

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES**



**Plan de control interno en el proceso de provisión de  
gastos para mejorar los resultados financieros de la  
empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., 2020**

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

**AUTOR**

Andrea Jovita Silva Lozano

**ASESOR**

Teodoro Emilio Flores Ballesteros

Lima, Perú

2022

## METADATOS COMPLEMENTARIOS

### Datos del autor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

### Datos del asesor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (obligatorio)	

### Datos del Jurado

#### Datos del presidente del jurado

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

#### Datos del segundo miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

#### Datos del tercer miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

**Datos de la obra**

Materia*	
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado:	
Idioma (Normal ISO 639-3)	
Tipo de trabajo de investigación	
País de publicación	
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	
Grado académico o título profesional	
Nombre del programa	
Código del programa Consultar el listado:	

\*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

### TESIS

#### PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD

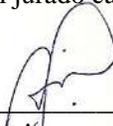
#### ACTA N° 011-2022-CONT.

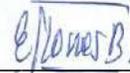
Siendo las 14:10 horas del día **viernes 14 de octubre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **075-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Plan de control interno en el proceso de provisión de gastos para mejorar los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., 2020”** presentada por el bachiller **SILVA LOZANO, ANDREA JOVITA**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Contador Público**.

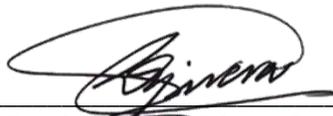
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Plan de control interno en el proceso de provisión de gastos para mejorar los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., 2020”	Mg. Rivera Romero, David Sosimo. Mg. Muñoz Marticorena, William Amadeo. Mg. Flores Ballesteros, Teodoro Emilio.	<b>Notable (17)</b>

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue aprobada por unanimidad por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.

  
Mg. Muñoz Marticorena, William Amadeo  
MIEMBRO

  
Mg. Flores Ballesteros, Teodoro Emilio  
MIEMBRO

  
Mg. David Sosimo Rivera Romero  
PRESIDENTE



## TABLA DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN</b> .....	12
<b>ABSTRACT</b> .....	13
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	14
<b>CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA</b> .....	16
1.1. Diagnóstico situacional del problema .....	16
1.1.1. Realidad del problema a estudiar .....	16
1.1.2. Diagnóstico externo de la empresa.....	17
1.1.3. Diagnóstico interno de la empresa .....	21
1.1.4. Descripción y análisis de los problemas.....	22
1.2. Formulación de los problemas .....	29
1.2.1. Problema principal .....	29
1.2.2. Problemas secundarios .....	29
1.3. Justificación del estudio empresarial .....	30
1.3.1. Justificación técnica del estudio .....	30
1.3.2. Justificación económica del estudio .....	30
1.4. Objetivos del estudio empresarial .....	31
1.4.1. Objetivo principal.....	31
1.4.2. Objetivos secundarios.....	31
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	32
2.1. Antecedentes del estudio empresarial .....	32
2.2. Bases de las teorías de la variable independiente.....	39
2.2.1. Ambiente de control .....	44
2.2.2. Evaluación de riesgos .....	45
2.2.3. Actividades de control.....	46
2.2.4. Información y comunicación.....	47
2.2.5. Actividades de supervisión.....	47

2.2.6.	Gastos .....	51
2.2.7.	Provisión de gastos.....	53
2.2.8.	NIC 37 .....	55
2.2.9.	Devengado.....	56
2.2.10.	Oportunidad para emitir comprobantes de pago.....	57
2.3.	Bases de las teorías de la variable dependiente .....	60
2.3.1.	Modelo teórico de ingreso-gasto .....	63
2.3.2.	Modelo teórico activo-pasivo .....	63
2.3.3.	Análisis financiero.....	65
2.3.4.	Cualidades de los estados financieros .....	67
2.3.5.	Información financiera .....	69
2.3.6.	Propósito del análisis financiero.....	70
2.3.7.	Método de análisis financiero.....	73
2.3.8.	Razones financieras .....	74
2.3.9.	Valor actual neto .....	78
2.3.10.	Tasa interna de retorno .....	78
2.3.11.	Relación costo-beneficio .....	79
2.3.12.	Periodo de recuperación de capital.....	79
2.4.	Base legal y normativa interna de la entidad.....	80
2.4.1.	Ley N.º 31108 del Impuesto a la Renta en el Perú.....	80
2.4.2.	Participación de la Utilidades .....	80
2.4.3.	Reglamento de Comprobantes de Pago.....	81
2.4.4.	Normativa interna: Provisión de gastos.....	81
2.4.5.	Normativa interna: Niveles de autonomía-aprobación de gastos e inversiones .....	81
2.5.	Conceptos básicos teóricos.....	82
2.5.1.	Control interno .....	82
2.5.2.	Ambiente de control .....	82
2.5.3.	Evaluación de riesgos.....	82

2.5.4. Actividades de control.....	82
2.5.5. Sistema de información y comunicación.....	82
2.5.6. Supervisión y monitoreo .....	82
2.5.7. Provisión de gastos.....	83
2.5.8. Análisis horizontal.....	83
2.5.9. Análisis vertical.....	83
2.5.10. Ingresos .....	83
2.5.11. Liquidez.....	83
2.5.12. Capital de trabajo.....	83
2.5.13. Valor actual neto .....	84
2.5.14. Tasa interna de retorno .....	84
2.5.15. Costo-beneficio .....	84
2.5.16. Base para el cálculo del impuesto a la renta.....	84
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>85</b>
3.1. Hipótesis del estudio empresarial.....	85
3.1.1. Hipótesis principal.....	86
3.1.2. Hipótesis secundarias .....	86
3.2. Indicadores de medición de las variables.....	87
3.2.1. Indicadores de la variable independiente .....	87
3.2.2. Indicadores de la variable dependiente.....	88
3.3. Tipo y diseño del estudio empresarial.....	89
3.3.1. Tipo de estudio empresarial .....	89
3.3.2. Diseño del estudio empresarial.....	90
3.4. Instrumentos de medición del plan de mejora.....	90
3.4.1. Diseño del plan de mejora del estudio empresarial .....	90
3.4.2. Variable independiente y su medición .....	91
3.4.3. Variable dependiente y su medición.....	93
3.5. Recopilación de datos.....	94

3.5.1.	Procedimiento de recopilación de datos .....	95
3.5.2.	Instrumentos para la recopilación de datos .....	95
3.5.3.	Procesamiento para la recopilación de datos .....	96
3.6.	Proceso para la presentación de datos .....	96
3.6.1.	Utilitarios para procesar datos .....	96
3.6.2.	Técnicas para presentar datos .....	96
3.6.3.	Análisis para el entendimiento de datos .....	97
3.6.4.	Tratamiento para presentar resultados .....	97
3.7.	Técnicas financieras para validar las hipótesis.....	97
3.7.1.	Técnicas financieras para evaluar el plan de mejora .....	97
3.7.2.	Técnicas financieras para evaluar a la empresa sin el plan de mejora.....	99
3.7.3.	Técnicas financieras para evaluar a la empresa con el plan de mejora .....	102
<b>CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....</b>		<b>104</b>
4.1.	Finalidad de aplicar un plan de mejora .....	104
4.1.1.	Objetivos del plan de mejora.....	104
4.1.2.	Beneficios del plan de mejora .....	104
4.2.	Presentación del plan de mejora.....	104
4.2.1.	Primera etapa: Rediseño de proceso de control de gastos .....	105
4.2.2.	Segunda etapa: Ejecución de mejoras al proceso de control de gastos .....	106
4.2.3.	Tercera etapa: Capacitación .....	107
4.3.	Implementación del proyecto de mejora .....	108
4.3.1.	Ejecución del plan de mejora .....	108
4.3.2.	Calendario de acciones para ejecutar el plan de mejora.....	111
4.4.	Análisis de la ejecución del plan de mejora .....	112
4.4.1.	Normativa de la plan de mejora .....	115
4.5.	Monetización de proyecto de mejora .....	120
4.6.	Resolución de la variable independiente .....	123
4.6.1.	Resolución de mayor pago de utilidad a trabajadores .....	123

4.6.2.	Resolución de mayor pago de impuesto a la renta .....	123
4.7.	Resolución de la variable dependiente .....	124
4.7.1.	Resolución del margen de utilidad bruta .....	124
4.7.2.	Resolución del margen actual de la utilidad operativa .....	125
4.7.3.	Resolución del margen actual de la utilidad antes de impuesto .....	126
4.7.4.	Resolución del margen actual de la utilidad neta después de impuesto .....	127
<b>CAPÍTULO 5. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA .....</b>		<b>129</b>
5.1.	Ingresos, egresos y estados financieros proyectados.....	129
5.1.1.	Estado de resultados proyectado .....	129
5.1.2.	Estado de situación financiera proyectada .....	130
5.1.3.	Ingresos y egresos operativos proyectados.....	131
5.2.	Evaluación financiera del proyecto .....	132
5.2.1.	Determinación de la inversión del proyecto .....	132
5.2.2.	Determinación de los beneficios del proyecto de mejora.....	133
5.2.3.	Valoración financiera del plan de mejora.....	134
5.3.	Evaluación financiera sin el plan de mejora.....	135
5.4.	Evaluación financiera con el plan de mejora.....	136
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>138</b>
6.1.	Resultado del estudio empresarial.....	138
6.2.	Recomendaciones del estudio empresarial.....	139
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>142</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>150</b>
Anexo 1. Matriz de consistencia .....		151

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresas del sector financiero peruano que registraron activos por sus operaciones múltiples al cierre de agosto 2021 .....	18
Tabla 2. Problemas del diagnóstico empresarial: Amenazas y debilidades .....	22
Tabla 3. Gastos del año 2020 no provisionados en la contabilidad.....	26
Tabla 4. Monetización de las pérdidas .....	27
Tabla 5. Operacionalización de variable independiente .....	88
Tabla 6. Operacionalización de variable dependiente .....	89
Tabla 7. Diseño del plan de mejora .....	90
Tabla 8. Guía de análisis documental de la provisión de gastos .....	93
Tabla 9. Guía de análisis documental del seguimiento de la mejora del estado de resultado financiero .....	94
Tabla 10. Evaluación financiera del proyecto de mejora .....	98
Tabla 11. Inversión o costos del proyecto de mejora del control interno en la provisión de gastos .....	98
Tabla 12. Beneficios por ahorros en sobrecostos operativos en el año actual.....	99
Tabla 13. Estado de resultados de la empresa sin el proyecto de mejora.....	100
Tabla 14. Balance general de la empresa sin el proyecto de mejora.....	101
Tabla 15. Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto de mejora.....	102
Tabla 16. Evaluación financiera de la empresa con el proyecto de mejora.....	103
Tabla 17. Presupuesto del plan de mejora – 1. <sup>a</sup> etapa.....	108
Tabla 18. Presupuesto del plan de mejora – 2. <sup>a</sup> etapa.....	109
Tabla 19. Presupuesto del plan de mejora – 3. <sup>a</sup> etapa.....	109
Tabla 20. Presupuesto total.....	110
Tabla 21. Cronograma de actividades del plan de mejora – 1. <sup>a</sup> etapa .....	111
Tabla 22. Cronograma de actividades del plan de mejora – 2. <sup>a</sup> etapa .....	111
Tabla 23. Cronograma de actividades del plan de mejora – 3. <sup>a</sup> etapa .....	112
Tabla 24. Resultados con la aplicación del proyecto de mejora.....	113
Tabla 25. Cambios en la propuesta 1: Fecha de corte documentario .....	115
Tabla 26. Cambios en la propuesta 2: Normativa de provisión de gastos.....	117
Tabla 27. Cambios en la propuesta 3: Monitoreo de gastos mensuales .....	119
Tabla 28. Cambios en la propuesta 4: Capacitación.....	120

Tabla 29. Disminución del problema de gastos no provisionados en la contabilidad al cierre de los años 2019 al 2025 .....	121
Tabla 30. Beneficio del proyecto de mejora.....	122
Tabla 31. Proyección del estado de resultados sin el proyecto de mejora.....	130
Tabla 32. Proyección del estado de situación financiera sin el proyecto de mejora ....	131
Tabla 33. Proyección de ingresos y egresos operativos sin el proyecto de mejora.....	132
Tabla 34. Inversión o costos del proyecto de mejora .....	133
Tabla 35. Ahorros después de la aplicación del proyecto de mejora .....	133
Tabla 36. Estimación financiera del proyecto de mejora .....	134
Tabla 37. Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto de mejora.....	135
Tabla 38. Evaluación financiera con el proyecto de mejora.....	136

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución del producto bruto interno 2010-2020 .....	19
Figura 2. Evolución de colocaciones y depósitos del sistema bancario .....	20
Figura 3. Causas de la ausencia de control interno en la provisión de gastos .....	24
Figura 4. Esquema de las variables del tema a investigar .....	28
Figura 5. Bases teóricas de la variable independiente: Control interno .....	39
Figura 6. Objetivos del control interno.....	41
Figura 7. Organización del control interno.....	44
Figura 8. Componente de ambiente de control.....	45
Figura 9. Componente de evaluación de riesgos .....	45
Figura 10. Componente de actividades de control .....	46
Figura 11. Componente de información y comunicación .....	47
Figura 12. Componente de actividades de supervisión .....	48
Figura 13. Tipos de controles .....	49
Figura 14. Componentes del control interno .....	50
Figura 15. Tipo de gastos .....	53
Figura 16. Provisión de gastos.....	54
Figura 17. Proceso NIC 37 .....	56
Figura 18. Devengado .....	57
Figura 19. Entrega de comprobantes de pago.....	60
Figura 20. Bases Teóricas de la variable dependiente: Resultados financieros .....	62
Figura 21. Modelo de ingreso-gasto .....	63
Figura 22. Modelo de activo-pasivo .....	64
Figura 23. Análisis de los estados financieros.....	66
Figura 24. Cualidades de los estados financieros .....	69
Figura 25. Propósito del análisis financiero .....	71
Figura 26. Estructura del estado de resultados .....	72
Figura 27. Tipos de utilidades .....	73
Figura 28. Esquema de las variables del proyecto de mejora.....	86
Figura 29. Flujo de proceso de provisión de gastos .....	92
Figura 30. Estructura del desglose de actividades del plan de mejora .....	105

Figura 31. Disminución del mayor pago de utilidades a los trabajadores producto de la aplicación del proyecto de mejora .....	114
Figura 32. Disminución del mayor pago del impuesto a la renta producto de la aplicación del proyecto de mejora .....	114
Figura 33. Pago de utilidades a trabajadores 2019-2025 (S/.).....	123
Figura 34. Pago de impuesto a la renta 2019-2025 (S/) .....	124
Figura 35. Margen de utilidad neta 2019-2025 (%) .....	125
Figura 36. Margen actual de la utilidad operativa 2019-2025 (%).....	126
Figura 37. Margen actual de la utilidad antes de impuesto 2019-2025 (%).....	127
Figura 38. Margen actual de la utilidad neta después de impuesto 2019-2025 (%).....	128

## RESUMEN

El presente estudio se realizó en una empresa que pertenece al grupo Scotiabank. El objetivo es elaborar y aplicar un plan de control interno en el proceso de provisión de gastos para mejorar todos aquellos indicadores que permitan presentar mejores resultados financieros de la empresa.

El entorno actual empresarial, y sobre todo financiero, orienta a que las entidades logren maximizar las ventas y reducir los gastos a fin de obtener una mejor eficiencia en el rubro en el cual se desempeñan. Por ello, se contó con una metodología aplicada, bajo un diseño de investigación cuasi experimental, ya que se contó con la manipulación de la variable independiente en el proceso de provisión de gastos por parte del investigador.

Asimismo, se emplearon diferentes técnicas e instrumentos para la recopilación de datos e información, así como pasar por un proceso de validez financiera en el que se puedan contrastar las hipótesis. Los resultados mostraron la existencia de asociación de los elementos consignados en el proceso de provisión de los gastos con los resultados financieros, sobre todo los derivados del estado de resultados.

En ese sentido, la validez financiera demostró que el proyecto de mejora es viable para su aplicación, dado que los beneficios obtenidos superan la inversión realizada, en donde se obtuvo un impacto favorable en el rendimiento de la entidad. Se recomienda, por tanto, a la entidad la integral aplicación del proyecto a partir de las diferentes políticas y actividades mostradas que permitan una mejor eficacia de los procesos para que se reflejen los resultados financieros de la entidad.

**Palabras clave:** Control interno, provisión de gastos, resultados financieros, utilidades.

## ABSTRACT

The present study was carried out in a company that provides business solutions to the Scotiabank group, with the aim of developing and applying an internal control plan in the expense provision process to improve all those indicators that allow presenting better financial results of the company business.

The current business and especially financial environment guides entities to maximize their sales and reduce their expenses in order to obtain better efficiency in the area in which they work. For this reason, an applied methodology was used, under a quasi-experimental research design, since the independent variable was manipulated by the researcher, which in this case is the process of provisioning expenses.

Likewise, different techniques and instruments were used to collect data and information, as well as to go through a process of financial validity that allows the contrast of the hypotheses. The results showed the existence of an association of the elements consigned in the process of provision of expenses with the financial results, especially those derived from the income statement.

In this sense, the financial validity showed that the improvement project is viable for its application, given that the benefits obtained exceed the investment made, where a favorable impact on the performance of the entity was obtained. Recommending to the entity its comprehensive application, based on the different policies and activities shown that allow a better efficiency of the processes and that are reflected in the financial results of the entity.

**Keywords:** Internal control, provision of expenses, financial results, profits.

## INTRODUCCIÓN

La previsión de los gastos es importante. Suele utilizarse con frecuencia por diferentes empresas de diferentes sectores orientados a la planificación de recursos y el planteamiento de estrategias y se centra en las decisiones que la empresa toma en el futuro respecto a las operaciones, las rentas y, por supuesto, el gasto.

Los objetivos que se desprenden de la previsión de los gastos se formulan a partir de aquello que la compañía requiere conseguir a fin de garantizar la solvencia de la compañía. En ese sentido, para el empleo de dicha previsión, se parte del control realizado alrededor de las actividades. Así, con un adecuado manejo, impactará de manera positiva en los resultados financieros.

En ese sentido, el escenario resulta relativo en torno a la problemática de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C. Se han detectado deficiencias respecto a la ejecución correcta de su cierre contable anual, por lo que algunos comprobantes quedan sin ser registrados. Ello conlleva a que se grava el impuesto a la renta, porque tampoco se cuentan con procedimientos para el registro adecuado de los gastos.

Por otro lado, no hay un correcto monitoreo de los gastos mensuales. Asimismo, el personal no se encuentra capacitado para realizar adecuadamente las actividades de provisión de los gastos. Esto se refleja en la generación de perjuicio que aflige los efectos bancarios de la organización. De esa forma, surgió la siguiente interrogante: ¿De qué manera se puede elaborar y aplicar un plan de control interno en el proceso de provisión de gastos para mejorar los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., 2020?

Para responder dicha interrogante se propuso elaborar y aplicar un plan de control interno en el proceso de provisión de gastos para mejorar los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C. en el 2020. Mediante el uso de indicadores económicos, se logró determinar su viabilidad.

Para la propuesta se empleó, como técnica base, iniciar por el diagnóstico inicial referente a la provisión de los gastos para identificar los problemas. A partir de esa instancia, se planteó la mejora de la fecha de corte documentario. Respecto a la normativa

para la provisión de gastos que tiene la entidad, se mejoró, ya que hubo un mayor monitoreo de los gastos mensuales ejecutados por la entidad. A partir de lo mencionado, la investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

El capítulo 1 cuenta con el problema, se empieza a identificar y diagnosticar el contexto de la compañía, la identificación de los problemas, la cuantificación y la generación de alternativas. Asimismo, se plantea la formulación de la problemática, los objetivos del estudio y la justificación.

El capítulo 2 se compone del marco teórico. Se exponen los antecedentes y se definen las teorías, las definiciones y los conceptos de las variables, así como el marco legal y normativa interna que sustentan el estudio y la definición de los conceptos básicos.

En el capítulo 3 se encuentra la metodología del estudio, se presentan las hipótesis, las variables y los indicadores, el diseño y el tipo de investigación. Asimismo, se presentan las técnicas y los instrumentos para la recopilación de datos y el posterior procesamiento.

El capítulo 4 muestra la propuesta de solución, se describen los objetivos propios del plan de mejora, la presentación, la implementación, los resultados y la monetización de dicho proyecto.

El capítulo 5 presenta la validación de la propuesta, se realizan las proyecciones de los ingresos y egresos, la posterior evaluación financiera, y se realiza una comparativa con el proyecto de mejora y sin el proyecto.

Para finalizar, se muestran las conclusiones que responden a los objetivos y las actividades realizadas en la investigación. Asimismo, se indican las recomendaciones que abordan sugerencias en torno a una mejora de distintos aspectos que debe considerar la empresa de estudio.

## CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA

### 1.1. Diagnóstico situacional del problema

El propósito de la actual investigación es elaborar un plan del control interno durante el proceso de provisión de gastos para mejorar los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C.

El control de gastos en una compañía debe ser parte de su estrategia financiera para hacerla más competitiva y maximizar los indicadores financieros. De ese modo, todo fin empresarial siempre está orientado a generar ganancias con el uso óptimo de sus recursos. Por eso, se espera generar alguna oportunidad de ahorro y/o inversión para fomentar la eficiencia.

Como consecuencia de este objetivo, surge la necesidad de controlar los gastos (Corporación Bi, 2021). Así, “una compañía tiene que conocer cuánto, cómo y por qué derrocha sus recursos poseerá la capacidad razonada capaz para tomar decisiones futuras más convenientes y justas para el logro de sus metas” (Ponce, 2018, p. 1).

#### 1.1.1. Realidad del problema a estudiar

Las empresas como organismos tienen el propósito de cumplir las metas que van cambiando en el tiempo. Estas deben estar sujetas a constantes análisis económicos y financieros para medir el desempeño. De esa manera, se detectará oportunamente alguna acción correctiva que deba realizarse a fin de mantener su funcionamiento en el mercado. (Gómez, 2012).

Por ende, resulta fundamental que exista un correcto control de los ingresos y gastos, pues ayudará objetivamente a una creación de data financiera que ayude a la toma de arbitrajes.

Uno de los problemas que presentan las empresas es el control y la contabilización de los gastos, ya que la calidad de información con la que se trabaja es limitada o desorganizada. Esto se debe por dos razones: en primer lugar, hay una capacidad restringida en cuanto a la documentación para realizar las estimaciones de manera predictiva a sucesos inesperados en la contabilidad; y, en segundo lugar, la falta de capacidad de la empresa para valorar de forma completa y eficiente los sucesos, ya sea

por elementos internos o externos, razones que determinan el proceso de la toma de decisión (Soriano *et al.*, 2015).

Las empresas viven en constantes situaciones de incertidumbre respecto a las operaciones que realizan. Esos sucesos económicos provocan que no puedan ser tratados de manera fiable en la contabilidad. Por eso, toda empresa tiene la obligación de determinar sus impuestos por pagar cada año, viéndose en la necesidad de establecer estimaciones contables sobre las operaciones, lo cual genera un grado de incertidumbre al cierre del año fiscal. A estas estimaciones en el ámbito contable se les denomina provisiones (Flórez, 2009).

