas; también la incidencia de factores externos ajenos a la compañía.

7. ¿Qué tipo de documentos existen que faciliten la gestión presupuestal?

Dentro de ellos existen:

Estados Financieros históricos de la empresa.  
Planes de históricos ejecutados.  
Contratos de distribución exclusiva de la marca  
Programas de venta y mercadeo de ejecución

8. ¿Considera usted que es necesario establecer un procedimiento de control interno, para gestionar un eficiente presupuesto asignado a las áreas?

Si es necesario establecer un procedimiento de control interno, el cual sería de mucha importancia al control y ejecución del presupuesto asignado a las diferentes áreas y al cumplimiento de los objetivos propuestos.

9. ¿Considera que la compañía ha crecido, indicar cuáles son las razones?

La empresa durante los últimos 5 años ha tenido un crecimiento importante, debido al sector automotriz y las ventas por Retail; otro factor es el crecimiento de ventas a sectores importantes, como industrias, minería, contratistas, agroindustrias, pesqueras, etc

El reconocimiento de la marca "MOBIL" en el mercado nacional, representa dentro del mercado competencial el 36% a nivel nacional.

10. ¿Cómo contribuiría para fortalecer el sistema de control interno para el cumplimiento de los presupuestos asignados a las áreas de la compañía?

Al establecer un procedimiento de control interno en la compañía; este contribuye a la implementación de controles adecuados, oportunos, eficientes para tomar decisiones de las variaciones obtenidas y hacer las correcciones a corto plazo, para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Implementar un módulo en el sistema comercial que permita llevar un control y registro de los centros de costos por áreas, de tal manera que se pueda asignar a cada área el presupuesto ejecutado versus lo proyectado.

  
Juan E. Chigchón Castillo  
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
MATRÍCULA 02 - 5151

## ANEXO N° 5: GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA AL JEFE DE MARKETING

### GUIA DE ENTREVISTA

Fecha: 23/11/2020

Nombre del Entrevistado: Fernando Candela Campoverde

Empresa: NOR OIL S.A.C.

Objetivo:

Conocer que factores influyen en el logro de los presupuestos asignados a las áreas de la compañía, con el propósito de desarrollar un procedimiento de control presupuestal que brinde apoyo y dar solución al tema seleccionado.

1. ¿Qué herramientas utilizan para realizar el presupuesto anual para el área de Marketing?

Nor Oil SAC, como distribuidor autorizado de lubricantes Mobil, plantea estrategias alineadas de acuerdo al presupuesto de la marca que representamos. Entonces, nuestra primera referencia es el presupuesto anual de marketing (Mobil), el mismo que incluye diversos estudios de mercado. Además, de las proyecciones anuales de venta de nuestros negocios B2C y B2B.

2. ¿Cuáles son los objetivos a corto plazo, para lograr el crecimiento de los canales de negocio de la compañía?

Fidelizar a los clientes en base a nuestros programas de reacomodos y premios.  
Establecer un programa con personal de impulsadoras para la rotación del producto en el canal.  
Lograr un plan de identificaciones agresivo que nos permita aumentar el posicionamiento.

3. ¿En qué medida se cumplieron sus objetivos a corto plazo durante el ejercicio 2019?

El cumplimiento del presupuesto de Marketing se cumple de acuerdo a las exigencias del proveedor exclusivo, sin embargo, el crecimiento de las ventas solo alcanzó el 8% con respecto al año anterior.

4. ¿Considera usted que el Programa de Fondo para el desarrollo de Marcas (BDF) otorgado por la marca MOBIL, es un beneficio importante para la compañía?

Es un beneficio muy importante para nuestro negocio que nos permite respaldar el crecimiento del volumen directo de los distribuidores proporcionando fondos para cubrir gastos contraídos en el desarrollo de nuevos negocios.

5. ¿Qué tipo de inconvenientes ha tenido para la elaboración del presupuesto asignado a su área?

Los altibajos de las ventas.  
El alza de precios.  
Conocer las necesidades de las 09 sedes que cubrimos.