En ese contexto, las empresas necesitan tener un control eficiente de los gastos bajo la premisa de realizar contabilizaciones exactas. Los estados financieros que presentan deben tener la seguridad de ser instrumentos de análisis fiables y, por supuesto, la determinación de los impuestos por pagar debe ser proporcional a las derivaciones financieras obtenidas durante un período fiscal. De ese modo, si la empresa mide inadecuadamente sus gastos, estos impactan de forma directa en las derivaciones financieras de la compañía y en las obligaciones fiscales.

### ***1.1.2. Diagnóstico externo de la empresa***

La unidad de estudio del presente plan de mejora está representada por la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., la cual pertenece al grupo económico de Scotiabank y Crediscotia. Según la calificación industrial internacional uniforme (CIIU) de actividades económicas inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria (Sunat), se encuentra dentro del sector de Actividades de agencia de cobro y agencias de calificación crediticia con el CIIU 8291.

De acuerdo con la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), al cierre de agosto 2021, se registraron 53 empresas con activos que realizan operaciones financieras. Conforme se indica en la tabla 1, se aprecian sus porcentajes de participación en el sector financiero y los activos registrados a esa fecha según el tipo de institución financiera.

**Tabla 1**

*Empresas del sector financiero peruano que registraron activos por sus operaciones múltiples al cierre de agosto 2021*

Empresas de operaciones múltiples	Activos a agosto 2021		
	Número de empresas	Monto (S/ millones)	Participación (%)
Banca múltiple	16	538,590	90.83
Empresas financieras	10	14,553	2.45
Cajas municipales	12	34,050	5.74
Cajas rurales de ahorro y crédito	7	2,651	0.45
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa	8	3,124	0.53
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>592,968</b>	<b>100</b>

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)

Conforme se aprecia en la tabla 1, el sistema financiero peruano se encuentra constituido por empresas de banca múltiple, compañías financieras, cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito, y entidades de desarrollo de pequeña y microempresa. En ese sentido, es preciso establecer la relación de que, si el sector financiero sufre alguna complicación por cualquier evento, también la empresa de unidad de estudio estaría siendo influenciada por esta misma complicación.

El diagnóstico externo parte de un evento complicado ocurrido en los primeros meses del 2020, reflejado en el Decreto Supremo N.º 044-2020 del 15 de marzo del 2020. Así, el Gobierno peruano fijó el estado de emergencia nacional y retrimiento social necesario a causa del brote del COVID-19.

Muchas empresas vieron afectados sus resultados financieros durante ese período. En ese caso, las instituciones facilitaron el servicio de cobranzas a las entidades financieras, debido a que las recuperaciones de créditos decrecieron por el desempleo generado por la pandemia.

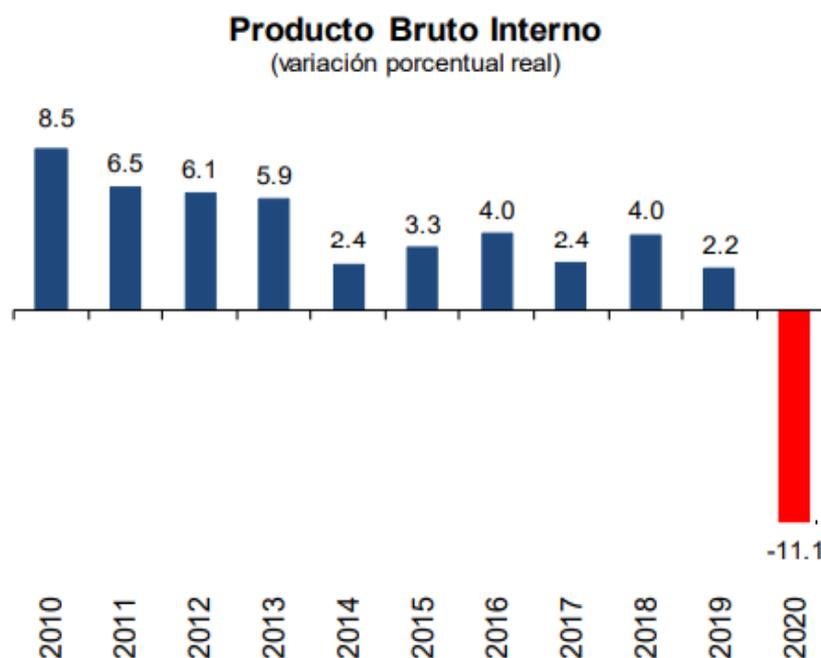
Asimismo, el producto bruto interno (PBI) asentó un desplome del 11.1% en el 2020, la más elevada convulsión desde 1989, perjudicándose por la pandemia del COVID-19. El ejercicio económico registró una regresión récord la cual rodeó el 30% en el segundo trimestre del año 2020, a causa de la cuarentena universal establecida por el

Gobierno a mediados de marzo y finales de abril con la finalidad de minimizar el avance de este virus.

Sin embargo, el progresivo transcurso de reapertura del ejercicio económico comenzado para el mes de mayo consintió una continuada recuperación, generando que el PBI consiga un 98% de niveles pre-COVID-19 a través del cuarto trimestre en el 2020 como se aprecia en la figura 1.

**Figura 1**

*Evolución del Producto Bruto Interno 2010-2020*



Fuente: INEI, Elaboración Estudios Económicos (Scotiabank).

La situación de la pandemia del COVID-19 acontecida en el año 2020 impactó algunas líneas de servicio, siendo requerido un menor volumen de servicios de gestión de cobranza. Eso redujo la facturación de Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C. en un 9% respecto del 2019. Además, esta reducción en la facturación ha sido acompañada con reducciones en los gastos relacionados.

Sin embargo, gracias a las disposiciones determinadas por el Gobierno peruano con la SBS, los créditos del sistema financiero al sector privado crecieron un 12.3% para el periodo correspondiente al 2020, proporcionado por el tipo de cambio firme, apresurándose en relación al 2019 (7.0%). Asimismo, los créditos en soles aumentaron la

diligencia, atravesando un aumento de 9.8% a un 20.3%, mientras que los préstamos en dólares siguieron desplomándose, pasando del ritmo en -0.4% a -10.8%.

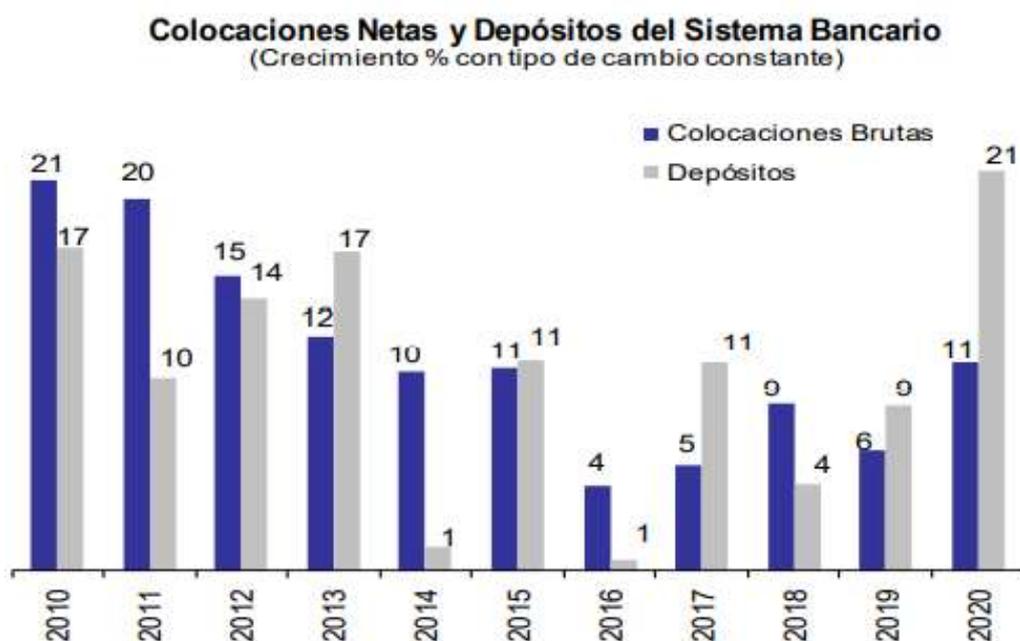
Los créditos a compañías aumentaron el movimiento de un 4.2% a un 22.7%, a causa del programa Reactiva Perú, en tanto los créditos a individuos se retrajeron a causa del menor gasto, atravesando de un 11.3% a -3.1%. También, el nivel de la dolarización del crédito bajó de un 25.9% a un 20.6%, conservándose la táctica de desdolarización del crédito, la cual se acude y promueve al Banco Central por su octavo periodo.

Con respecto al nivel de sistema bancario, en el periodo del 2020, el crédito aumentó 10.9%, entre tanto los depósitos lo concibieron a un 21.0% conforme a cifras indicadas con un tipo de cambio constante. El ratio en morosidad cambió de 3.02% para el 2019 a un 3.80% para el 2020.

En lo que se refiere al nivel de la rentabilidad del sistema, se movió de un 18.3% en 2019 a un 4.0% en el 2020. Las entradas financieras simbolizaron 6.7% de activos productivos, en tanto los expendios operativos ampliaron de 41.1% a 43.4% en el margen financiero, manifestando las consecuencias por la crisis causada por el COVID-19 en el sistema bancario. En el nivel de provisiones, se llegó al equivalente 178% de cartera pasada. En la figura 2, se pueden apreciar estos efectos y cambios.

**Figura 2**

*Evolución de colocaciones y depósitos del sistema bancario*



Fuente: SBS, Asbanc, Estudios Económicos (Scotiabank).

La unidad de estudio posee una lista de opciones que pueden ser tomadas dentro del contexto del COVID-19: el fuerte enfoque, la productividad en la gestión y eficiencia en la gestión de los costos operativos, los servicios que se ejecutan al interior de la operación local de Scotiabank Perú y el respaldo económico al ser parte del Grupo Scotiabank.

Bajo ese supuesto, también las compañías del sector financiero se vieron beneficiadas por la aparición de los paquetes de estímulos económicos. Por medio de la ejecución de créditos con caución estatal como Reactiva Perú, se pudo mantener la serie de cancelaciones del desarrollo común de las operaciones, a pesar de la gran amenaza económica que ha significado la aparición del COVID-19 dentro de un contexto de crisis política en el Perú que trajo consigo la agudización de los problemas del país.

Resulta importante recalcar que el presente plan de mejora toma de manera observadora y activa la situación política actual del país, ya que con toda seguridad representa una amenaza latente que pondría en riesgo la efectividad de las estrategias impuestas y/o sugeridas en el trabajo.

### ***1.1.3. Diagnóstico interno de la empresa***

Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C. es una institución que ofrece medidas de servicios al grupo Scotiabank. Los servicios que brinda se encuentran encaminados al manejo del cobro de productos de consumo, hipotecarios y mypes de Scotiabank/Crediscotia, a través del empleo de distintas vías como la recaudación telefónica, al igual que la atención al comprador y la comercialización de productos financieros por medio de su *contact center* (Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., 2021).

Respecto a las fortalezas, se puede mencionar la inversión tecnológica en equipos e infraestructura para mantener el desarrollo de las operaciones ante un evento fortuito. Conforme a las debilidades, se puede mencionar la deficiente capacidad del personal para lograr la correcta gestión financiera, ya que la misma situación ha determinado que se tengan menos recursos y mayor trabajo, lo cual en definitiva vendría a ser uno de los principales factores de desorganización y deficiente control de gastos.

Tabla 2

*Problemas del diagnóstico empresarial: Amenazas y debilidades*

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control
<b>Amenaza.</b> Existe una reducción significativa de las recuperaciones de créditos.	La pandemia de la COVID-19 genera inestabilidad económica, misma que trajo desempleo de los deudores.	La reactivación económica será lenta, ya que existen otros indicadores internacionales de crisis económicas.	Activar alertas para mitigar los riesgos financieros que puedan producirse.
<b>Amenaza.</b> Existe mayor riesgo país, diversos escenarios políticos complican todos los sectores económicos y sociales.	La crisis política provoca que se tomen medidas económicas y fiscales aceleradas sin analizar cómo afecta a cada sector empresarial.	Las colocaciones de créditos podrían disminuir, mientras que los índices de morosidad podrían aumentar.	Coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas a nivel sector para llegar a acuerdos que apoyen a la comunidad y a las empresas.
Síntomas	Causas	Pronóstico	Control
<b>Debilidad.</b> Deficiente control en la provisión de gastos. El personal del área de Finanzas no provisiona los gastos de manera adecuada.	La falta de conocimiento del proceso de provisión de gastos hace que algunos procedimientos se apliquen mal.	Si no se controlan los gastos se pueden afectar los resultados financieros de la empresa.	Capacitación al personal para lograr el entendimiento de los procedimientos y mejorar el proceso.
<b>Debilidad.</b> La información financiera brindada para la toma de decisiones carece de fiabilidad.	Ausencia de procedimientos de registros de provisiones.	Si no se mejoran los procesos y no se norman políticas de contabilización podría generar perjuicios económicos.	Implementar medidas para el mejor control interno en el proceso de provisión de gastos.

Fuente: Elaboración propia.

#### **1.1.4. Descripción y análisis de los problemas**

Una vez analizado los diferentes problemas de la unidad de estudio, se ha considerado ahondar el problema de la ausencia de control interno en el proceso de provisión de gastos. Esta afecta los resultados financieros de la empresa al generar un mal cálculo de sus obligaciones fiscales.

La empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C. supervisa sus operaciones a través de diferentes mecanismos de control. Uno de ellos es el proceso de provisión de gastos, el cual se realiza de forma mensual, conforme se van ejecutando los gastos de la empresa.

Al respecto, para que la empresa pueda ejecutar de manera correcta el cierre contable anual, todas las áreas deben de enviar los comprobantes de pago por los gastos realizados hasta los días 20 de cada mes o, en su defecto, solicitar a la unidad de contabilidad la provisión contable hasta los días 21 o 22 de cada mes por los gastos cuyos comprobantes de pago aún no se tienen.

Dicho procedimiento se aplica tanto en los cierres mensuales como en los cierres anuales, teniendo este último, fechas más ajustadas. Como lo indica la ley, el ejercicio que grava el impuesto a la renta de un año determinado, siempre inicia el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre; es decir, debe coincidir con un año comercial.

En cuanto a los gastos de la renta empresarial, estos se atribuyen al ejercicio en que se provocan los sucesos que la incitan, siempre que su pago no se encuentre subyugado a un estado suspensivo, independiente de la fecha en la cual se pague, inclusive si no se hubieran pactado las condiciones para su pago (Congreso de la República, 2004).

En el 2020, después del cierre contable anual, la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C. detectó que para el año 2020 se dejó de provisionar S/ 206 570.44 de gastos. Esta situación alteró las derivaciones financieras de la institución, generando de una mayor cancelación de tributaciones.

La base para el cómputo de los tributos se determina sobre la utilidad obtenida en un período, después de deducir todos sus gastos operacionales. Por lo cual, dicha situación se traduce en un perjuicio económico para la empresa valorizado en S/ 68 219.89 por un mayor desembolso de la intervención del personal en las ventajas y un mayor pago de impuesto a la renta.

**Identificación de problemas.** En una reunión con los funcionarios del Área de Finanzas, se realizó una lluvia de ideas para señalar las causas primordiales en la ausencia del control interno en provisiones de gastos. Dicho análisis se apoyó en el diagrama causa-efecto, encontrándose problemas relacionados a métodos y mano de obra como la

existencia de fechas de cierres antes de fin de mes, ausencia de procedimientos para registro de gastos, falta de monitoreo de gastos mensuales y falta de capacitaciones. Estos se ven reflejados en la figura 3.

**Figura 3**

*Causas de la ausencia de control interno en la provisión de gastos*



Fuente: Elaboración propia.

**Existencia de fecha de cierre antes de fin de mes:** Se presenta principalmente porque la empresa realiza sus cierres mensuales el último día del mes. El corte documentario para la recepción de documentos a registrarse se realiza los días 20 de cada mes. Quedan, de esta manera, facturas de los días 21 al 30 o 31 de cada mes pendientes para el registro.

**Ausencia de procedimientos para registros de gastos:** Si bien existe una normativa de provisión de gastos, no existe un procedimiento para el registro de gastos, reconocimiento, oportunidad de registro e implicancias de el no registro del gasto.

**Falta de monitoreo de gastos mensuales:** La empresa realiza presupuestos mensuales de los consumos afianzados y variables en los cuales va a incurrir dentro de

un período por cada unidad de negocio. Sin embargo, los presupuestos no son contrastados con las facturas recibidas por la unidad de contabilidad.

**Falta de capacitación:** A causa de la elevada traslación del personal en la unidad de contabilidad en el último período, resulta necesario asegurarse de que cada ingreso de personal esté debidamente capacitado para conocer el negocio y los procedimientos contables que deben seguirse para cada partida, en este caso, el registro de gastos.

**Cuantificación de defectos y fallas.** Al realizar el análisis del problema a investigar, se identificaron los gastos que no fueron provisionados al cierre del año 2020. Estos se clasifican según el tipo de gasto tal y como se aprecia en la tabla 3. El resultado es el total de cuantificación de defectos y fallas forjados a causa de la ausencia del control en la provisión de gastos.

Esta cuantificación asciende a un total de S/ 206 570.44. A su vez, generó un perjuicio económico de S/ 68 219.89, mostrados en la tabla 4. Estos gastos no contabilizados están prevalentemente caracterizados por ser gastos de servicios que, en definitiva, refuerza el supuesto de que no fueron provisionados por un deficiente conocimiento y control de los empleados en el departamentos de finanzas de la institución sujeta al presente plan.

**Tabla 3***Gastos del año 2020 no provisionados en la contabilidad*

<b>GASTOS NO CONTABILIZADOS</b>	<b>IMPORTE S/</b>
Alquiler	5,548.00
Asesoría Legal	9,159.67
Bienes menores	168.22
Courier	3,380.51
Depósitos / almacenamiento	424.80
Gastos judiciales	880.00
Honorarios judiciales	22,480.20
Impresos / copias / empaste	1,560.00
Mantenimiento y asistencia intangibles	1,400.99
Otros seguros	194.57
Otros servicios de comunicación	3,247.63
Servicios de soporte LATAM	23,009.49
Servicio soporte de terceros	126,276.74
Servicio de verificaciones	2,305.26
Servicios de terceros otros	5,075.00
Teléfonos fijos	1,219.36
Útiles de oficina	240.00
<b>Total Gastos no contabilizados en el año 2020</b>	<b>206,570.44</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Monetización de las pérdidas.** Ya identificados los defectos y las fallas que se originaron por el problema de la ausencia de control interno en el proceso de provisión de gastos, en la siguiente tabla 4 se muestran la monetización del perjuicio económico generado para la empresa y el costo financiero que representa.

El presente análisis se realizó de manera anual. Así, se aprecia que, al no haberse registrado dentro de los gastos de la empresa el importe de S/ 206 570.44, se generó un mayor pago de utilidades a los trabajadores y un mayor pago de impuestos.

Se genera, entonces, por sumatoria de ambos conceptos, el importe de S/ 68 219.89 como perjuicio económico para la empresa. Lo que se resume en un costo financiero del 5% por participación de utilidades a los trabajadores y 29.5% del impuesto a la renta. En ambos casos, se ha pagado más de lo debido.

**Tabla 4***Monetización de las pérdidas*

<b>Ficha de Monetización del problema</b>	
<b>Primer Perjuicio económico generado Mayor Pago de Utilidades a los Trabajadores</b>	
<b>Conceptos</b>	<b>Monto S/</b>
Importe declarado	363,267.15
Importe real considerando los Gastos No Provisionados	352,938.62
<b>Mayor pago de Utilidades a los Trabajadores</b>	<b>10,328.53</b>
<b>Ficha de Monetización del problema</b>	
<b>Segundo Perjuicio económico generado Mayor Pago de Impuesto a la Renta</b>	
<b>Conceptos</b>	<b>Monto S/</b>
Importe declarado	2,036,112.35
Importe real considerando los Gastos No Provisionados	1,978,220.99
<b>Mayor pago de Impuesto a la Renta</b>	<b>57,891.36</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Alternativas de solución del problema.** Después de analizar los inconvenientes que originan la desaparición del control interno en el proceso de provisión de gastos, se plantean las siguientes alternativas de solución para lograr la correcta contabilización de gastos de la unidad de estudio para mejorar sus resultados financieros:

- Con respecto a la existencia de fecha de cierre antes de fin de mes, se plantea ajustar las fechas de recepción de facturas emitidas por los proveedores o, en su defecto, solicitar a los proveedores que solo emitan las facturas hasta los días 20 de cada mes para coincidir con las fechas de corte documentario.
- En relación a la ausencia de procedimientos para los registros de gastos, se plantea establecer un procedimiento en el que se incluyan pautas para el registro. Este procedimiento se debe añadir también dentro de la normativa “Provisión de gastos”.
- Para el tema de falta de monitoreo de gastos mensuales, se van a solicitar

reuniones en las que participen las unidades de Presupuesto y Contabilidad, a fin de que puedan establecer procedimientos para el cruce de información. De esa manera, todos los gastos que van a ejecutarse puedan monitorearse antes del cierre contable.

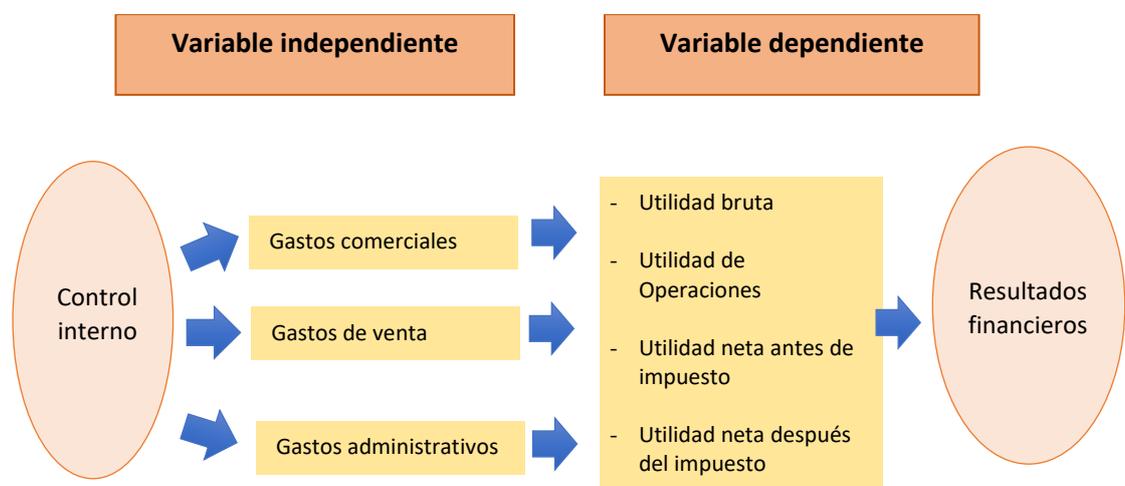
- Respecto a la falta de capacitación, se plantean capacitaciones a la unidad de contabilidad y presupuestos, a fin de que conozcan los procedimientos contables que deben seguirse para la provisión de gastos. Dicha capacitación deberá ser periódica y, sobre todo, reforzada cuando ingrese un personal nuevo.

**Elección de opciones de solución.** Se ha concluido que la alternativa a desarrollar para atacar la problemática de la provisión de gastos sea desarrollar un plan de control interno en aras del proceso para la provisión de gastos. Este plan del manejo interno debe contener procedimientos y medidas que desarrollen la unidad de estudios para mejorar los resultados financieros.

Por eso, el título de la investigación para la propuesta de mejora es “Plan de control interno en el proceso de provisión de gastos para mejorar resultados financieros”. La siguiente figura 4 muestra la variable independiente “control interno” y la variable dependiente “resultados financieros”:

**Figura 4**

*Esquema de las variables del tema a investigar*



Fuente: Elaboración propia.

**Descripción de la plan de mejora.** “Antes de evaluar, se debe realizar una serie de posiciones que faciliten, en lo posible, el proceso de valoración” (Durban, 2008, p. 52). Para realizar una propuesta de mejora es importante establecer escenarios en el que se permita valorar la viabilidad del proyecto. De esa manera, se determina si es recomendable que la unidad de estudio se aplique.

El plan de control interno debe cumplir con ser menor al perjuicio económico que genera el problema raíz. En ese sentido, el plan de control interno en el proceso de provisión de gastos contará con una serie de procedimientos basado en las buenas prácticas del control de gastos comerciales, ventas y administrativos. Estos procedimientos estarán soportados por una adecuación a la infraestructura tecnológica que, a su vez, agilizará los procesos y la comunicación entre las áreas involucradas; además, se plantea el *feedback* constante al recurso humano de las áreas usuarias y el de finanzas.

## **1.2. Formulación de los problemas**

### ***1.2.1. Problema principal***

¿De qué manera se puede elaborar y aplicar un plan de control interno en el proceso de provisión de gastos para mejorar los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., 2020?

### ***1.2.2. Problemas secundarios***

¿De qué manera se puede diagnosticar cómo el control interno del proceso de provisión de gastos está afectando los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C. en el año 2020?

¿De qué manera se puede estructurar y aplicar un plan de control interno en el proceso de provisión de gastos en beneficio de los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C. en el año 2020?

¿De qué manera se puede evaluar el impacto del plan de control interno en el proceso de provisión de gastos para mejorar los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C. en el año 2020?

### **1.3. Justificación del estudio empresarial**

#### ***1.3.1. Justificación técnica del estudio***

La investigación actual cuenta con el objetivo de establecer un plan para el control interno y mejorar el proceso en la provisión de gastos, ya que la forma en cómo la empresa está desarrollando este proceso genera desorden en los procedimientos de provisión de gastos, registro del gasto y entrega de recibos de cancelación.

También va a permitir implementar y actualizar las normativas internas relacionadas al proceso de provisión de gastos, establecer nuevos cronogramas de cierres para que se encuentren más alineados al contexto operativo de la organización. Finalmente, se plantea la formación de los trabajadores en el Área de Finanzas para lograr una correcta gestión de control de gastos y pueda permitir el progreso de los efectos en la entidad.

Además, se espera mejorar la comunicación entre las diferentes unidades del Área de Finanzas. Como área encargada de los asuntos financieros de la entidad, resulta de suma relevancia que la data fluya entre todos sus colaboradores y, de esa forma, se pueda tener información confiable para el proceso de toma de decisiones.

Igualmente, el presente plan consiste en la aplicación de la teoría del COSO centrada en el correcto control del gasto. Así, se podrá proponer una herramienta que permitirá optimizar el control en la empresa y servirá como base a futuros investigadores cuyo interés sea realizar investigaciones aplicativas con similares problemáticas. Finalmente, los instrumentos que se aplicarán en el presente plan será un aporte importante para las ciencias contables.

#### ***1.3.2. Justificación económica del estudio***

Económicamente esta investigación está justificada debido a que su desarrollo va a permitir generar ahorros para la empresa. Al establecer un plan para el control interno en aras de mejorar el proceso en provisión de gastos, se podrá contabilizar los gastos en el momento en que realmente se ejecutan.

De esta manera, la base imponible para el cálculo del impuesto a la renta anual y la base imponible para el cálculo de la participación a los trabajadores se determinará por

el monto que corresponde a las operaciones de un determinado período. Por eso, si la empresa puede medir fiablemente los gastos, podrá deslindar toda responsabilidad entre áreas que puedan relacionarse con el uso inadecuado de los gastos y alguna finalidad de alterar resultados para su beneficio.

Asimismo, el Área de Finanzas es responsable de velar por la correcta gestión de los ingresos y gastos. De ese modo, se derivan las obligaciones que la empresa debe asumir por el desarrollo de sus operaciones.

Por tanto, el impacto económico que se espera de esta investigación está orientado al ahorro fiscal a partir del análisis de la problemática y alguna controversia por casos de fraude que puedan generarse en el Área de Finanzas al no controlar los gastos de forma periódica. Además, el presente trabajo incluirá los costos detallados por cada actividad propuesta, las cuales se contrastan con la pérdida identificada, por lo cual se estaría justificando la viabilidad del plan.

#### **1.4. Objetivos del estudio empresarial**

##### ***1.4.1. Objetivo principal***

Elaborar y aplicar un plan de control interno en el proceso de provisión de gastos para mejorar los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., año 2020.

##### **1.4.2. Objetivos secundarios**

Diagnosticar y evaluar cómo el proceso del control interno de provisión de gastos está afectando los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., año 2020.

Estructurar y aplicar un plan de control interno en el proceso de provisión de gastos en beneficio de los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., año 2020.

Validar cuantitativamente el impacto del plan de control interno en el proceso de provisión de gastos en la mejora del estado de los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., año 2020.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes del estudio empresarial

#### 2.1.1. Antecedentes nacionales

Sánchez (2020), en el estudio “Diseño del sistema de control interno para mejorar la rentabilidad del Hostal Italia II, Chiclayo 2018”, tuvo como fin establecer si el diseño del sistema del control interno mejora la rentabilidad de una empresa. Para ello, realizó una investigación de carácter analítica, cuantitativa, no experimental y explicativa. La unidad de información fue la empresa en mención y las técnicas empleadas fueron la entrevista y el análisis documental.

Entre los resultados se determinó que efectuar el sistema de control interno permitiría al Hostal Italia II avanzar significativamente en el proceso de producción del servicio. Esto generaría la ampliación de las comercializaciones, utilidades, control de las existencias que se traducen en mayores resultados financieros.

Después de la ejecución del sistema para el control interno, el hostal proyectó tener hasta el 2020 ventas netas de S/. 859 787.00 y una utilidad operativa del S/. 439 767.00, todo para mejorar el 42.3% inicial. Por eso, se afirmó que, por más que se verifique la información operativa y financiera, estos hallazgos no se logran corregir por un deficiente control interno.

Quezada (2020), en el estudio “Relación del control interno contable de ingresos y gastos en la gestión financiera de la empresa de servicios Mamutt S.A.C., 2018”, tuvo como objetivo establecer la correspondencia entre el control interno contable de entradas y expensas con el manejo financiero de la empresa Mamutt S.A.C.

Para ello, se realizó un estudio cuantitativo de nivel básico con diseño transversal, correlacional y no experimental. Asimismo, se empleó dos cuestionarios dirigidos a 14 trabajadores del departamento administrativo en la entidad, los cuales se espera determinar el nivel en que se administra el manejo interno contable de ingresos y consumos, y medir en qué nivel se utiliza la dirección financiera en la organización.

El resultado fue que se confirmaron las hipótesis de investigación, las cuales se llevan a finalizar; además, el control interno contable de ingresos y gastos se

corresponden de manera significativa en la administración financiera de la organización. Para este caso, se recomendó que la gerencia aplique eficientemente en la empresa el modelo COSO 2013 para que se pueda obtener una información confiable y fidedigna.

Arroyo y Surichaqui (2020), en su estudio “El devengo y su efecto en la determinación del impuesto a la renta de la empresa Lucarbal Rent a car E.I.R.L., año 2018”, tuvieron a modo de objetivo conocer la realización de la retribución en el establecimiento del impuesto a la renta en la entidad Lucarbal Rent a car E.I.R.L.

Las autoras elaboraron una investigación cualitativa con un método descriptivo, haciendo uso de una lista de cotejo. Así, a través de una reunión con el gerente general de Lucarbal Rent a car E.I.R.L. se solicitó en calidad de préstamo los libros de ingresos y gastos, ficheros de recibos de entradas y gastos, contratos y especulaciones de préstamo de servicios, declaraciones juradas mensuales y la declaración del impuesto a la renta anual del año 2018.

Luego de recibir dichas evidencias, se procesaron en la lista de cotejo trabajado en un Excel. Se determinó, de ese modo, que existe una diferencia de S/ 10 388.00, luego de haber reubicado los gastos en el período en el que realmente se devengaron. Entre los meses que resaltan mayor diferencia se encuentran mayo y junio con S/. 141 074.00 y S/. 49 697.00. Además, se identificó que existen meses con diferencias positivas como enero, febrero, marzo, abril, junio y agosto con una incidencia directa en el pago de los impuestos que se declararon y se pagaron.

Marín (2019), en su trabajo de tesis titulada “Implementación de control interno en la Corporación Empresarial Barrera y Gutiérrez S.A.C.”, tuvo como objetivo general describir las mejoras frente a la ejecución del control interno en la Corporación Empresarial Barrera & Gutiérrez SA.C.

Realizó un tratado del tipo aplicado, no experimental, descriptivo y con enfoque cualitativo. Asimismo, realizó entrevistas al gerente general y al personal involucrado en la parte administrativa. Posteriormente, mediante al análisis de las cinco características del informe COSO, pudo concluir que la implementación de control interno mejoró la gestión en la empresa de manera general, pues el ambiente del control permitió elaborar instrumentos de gestión, estructurar los procedimientos de manera clara y generar un

mapa de riesgos. Gracias a la dimensión evaluación de riesgos, se identificaron los riesgos, se segregaron funciones y se implementaron planes de contingencia.

Por otra parte, las actividades de control fueron determinantes para realizar el control del personal frente a sus funciones. El sistema de información ayudó a corregir los canales de comunicación y la supervisión mejoró el monitoreo continuo de todo el plan implementado.

Por eso, se implementaron 19 actividades de control interno de las 21 propuestas, lo cual equivale a una efectividad de implementación del 90.5%. Las actividades no implementadas fueron el organigrama en el módulo de ambiente de control y los arqueos de conciliación bancarias en el módulo “actividades de control”. Dicha efectividad se materializa en la implementación del MOF, flujogramas, reordenación del personal, diseño de mapas de peligros y el diseño ejecución y control de un plan estratégico.

Ponce (2018), en su tesis titulada “Los controles internos de los gastos y la gestión gerencial de las empresas comerciales de la provincia de Huaura”, tuvo como propósito señalar la forma en que los controles internos de gastos inciden en la dirección gerencial de las organizaciones comerciales de la provincia de Huaura.

Conforme a ello, se realizó una investigación aplicada con un diseño explicativo y enfoque cuantitativo. Se aplicó una encuesta a 92 funcionarios y trabajadores que laboraban en las principales entidades comerciales en dicha provincia.

Los resultados determinaron que existe influencia ( $p < 0.05$ ) en medio del control interno de gastos y gestión gerencial de asociaciones comerciales de la provincia de Huaura. Para ello, se indicó a los funcionarios de las diferentes empresas comerciales que el control de consumos es una ocupación prioritaria para determinar la correcta administración de los recursos en la concepción de rentabilidad.

El 30.53% de los encuestados convergieron que el control interno de expensas muchas veces influye en la gestión gerencial. El 41.78% mencionó que los controles internos del gasto influyen en la planificación y en el estado de resultados de la empresa. Finalmente, el 51.75% concluyó que el manejo interno de los gastos incide en gestión de clasificación.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

Merchán, (2019), con la investigación “Diseño de un manual para el control de gastos caso: Aldeas Infantiles SOS”, tuvo la finalidad de elaborar un documento manual, el cual consienta a controlar la justificación adecuada de los gastos en base a que las mismas sean actividades que se desarrollan en las Aldeas Infantiles SOS. Para ello, se aplicó un estudio de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo. Asimismo, la muestra del presente estudio estuvo constituida por 50 personas, y se aplicaron entrevistas dirigidas a expertos en temas de carácter financiero.

Se pudo demostrar que los problemas provenientes del control del gasto generan riesgos de fraude y desembolso innecesario de dinero; sin embargo, con la implementación de un manual de asignaciones de responsabilidades y políticas, se puede tener una presentación respaldada por los documentos respectivos y hacer que el presupuesto se cumpla con eficiencia.

Los problemas del deficiente control del gasto generó una diferencia de \$ 93.359,43 en el estado de resultado, frente al presupuesto establecido \$ 2.382.458.03 y lo real utilizado \$ 2.289.098.60. Entre las principales diferencias se mencionaron los costos de operación con \$ 50.900,00 y los ingresos de fuentes privadas con un monto ascendente a \$ 21.953,81. Con la ejecución de una propuesta se aguarda que los mismos disminuyan significativamente.

Marambio y Quintero (2018), con el estudio titulado “El principio de correlación de gastos con ingresos y criterios de diferimiento de gastos y su incidencia en la determinación del impuesto de primera categoría”, tuvieron como objetivo mostrar la importancia de contar con expertos que sepan el método contable y tributario de la correlación de expensas con ingresos y juicios en diferimiento de consumos para establecer los controles requeridos. El objetivo fue establecer la adecuada determinación de la base imponible del impuesto de primera categoría.

Para ello, los autores siguieron un análisis dogmático de las reglas comprendidas en la Ley sobre Impuesto a la Renta (LIR) y de las pautas contables aplicables en Chile, en relación con el principio de correspondencia de costas con ingresos y los factores del diferimiento y activación de consumos.

El resultado de la investigación fue plantear diferentes controles para los casos más recurrentes que se presentan relacionados con la reciprocidad de gastos con ingresos y diferimiento. Al respecto, se elaboraron dos anexos que incluyen los controles recomendados en cada situación, ya que depende de la base imponible de los impuestos que la empresa debe pagar al término de un ejercicio.

Los artículos aplicados de la LIR para entender los principios de la correlación de gastos con ingresos son el 29, 30 y 31. Precisamente, el artículo 31 se clasifica en consumos de ordenación y puesta en marcha, expensas de impulso y distribución de productos nuevos y finalmente en expendios de exploración científica y tecnológica. Este trabajo permitió a los futuros investigadores servir como una herramienta de consulta que les ayude con precisiones importantes de reciprocidad entre gastos con entradas y partiendo de la visión contable y tributario.

López *et al.* (2018), con la tesis de especialidad “Diseño del sistema de control interno para los departamentos de cartera y tesorería de la empresa ROOT+CO S.A.S.” tuvieron como objetivo principal diseñar un sistema del control interno, el cual le permita a los departamentos de cartera y tesorería, dar solución a las problemáticas de control. Así, se comenzó con un diagnóstico de los departamentos, se identificaron fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas que permitieron la planeación estratégica y la ejecución de la matriz de riesgo.

Finalmente, se diseñó y propuso un sistema para el control interno, el cual permitió la adecuada dirección de cancelaciones, la maximización en utilidades, el correcto cumplimiento de normativa vigente, una adecuada gestión de los riesgos, los flujogramas de procesos, el perfil de puestos, el libro de pautas, las funciones y procedimientos, el modelo de planillas y las cartas de cobros. Todo lo mencionado permitió optimizar los indicadores financieros de la organización.

Dentro de aquellos riesgos con mayor significancia y categorizados como alto se encontraron las insuficiencias en la gestión de claves, la identificación de registros de cancelaciones los cuales no correspondieron a procedimientos autorizados, la inexistencia de un registro de gestión de cobros y las pérdidas económicas por pagos no registrados.

Los resultados del *checklist* determinaron el manejo de la cartera y control de tesorería con una media de 3.0 dentro de los objetivos para el diseño del sistema del

control interno para las áreas de cartera y tesorería de la organización ROOT+CO S.A.S. Por eso, se espera aumentar la rentabilidad y crecimiento de la institución a partir de la eficiencia de recaudo del 85%, una rotación de cartera de 90 días con una rotación de proveedores de 30 días y un 80% de clientes gestados, aumentando en un 85% el grado de fidelización de sus clientes, un 100% calidad de productos y aumentar al 95% el cumplimiento del plazo de entrega de los productos.

García (2018), en su tesis “La gestión de riesgo en el área de control interno de una institución bancaria”, presentó la importancia de emplear el control interno en una institución financiera. Así, la autora mostró casos prácticos que pueden ser adaptables a cualquier tipo de institución.

Conforme a ello, identificó los primordiales principios que afligen el control interno en una institución financiera, considerando que están relacionadas a la complicación del procedimiento de información y la ejecución de procesos que pueden poner en riesgo a la institución ante fraudes, pérdida de información y lavado de dinero. Así, se amenaza la estabilidad financiera, reputacional y legal de la organización.

Como resultado se elaboraron planes de acción, políticas y metodológicas para reforzar las debilidades de los procesos. También esta investigación sirvió de apoyo para saber identificar los riesgos que amenazan a una institución y saber la manera correcta de actuar para combatirlos o mitigarlos.

Al analizar los casos, se pudo identificar que los principales problemas de control por parte de la institución financiera fueron que el personal no se dio el tiempo adecuado para analizar las facturas presentadas, convergiendo estas en facturas apócrifas. Además, se generó una confianza excesiva entre la institución bancaria y la empresa defraudadora. Precisamente por el renombre de esta última, se hizo pasar por alto la documentación que tenía que ser aprobada.

Asimismo, faltó verificar a los supuestos proveedores y empresas fachadas. Todas estas acciones impactaron negativamente, ya que produjeron pérdidas financieras, una desmotivación del personal, multas, despidos de personal e impacto negativo en la reputación del banco.

Núñez (2019), en el estudio “Control interno adecuado: herramienta para la maximización de utilidades”, tuvo como objetivo aplicar un control preventivo para aquellas compañías cuyo control interno implementado no tengan un quiebre en sus procesos para reducir el riesgo de pérdidas en la empresa o, en su defecto, identificarlas a tiempo. Para ello, se analizó la situación problemática de una empresa con control interno establecido, pero que no logra atender la demanda que el negocio le exige.

Las conclusiones fueron que, independientemente del tamaño de una empresa, es importante siempre contar con una organización determinada del control interno. De esa manera, este desarrollo le permitirá a la empresa proporcionar la seguridad y confiabilidad de la operaciones respecto a la información financiera que presenta.

Además de mostrar el total acato de los estatutos y medidas adaptables a un estado, se necesita la intervención de todos los empleados de la institución para maximizar las utilidades. Así, desde el área en que se encuentran, se puede involucra en la elaboración de reglas, técnicas y procedimientos, los cuales empiezan a diseñar acciones de prevención y detección para que la información de la empresa sea veraz y confiable.

Según el análisis del caso presentado, entre los principales problemas se pudo clarificar al deficiente control de caja desde los propietarios y trabajadores. Por parte de los propietarios, no se cuenta con un disponible para caja chica o caja en general. La veracidad de los ingresos es cuestionable, ya que no se lleva un control adecuado.

Muchas veces los ingresos no son reinvertidos en el negocio, lo cual genera perjuicios de falta de efectivo para la cancelación de proveedores. De esta manera, afecta la reputación de la organización, entre otros problemas que se pueden identificar en la gestión de la caja que realiza solo un trabajador sin control de un superior. Esto genera que, en su mayoría, existan gastos que no serían autorizados; tampoco tienen una fuente fiable de sustento para su egreso, ocasionando serias pérdidas económicas para la empresa.

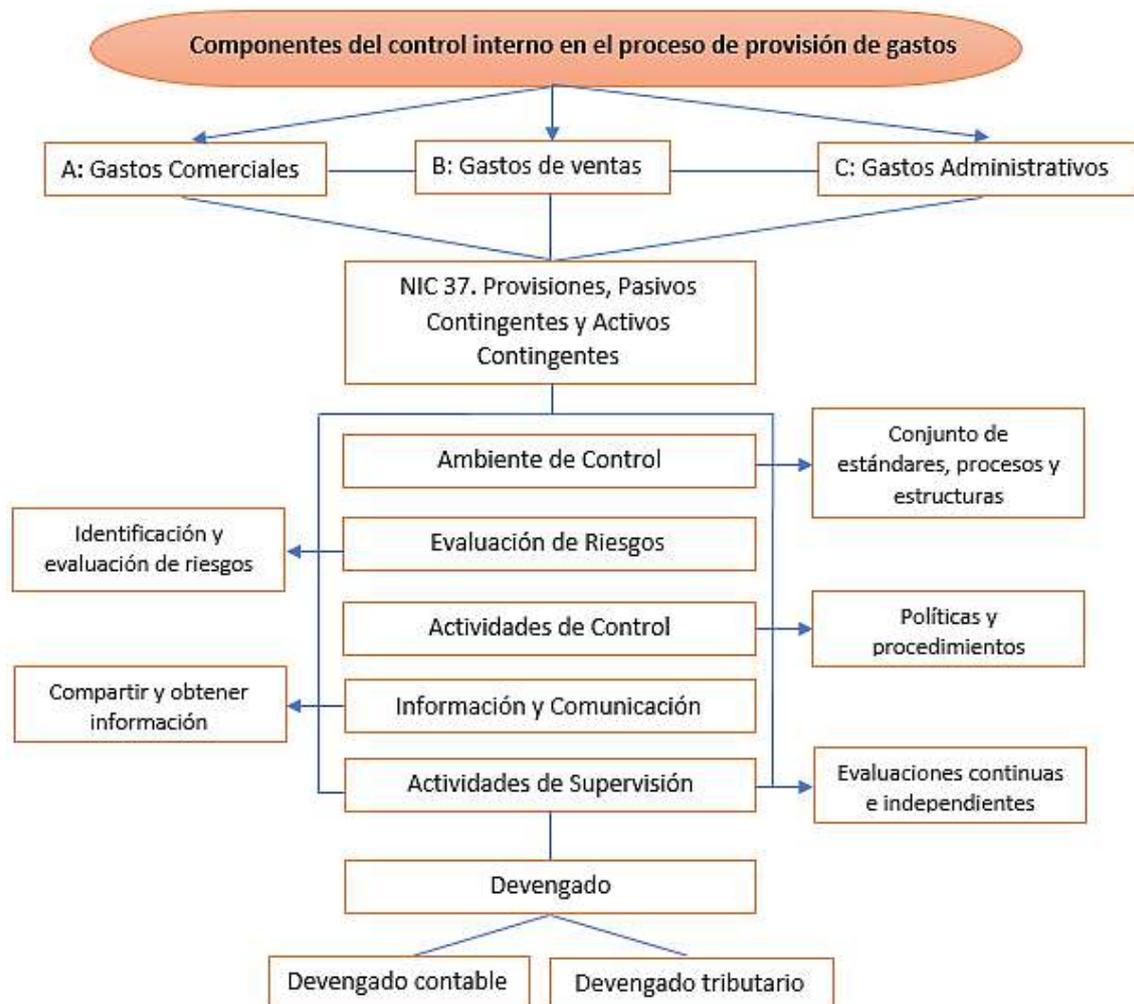
Ante estos problemas, se presentaron soluciones enmarcadas en promover la efectividad de operaciones programadas, prevenir las desviaciones de recursos y transparentar las actividades de ingreso y egreso de efectivo. Las herramientas propuestas ayudarían a la empresa a obtener información veraz y oportuna, propiciando un correcto cumplimiento del marco normativo.