## CONTINUACIÓN DEL ANEXO N° 5: GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA AL JEFE DE MARKETING

6. ¿Cree usted que es importante que todos los trabajadores conozcan los objetivos al corto plazo?

Es importante para que los colaboradores conozcan la relevación de ejecutar el presupuesto de marketing para el negocio como empresa y distribuidor de Mobil. En este sentido, fomentar un compromiso para que a partir de cada área puedan apoyarnos en el cumplimiento.

7. ¿Qué tipos de documentos existen, que faciliten la gestión presupuestal?

Contamos con un informe de manera quincenal por mes con la evolución del gasto de marketing proporcionado por nuestra área contable.

8. ¿Qué tipo de exigencias recibe de su proveedor exclusivo de la marca Mobil, para lo lograr los objetivos planteados?

Después de cada trimestre, la marca solicita un balance de inversión con el objetivo de controlar la inversión en actividades claves que plantean a inicios de cada año. Además, debemos entregar un reporte con fotos para evidenciar la inversión y futuras auditorías de la marca.

9. ¿Considera usted que es necesario establecer un procedimiento de control interno, para gestionar un eficiente presupuesto asignado a las áreas?

Es muy importante para conocer lograr los objetivos de cada área.

10. ¿Cuál sería su aporte para mejor el cumplimiento de presupuesto asignado a su área?

Establecer objetivos claros alineados a las estrategias de Mobil.

Conocer las campañas y las necesidades del mercado.

Conocer el modelo de negocio de Mobil para brindar el soporte a las acciones de marketing de la marca.



Fernando Candela Campoverde – Jefe de marketing Nor Oil SAC



## ANEXO N° 6: CORREO INFORMACIÓN PLAN DE NEGOCIOS 2019

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO PARA LA TESIS: ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL Y SU INCIDENCIA EN EL LOGRO DE OBJETIVOS DEL ÁREA COMERCIAL DE NOR OIL SAC, TRUJILLO- 2019**  
**Observaciones:**

**Opinión de aplicabilidad:**   Aplicable [ ]       Aplicable después de corregir [X]       No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** ANGULO DIAZ LUIS GONZALO  
DNI: 70224374


**Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable problemática de investigación)**

	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO	CONTABILIDAD Y FINANZAS	2007 - 2011
02			

**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	TAL SA	ANALISTA DE COSTOS	TRUJILLO	2013-2016	Analizar costos y presupuestos de la empresa a nivel agrícola.
02	AGRICOLA FRUTOS DEL VALLE SAC	CONTADOR GENERAL	TRUJILLO	2017-2021	Determinar la ejecución de los costos y los presupuestos orientados en la compañía

30 de junio de 2021



Luis Gonzalo Angulo Diaz  
CONTADOR PUBLICO  
C.P.C. N° 92 4552

## ANEXO N° 7: CORREO INFORMACIÓN PLAN DE NEGOCIOS 2019

**De:** Juan Chigchon [<mailto:j.chigchon@noroil-sac.com>]  
**Enviado el:** lunes, 10 de diciembre de 2018 05:59 p. m.  
**Para:** 'Ramón Gonzales' [[rgonzales@noroil-sac.com](mailto:rgonzales@noroil-sac.com)]  
**CC:** 'Francisco Barranta'; Alan Llerena Rodriguez; [gortegac07@hotmail.com](mailto:gortegac07@hotmail.com)  
**Asunto:** INFORMACION PLAN DE NEGOCIOS 2019

Sr. Ramon.

Estamos enviando la información para su revisión del plan de negocios 2019.

Atte.

JUAN CHIGCHON CASTILLO  
Contabilidad

Tel: 210136 | RPC: 949931974  
[www.noroil-sac.com](http://www.noroil-sac.com)



Activar Wind  
Ve a Configurac

## ANEXO N° 8: PROGRAMA BDF (PROGRAMA DE DESARROLLO DE MARCAS)

<p><b>Propósito</b></p> <p>El Programa de Fondo para el Desarrollo de Marcas (BDF) 2020 (el "Programa") está diseñado para respaldar el crecimiento del volumen directo de los Distribuidores proporcionando fondos para cubrir algunos de los gastos contraídos en el desarrollo de nuevos negocios. Utilizando de manera efectiva el Programa de BDF 2020, usted puede potencialmente resaltar las capacidades de su negocio de distribución para</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aumentar las ventas de productos estratégicos.</li><li>▪ Apoyar el financiamiento de su plan de marketing.</li><li>▪ Crear conciencia local de la marca Mobil.</li><li>▪ Invertir estratégicamente en nuevas oportunidades de negocio.</li><li>▪ Desarrollar nuevas habilidades para su negocio y sus empleados.</li></ul> <p>NOTA: El Programa está sujeto a las disposiciones establecidas en esta guía, incluyendo pero no limitadas a las contenidas en la sección de "Términos y Condiciones Adicionales" en la página 7.</p> <p><b>Características del Programa para el 2020</b></p> <p>Para el 2020, los distribuidores mantendrán el programa del Fondo para el Desarrollo de Marcas. Al igual que en años anteriores, el Fondo para el Desarrollo de Marcas 2020 ofrece incentivos financieros por las ventas, pero sin la necesidad de llenar y presentar formatos de solicitud de reembolso de gastos previamente</p>	<p>cubiertos. Las características clave del Programa de Fondo para el Desarrollo de Marcas 2020 incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ No es necesaria la presentación de solicitudes de reembolso. Sin embargo se realizará una auditoría trimestral para validar lo siguiente:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Los gastos realizados correspondan a los incluidos en la guía.</li><li>○ Que se cumpla con los gastos de las actividades claves previamente acordados.</li><li>○ El uso adecuado de la marca según los lineamientos.</li><li>○ El uso permanente de la agencia creativa.</li></ul></li><li>▪ Durante cada trimestre, los distribuidores participantes que cumplan con los requisitos de elegibilidad del Programa, tendrán derecho a recibir el pago del Incentivo Trimestral de BDF.</li></ul> <p>Los Distribuidores que satisfagan los requisitos recibirán su pago después del final de cada trimestre del 2020 si se cumplen los objetivos específicos de volumen y de inversión en marketing.</p>
--	---