## 2.2. Bases de las teorías de la variable independiente

Luego de revisar los diferentes enfoques y definiciones de la variable independiente “Control Interno del proceso de provisión de gasto”, se ha considerado elaborar un esquema con la estructura de los principales temas a desarrollar para comprender fácilmente la variable como se detalla en la figura 5.

**Figura 5**

*Bases teóricas de la variable independiente: Control interno*



Fuente: Elaboración propia.

Pereira (2019) indica que en el ambiente empresarial se puede definir control como cualquier ejercicio dictado o implementado por parte de la administración de una compañía con el objetivo de proponer eficiencia, eficacia y economía en el empleo de los recursos.

No obstante, el acatamiento de estos controles debe evidenciarse. Por esta razón, la empresa debe custodiar toda la información pertinente relacionada sobre un determinado proceso y/o control. Así, este archivo pueda sustentar las operaciones de una empresa en algún proceso de auditoría.

Por otro lado, Rojas *et al.* (2012) afirman que el control se trata de un proceso esencial para administrar una compañía. Una entidad puede llevar a cabo excelente planes, contar con una correcta estructura institucional, poseer una dirección eficiente; no obstante, son deficientes, ya que no va a poder comprobar el rendimiento actual de la empresa para los fines establecidos y no va a poder realizar los cambios respectivos, los cuales se transcriben en progresos y establezcan un desarrollo continuado de la institución.

Por tanto, la noción de control es universal y puede usarse en el ambiente organizacional para valorar el rendimiento universal hacia un plan trascendental. En ese aspecto, el control interno requiere la estrategia de la organización y la totalidad de los procedimientos y pasos organizados implementados en una corporación en aras de proteger las propiedades, verificar la calidad y confiabilidad de las informaciones contables para suscitar la eficiencia operativa y promover el cumplimiento de las políticas de gestión específicas.

El control interno, como lo definen la contabilidad y la auditoría, es un proceso para asegurar los fines de una empresa sobre la eficacia y la eficiencia operativas, reportes financieros confiables y el acatamiento de pautas, reglamentos y políticas (Alawaqleh, 2021).

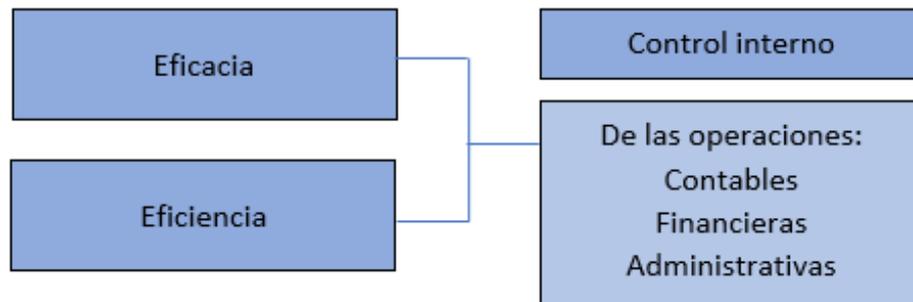
La gerencia utilizará la conciencia de mayor confianza para garantizar el buen funcionamiento de sus operaciones comerciales proporcionada por el sistema de información contable si existe un buen control interno en cualquier negocio. El propósito de los controles internos son los módulos, pautas y ordenamientos efectuados por una compañía para certificar la honradez de la data contable y financiera, promover el compromiso y prevenir la estafa (Alawaqleh, 2021).

Asimismo, es un conglomerado entrelazado de ejercicios, los cuales se sobreponen a los procedimientos operacionales corrientes de una empresa con el

propósito de proteger los activos, disminuir las faltas y avalar que los procedimientos se lleven a cabo en forma aceptada (Alawaqleh, 2021).

**Figura 6**

*Objetivos del control interno*



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, según Torres y Torres (2015), control significa demostración, investigación, obediencia, examen, coordinación; en otras palabras, es un vocablo el cual luce negativo, puesto que su significado está relacionado con limitaciones, restrictivas o escrutinios.

Se puede señalar que expresa de forma clara una autonomía limitada para el ejercicio que, en una diversidad de culturas, se puede suponer desagradable. Este escenario no sería el mismo para las empresas, pues esta definición restringida está más relacionada a renunciar la libertad del accionar en función a los intereses personales e intereses de una organización. Por tanto, solo si se establece un control se pueden alcanzar objetivos comunes.

Los controles internos son esenciales para el registro preciso de avenencias y el preparativo de informes financieros de confianza. Una gran cantidad de acciones comerciales implican, entonces, un elevado grosor de transacciones y muchos juicios cada día.

Sin controles correctos para garantizar el registro de las transacciones, los datos financieros resultantes pueden volverse poco confiables y socavar la capacidad de la

administración para la toma de decisiones, al igual que la credibilidad frente a los socios, acreedores, incluso hasta los clientes (Osei, 2020).

Una organización del control interno efectiva (igualmente denominada sistema del control interno o control interno) es completa e implica a las personas de todo el organismo, incluidas una gran cantidad a la cual no se creen responsables de contabilidad o control (por ejemplo, trabajadores que informan el tiempo dedicado a proyectos o tareas específicas). También involucra a quienes llevan registros contables, elaboran y difunden estatutos y monitorean sistemas. Asimismo, se incluyen a miembros que conforman la junta directiva y las juntas de auditoría que tienen el compromiso de vigilar el proceso de indagación financiera (Osei, 2020).

Meléndez (2016) afirma que el control interno, de acuerdo con el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), se delimita de la forma siguiente:

El control interno se trata de un proceso realizado por la dirección, la administración y los empleados de una organización, elaborado con el fin de brindar un grado de seguridad prudencial en relación a la obtención de fines consonantes con las instrucciones, la información y el desempeño. (pp. 23-24)

A su vez, el control interno:

- Se encuentra encaminado a la obtención de propósitos, sea en una o varias categorías, procedimientos, investigación y desempeño.
- Se trata de un proceso compuesto de ejercicios y acciones seguidas, siendo un medio para alcanzar un objetivo.
- Es ejecutado por los individuos, no tratándose de manera única de compendios, pautas, sistemas y formularios, sino de ejercicios que se administran en cada uno de los niveles que se compone la empresa para realizar dicho control interno.
- Posee la capacidad de brindar una seguridad razonable, no una seguridad completa, tanto a la directiva como al consejo de la empresa.
- Es configurable a la organización de la institución, maleable en la administración al grupo de la empresa o a una sucursal con división, componente operativo o proceso de negocio particular.

Hay cinco componentes principales del control interno: entorno del control, implementación de procedimientos del control, evaluación de riesgos, comunicación e

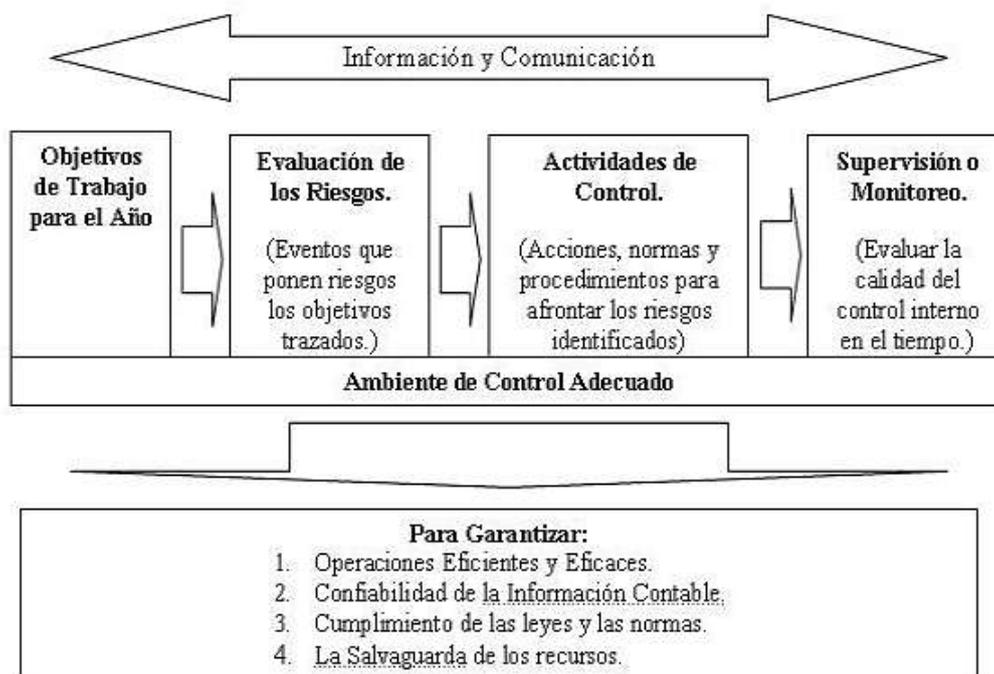
información, y seguimiento. La primera categoría es el entorno de control que se percibe como un indicador significativo de una regulación interna exitosa. El ambiente de control es el comportamiento hacia el control interno y la cognición de control determinada y sostenida por la gerencia y el personal de una empresa. La filosofía, el estilo y el modo de soporte de la dirección y la competencia son los valores éticos, la honestidad y moral de los miembros de la organización.

La evaluación del riesgo es la segunda forma. Los riesgos son incidentes que impiden el alcance de los propósitos con un efecto en la cabida de una empresa para consumir su propósito. La gestión de peligros es la técnica de reconocer, juzgar y decidir cómo se manejan dichas circunstancias. Tanto las amenazas internas como las externas pueden impedir el logro de las finalidades señaladas en todos los niveles de la empresa.

Las actividades del control es la tercera categoría. Esos son recursos manuales al igual que automatizados que asisten a advertir o mitigar los peligros que consiguen paralizar el logro de los fines y la misión de la organización. La gerencia, por tanto, tiene que fijar acciones de monitoreo para lograr de forma eficiente y efectiva los fines y propósitos de la empresa.

La comunicación y la información es el cuarto tipo de control. La comunicación es un canje de data ventajosa de la empresa para fomentar la relación de los individuos con las entidades. Esto favorece a las decisiones y la planificación de acciones. Respecto a la información, se debe informar a la gerencia y otros trabajadores que la requieran en un determinado plazo para que se les permita cumplir con sus compromisos. De igual manera que la comunicación, esta se relaciona con elementos externos como consumidores, proveedores y reguladores.

La quinta categoría es el monitoreo. Este método permite evaluar el resultado de la regulación interna a lo largo del tiempo. Además, es un análisis de las operaciones y transacciones de una entidad para evaluar el nivel de servicio a lo largo del tiempo y decidir si los controles son efectivos (Alawaqleh, 2021).

**Figura 7***Organización del control interno*

Fuente: Elaboración propia.

Los cinco componentes o elementos de la estructura del control interno se definen de forma más detallada de la siguiente manera:

### **2.2.1. Ambiente de control**

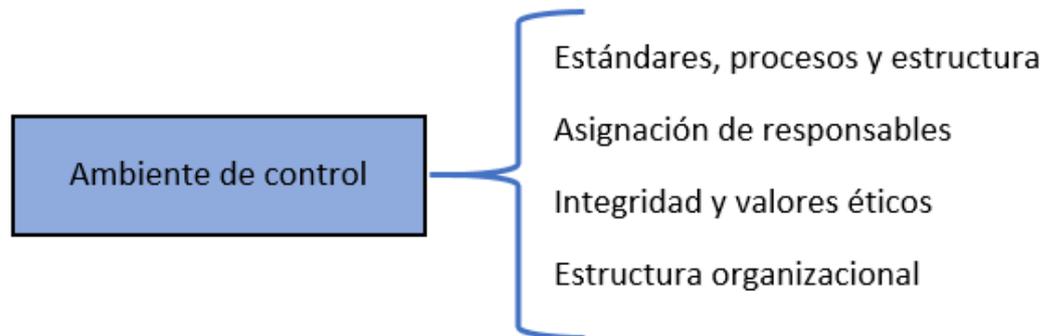
Para Moeller (2014) el ambiente de control es el componente primordial del control interno. Lo define a manera del conjunto de estándares, procesos y ordenaciones que proporciona el pilar o estructura de una empresa que va a realizar las actividades de control interno. Además, señala que este empieza con la junta directiva y la alta gerencia encargados de establecer expectativas sobre buenas prácticas empresariales en favor de una entidad, reforzar las ideas y compromiso a todo nivel de la empresa.

Además, comprende la honradez y los valores éticos de la empresa; las medidas que le consienten a la junta directiva establecer las actividades de inspección; la distribución institucional con las respectivas funciones; el proceso de cautivar, ampliar y

retener al personal competente; y la precisión de las medidas desempeño del personal para motivar la responsabilidad y el compromiso con la empresa.

### Figura 8

*Componente de ambiente de control*



Fuente: Elaboración propia.

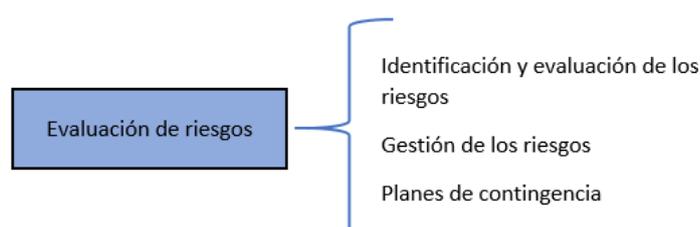
### 2.2.2. Evaluación de riesgos

Coopers y Lybrand (2007) indican que toda empresa se enfrenta a un gran número de riesgos constantes que pueden ser provenientes de fuentes internas y externas. Por ello, consideran al riesgo como una posibilidad de que pueda ocurrir un evento que ponga en peligro la realización de los objetivos de una empresa.

De esa manera, la estimación de riesgos es el proceso participativo cuya finalidad es la caracterización y valoración de riesgos. Esto podría impedir el alcance de los objetivos organizacionales. Para ello, resulta importante evaluar los riesgos que pudieran encontrarse conforme al nivel de tolerancia. A partir de ello, se debe determinar cómo se gestionarán y, si es posible, generar alguna oportunidad de estrategia empresarial y el producto de esta evaluación.

### Figura 9

*Componente de evaluación de riesgos*



Fuente: Elaboración propia.

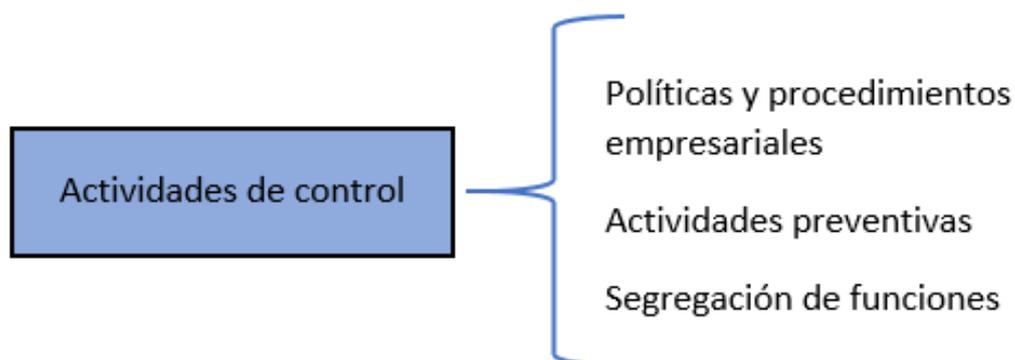
### 2.2.3. *Actividades de control*

Por otro lado, Estupiñán (2016) también habla de las actividades de control y las describe como acciones determinadas por medio de estatutos y procedimientos empresariales que ayudan a mitigar los riesgos coherentes con propósitos organizacionales. Estas actividades se deben realizar a todo nivel empresarial, en todas las etapas de la operatividad de un negocio en un contexto tecnológico. Si se encuentra acorde a su entorno podrían ser actividades provisorias o de descubrimiento que puede contener un sin número de acciones automatizadas y manuales de autorizaciones y aprobaciones, comprobaciones, conformidades y revisiones del rendimiento organizacional.

Para ello, resulta fundamental que la separación de ocupaciones esté constituida en las actividades de control en la empresa. En aquellas que no fuera viable establecer un control, la dirección es responsable de desplegar actividades de control opcionales o compensatorias.

**Figura 10**

*Componente de actividades de control*



Fuente: Elaboración propia.

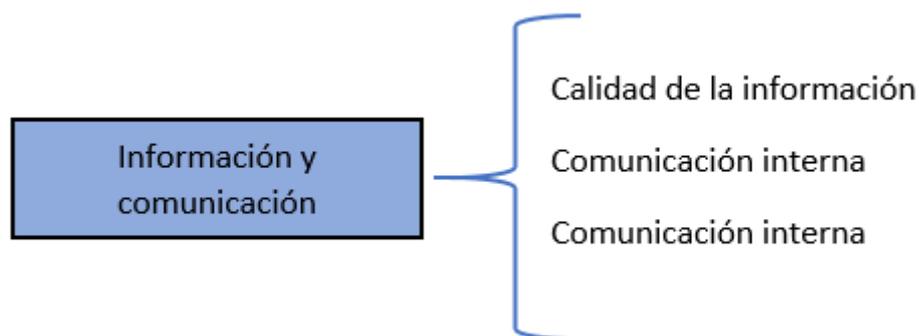
#### 2.2.4. Información y comunicación

Graham (2015) indica que la información para una empresa es requerida en aras de que una compañía tenga la posibilidad de desarrollar sus compromisos del control internos y, a la vez, pueda aguantar el alcance de sus fines. Para esto, la gerencia precisa obtener o generar información distinguida, sea de fuentes internas o externas. Esto le permitirá asistir al buen ejercicio del resto de los elementos del control interno.

De ese modo, como lo describe COSO, la comunicación se trata del proceso perpetuo y reiterado de suministrar, colaborar y conseguir información requerida. Así, la comunicación interna se refiere al medio en que la información se propaga por toda la empresa y se mueve en los distintos niveles de la misma; por otro lado, la externa apremia dos intenciones: informar hacia afuera de la entidad con una información externa de relevancia, y facilitar la información interna apreciable de la organización hacia el exterior, en réplica a las necesidades y esperanzas de los interés exteriores.

**Figura 11**

*Componente de información y comunicación*



Fuente: Elaboración propia.

#### 2.2.5. Actividades de supervisión

Montaño (2013) muestra que las evaluaciones perpetuas, las independientes, o la combinación de las dos, se emplean para establecer si se realiza la correcta puesta en

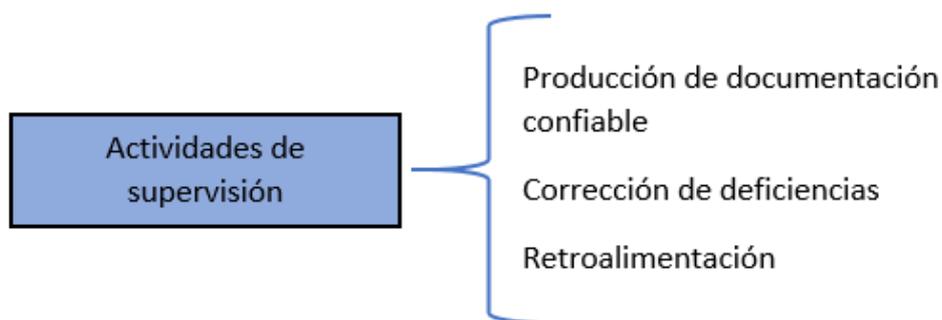
marcha de los elementos del control interno. Así, las evaluaciones continuas que se encuentren implementadas en toda la organización van a permitir suministrar una información oportuna, mientras que las evaluaciones independientes que tienen una ejecución regular son posibles que varíen en trascendencia y asiduidad de acuerdo a los conflictos identificados.

En tal sentido, la gerencia debe monitorear que los controles se estén ejecutando en la compañía y, de ser el caso, establecer alguna actividad correctiva para ajustar alguna irregularidad. La supervisión es un objetivo clave en el control interno, colocándolo de esa manera en la base de sus componentes. A partir de lo indicado, se desprende que un correcto monitoreo va a permitir:

- Señalar y corregir los inconvenientes de control interno de manera oportuna.
- Producir información de mayor precisión y confiable para la toma de decisiones.
- Disponer de estados financieros precisos y pertinentes.
- Encontrarse en condiciones de proporcionar legitimaciones o aseveraciones periódicas de acuerdo a la certeza de controles internos.

**Figura 12**

Componente de actividades de supervisión



Fuente: Elaboración propia.

Mantilla (2013) hace mención de que un sistema de control interno, al ser un proceso que incluye diferentes controles realizados por los altos directivos y por todo el personal de una empresa, es responsable de garantizar una prudente seguridad para el alcance de los siguientes propósitos:

- Logro de metas trazadas por la empresa.
- Empleo financiero y eficiente de los diferentes recursos que posee.
- Control adecuado de los diferentes conflictos los cuales consigan identificarse durante el curso de las acciones empresariales para salvaguardar sus activos.
- Confiabilidad e integridad de la data financiera.
- Desempeño externo e interno de legislaciones y reglamentos ajustables a la empresa. Estos pueden ser de carácter jurídico, impositivo o relacionado a normativas internas que rigen las pautas que la empresa debe seguir.

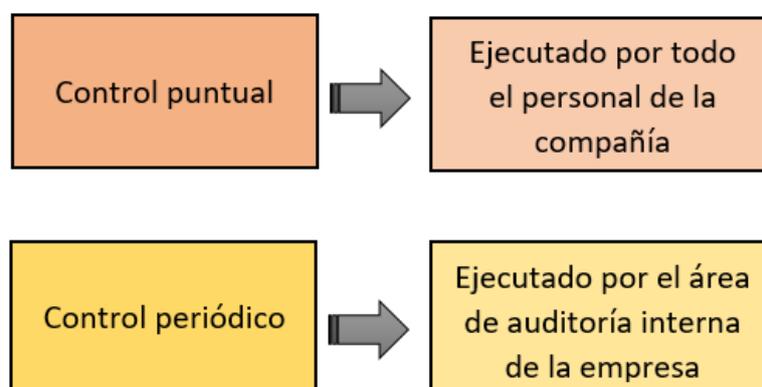
Pereira (2019) afirma que todo el personal de la empresa debe ejercer control sobre sus subordinados. Asimismo, los empleados que no tengan personal a su cargo deben emplear las herramientas entregadas de manera eficiente. Solo a través de un trabajo conjunto se podrá medir el acatamiento de los fines que la organización ha trazado.

En consecuencia, existen dos tipos de controles para la empresa: un control puntual y otro periódico. El primero es ejecutado por todo el personal; el segundo lo ejecuta el departamento correspondiente a la auditoría interna. Esta auditoría interna debe contar con un programa de revisiones periódicas autorizadas por la Gerencia General.

Además, dicho programa debe contener todos los procesos que van a ejecutarse por área y por procedimiento. Así, se podrán mitigar los posibles riesgos que puedan ocasionarse, además de asegurarse del cumplimiento de los controles implementados.

**Figura 13**

*Tipos de controles*



Fuente: Elaboración propia.