## CONTINUACIÓN DEL ANEXO N° 8: PROGRAMA BDF (PROGRAMA DE DESARROLLO DE MARCAS)

### Términos y Condiciones Adicionales

#### Programa de BDF: Lineamientos Generales

- Sólo los Distribuidores que posean un Contrato de Distribuidor de Lubricantes válido y no estén incumpliendo con sus respectivas obligaciones de acuerdo con dicho contrato con Mobil serán elegibles para participar en el Programa.
- La participación del Distribuidor en el Programa está sujeta a todos los términos y condiciones del Contrato de Distribuidor de Lubricantes de Mobil. Ningún desembolso de fondos u otra medida tomada de acuerdo con este programa constituirá a Mobil como el propietario, o hará a Mobil responsable de (i) cualquier equipo, instalaciones, materiales, bienes o servicios comprados por o abastecidos a los Distribuidores de acuerdo con este programa; o (ii) del Plan Anual de Mercadeo y Ventas del Distribuidor.
- El Distribuidor debe estar actualizado con el cumplimiento de sus obligaciones de pago con Mobil, incluyendo préstamos y otros compromisos financieros.
- Existen cinco prerrequisitos de elegibilidad para recibir los fondos del Programa BDF.
  1. Todo Distribuidor deberá preparar, adoptar y cumplir con un Plan Anual de Ventas y Mercadeo. Este debe identificar inversiones relevantes y actividades claves en Mercadeo y los gastos asociados para los cuales deben usarse los Fondos para el Desarrollo de Marcas. Mobil se reserva el derecho de verificar y/o auditar los gastos de los fondos del Programa de BDF para garantizar que el Plan Anual de Mercadeo y Ventas aprobado esté implantándose con éxito.
  2. Cada Distribuidor deberá alcanzar el objetivo de volumen acumulado por trimestre indicado en esta Guía del Programa, para recibir los pagos trimestrales de BDF.
  3. Cada Distribuidor deberá usar permanentemente la Agencia Creativa.
  4. Cada Distribuidor debe haber firmado y devuelto la copia original de su Formulario de Inscripción al Programa BDF de Distribuidores del 2020 a más tardar el 30 de enero de 2020, a la dirección indicada en el Formulario para poder recibir cualquier fondo de BDF por las compras de volumen realizadas durante cualquiera de los trimestres del 2020.
  5. Cada distribuidor deberá participar en las actividades claves del área de marketing de Mobil.
  6. Cada distribuidor deberá cumplir con las inversiones de marketing acumuladas por trimestre de acuerdo a los ratios establecidos en la carta de aceptación.
- Realizar iniciativas dirigidas a sectores y clientes objetivo previamente identificados en el Plan de Mercadeo del Distribuidor de conformidad con Mobil.
- Asignar para todas las actividades de Mercadeo incluidas en el Plan de Mercadeo, una contribución de recursos propios del Distribuidor en una cantidad igual o superior del fondo derivado de las bonificaciones del Programa de BDF en un ratio según establecido en la carta de aceptación.
- Respalda y participar activamente en promociones, iniciativas y otros programas de Mercadeo de Mobil.
- Cualquier término o condición del Programa de BDF 2020 para Distribuidores de Lubricantes Mobil y/o del Programa completo puede ser cancelado o modificado por Mobil en cualquier momento.
- Excepto cuando se estipule de otra manera, el Programa de BDF 2020 para Distribuidores de Lubricantes Mobil entra en vigor a partir del día 1 de enero de 2020 hasta el 31 de diciembre de 2020.
- Mobil no hace declaraciones ni garantías, expresas o implícitas (ya sea de comerciabilidad o idoneidad para un propósito específico), con respecto al Programa o cualquiera de los productos o servicios ofrecidos por vendedores citados en el presente, entre los cuales se encuentran la Agencia Creativa y los Proveedores sugeridos. Consecuentemente, Mobil no será responsable por cualquier daño y/o perjuicio que los mismos ocasionen a los Distribuidores.
- Al participar en el Programa, cada Distribuidor está de acuerdo en que todas las decisiones tomadas por Mobil, referentes a cualquier aspecto del Programa, serán definitivas y no estarán sujetas a una controversia por parte de los Distribuidores.
- El Distribuidor es responsable exclusivamente de cualquier impuesto, retención u otra carga gubernamental que pueda imponerse o gravarse en los desembolsos u otros pagos realizados por Mobil al Distribuidor de acuerdo con este Programa.
- El Distribuidor es responsable de garantizar que todas las iniciativas desarrolladas en consecuencia, como parte del Programa, y el Plan Anual de Ventas y Mercadeo, cumplan con las leyes municipales, estatales y nacionales.
- El Distribuidor deberá otorgar su consentimiento y confiere voluntariamente a Mobil el derecho a recomendar el uso de algunos de los recursos del Programa para el desarrollo y la implementación de iniciativas específicas y para el beneficio de la Red de Distribuidores del país.

Es recomendable que se incluyan para el cumplimiento del Plan Anual de Mercadeo y Ventas, a manera de ilustración pero no de limitación, las siguientes actividades:

## ANEXO N° 9: CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN DE LUBRICANTES ENTRE MOBIL Y NOR OIL S.A.C.

Distribuidor: NOR OIL S.A.C.

### ARTÍCULO IV OBLIGACIONES DEL DISTRIBUIDOR

#### 4.1 Obligaciones operativas y de mercadeo de El Distribuidor

El Distribuidor realizará lo siguiente:

- (a) Venta de Productos y Servicios de Marcas de Propiedad Exclusiva de ExxonMobil.
- (i) El Distribuidor usará los mejores esfuerzos y la buena fe en el Área de Mejor Esfuerzo para maximizar la venta de Productos y Servicios.
  - (ii) El Distribuidor se compromete a no vender o comercializar Productos y/o Servicios suministrados por un tercero que compitan con los Productos y Servicios suministrados por ExxonMobil bajo este Contrato. El Distribuidor no podrá ejercer ningún tipo de control, directa o indirectamente, como propietario, socio o accionista, o indirectamente a través de otra entidad jurídica de los socios o accionistas en cualquier otro negocio similar que posea una licencia de un tercero para vender ("negocio competidor") productos y/o servicios similares a los descritos en este Contrato. El Distribuidor no podrá actuar como director, gerente, consultor o empleado de una empresa competidora.
- (b) Respaldo a programas. El Distribuidor respaldará y participará en los programas técnicos y de ventas de ExxonMobil y desarrollará e implementará sus propios programas técnicos, de ventas y publicidad para los Productos en el Área de Mejor Esfuerzo. A pesar de que la participación en los programas de ExxonMobil no es obligatoria, ExxonMobil espera que el Distribuidor haga los mejores esfuerzos y buena fe para participar activamente en algunos o todos esos programas.
- (c) Cumplimiento con posicionamiento e imagen de marcas. El Distribuidor administrará su negocio de Distribución, con el mayor cuidado en temas tales la apariencia y aseo de sus instalaciones, con el fin de mantener y mejorar la aceptación del público hacia los Productos y Marcas de Propiedad Exclusiva. El Distribuidor cumplirá con las pautas de marcas de ExxonMobil puestas a disposición de El Distribuidor de conformidad con el Artículo V. Todas las presentaciones de internet, páginas web, avisos de instalaciones, imagen de los vehículos, medios, tarjetas de presentación, encabezado de cartas, uniformes y otros artículos, plataformas electrónicas y programas que lleven la imagen marcaría o semejanza de ExxonMobil, cumplirán las pautas sobre marcas y estarán sujetas a la auditoría de ExxonMobil de acuerdo con las disposiciones de auditoría contenidas en otra parte de este Contrato.
- (d) Representación de Productos. El Distribuidor cumplirá o excederá los estándares de ExxonMobil para la Representación de los Productos, como lo señala en el Manual de Integridad del Producto del Distribuidor.



## CONTINUIDAD DEL ANEXO N° 9: CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN DE LUBRICANTES ENTRE MOBIL Y NOR OIL S.A.C.

Distribuidor: NOR OIL S.A.C.

(e) Importación de Productos. Si fuere autorizado, el Distribuidor cumplirá todas las Leyes aplicables que regulen la importación de Productos, incluyendo los reglamentos de control de químicos y la revisión, traducción o validación de etiquetas de productos y MSDS. Si se requiere empacar nuevamente o re-etiquetar el Producto, el Distribuidor obtendrá autorización escrita de ExxonMobil para reemplazar o re-etiquetar el Producto y dicha autorización escrita no se negará sin razón.

(f) Servicio al cliente. El Distribuidor ofrecerá un servicio ejemplar y tomará las medidas correctivas adecuadas como respuesta a las quejas de los clientes en relación con la Distribución de los Productos o Servicios, incluyendo quejas provenientes de clientes de Cuenta Nacional, Cuenta PES o Cuenta Estratégica.

(g) Responsabilidad del Distribuidor por daños. El Distribuidor se abstendrá de realizar conductas que pudieran causar lesiones o daños (i) a ExxonMobil respecto de aquellos clientes o cuentas expresamente reservadas a ExxonMobil; (ii) al goodwill o reputación de los lubricantes ExxonMobil; (iii) a Marcas de Propiedad Exclusiva de ExxonMobil; (iv) a ExxonMobil o cualquier Afiliada; o (v) a los Productos o Servicios.

(h) Inventarios. El Distribuidor deberá mantener inventarios adecuados de los Productos, instalaciones de distribución y espacios para el almacenamiento con el fin de entregar oportunamente los Productos a los clientes, incluyendo los clientes OEM de ExxonMobil, los clientes de cuentas PES, clientes de Cuenta Nacional o clientes de Cuenta Estratégica.