Sánchez (2017) afirma que el control se instrumentaliza mediante la información. De ese modo, la teoría del control se materializa y puede obtenerse del desarrollo de las operaciones. Considera que la palabra ‘información’ puede desglosarse etimológicamente de su origen del latín al italiano. Así, lo relaciona con ‘dar forma’, ‘formar’ y ‘dar forma material a una cosa’.

A partir de lo mencionado, la información es el instrumento que apoya al control interno. En la búsqueda por definir ‘información’, se puede apoyar en teorías de otros autores que determinan lo siguiente:

- La data es estadística por entorno y se calcula conforme con las leyes de probabilidad.
- La información se transforma a medida de lo que se espera obtener.
- La información nace como medida de elección en una selección.
- La conducta de las personas o en las maquinarias de la empresa exigen mecanismos de control que regulen su comportamiento.
- La cantidad de información reduce la incertidumbre sobre hechos futuros de lo que se conoce hoy.

**Figura 14**

*Componentes del control interno*



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.6. *Gastos*

Para el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (2010) en el Marco Conceptual de Información Financiera, la dilucidación de gastos contiene tanto pérdidas al igual que gastos que se generan de los ejercicios ordinarios de una empresa. Por lo general, los gastos están relacionados a la salida o la depreciación de activos las cuales equivalen al efectivo, los inventarios o patrimonios, la planta y el equipamiento. De la misma forma, los gastos se reconocen en la fase de resultados en el cual genera beneficio al financiamiento afín de los activos o pasivos, siempre y cuando el expendio puede calcularse con fiabilidad.

Según Martínez (2013), gasto es toda porción de los recursos consignados a conseguir factores consumibles. Es decir, el gasto es aquel que se consume en un tiempo menor a 1 año, así como las pérdidas derivadas en una acción económica. Por ejemplo, se considera gasto el consumo eléctrico, el empleo de líneas telefónicas, los sueldos proporcionados del personal, los servicios facilitados por otros organismos o individuos ajenos a la compañía, la utilización de materias primas para la reparación, el uso de materiales de limpieza, los arrendamientos de almacenes o locales, entre otros.

Además, es necesario precisar que el gasto no se trata de los mismo que el pago. Un gasto se puede producir en un período determinado y su pago se puede realizar en un momento totalmente diferente. Sin embargo, contaremos el gasto cuando este se origine, no cuando se pague, definición que se relaciona al devengado.

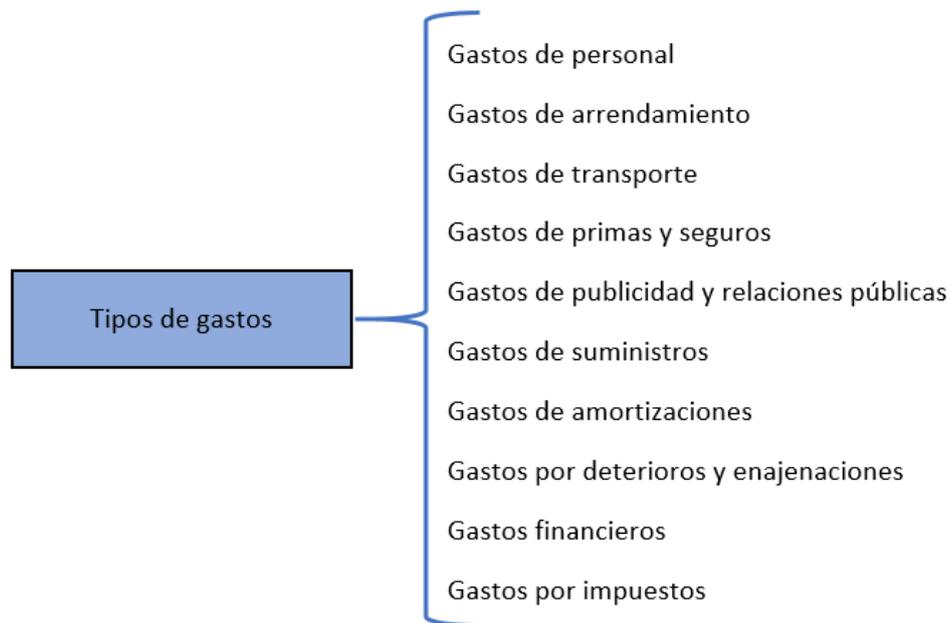
Asimismo, para Picón (2014), los gastos se tratan de depreciaciones en beneficio económico de una empresa y se adjudican a manera de salidas o extenuación de los activos o procreación de pasivos. Se producen, al mismo tiempo, decrementos en la propiedad y operaciones distintas a comercializaciones de los accionistas. Para efectos del impuesto a la renta, el gasto es deducible durante el ejercicio que corresponde.

Un gasto se refiere a un decremento en patrimonio neto de la organización en ejercicio. Es una disminución del valor de activos o elevación en valor de los pasivos, siempre que dicha operación no se haya originado por distribución monetaria o no monetaria de los socios.

Cuando se dice que hubo una mengua en activos o un aumento en pasivos, se refiere a que este hecho se produjo por la entrega de un activo o por la desvalorización del mismo. Esa pérdida de activos, se produce en el progreso de los ejercicios de la entidad en las actividades de explotación del bien y que, por su uso, se genera esta disminución (Verona *et al.*, 2013).

Algunos ejemplos de gastos para la empresa pueden ser:

- Gastos del personal
- Gastos de arrendamientos
- Gastos de transporte
- Gastos de primas y seguros
- Gastos de publicidad, propaganda y relaciones públicas
- Gastos de suministros
- Gastos de amortizaciones
- Gastos por deterioros y enajenaciones
- Gastos financieros
- Gastos por impuestos

**Figura 15***Tipo de gastos*

Fuente: Elaboración propia.

### **2.2.7. Provisión de gastos**

Para el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (2010), existen pasivos que solo pueden medirse a través de una valoración. Por otra parte, ciertas organizaciones las detallan a manera de provisiones.

En algunas naciones, las provisiones no son calificadas a modo de deudas, puesto que la noción de pasivo se encuentra definido con tal exactitud que únicamente contiene las partidas que se establecen sin necesidad de realizar apreciaciones. Sin embargo, si se habla de una provisión con obligación es indiscutiblemente un pasivo, inclusive si existe una estimación de por medio.

Bravo (2021) menciona que las provisiones son aquellas obligaciones futuras que cuentan con un grado alto de certeza, así con fiabilidad para su medición. Así, la provisión de los gastos es considerada como un hecho real, ya que el monto debe ser estimado al final de cada ejercicio contable con el importe más acorde con la realidad y con el propósito de cumplir con esas obligaciones de registrar todos los ajustes que surjan

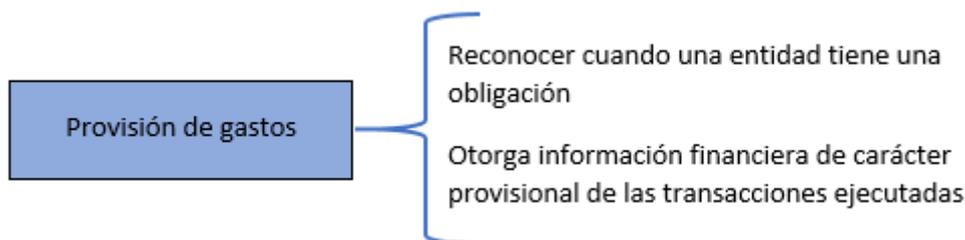
conforme se vaya actualizando la provisión dentro de un gasto financiero en conformidad de lo devengado.

Por otro lado, las provisiones de gasto son aquellos valores en que se desconoce el monto exacto, pues se cuenta con una falta de liquidación exhaustiva. Sin embargo, estos deben ser estimados conforme a los valores o a la estadística histórica de periodos similares. De esa forma, quedará correctamente estructurado para que al final del periodo no sean sobreestimados. Una vez que se conozcan el valor real del pasivo, se tendrá que realizar los ajustes correspondientes en cuentas destinadas al pasivo (Bravo, 2021).

Por otro lado, el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (1998) indica que las provisiones deben reconocer el momento en que una empresa posee un compromiso, un resultado sobre un suceso y si es posible que la organización haya de despegarse de los recursos en aras de cancelar el compromiso y pueda estimarse fiablemente el valor del compromiso.

**Figura 16**

*Provisión de gastos*



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, según Morales y Álvarez (2015), elaborar apreciaciones y provisiones es una porción fundamental del proceso contable para la producción de los estados financieros. Al reconocer aquellas transacciones o sucesos, se generan efectos que no se encuentran concluidos para la fecha de cierre de los estados financieros. Este hecho concede información financiera de carácter provisional de las transacciones ejecutadas en un período fiscal.

### 2.2.8. NIC 37

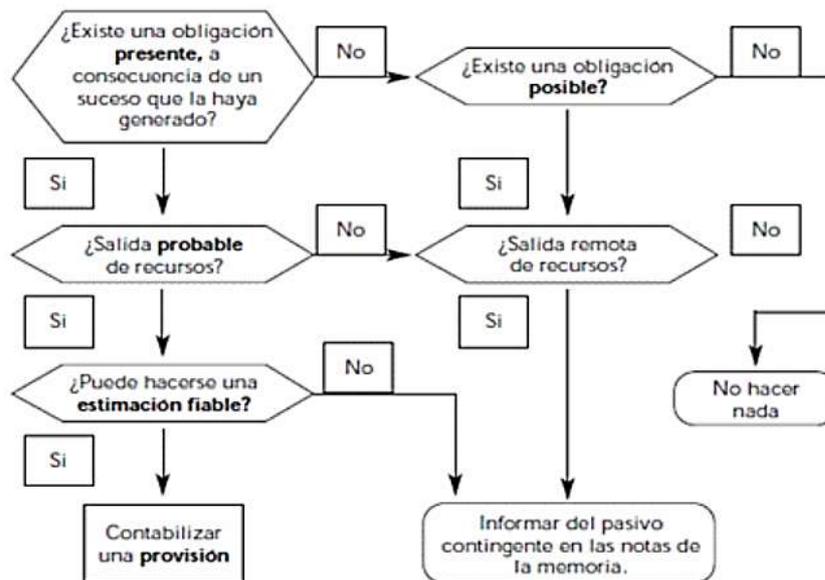
El NIC 37 asevera la aplicación de los requisitos para reconocimiento de la bases para un cálculo apropiado de los suministros pasivos y activos contingentes. De ese modo, se otorga una información suficiente en los memorándums de los estados financieros para que los sujetos entiendan el entorno, la oportunidad y la valía.

La primicia clave que establece la norma es que un suministro debe ser reconocido solamente cuando se da la presencia de un pasivo; es decir, es un compromiso que resulta de situaciones pasadas. Debido a ello, la norma avala, a manera de propósito, las obligaciones genuinas para que se manejen los estados financiero, los expendios futuros, planeados, acreditados por la junta directiva o el equivalente al órgano de gobierno y se genere una excepción de su reconocimiento (Bravo, 2021).

Dentro de la normativa, las provisiones de los gastos son considerados pasivos con incertidumbre de vencimiento y de cuantía. Asimismo, por ser convenios presentes, posibles y con fiable apreciación, como los pasivos contingentes, se asume como una obligación surgida a partir de un hecho acontecido y cuya presencia se confirma por una situación que no está en control de la entidad. En otras palabras, es un deber surgido por un suceso no registrado de manera contable en el pasado, puesto que escasea la fiabilidad y probabilidad de que la organización se desasga de patrimonios (Bravo, 2021).

Figura 17

Proceso NIC 37



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.9. Devengado

El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (2010) indica que la contabilidad de recolección o devengo detalla las consecuencia de las avenencias y otros acontecimientos con respecto a los recursos económicos y derechos meritorios de la organización. Esta se notifica en los periodos que dichos efectos se generan, incluso si los tiempos del cobro y las cancelaciones resultantes son diferentes. La información referente a los recursos económicos y los derechos de acreedores de la empresa son relevantes porque comunica los cambios a través de un espacio temporal. Además, brinda una correcta idea base para valorar el desempeño de la empresa respecto a las recaudaciones y cancelaciones del ciclo.

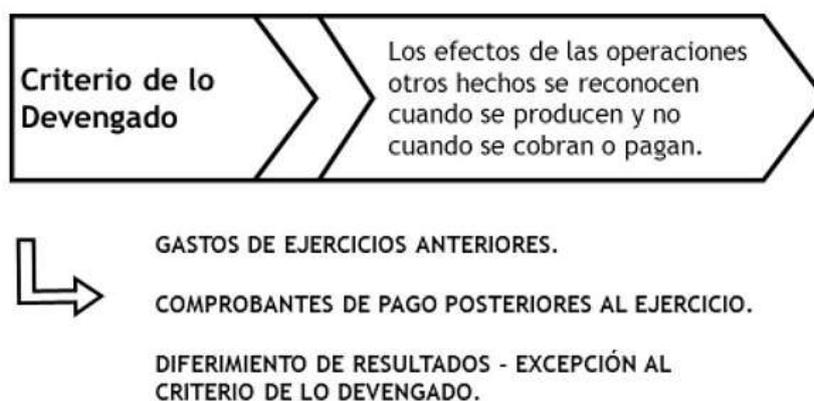
Mediante la aplicación del reciente Decreto Legislativo 1425 del Devengado Tributario (2019), que modifica el artículo 57 de la Ley del Impuesto a la Renta, se definió el concepto del devengado tributario. Se establecieron las pautas universales y particulares para el reconocimiento de entradas y gastos. Así, al tratarse de gastos de tercera clase, establece que estos se devengan en la acción gravable para que causen los sucesos fundamentales para la reproducción, independientemente de la oportunidad del

pago, siempre y cuando esta obligación no se encuentre anexa a una circunstancia suspensiva.

Por otra parte, Morales y Álvarez (2015) definen el devengo como el reconocimiento contable de los efectos procedentes de transacciones de una empresa con otras, debido a las innovaciones internas y los distintos sucesos económicos.

### Figura 18

*Devengado*



Fuente: Elaboración propia.

#### **2.2.10. Oportunidad para emitir comprobantes de pago**

Acorde con lo dispuesto por la Sunat (1999) en el Reglamento de Comprobantes de Pago, se indica que los recibos de cancelación habrán de ser emitidos y concedidos en las siguientes ocasiones:

Durante la cesión de bienes muebles, en el instante en que se haga la entrega del bien o al momento en el que se realiza la cancelación. Si se da el caso de una cesión vía Internet, teléfono, fax o un medio diferente, cuando se realice la cancelación a través de la tarjeta de crédito o débito y/o abono en cuenta previa a la cesión del bien, tendrá que ser emitido el comprobante en la fecha en que se acoja el consentimiento de la operación por el administrador del medio de cancelación o se aviste el ingreso.

De acuerdo a cada caso, debe entregarse de manera conjunta con el bien. No obstante, si quien lo adquiere solicita que el bien sea cedido a un individuo diferente, el comprobante se concederá a la fecha de cesión.

En relación a la comercialización de bienes consignados. La Sunat no administrará la sanción concerniente a la contravención plasmada en el numeral 1 correspondiente al artículo 174 del Código Tributario. Así, el individuo cede el bien al acreedor, siempre que desempeñe la emisión y otorgamiento del comprobante correspondiente en los nueve (9) días hábiles consecuentes a la fecha en que el representante venda los citados bienes.

Respecto a la provisión de bienes con entregas habituales, en el cual se hace la transferencia de la propiedad de los bienes entregados, siempre que a causa de esa acción establezca emitir comprobantes de pago que consientan respaldar el gasto o costo para la consecuencia tributaria y/o profesar el derecho al crédito fiscal, y no se hayan llevado a cabo cancelaciones previas a la cesión de los bienes, el comprobante de pago se emite y concede según el total de bienes entregados durante un mes calendario, incluso en el instante de emisión conforme a lo que se realice en primera instancia:

- i. El día que se avista o coloca a disposición la cancelación parcial o completa.
- ii. El día que se efectúa el pago de la acción.
- iii. El día que termina el tratado.
- iv. El último día de ese mes.

En caso de que la emisión del comprobantes se ejecute en la circunstancia señalada en i) o ii) y previo al día final del mes, se tiene que emitir y brindar, en la circunstancia que requiera, el (los) comprobante (s) por los bienes entregados subsiguientemente hasta el día final de ese mes. Al respecto, se comprende por día aquel que se efectúa la cancelación de la acción, al tiempo el cual se consideran los bienes prestados.

El asunto hace referencia al retiro de los bienes muebles establecido por la Ley del Impuesto General a las Ventas (IGV) e Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) en el tiempo del retiro.

En la transferencia de bienes inmuebles, en el periodo en el cual se denote la entrada o cuando se aclame el contrato. También en la primera comercialización de bienes inmuebles que ejecute el perito, en el tiempo en que se descubra el ingreso, por el valor que se divise, sea de manera total o parcial. Si se trata de naves y aeronaves, esta se determina en el periodo temporal en que se abona el concerniente contrato.

Durante la cesión de bienes, por las cancelaciones parciales recibidas de manera anticipada con respecto a la entrega del bien o puesta a disposición, en el tiempo y en el total dividido.

En el préstamo de servicios, conteniendo el arriendo y arrendamiento financiero, en el momento en el que alguno de los subsiguientes condicionales suceda primero:

- a) El pináculo del servicio.
- b) La apreciación de la remuneración, parcial o total, teniéndose que emitir el recibo de pago por el total avistado.
- c) La terminación del aplazamiento o de todos los plazos establecidos o estipulados para la cancelación del servicio, teniéndose que emitir el talón de pago por la suma que incumba a cada término.

La documentación autorizada a la cual hace referencia los literales j) y q) del inciso 6.1 en el numeral 6 correspondiente al artículo 4 del actual reglamento deben ser expresados y brindados en el mes que se vea el pago, consiguiendo efectuarse el pronunciamiento y otorgamiento a elección del obligado, de manera quincenal, semanal o mensual.

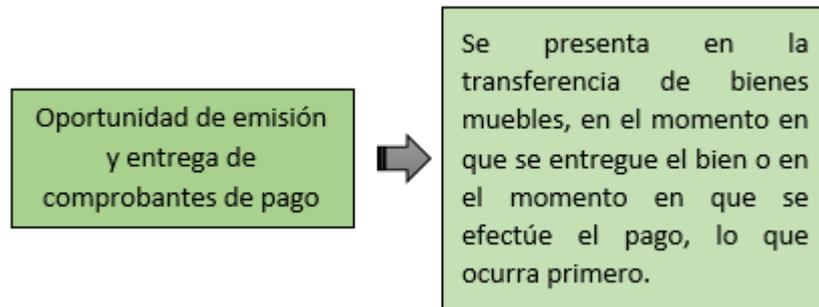
Lo preparado en el actual numeral no se haya administrable al préstamo de servicios productores de intereses de cuarta categoría a título dispendioso. En ese caso, los recibos de pago tendrán que ser emitidos y concedidos cuando se distinga la remuneración y el total de ella.

En las contratas de construcción, en la fecha de percepción de la entrada, sea completa o parcial y por la suma total efectivamente percibida. En asuntos de entrega de depósito, caución, fianzas o afines, en el momento donde se involucre

el origen del compromiso tributario para la consecuencia del impuesto por el total divisado. Así, la emisión y consentimiento de los comprobantes conseguirá pronosticarse a los plazos antes señalados.

**Figura 19**

*Entrega de comprobantes de pago*



Fuente: Elaboración propia.

### 2.3. Bases de las teorías de la variable dependiente

Para entender la variable resultados financieros, es preciso comenzar mencionando acerca de la información financiera. Coopers y Lybrand (2007) mencionan que la información financiera señala básicamente las particularidades de la data presentada en los informes financieros con ‘fiabilidad’.

La contabilidad adquiere una gran importancia en la gestión empresarial, partiendo del principio de la acción comercial. En un mundo globalizado y competitivo, las empresas están cada vez más expuestas y presionadas a adaptarse a los constantes cambios (tecnológicos, económicos, financieros, entre otros) y se ven obligadas a reestructurarse para mantenerse competitivas en el mercado.

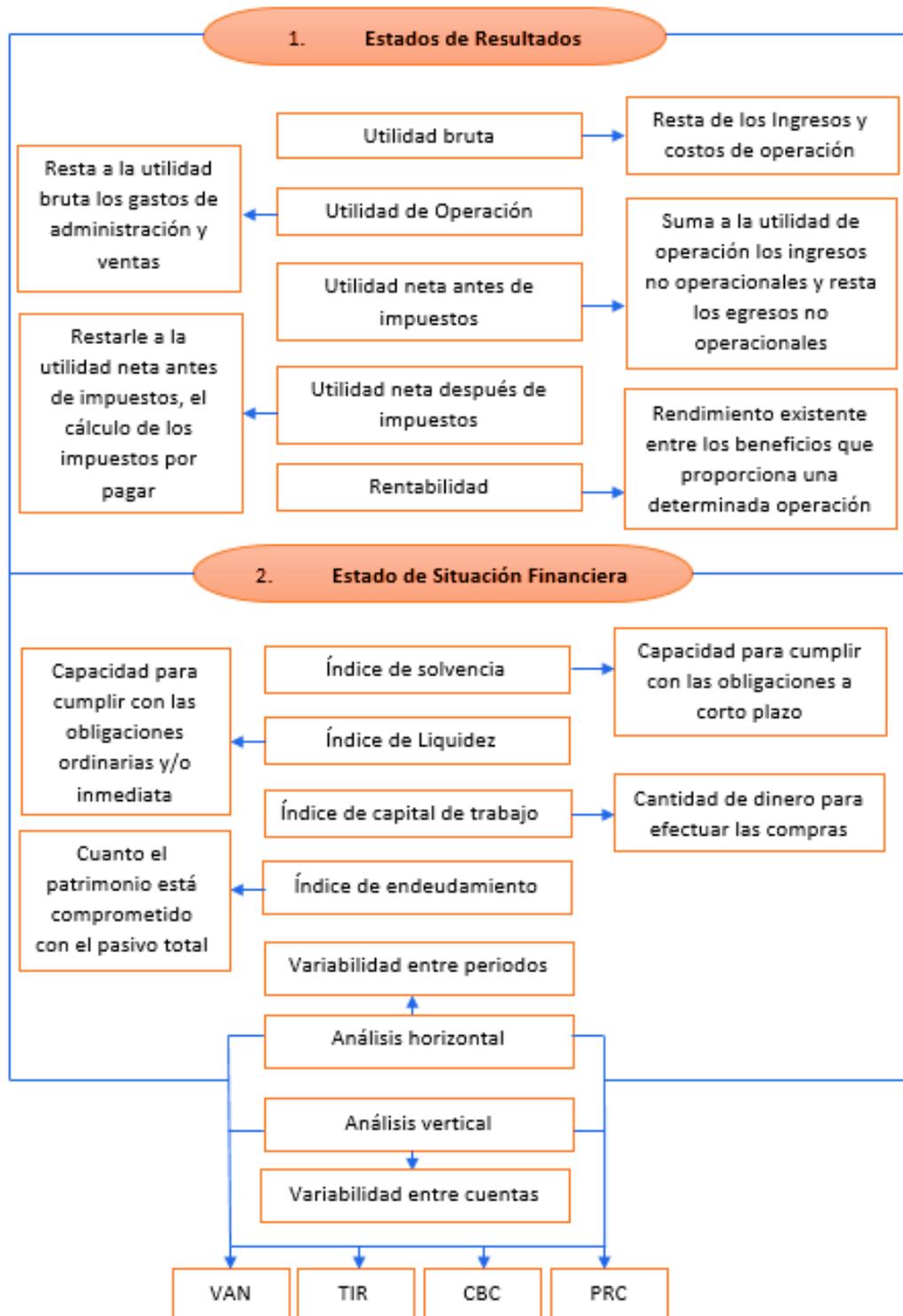
Además, la contabilidad se presenta cada vez más como un potente instrumento de gestión capaz de ayudarlas a maximizar los niveles de eficiencia y eficacia; es decir, ayuda a la toma de decisiones en las instituciones al brindar información financiera relevante y oportuna (Dos Santos *et al.*, 2018). Los estados financieros fiables implican

una preparación basada en las nociones de la contabilidad generalmente aceptadas, al igual que otras regulaciones aplicables.