(i) Cobertura efectiva de mercado. El Distribuidor deberá mantener las instalaciones y equipos necesarios para prestar un nivel adecuado de servicio y para mantener una fuerza de trabajo de tamaño suficiente y debidamente capacitado para maximizar por su cuenta la venta de los Productos y Servicios a los clientes en el Área de Mejor Esfuerzo.

(j) Información. El Distribuidor proporcionará catálogos de ExxonMobil, HDSM's, textos de ventas, textos de productos, programas de capacitación, materiales de capacitación y datos sobre mejores prácticas a los clientes y al personal del Distribuidor según fuere apropiado. El Distribuidor acuerda suministrar todos los materiales relacionados con aspectos de salud y seguridad de los Productos y/o contenedores de los mismos a todas las personas que El Distribuidor pueda prever razonablemente que puedan estar expuestas o que pudieran manipular dichos Productos y/o contenedores, incluyendo sin limitarse a, empleados, agentes, contratistas y clientes del Distribuidor.

(k) Gestión activa. A fin de generar cada vez mayores eficiencias en su distribución, la gerencia de El Distribuidor participará activamente en programas de planificación y mejoramiento de la Distribución a medida que

21

## CONTINUIDAD DEL ANEXO N° 9: CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN DE LUBRICANTES ENTRE MOBIL Y NOR OIL S.A.C.

Distribuidor: NOR OIL S.A.C.

se presenten las oportunidades para ello, o que sea solicitado por ExxonMobil, tales como:

- (i) Plan de negocios del Distribuidor
- (ii) Planes de mercadeo y ventas del Distribuidor
- (iii) La revisión periódica de negocios del Distribuidor
- (iv) Otras herramientas y programas de planeación, incluyendo la preparación de planes de continuidad de negocios, planes de adquisición y planes de sucesión
- (v) Tener un gerente de lubricantes y servicios para maximizar la venta de los Productos y Servicios y asumir un papel activo, personal en la gestión cotidiana de la distribución
- (vi) Hacer que su personal de ventas asista, con representantes de ExxonMobil, a las reuniones y sesiones de capacitación del Distribuidor, ExxonMobil y terceros;
- (vii) Asistir a reuniones periódicas con personal de ExxonMobil para discutir la filosofía, políticas y programas de ExxonMobil, los cuales, a discreción exclusiva de ExxonMobil pueden ser personalmente, por teléfono, medios electrónicos u otros medios;
- (viii) hacer observaciones para los indicadores claves de desempeño y otras herramientas de diagnóstico; y
- (ix) participar en estudios analíticos para asistir a ExxonMobil en el desarrollo de la red de distribución de ExxonMobil y la medición de su éxito, a través de, por ejemplo, la revisión de análisis de desempeño y la encuesta de satisfacción al cliente de distribuidores.
- (l) Reporte mensual: Según se solicite, el Distribuidor informará a su Representante de Ventas de ExxonMobil o permitirá el acceso a la información, las ganancias y pérdidas por clientes y volumen u otros requerimientos de presentación de informes que ExxonMobil determine, para efectos de pronosticar la demanda futura de Productos por parte de El Distribuidor. El Distribuidor podrá, aunque sin estar obligado, suministrar información no agregada específica frente a clientes individuales que no sean Cuenta Nacional, PES u otros clientes contratados con ExxonMobil.
- (m) Medición de desempeño. Según se solicite, el Distribuidor ingresará información en los indicadores clave de desempeño de los distribuidores o permitirá el acceso a la información para ser usado en el desarrollo de la distribución, la planificación de desarrollo de redes de distribuidores, el análisis de cobertura efectiva del mercado y otros fines de diagnóstico que ExxonMobil considere adecuados.

## ANEXO N° 10

### FOTOS DE LOCAL ALMACÉN DE PRODUCTOS





## ANEXO N° 11

### FOTOS PRODUCTOS