Luego de revisar los diferentes enfoques y definiciones de la variable dependiente “Resultados financieros” se ha considerado elaborar un esquema con la estructura de los principales temas a desarrollar para comprender fácilmente la variable dependiente para el presente estudio, conforme se detalla en la figura 20.

Figura 20

Bases teóricas de la variable dependiente: Resultados financieros



Fuente: Elaboración propia.

Dentro del tema de los resultados financieros, se han encontrado dos modelos teóricos: el ingreso-gasto y el activo-pasivo (Moscariello *et al.*, 2020).

### 2.3.1. Modelo teórico de ingreso-gasto

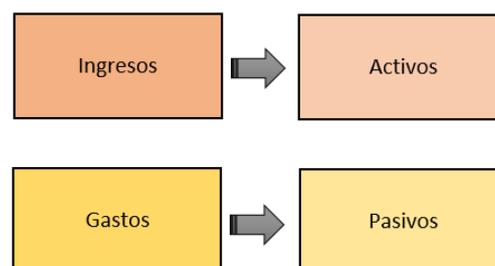
El modelo teórico de ingreso y gasto prioriza los elementos de la cuenta de resultados. Siguiendo este modelo, los activos y pasivos surgen como meros residuos y se definen, reconocen y miden como un subproducto de ingresos y gastos. Esto enfatiza la definición, reconocimiento y cálculo de activos y pasivos, así como la descripción de los ingresos, expensas e ingresos como resultado de cambios en sus valores.

Por lo tanto, el modelo de ingresos-gastos se ha reducido en todo el mundo con la adopción o la convergencia hacia las normas internacionales de información financiera (NIIF). Este sostiene que las ganancias son una medida de la efectividad de una empresa en el uso de los insumos para obtener y vender productos.

Este proceso representa, por lo tanto, la medición fundamental, mientras que los cambios en los activos netos simplemente se originan en la asignación temporal de ingresos y gastos. Para asegurar una correspondencia adecuada y evitar la distorsión de las ganancias, el balance contiene no solo recursos económicos y obligaciones, también acumulaciones (costos e ingresos acumulados) y aplazamientos (Moscardiello *et al.*, 2020).

**Figura 21**

*Modelo de ingreso-gasto*



Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.2. Modelo teórico activo-pasivo

La base superior declarada como modelo activo-pasivo, donde el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera ha apoyado fuertemente un movimiento hacia el

modelo activo-pasivo, ha sido adoptado rápidamente por muchos emisores de normas nacionales.

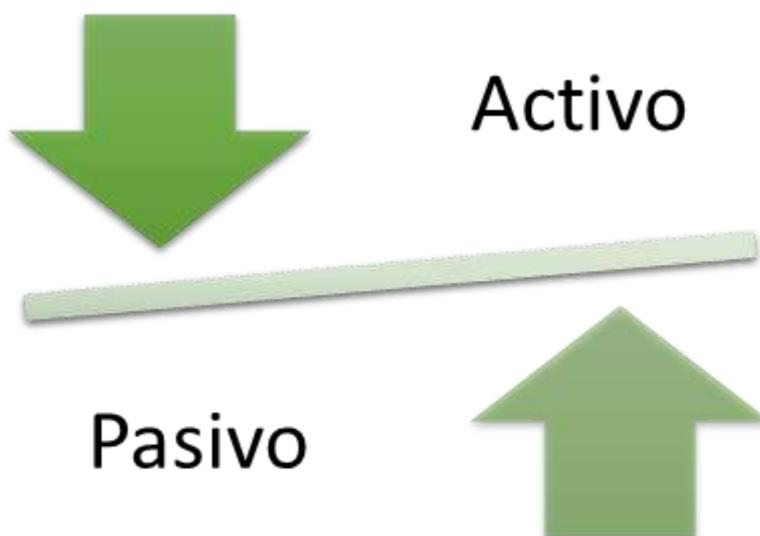
La definición de activos y pasivos también representa el bloque de construcción fundamental en el marco conceptual del Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). La primacía conceptual sobre los activos determina los ingresos que no están claros; además, este modelo parece contrastar con la manera en que una mayor parte de las instituciones operan y crean valor.

El modelo activo-pasivo puede ser adecuado para representar el paso de instauración de valor de las compañías financieras, pero parece inadecuado su empleo en las empresas manufactureras que operan como un proceso de adelanto de gastos para adquirir o crear internamente activos y se utilizan para obtener ingresos.

Se debe señalar que el cambio constante hacia un modelo de activos y pasivos ha empeorado el proceso de emparejamiento de entradas y gastos. A su vez, ha deteriorado algunas propiedades que afectan la calidad de las ganancias y ha reducido su capacidad de información prospectiva (Moscariello *et al.*, 2020).

**Figura 22**

*Modelo de activo-pasivo*



Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.3. *Análisis financiero*

Se califica como un procedimiento crítico que se dirige a la evaluación de la perspectiva financiera de un organismo en relación a las derivaciones que se obtuvo por los procedimientos con la finalidad de generar mejores estimaciones, verificar si una empresa viene cumpliendo con los objetivos y las deficiencias que se encuentran presentes cuando se ejecutan las acciones para la toma de decisión (Madrigal *et al.*, 2015).

Por otra parte, Ochoa *et al.* (2018) señalaron que el estudio de los informes financieros refiere a un proceso en que se determinan o calculan los señaldores que reflejan el contexto. Se encuentra la compañía con respecto a los niveles de liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad, ya que dichos resultados permiten tomar diferentes decisiones en la compañía.

Nogueira *et al.* (2017) indicaron que el análisis financiero es denominado como el estudio de los informes financieros, la práctica de una sucesión de técnicas que se orientan a diagnosticar la situación en que se encuentra una empresa para detectar irregularidades y tomar decisiones en beneficio del organismo.

La utilidad otorgada a los estados financieros está sujeta al propósito del estudio y a la persona que efectúa el análisis. Por lo tanto, desde una visión interna, la información que proporciona los informes financieros sirve para que los directivos corrijan los puntos débiles de la organización o que potencialicen los puntos fuertes. Para las personas externas, dicha información da a conocer dónde está situada la empresa y la evolución dentro de un tiempo fijo (Nogueira *et al.*, 2017).

Los estados financieros son documentos elaborados que muestran las propiedades y características que posee una empresa con respecto a las operaciones que realiza y las actividades que ejecuta. Por lo tanto, a través de ese documento, se calcula el rendimiento organizacional, incluso puede predecir el futuro que se tendrá (Puerta *et al.*, 2018).

Según Horngren (s.f.), citado por Elizalde (2019), los estados financieros representan a la estructura y rendimiento de una organización. Mediante ella, se conoce la información confidencial que otro medio no puede llegar a proporcionar.

Por su parte, Aguilar y Romero (s.f.), según Sáenz (2020), mencionaron que los estados financieros son documentos donde se queda plasmada la estructura de una compañía en relación a los resultados conseguidos de las operaciones y actividades que

se ejecutan, y los cambios en el capital que experimenta en una fecha específica, siendo una información necesaria que debe conocer la administración y las terceras personas que muestran interés en una empresa.

**Figura 23**

*Análisis de los estados financieros*



Fuente: Elaboración propia.

Lavalle (2017) indica que uno de los propósitos del análisis del estado financiero está relacionado con la toma de decisiones en una entidad. Por esta razón, solo se podrá confiar en la veracidad y reducir los márgenes de error si estos son auditados. En consecuencia, diferentes personas se encuentran interesados en comprender los resultados financieros. Entre las principales encontramos:

- Accionistas: cuyo interés está relacionado con la rentabilidad del capital invertido y el destino de las utilidades que pueda generarse en un período.
- Administradores: por la responsabilidad de la eficiencia operativa, la rentabilidad y la asignación eficiente del capital, recursos humanos y otros activos de la compañía, a razón de establecer estrategias oportunas el buen funcionamiento empresarial.

- Acreedores: por la preocupación de la capacidad de cancelación que se consigue poseer la empresa con los compromisos y la reserva de los activos para cubrir cualquier riesgo.

#### **2.3.4. Cualidades de los estados financieros**

Son aquellas características o propiedades que tienen que mostrar los estados financieros, los cuales son de cuantioso beneficio para los interesados externos como aquellos usuarios dentro de la organización (Calderón, 2014).

El reglamento referente a la información financiera, indica las siguientes cualidades:

Comprensibilidad de la información. Este debe ser entendible y clara para todos aquellos individuos con saberes prudentes sobre las acciones económicas de la empresa, igual que los negocios en general. En esa línea, los involucrados en el área de contabilidad deben tener el criterio para que la información financiera sea presentada de forma razonable (Calderón, 2014).

Relevancia. La información debe ser oportuna, útil y de cómodo acceso durante el proceso de tomar decisiones por parte de los sujetos que no se encuentran en estado de conseguir información conforme a las necesidades que posee. Dicha información tiende a ser apreciable en el momento donde se incide en los arbitrajes financieros y económicos de los consumidores, al ayudarlos con evaluación de sucesos previos, presentes y futuros, y corrigiendo o confirmando las valoraciones pretéritas (Calderón, 2014).

Confiabilidad. Cuando la información posee las características de fiabilidad, se evidencia cuando los estados financieros carecen de errores o sesgos (Calderón, 2014). Desde esta perspectiva esta debe ser:

- a) Fidedigna, que simbolice de forma factible los efectos y el estado situacional financiero de la institución, tratando de ser posible la comprobación a través de exposiciones que se atestigüen y corroboren.
- b) Presentada, manifestando la sustancia y la situación financiera de las transacciones, así como de otros acontecimientos económicos, independiente

de su manera legal. Además, debe considerarse la sustancia de dichas avenencias y otros sucesos que no siempre son consistentes en el aspecto legal.

- c) Objetiva y neutral, es decir, que se encuentra independiente de un desliz significativo o de una arbitrariedad por acatamiento a circunstancias específicas de la empresa.
- d) Completa, la cual debe informar todo lo necesario y significativo para su comprensión, evaluación e interpretación correcta de la situación financiera de los procedimientos y la cabida para la generación de flujos de efectivo. Un olvido u omisión puede provocar que esta exista de manera incompleta o carezca de verdad y, debido a ello, no contaría con fiabilidad.
- e) Prudente, significa que cuando se presente una incertidumbre para la estimación de los efectos de ciertas circunstancias o eventos, estas deben optarse por una alternativa de menor probabilidad de sobreestimar los ingresos y activos, así como de subestimar los egresos o pasivos.
- f) Comparabilidad, significa que la información puede ser comparada mediante el tiempo. Ello se consigue por medio del diseño de los informes financieros en bases uniformes. En ese sentido, los individuos tienen que poseer la capacidad de confrontar los estados financieros de una entidad por medio del tiempo con el propósito de señalar la tendencia y la situación financiera de la organización.

**Figura 24**

*Cualidades de los estados financieros*



Fuente: Elaboración propia.

### **2.3.5. Información financiera**

Gómez *et al.* (2017) mencionaron que es un reflejo del estado económico que presenta una organización. Esto comprende que la información económica es la radiografía de la empresa que da a conocer el desarrollo de las actividades y los cambios económicos que experimenta.

Por lo tanto, la información plasmada en los estados financieros tiene que ser fiable, racional, comparable, veraz y oportuna. Ello viene a ser el pilar para que los sujetos internos y externos de una asociación tomen sus decisiones.

También, la información financiera consiente a la gerencia de ejecutar mediciones y manejar las actividades de una empresa. En ese sentido, las utilidades que tiene la información financiera para una empresa u organización son las siguientes:

- Es un instrumento primordial de gran apoyo para la toma de decisiones.
- Es un utensilio para la dirección de las acciones de una organización.
- Es la fuente de información principal para los usuarios interesados, tanto internos como externos de la organización.

### 2.3.6. *Propósito del análisis financiero*

Nogueira *et al.* (2017) mencionaron que los usuarios que tienen interés en analizar los estados financieros son el directorio, gerente, administrador, contador, empleados, sindicatos, entidades financieras y bancarias, proveedores, accionistas, la competencia, los auditores o peritos, y los clientes. Mediante el examen de los estados financieros, se logra conseguir los fines que se plasman a continuación:

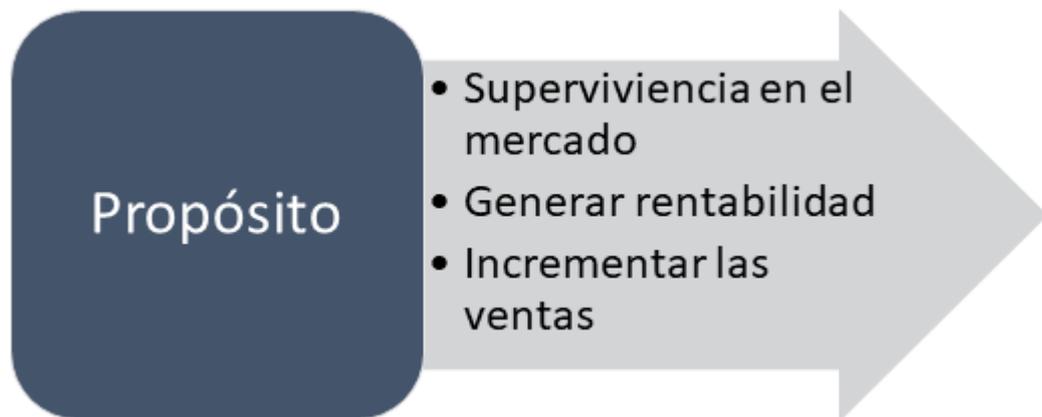
- Sobrevivir al mercado, es decir, se busca seguir manteniendo las actividades para cumplir con los respectivos compromisos.
- Llegar a ser rentables, es decir, generar mayores beneficios de los activos adquiridos y del capital invertido.
- Incrementar las ventas para ganar una mayor cuota del mercado.

Nogueira *et al.* (2017) mencionaron que existen ciertos parámetros que se debe tener en cuenta cuando se efectúa una indagación sobre los estados financieros. Estos se mencionan a continuación:

- Los datos que son mostrados al final de ejercicio se basan en datos históricos; por lo tanto, se llega a perder la óptica de lo ocurrido en el periodo analizado.
- A veces las organizaciones suelen manipular su información contable, por lo tanto, el contexto de la organización no se ve manifestada adecuadamente en los estados financieros.
- Los efectos que deja la inflación no suelen presentarse en el balance.
- Existen dificultades para obtener información financiera del sector en el cual la empresa opera para realizar una comparación.

**Figura 25**

*Propósito del análisis financiero*



Fuente: Elaboración propia.

Además, de forma complementaria, se debe señalar que los resultados financieros de una compañía, en todos los casos, determinarán el provecho o pérdida financiera del período. De ese modo, se podrán generar los impuestos por pagar al gobierno central, la prima de utilidades a distribuir al personal y los dividendos para cancelar a los accionistas, en caso la empresa haya obtenido ganancias.

El estado de resultados es uno de los estados financieros que presenta la empresa también llamado estado de ganancias y pérdidas. Ambas denominaciones se deben a que este estado financiero está compuesto por las entradas, los costos, los gastos y la utilidad o la pérdida determinada durante un período.

La línea final del estado de resultados es la utilidad neta después de los impuestos que también aparece como resultado del ejercicio en el estado de situación financiera, antes citado como balance general (Calleja & Calleja, 2017). En ese caso, la estructura del estado de resultados es la siguiente:

**Figura 26***Estructura del estado de resultados*

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
	<b>VENTAS</b>
<b>-</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>
<b>=</b>	<b>UTILIDAD BRUTA</b>
<b>-</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>
	<b>GASTOS DE ADMON</b>
	<b>GASTOS DE VENTAS</b>
<b>=</b>	<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>

Fuente: Elaboración propia.

El estado de resultados muestra la ventaja o pérdida neta, y la forma en cómo se obtiene en relación a un ejercicio determinado. La utilidad o pérdida de la acción resulta del cálculo de la totalidad de las entradas y los gastos del curso.

Asimismo, si los ingresos son mayores que los expendios, el resultado habrá de ser positivo, y, a causa de eso, la institución obtuvo utilidades. Por otro lado, si los gastos superan los ingresos, el resultado será negativo, ya que la empresa representa pérdidas. Por ese motivo, este resultado sirve para calcular el cometido de una empresa durante un determinado tiempo (Córdoba, 2014).

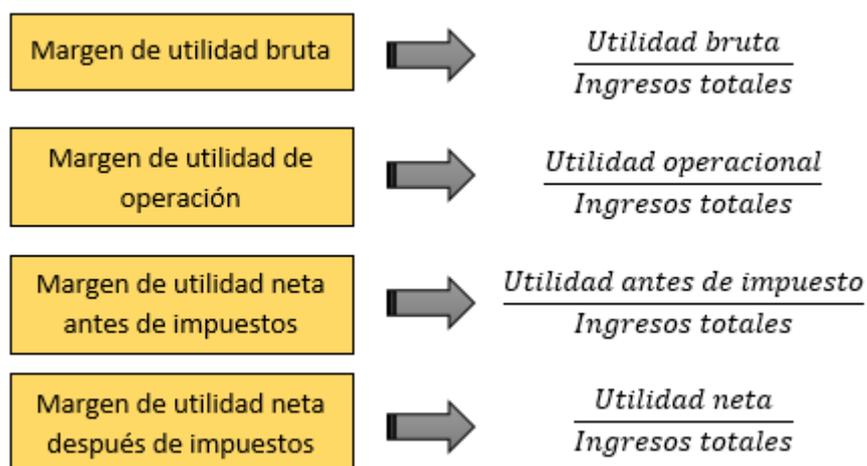
En la estructura del estado de resultados, se observan cuatro tipos de utilidades que se determinan en secuencia para obtener el resultado final de la compañía:

- Margen de utilidad bruta, que deriva de la partición entre la utilidad bruta del periodo y los ingresos totales de las comercializaciones.
- Margen de utilidad de operación, que es resultado de la ventaja operacional del periodo entre entradas totales de comercializaciones.

- Margen de utilidad neta antes de impuestos, cuya determinación es resultado de utilidad antes de los impuestos del periodo entre los ingresos totales de las ventas.
- Margen de utilidad neta después de impuestos, considerado el resultado final conseguido de la partición entre la utilidad neta del periodo y los ingresos totales de ventas.

**Figura 27**

*Tipos de utilidades*



Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.7. Método de análisis financiero

**Análisis vertical.** También llamado análisis de los porcentos integrales, ya que posee como objetivo proporcionar en forma porcentual los resultados provenientes de un estado financiero. De esa manera, este es administrado al estado de resultado y a la situación financiera (Lavalle, 2017).

**Análisis horizontal.** Determina el cotejo de los estados financieros afines o iguales en tiempo correlativos con la finalidad de hallar y conocer cómo se comportan las distintas cuentas o partidas, las cuales se hallan presentes en los estados financieros (estados de resultados).

Asimismo, determina si las derivaciones financieras de una empresa han sido adecuadas o negativas, consiente de la caracterización sobre el hecho de que los cambien y se han ejecutado, y pueden marcar la relevancia para otorgarles un cuidado o descubrimiento oportuno (Lavallo, 2017).

### 2.3.8. *Razones financieras*

Son guías que se utilizan para analizar estados financieros de mayor uso. Este se basa en el establecimiento de correlaciones entre una partida junto con otra; en otros términos, entre dos variables o indicadores los cuales se consiguen a partir del estado de la situación financiera o el estado de resultados (Calderón, 2014). Según Baena (2014) esta se realiza mediante las razones financieras de liquidez, gestión, endeudamiento y rentabilidad, que se detallan a continuación:

**Razones de liquidez.** Baena (2014) mencionó que los indicadores de liquidez reflejan la capacidad de cada entidad en el cumplimiento de las obligaciones financieras en un plazo no mayor a un año.

Por lo tanto, los resultados se interpretan del siguiente modo: si sale un índice alto, la empresa cuenta con mayores posibilidades de cumplir con las deudas y obligaciones que contrajo, ya que dispone del efectivo necesario; sin embargo, si los índices salen negativos, entonces la empresa está atravesando por problemas para cubrir con los deberes diarios que ponen en peligro la actividad que ejecuta, ya que se corre con el riesgo de verse paralizada. A continuación, se presentan las razones de liquidez:

- **Liquidez corriente:** Baena (2014) indicó que representa a la correspondencia presente en medio del activo y pasivo corriente. La finalidad que cumple este indicador está en conocer la disponibilidad de la empresa para llegar a cumplir con todos los compromisos que se dispone en corto plazo (no mayor a 1 año). La fórmula es la siguiente:

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- **Prueba ácida:** Baena (2014) indicó que es una prueba más estricta, porque se encarga de tasar la posibilidad de cubrir pasivos corrientes en corto tiempo sin considerar a los inventarios y son considerados como el activo menos líquido. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- **Prueba defensiva:** Baena (2014) mencionó que se puede cubrir los pasivos corrientes empleando lo que se cuenta con el efectivo que dispone en caja y valores negociables. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- **Capital de trabajo:** Baena (2014) señaló que es una discrepancia que existe entre activo y pasivo corrientes, y que simboliza los recursos que dispone una empresa para cancelar con sus deberes, los cuales se contraen en un plazo no mayor a 1 año. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

**Razones de gestión.** Baena (2014) mencionó que se admite calcular la eficiencia poseída por una empresa para emplear los recursos propios. A continuación, se presentan las razones de gestión:

- **Rotación de inventarios:** Baena (2014) representa a la cantidad de veces que un inventario es vendido o consumido dentro de un periodo determinado (un año). La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios netos}}$$

- **Rotación de las cuentas por cobrar:** Baena (2014) mencionó que este indicador señala el tiempo el cual toma en volverse en efectivo a las cuentas por cobro. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotación de las ctas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

- **Rotación del patrimonio:** Este indicador refleja los resultados de una estrategia de financiamiento y permite medir la relación que existe entre los activos de un organismo y el patrimonio. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotación del patrimonio} = \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$$

**Razones de endeudamiento.** Baena (2014) mencionó que estas razones indican la cantidad de efectivo proporcionado por terceros a una empresa, y que es empleado para generar utilidades. A continuación, se presentan las razones de endeudamiento.

- **Endeudamiento de los activos fijos:** Baena (2014) indicó que esta razón permite evaluar la relación del pasivo no corriente con el activo fijo, puesto que permite determinar la cantidad de los recursos financieros a largo

plazo que se utilizaron para adquirir los activos fijos. La fórmula es la siguiente

$$\text{Endeudamiento del activo fijo} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Activo fijo neto}}$$

- **Respaldo del endeudamiento:** Baena (2014) mencionó que esta razón mide la correspondencia presente del activo fijo neto con el patrimonio neto y se considera al primero a modo de garantía y al segundo como respaldo. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Respaldo del endeudamiento} = \frac{\text{Activo fijo neto}}{\text{Patrimonio neto}}$$

- **Endeudamiento total:** Baena (2014) indicó que esta razón financiera permite medir la relación que existe en medio de los recursos totales en el corto y largo tiempo que llegaron a aportar los consignatarios y aquellos que fueron contribuidos por los dueños de una sociedad. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Endeudamiento total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio neto}}$$

**Razones de rentabilidad.** Baena (2014) mencionó que es el rendimiento que una empresa obtiene sobre los recursos que dispone (activos) y el capital invertido (patrimonio) y que es expresado en porcentaje. A continuación, se presentan las razones de rentabilidad.

- **Rentabilidad sobre los activos:** Baena (2014) también la denomina como rentabilidad económica porque permite la medición de la posibilidad que poseen los activos para retornar lo invertido mediante utilidades. La fórmula es la siguiente.

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

- **Rentabilidad sobre el patrimonio:** Baena (2014) también la denomina como rentabilidad financiera porque permite medir el beneficio que genera una empresa con el aporte realizado por los socios o accionistas. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

### 2.3.9. Valor actual neto

El valor presente neto de una inversión es una discrepancia entre valor presente de ingresos futuros y valor presente de costos futuros. La fórmula del valor presente neto (VPN), o valor actual neto (VAN), suma los ingresos y los gastos a través de un lapso de tiempo y descuenta esos flujos de efectivo por costo del dinero (una tasa de interés) (Žižlavský, 2014).

$$\sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+i)^t}$$

F<sub>t</sub>: Flujo de caja neto del periodo (t)

I: Tasa de retorno

t: Periodo

### 2.3.10. Tasa interna de retorno

Teniendo en cuenta la definición, se nos presenta el cálculo. La TIR utiliza flujos de efectivo (no ganancias) y, específicamente, flujos de efectivo relevantes para un proyecto. Para realizar el cálculo, necesitamos tomar los movimiento (flujos) de caja de un plan y calcular el factor del descuento que produciría un VAN de cero (Eltamaly & Mohamed, 2018).

$$\sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

$F_n$ : Flujo de caja en el periodo (n)

n: Número de periodos

i: valor inicial de la inversión

### **2.3.11. Relación costo-beneficio**

El principio de costo-beneficio o relación costo-beneficio establece que el costo de la inversión en un proyecto, no debe ser mayor que el beneficio que se obtiene del proyecto aplicado en sí. En otras palabras, describe la comparación de los beneficios y los costos de un desempeño de ejercicio en una situación dada. El análisis de costo-beneficio adiciona los premios posibles esperados de una circunstancia o ejercicio y, seguido a ello, se restan los costes totales coligados con la realización de dicha labor (Jiang & Marggraf, 2021).

$$\frac{\textit{Beneficio}}{\textit{Costo}}$$

### **2.3.12. Periodo de recuperación de capital**

Consiste en la recuperación de capitales iniciales puestos en una inversión. Cuando se realiza una inversión por primera vez, sea en un activo o compañía, el inversor inicialmente nota un desempeño negativo hasta que recobra la inversión inicial. El regreso de esta inversión se entiende a modo de recobro del capital. Esta recuperación tiene que darse antes de que una compañía pueda conseguir ganancias de su inversión (Dincer & Bicer, 2020).

$$\frac{a + (b - c)}{d}$$

a: año contiguo anterior en el cual se recobra la inversión

b: inversión inicial

c: flujo de efectivo acumulado de (a)

d: flujo de efectivo de año en el que se recupera la inversión

## **2.4. Base legal y normativa interna de la entidad**

### **2.4.1. Ley N.° 31108 del Impuesto a la Renta en el Perú**

Es una legislación peruana que define los criterios de la base imponible sujeta a la cancelación de los deberes tributarios de las empresas. De esta se desprende que, para que un gasto sea deducible, en un ejercicio debe haberse provisionado el gasto en el curso que se incumbe, de acuerdo a cómo se señala en los artículos 57 y 63 del Capítulo VIII del texto único ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta.

### **2.4.2. Participación de la Utilidades**

El Decreto Legislativo 892, basado en el artículo 29 de la Constitución Política del Perú, regulariza el derecho del personal a colaborar en las ganancias de las instituciones, las cuales despliegan acciones provocadoras de rentas de tercera categoría.

A su vez, el reglamento indica que las empresas que se hallan impuestas a distribuir utilidades son aquellas que tengan más de 20 trabajadores en el año o en el promedio mensual debidamente registrados en el régimen laboral privado.

También se establece el porcentaje de la distribución de utilidades según el tipo de actividad que realiza. Esto se encuentra basado en la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU). Por ello, se establecieron los siguientes porcentajes:

- Entidades de actividad pesquera: 10%
- Entidades de actividad telecomunicaciones: 10%
- Entidades de actividad industrial: 10%
- Entidades de actividad minera: 8%
- Entidades de actividad de comercio al por mayor y menor, y restaurantes: 8%
- Entidades que realizan otras actividades: 5%.

Además, indica la forma del cálculo de las colaboraciones de los empleados sobre las ganancias de la entidad y otras disposiciones complementarias.

### **2.4.3. Reglamento de Comprobantes de Pago**

El Reglamento de Comprobantes de Pago contiene en sus cinco capítulos las disposiciones generales, el deber de emitir y conceder comprobantes, los requisitos y las características mínimas para la emisión.

En ese sentido, se establecen los criterios y la posibilidad en la cual se tienen que emitir los respectivos recibos de pago, luego de efectuar la comercialización de patrimonios y/o el préstamo de servicios. De esta manera, si hablamos de gastos de una empresa, estos tienen plazos legales que los proveedores deben considerar para la emisión y entregar de los comprobantes a los usuarios.

Por ese motivo, una empresa no debería ser impedimento para el registro oportuno de sus gastos si se cumple con lo señalado en los artículos 1 al 5 del Capítulo II del Reglamento de Comprobantes de Pago.

### **2.4.4. Normativa interna: Provisión de gastos**

La directiva provisión de gastos DIR-012-18 es la normativa interna de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C. que se encuentra vigente desde el 28 de agosto del 2020. Fue creada con el objetivo de establecer los lineamientos y responsable del registro de provisiones de gastos, siguiendo el principio del devengado.

Dicha normativa contiene también el formato para la provisión sin documentos, el flujo del procedimiento operativo para provisión sin documentos y tiene como documentos normativos la directiva DIR-007-17 Niveles de Autonomía - Aprobación de Gastos e Inversiones.

### **2.4.5. Normativa interna: Niveles de autonomía-aprobación de gastos e inversiones**

La directiva niveles de autonomía - aprobación de gastos e inversiones DIR-007-17 es la normativa interna de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C. que se encuentra vigente en su versión actualizada desde el 11 de setiembre del 2020.

Fue creada con el fin de fijar los niveles de autonomía para la gestión del gasto e inversiones de todas las unidades de la empresa y con el objetivo de aseverar que todo proceso de compra de bienes y/o servicios, cancelación de comprobantes de pago y solicitud de provisiones de gastos, cuenten con las autorizaciones y/o aprobaciones

respectivas por los responsables del presupuesto asignado a cada unidad especializada (UE), tanto para el presupuesto *on going* como las iniciativas.

## **2.5. Conceptos básicos teóricos**

### **2.5.1. Control interno**

Considerado una lista de procedimientos realizados por la totalidad de los integrantes de una entidad, y diseñado de manera principal para ofrecer seguridad en relación a la efectividad y eficiencia en todas y cada una de las operaciones o situaciones (Estupiñán, 2016).

### **2.5.2. Ambiente de control**

Consiente a las compañías de contar con la seguridad de que al momento de desarrollar los procesos se hallen exentos de faltas específicas (Serrano *et al.*, 2017).

### **2.5.3. Evaluación de riesgos**

Calificada como uno de los factores esenciales en la administración financiera a causa de su adecuada caracterización de riesgos (Serrano *et al.*, 2017).

### **2.5.4. Actividades de control**

Grupo de procesos y normativas las cuales forman las labores requeridas para la ejecución de pautas que certifican el desempeño de las actividades e impidan los riesgos (Serrano *et al.*, 2017).

### **2.5.5. Sistema de información y comunicación**

Es el pilar esencial de la información y la comunicación, pues proporciona la información requerida para que los participantes de la institución logren cumplir con todos los deberes, ocupaciones y compromisos (Serrano *et al.*, 2017).

### **2.5.6. Supervisión y monitoreo**

La supervisión determina que las acciones llevadas a cabo en cada uno de los procesos conlleven a otros. En el caso del monitoreo, se presentan las labores de supervisión llevadas a cabo de manera directa por distintas organizaciones de dirección en la empresa (Serrano *et al.*, 2017).

### **2.5.7. Provisión de gastos**

Cuentas que coleccionan situaciones o hechos que involucran menoscabos imputables al tiempo que hacen referencia los estados financieros. Así, concurre una probabilidad elevada de que se originen, debido a que no se tiene un conocimiento del total de los datos o circunstancias (Flores, 2009).

### **2.5.8. Análisis horizontal**

Procedimiento que permite cotejar montos de los estados financieros entre dos periodos para examinar las tendencias comprometidas en los datos numéricos (Lavalle, 2017).

### **2.5.9. Análisis vertical**

También llamado análisis de porcentajes integrales. Aquí se observa la estructuración de las posiciones financieras, así como también los resultados, especificando la cifra porcentual en torno a la injerencia de cada factor o del total concerniente al estado aludido (Lavalle, 2017).

### **2.5.10. Ingresos**

Productos de los ejercicios ordinarios de la compañía. Por otro lado, se dice que los lucros consiguen producirse o no por las acciones ordinarias (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2010).

### **2.5.11. Liquidez**

Hace referencia a la posibilidad de cancelación correspondiente a una entidad para solventar las deudas de corto plazo. En otras palabras, es el dinero disponible en efectivo para la cancelar deudas (Gutiérrez y Tapia, 2020).

### **2.5.12. Capital de trabajo**

Se refiere al resultado que queda luego de cancelar los deberes en deudas inmediatas. En otras palabras, es la discrepancia entre los activos circulantes de una organización, tales como el efectivo, las cuentas por cobrar/facturas sin pago por parte de la clientela y los inventarios de recursos, productos acabados, y pasivos circulantes como cuentas por pagar y de deuda (Dance & Made, 2019).

### **2.5.13. Valor actual neto**

El valor actual neto (VAN) es una herramienta para analizar proyectos de inversión. El criterio del VAN indica que un proyecto es aceptado sólo si es determinado positivo (Verona *et al.*, 2013).

### **2.5.14. Tasa interna de retorno**

Instrumento para medir la rentabilidad anual que reciben los inversionistas. Por lo general, se utiliza para comparar rentabilidades en uno o más escenarios que se puede determinar si se recibirá un mayor retorno de las inversiones (Martínez, 2015).

### **2.5.15. Costo-beneficio**

Son los principales factores a considerar en aras de una atenta toma de decisiones. En ese sentido, indican que cada decisión tiene consecuencias futuras, por lo que el análisis debe ser exhaustivo a fin de que se pueda determinar si estas consecuencias serán benéficas o costosas (Berk y De marzo, 2008).

### **2.5.16. Base para el cálculo del impuesto a la renta**

Acción gravable que inicia el 1 de enero de cada año y termina el 31 de diciembre. Debe de concordar en cada uno de los casos la actividad comercial con la acción gravable, sin excepción (Congreso de la República, 2004).

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

En el actual capítulo se presenta la línea lógica que siguió el plan para dar solución a las problemáticas planteadas. Se comenzó con el planteamiento de la hipótesis tanto de manera general como específica; además, se realizó una exposición concreta de los indicadores a considerar dentro de cada variable, se establecieron los instrumentos para recopilar información por los que se puede establecer el plan de mejora y esclarecer el tipo, diseño, métodos de investigación.

Por otro lado, se expresa la forma en que se presentaron y analizaron los datos. Finalmente, se culmina en la validación financiera de las hipótesis del trabajo de investigación.

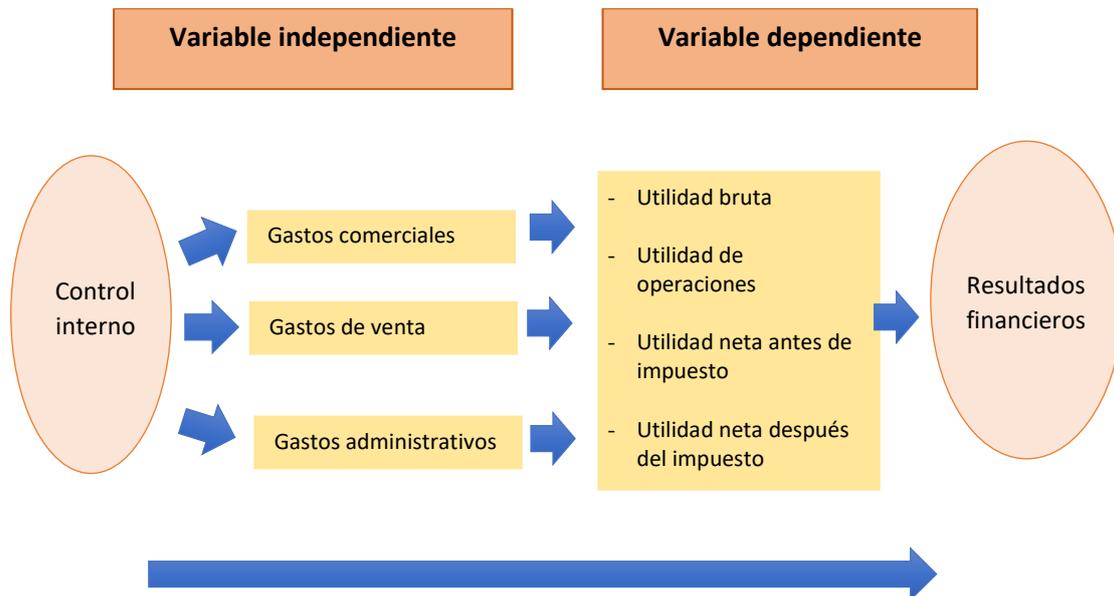
### **3.1. Hipótesis del estudio empresarial**

Una hipótesis se trata de réplica adelantada a la interrogación de investigación, al respecto Hernández y Mendoza (2018) mencionaron que son “elucidaciones tentativas con relación a la problemática de la investigación o al fenómeno estudiado las cuales se enuncian a modo de propuestas o aseveraciones” (p. 123). Por tanto, la presente investigación validó las hipótesis desde una óptica de los planes de mejora basado en dos esferas: desde un constructo teórico y un sustento monetario.

En el presente proyecto de mejora, las hipótesis se presentaron en base a los problemas planteados. En ese sentido, se esquematizaron en hipótesis generales y específicas: la hipótesis general se vinculó estrechamente con el constructo teórico, mientras que las específicas encontraron su solución desde una mera comprobación, producto de la evaluación del efecto de las dimensiones de la variable uno sobre la variable dos. Asimismo, se aplicó el conocimiento práctico y teórico para vincularlos y estructurar las actividades del plan de mejora. Finalmente, la evaluación financiera permitió validar la propuesta del plan.

**Figura 28**

*Esquema de las variables del proyecto de mejora*



Fuente: Elaboración propia.

### **3.1.1. Hipótesis principal**

Mediante la teoría del informe COSO, se puede elaborar y aplicar un plan del control interno en el proceso de provisión de gastos que mejora los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., 2020.

### **3.1.2. Hipótesis secundarias**

Mediante el diagnóstico y evaluación del control interno de la provisión de gastos, se identifica cómo se afectan los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C. en el año 2020.

Mediante el uso del sistema COSO, se elabora y aplica el plan de control interno en el proceso de provisión de gastos para mejorar los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C. en el año 2020.

Mediante la evaluación financiera, se valida el impacto del plan de control interno en el proceso de provisión de gastos para mejorar los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C. en el año 2020.

### 3.2. Indicadores de medición de las variables

“La variable es aquel vocablo o expresión que se halla en el título o el tema de estudio, igualmente lo podemos hallar en el propósito general, problemática general y la hipótesis” (Arias, 2020, p. 33). En este punto del plan, se muestra la forma en que se procedió para llevar la propuesta a aspectos concretos que permitan validar cada una de las hipótesis planteadas.

El presente plan de mejora expone como variable independiente al control interno en el proceso de provisión de gastos y, como variable dependiente, los resultados financieros, las cuales serán medidas con indicadores extraídos de la literatura bajo una adecuación congruente a la práctica.

La forma de operar las variables comprende el constructor de la variable, definición de la misma, las dimensiones o subdimensiones, los indicadores y las escalas de medición.

#### 3.2.1. *Indicadores de la variable independiente*

**Indicadores de la variable independiente.** La variable independiente control interno en el proceso de provisión de gastos, consta de tres dimensiones: la primera, gastos comerciales; la segunda, gastos de ventas; y, la tercera, gastos administrativos, mismas que son medidas por cada indicador del control interno, todas evaluadas mediante una lista de cotejo.

**Escalas para la medición de la variable independiente.** Existen diversas escalas para la medición de una variable. Entre ellas se puede mencionar a las ordinales, nominales, de intervalo y de razón. En ese sentido, la presente variable posee una escala nominal de tipo dicotómica, ya que se aplicará una lista de cotejo como instrumento de medición que tendrá como escala el sí y el no.

Tabla 5

## Proceso para operar la variable independiente

Constructo o variable	Definición de la variable	Dimensiones o subvariables	Indicadores	Medición del indicador	Escala de medición	
Hipótesis general:  Plan de mejora del control interno en el proceso de provisión de gastos	Coopers y Lybrand (2007) indican que: “El control interno se delimita a modo de un proceso, realizado por los trabajadores de una empresa, elaborado para alcanzar unos fines específicos. Se constituye de cinco factores coherentes entre sí, los cuales son innatos al estilo de dirección de la entidad. Dichos factores se encuentran emparentados entre sí y funcionan a manera de criterios para fijar si el sistema es eficaz” (p. 15).	<b>Hipótesis específica 1:</b> Diagnóstico y evaluación del control interno en el proceso de provisión de gastos	Conformidad de provisiones	$\frac{\text{Provisiones conformes}}{\text{Provisiones totales}}$	Escala de razón	
		1. Diagnóstico del control interno en el proceso de provisión de gastos comerciales.	Cobertura de provisiones	$\frac{\text{Gastos registrados}}{\text{Gastos totales}}$	Escala de razón	
		2. Diagnóstico del control interno en el proceso de provisión de gastos de ventas.	Pérdida actual por el control interno	Pérdida generada por el estado actual del nivel de control interno en la provisión de gastos.	Escala de razón	
		3. Diagnóstico del control interno en el proceso de provisión de gastos administrativos.	<b>Hipótesis específica 2:</b>			
		Estructura del plan de mejora del control interno en el proceso de provisión de gastos.	Nueva conformidad de provisiones	$\frac{\text{Provisiones conformes}}{\text{Provisiones totales}}$	Escala de razón	
		1. Plan de mejora del control interno en el proceso de provisión de gastos comerciales.	Nueva cobertura de provisiones	$\frac{\text{Gastos registrados}}{\text{Gastos totales}}$	Escala de razón	
		2. Plan de mejora del control interno en el proceso de provisión de gastos de ventas.	Nueva pérdida por el control interno	Perdida generada por el estado actual del nivel de control interno en la provisión de gastos.	Escala de razón	
		3. Plan de mejora del control interno en el proceso de provisión de gastos administrativos.	<b>Hipótesis específica 3:</b>			
		Evaluación financiera del plan de mejora del control interno en el proceso de provisión de gastos.	Inversión del plan	Sumatoria por sobrecostos de elaboración e implementación del plan.	Escala de razón	
		1. Plan de mejora del control interno en el proceso de provisión de gastos comerciales.	Beneficios del plan	Ingresos del periodo – egresos del periodo.	Escala de razón	
		2. Plan de mejora del control interno en el proceso de provisión de gastos de ventas.	Inversión de la empresa	Sumatoria de los activos al final del año pre operativo	Escala de razón	
		3. Plan de mejora del control interno en el proceso de provisión de gastos administrativos.	Beneficios de la empresa	Ingresos del periodo – egresos del periodo.	Escala de razón	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2. Indicadores de la variable dependiente

**Indicadores de la variable dependiente.** La variable dependiente “resultados financieros” consta de cuatro indicadores: utilidad bruta, utilidad operacional, utilidad neta antes de impuestos y utilidad neta después de impuestos.

**Escalas para la medición de la variable dependiente.** La variable “resultados financieros”, según Coronado (2007), es una variable con enfoque cuantitativo tipo continuo con escala de medición de razón, ya que “estas escalas permiten el cálculo de

toda variación de operaciones aritméticas, conseguir conocimientos y proporciones, igualmente la apreciación de una cifra alta de peritos estadísticos” (p. 120).

**Tabla 6**

*Proceso para operar la variable dependiente*

Constructo o variable	Definición de la variable	Dimensiones o subvariables	Indicadores	Medición del indicador	Escala de medición	
Hipótesis general: Mejora en el estado de resultados	Izaguirre <i>et al.</i> (2020) en su definición de estado de resultados sostiene que “el estado de resultados tiene como fin establecer el efecto económico de un momento. Exhibe las cuentas de ingresos y gastos para deducir la utilidad de la actividad, de igual manera los impuestos que tienen que cancelarse” (p. 15).	<b>Hipótesis específica 1:</b> Diagnóstico y evaluación del estado de resultados				Escala de razón
		1. Diagnóstico de la utilidad bruta	Margen actual de la utilidad bruta	Utilidad bruta / Ingresos totales de ventas.		
		2. Diagnóstico de la utilidad operativa	Margen actual de la utilidad operativa	Utilidad operacional del periodo / ingresos totales de las ventas.		Escala de razón
		3. Diagnóstico de la utilidad antes de impuesto	Margen actual de la utilidad antes de impuesto	Utilidad antes de impuestos del periodo / ingresos totales de las ventas.		Escala de razón
		4. Diagnóstico de la utilidad neta después de impuestos.	Margen actual de la utilidad neta después de impuesto	Utilidad neta del periodo / ingresos totales de las ventas		Escala de razón
		<b>Hipótesis específica 2:</b> Estructura del plan para la mejora de las dimensiones del estado de resultados.				
		1. Plan de mejora de la utilidad bruta	Nuevo margen de la utilidad bruta	Utilidad bruta / Ingresos totales de ventas.		Escala de razón
		2. Plan de mejora de la utilidad operativa	Nuevo margen de la utilidad operativa	Utilidad operacional del periodo / ingresos totales de las ventas.		Escala de razón
		3. Plan de mejora de la utilidad antes de impuesto	Nuevo margen de la utilidad antes de impuesto	Utilidad antes de impuestos del periodo / ingresos totales de las ventas.		Escala de razón
		4. Plan de mejora de la utilidad neta después de impuestos.	Nuevo margen de la utilidad neta después de impuesto	Utilidad neta del periodo / ingresos totales de las ventas		Escala de razón
		<b>Hipótesis específica 3:</b> Evaluación financiera del plan de mejora del control interno en el proceso de provisión de gastos.				
		1. Evaluación del plan de mejora.	Inversión del plan	Sumatoria por sobrecostos de elaboración e implementación del plan.		Escala de razón
		2. Evaluación financiera de la empresa sin el plan	Inversión de la empresa	Ingresos del periodo – egresos del periodo. Sumatoria de los activos al final del año pre operativo		Escala de razón
		3. Evaluación financiera de la empresa con el plan.	Beneficios de la empresa	Ingresos del periodo – egresos del periodo.		Escala de razón

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Tipo y diseño del estudio empresarial

#### 3.3.1. Tipo de estudio empresarial

El estudio actual es de tipo aplicado, cuya finalidad está relacionada con la búsqueda de conocimientos (Baena, 2017). Por su nivel de alcance es descriptiva, debido

a que, según Bernal (2010), la investigación descriptiva puede elegir las particularidades principales del objeto de investigación, así como su retrato detallado.

En este caso, el análisis descriptivo se realizó en base a la problemática antes descrita del Área de Finanzas. Además, esta investigación tiene un enfoque cuantitativo porque busca cuantificar el problema conforme se muestra en el estado de resultados; además de plantear una propuesta de mejora la cual se ha validado cuantitativamente.

Además, es correlacional y explicativa, ya que fundamenta la razón de ser con el objetivo de demostrar que, implementando un plan de progreso para el control interno del proceso de provisión de gastos, se está mejorando la fase de resultados financiero de la institución sujeta al presente estudio.

### ***3.3.2. Diseño del estudio empresarial***

La investigación es de diseño experimental, del tipo cuasi experimental, puesto que la propuesta se implementó como un piloto y, sobre los resultados de este, más el criterio de los jurados, se decidió la aplicación completa, aceptando que el plan de control interno en el proceso de provisión de gastos mejora el estado de resultado de la empresa sujeta al presente estudio.

## **3.4. Instrumentos de medición del plan de mejora**

### ***3.4.1. Diseño del plan de mejora del estudio empresarial***

Se presenta la tabla 7 con el objetivo de explicar el orden de la medición de la variable independiente, misma que se basa en una estructura formal y ordenada por cada proceso de control interno para culminar en medidas que acompañen la mejora de los resultados financieros.

**Tabla 7**

*Diseño del plan de mejora*

A: Plan de control interno en el proceso de provisión de gasto	B: Sistema de dimensiones de los resultados financieros
1.- Diagrama del proceso de provisión del gasto.	5.- Mejoras en la utilidad bruta
2.- Evaluación del control por cada tipo de provisión del gasto	6.- Mejoras en la utilidad operativa

3.- Cuantificación de pérdidas por cada tipo de gasto.	7.- Mejoras en la utilidad antes de impuestos
4.- Desarrollo de la estructura del plan de mejora	8.- Mejoras en la utilidad neta después de impuestos.

Fuente: Elaboración propia.

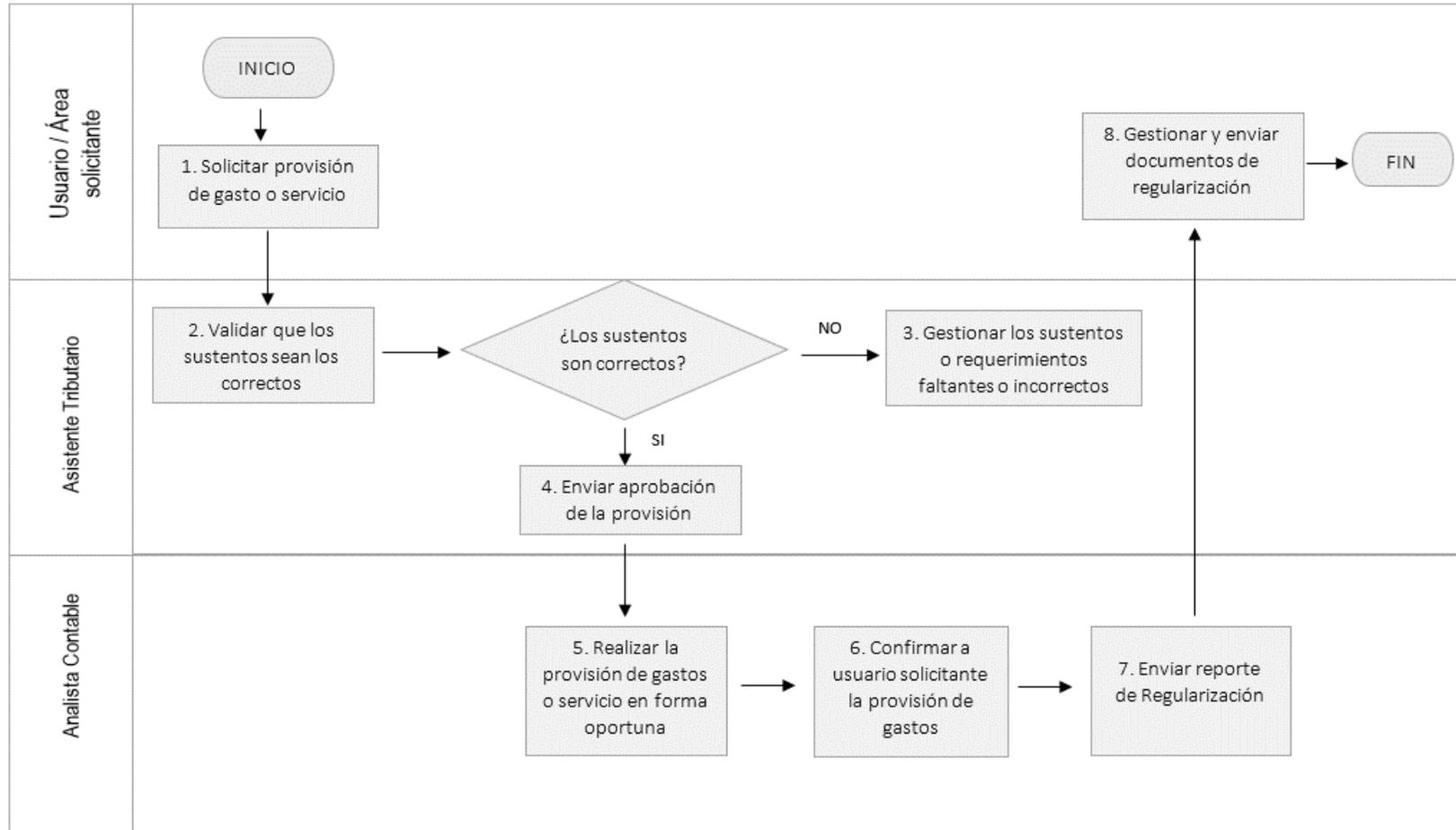
En la tabla precedente, se muestra la línea sistemática que seguirá el plan de mejora y la que permitirá cumplir con los objetivos planteados.

El presente estudio consta de guías de análisis documental y listas de cotejo, ya que ambos permitieron medir objetivamente la relevancia del presente plan. En tal sentido, fue fundamental establecer lineamientos que aseguren su correcto funcionamiento. Estos instrumentos fueron utilizados en dos periodos: el primero, fue aplicable antes de la implementación del plan; y, el segundo, cuando este ya se había implementado. La secuencia de la aplicación de los instrumentos se expone a continuación:

- a) Medición del plan de control interno en la provisión de gastos antes de la ejecución del plan de mejora.
- b) Medición del plan de control interno en la provisión de gastos después de la práctica del plan de mejora.
- c) Medición de los estados de resultados antes de la implementación del proyecto de mejora.
- d) Medición de los estados de resultados luego de haberse implementado el plan de mejora.

### **3.4.2. Variable independiente y su medición**

La medición del seguimiento del proceso de mejora en el sistema de operaciones de gastos comerciales, de ventas y administrativos fueron medidos en base a los gastos que se registran en cada proceso de la provisión del gasto. A continuación, se esquematiza dicho flujo:

**Figura 29***Flujo de proceso de provisión de gastos*

Fuente: Elaboración propia.

Fue fundamental identificar y cuantificar las faltas halladas en cada uno de los procesos de la provisión del gasto en base a la siguiente guía de análisis documental.

**Tabla 8**

*Pautas para analizar la documentación de la provisión de gastos*

N.º	FECHA	PROVEEDOR	RUC	DOCUMENTO	*CONCEPTO DEL GASTO	SITUACIÓN DE LA PROVISIÓN	CUANTIFICACIÓN EN PERJUICIO POR LA DEFICIENTE PROVISIÓN
01							
02							
03							
04							
05							
06							
07							
08							
09							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Fuente: Elaboración propia.

### **3.4.3. Variable dependiente y su medición**

El proceso de medición y seguimiento de indicadores del estado de resultados se realizó con el objetivo de demostrar la eliminación de los perjuicios económicos que el

deficiente proceso de control en el provisionamiento del gasto estuvo generando en base a la resolución de la siguiente guía de análisis de datos.

**Tabla 9**

*Pautas para analizar la documentación del seguimiento de la mejora del estado de resultado financiero*

Periodo	Ratio	Fórmula	Resultado
1	Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta / Ingresos totales de ventas.	
	Margen de utilidad operativa	Utilidad operacional del periodo / ingresos totales de las ventas	
	Margen de utilidad antes de impuesto	Utilidad antes de impuestos del periodo / ingresos totales de las ventas.	
	Margen de utilidad	Utilidad neta del periodo / ingresos totales de las ventas	
Periodo	Ratio	Fórmula	Resultado
2	Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta / Ingresos totales de ventas.	
	Margen de utilidad operativa	Utilidad operacional del periodo / ingresos totales de las ventas	
	Margen de utilidad antes de impuesto	Utilidad antes de impuestos del periodo / ingresos totales de las ventas.	
	Margen de utilidad	Utilidad neta del periodo / ingresos totales de las ventas	
Periodo	Ratio	Fórmula	Resultado
3	Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta / Ingresos totales de ventas.	
	Margen de utilidad operativa	Utilidad operacional del periodo / ingresos totales de las ventas	
	Margen de utilidad antes de impuesto	Utilidad antes de impuestos del periodo / ingresos totales de las ventas.	
	Margen de utilidad	Utilidad neta del periodo / ingresos totales de las ventas	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5. Recopilación de datos

En esta etapa, se procede a explicar el camino por el cual se seguirá durante el proceso de recopilación de datos por cada variable. Al final estos aterrizan en la resolución de las hipótesis planteadas.

### **3.5.1. Procedimiento de recopilación de datos**

“Las técnicas para la investigación cuantitativas son instrumentos y el procedimiento aprovechable para los estudiosos, que les permite adquirir datos y pilotar la vía de la recolección de los datos” (Arias, 2020, p. 54). Las técnicas utilizadas en este trabajo fueron cuantitativas. Se utilizaron entrevistas estructuradas para identificar las necesidades de mejora, la observación así como el análisis de la documentación, sirvieron para dar solución a cada hipótesis planteada.

Como lo indica Arias (2020), la observación se apoya al análisis de los hallazgos encontrados en la problemática de estudio; y el análisis de documentos apoyaron la recaudación de datos con los registros de la asociación.

### **3.5.2. Instrumentos para la recopilación de datos**

Para ello se utilizaron la guía de análisis documental y la listas de cotejo. Según Bernal (2016), la guía del análisis documental es un utensilio que permite analizar la indagación con un determinado objetivo.

Este estudio se lleva a cabo, empezando por señalar e inventariar las distintas documentaciones presentes y la disponibilidad que poseen una información esencial con relación al objeto del estudio en puesto del propósito del mismo.

Seguido a ello, se procede a catalogar y elegir dichos documentos conforme con la preeminencia de la información comprendida en ellos. Basándose en esa elección, se sigue con una exploración minuciosa de su contenido para registrar, de manera ordenada la data de relevancia conseguida y derivar a su análisis con la funcionabilidad de la investigación.

Por su parte, la lista de cotejo, según Díaz (2018), representa un marco de doble entrada. En otras palabras, se compone de un parte horizontal y otra vertical. Cuando se utiliza para el análisis de la documentación, como se trata del caso, en la columna vertical se consigna el alias o los calificativos de la documentación, pudiéndose tratar de libros, registros, estados financieros, comprobantes, etc.

### **3.5.3. *Procesamiento para la recopilación de datos***

El proceso para la recaudación de datos comenzó por la determinación de la realidad actual del control interno de la provisión de gastos y los estados de resultados de la empresa sujeta al presente estudio. Ambos se realizaron con ayuda de una guía de análisis documental y reforzada con la ayuda de una lista de cotejo.

Los instrumentos permitieron recabar información en cada contexto del periodo del plan; es decir, antes de la implementación, durante el diseño y, por supuesto, después de la implementación, debido a que la naturaleza del plan de mejora enmarca una investigación experimental.

Los datos fueron analizados antes y después de la ejecución del plan; además, la efectividad se basó en la venia de un grupo de expertos e indicadores financieros como el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

Los instrumentos ayudaron a tener información que permitió guiar el estado actual de ambas variables mediante los análisis comparativos enmarcados en tablas y figuras. Así, se encontró un equilibrio entre la propuesta del plan y la viabilidad.

## **3.6. Proceso para la presentación de datos**

### **3.6.1. *Utilitarios para procesar datos***

Se realizaron los análisis de datos en el software informático Microsoft Excel para conseguir información cuantificada del problema a tratar. También se emplearon reportes contables obtenidos del sistema contable Spring utilizado por la empresa. La presentación de la información se realizó a través de figuras y medidas de resumen como promedios, proporciones, ratios financieras, etc.

### **3.6.2. *Técnicas para presentar datos***

Cómo técnica de presentación de datos, se utilizó una presentación en base a cada solución realizada por todos los indicadores expuestos. Ello ayudó a generar una mejor visualización sobre los procedimientos y/o camino que se siguieron para dar solución a cada una de las hipótesis planteadas. Así, se utilizaron tablas estadísticas, flujogramas,

figuras comparativas de barras por cada proceso del control de la provisión de gastos y resultados financieros.

### ***3.6.3. Análisis para el entendimiento de datos***

El análisis en la interpretación de datos se ordenó desde la perspectiva resolutive de cada indicador expuesto por cada dimensión y o variable; es decir, se comenzó por interpretar el proceso de provisión de gastos y los resultados del control interno de este proceso.

Siguiendo a la interpretación de las pérdidas cuantificadas por cada proceso, se interpretaron los resultados de cada dimensión de la variable para que, al final, se realice una interpretación explicativa y consensuada de los resultados de mejora que produce el plan.

### ***3.6.4. Tratamiento para presentar resultados***

Todos los resultados del presente plan de mejora fueron presentados en dos esferas. La primera radicó en la presentación de resultados antes del diseño y estructura del plan, tanto de la variable control interno del proceso de provisión de gastos y la variable estados de resultados; y la segunda esfera se fundamentó en la exposición de los datos de ambas variables con el atenuante de que son proyectivos, es decir, se refuerzan en resultados objetivos de cambios por medio de un piloto y en validaciones financieras.

## **3.7. Técnicas financieras para validar las hipótesis**

Para el cálculo de las validaciones cuantitativas, se manejó el Microsoft Excel, mismo que consintió realizar y presentar los indicadores financieros del VAN, TIR y costo beneficio, aparte de apoyar las proyecciones de ingresos y gastos durante la etapa del plan de mejora del proyecto.

### ***3.7.1. Técnicas financieras para evaluar el plan de mejora***

La valoración financiera del plan de mejora se cimenta en la comparativa obtenida del costo total y la inversión del proyecto, así como los beneficios conseguidos mediante el ahorro en costos del proyecto, los cuales se consiguieron mediante la reducción de pérdidas en los procesos.

**Tabla 10***Evaluación financiera del proyecto de mejora*

<b>Evaluación financiera del proyecto de mejora</b>					
COK =	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
- Inversión del proyecto	X				
+Beneficio del proyecto					
+Utilidades por ventas del proyecto		X	X	X	X
+Ahorros en costos del proyecto		X	X	X	X
+Valor residual del proyecto					X
=3. Flujo neto del proyecto	X	X	X	X	X
VAN					X
TIR = k					X
CBC					X
PRC = t					X

Fuente: Elaboración propia.

**Cálculo de la inversión.** Respecto a la inversión del proyecto de mejora, se toma en cuenta todos aquellos costos empleados para la elaboración, así como la implementación dentro de la entidad. Se considera el diagnóstico, la elaboración misma de la propuesta y la capacitación al personal asignado, todo mediante la proyección del proyecto a cuatro años en donde se tendría un valor residual igual a cero.

**Tabla 11***Inversión o costos del proyecto de mejora del control interno en la previsión de gastos*

<b>Presupuesto de las actividades de la propuesta de mejora</b>		
Etapas del proyecto de mejora	Actividades del proyecto	Valor total (soles)
1. Rediseño de proceso de control de gastos	1. Diagnóstico del problema	X
	2. Elaboración del proyecto	X
	3. Análisis y validación de proyecto de mejora	X
2. Ejecución de mejora al proceso de control de gastos	4. Ejecución de cambio al proceso	X
	5. Seguimiento y control de cambios	X
	6. Análisis de los resultados obtenidos	X
3. Capacitación al personal	7. Entrenamiento en nuevos procesos	X
	8. Entrenamiento en medición, seguimiento y control	X
<b>Costo total</b>		<b>X</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Cálculo de los beneficios de los ahorros en los costos.** En esta parte se considera el valor de la monetización hallada en el problema elaborado de manera previa, en el cual se valoraron las pérdidas anuales antes de la administración de la proposición de avance. También se presentan las pérdidas que se determinaron a partir de la diferencia de los costos programados y los costos ejecutados en los procesos.

**Tabla 12**

*Beneficios producto de ahorro en costos operativos del año actual*

<b>Beneficios por ahorros en costos – Año actual</b>						
Variables	Procesos	Costo falla o defecto (soles/año)	Costos del proceso		Pérdidas Diferencia (soles/año)	Costo falla o defecto (soles/año)
			Programado (soles/año)	Ejecutado (soles/año)		
<b>Procesos</b>						
Proceso	Retraso de registro	X	X	X	X	X
Proceso	Gasto no registrado en la contabilidad	X	X	X	X	X
Proceso	Mayor pago de utilidades a los trabajadores	X	X	X	X	X
Proceso	Mayor pago de Impuesto a la Renta	X	X	X	X	X
<b>Total de pérdidas en costos</b>		X	X	X	X	X
<b>Ahorros en costos del proyecto</b>			% pérdidas		X	X

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación financiera del proyecto de mejora se cimenta en el flujo neto que genera el proyecto de mejora. Así, se presenta la diferencia entre el beneficio neto obtenido en el proyecto y la inversión propia, luego que este se deducen los indicadores de evaluación del proyecto como es el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), la relación costo beneficio (CBC) y el periodo de recuperación del capital (PRC).

### **3.7.2. Técnicas financieras para evaluar a la empresa sin el plan de mejora**

Esta evaluación se desarrolla en la proyección realizada a los ingresos operativos, así como los egresos de la organización por todos aquellos años de vida útil que presenta dicho proyecto de mejora, calculándose los indicadores de evaluación del ejercicio.

Los estados financieros de la entidad sin el proyecto son los estados de resultados históricos empleados como diagnóstico, así como la proyección a cuatro años, a fin de contar y tener la tendencia de los resultados antes de la implementación del proyecto de mejora y después de su aplicación. Así se conocerá descriptivamente el crecimiento a causa del proyecto de mejora.

**Tabla 13**

*Estado de resultados de la empresa sin el plan de mejora*

Estado de resultados de la empresa sin proyecto de mejora							
En millones de soles	Años históricos			Años proyectados			
	Año -2	Año -1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1. Ventas netas	X	X	X	X	X	X	X
2. Costos de ventas	X	X	X	X	X	X	X
<b>3. Utilidad neta</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Gastos administrativos	X	X	X	X	X	X	X
Gastos de ventas	X	X	X	X	X	X	X
<b>4. Utilidad operativa</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Gastos financieros	X	X	X	X	X	X	X
<b>5. Utilidad sin impuesto</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>6. Utilidad neta</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, en el balance general se presenta la proyección en base a los históricos obtenidos en el diagnóstico. Luego se realiza el pronóstico para los siguientes cuatro años, esto a nivel activo, pasivo y patrimonio.

**Tabla 14***Balance general de la empresa sin el plan de mejora*

<b>Balance general de la empresa sin proyecto de mejora</b>							
En millones de soles	<b>Años históricos</b>			<b>Años proyectados</b>			
	Año -2	Año -1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Activos totales</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
1. Activo corriente	X	X	X	X	X	X	X
Caja y bancos	X	X	X	X	X	X	X
Existencias	X	X	X	X	X	X	X
Cuentas por cobrar	X	X	X	X	X	X	X
2. Activo no corriente	X	X	X	X	X	X	X
Activos fijos	X	X	X	X	X	X	X
Activos intangibles	X	X	X	X	X	X	X
<b>Pasivo y patrimonio</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
3. Pasivo corriente	X	X	X	X	X	X	X
Cuentas por pagar	X	X	X	X	X	X	X
Préstamos por pagar	X	X	X	X	X	X	X
4. Pasivo no corriente	X	X	X	X	X	X	X
Cuentas por pagar	X	X	X	X	X	X	X
Préstamos por pagar	X	X	X	X	X	X	X
5. Patrimonio	X	X	X	X	X	X	X
Capital social	X	X	X	X	X	X	X
Utilidad retenida anterior	X	X	X	X	X	X	X
Utilidad retenida del periodo	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

**Evaluación financiera de la empresa sin el plan.** En esta parte, desde el flujo neto de la empresa, es el resultante entre los beneficios de la empresa menos la inversión de la misma.

**Tabla 15***Evaluación financiera de la empresa sin el plan de mejora*

<b>Evaluación financiera sin proyecto de mejora</b>					
<b>COK =</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
- Inversión de la empresa	X				
+Beneficio de la empresa					
+Ingresos operativos de la empresa		X	X	X	X
-Egresos operativos de la empresa		X	X	X	X
+Valor residual de la empresa					X
=3. Flujo neto de la empresa	X	X	X	X	X
VAN					X
TIR = k					X
CBC					X
PRC = t					X

Fuente: Elaboración propia.

Por medio de la información se exhiben todos aquellos flujos de ingresos y egresos operativos por parte de la entidad, los cuales son pronosticados por los próximos cuatro años, sin tomar en cuenta el proyecto de mejora realizado que son evaluados mediante el uso de diferentes indicadores como el VAN, TIR, CBC y PRC.

### **3.7.3. Técnicas financieras para evaluar a la empresa con el plan de mejora**

El método para evaluar financieramente a la compañía con el plan de prosperidad se centra en la suma de los flujos netos del proyecto a partir de los flujos generados netos de la evaluación sin el proyecto.

**Tabla 16***Evaluación financiera de la empresa con el plan de mejora*

<b>Evaluación financiera del proyecto de mejora</b>					
<b>COK =</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
<b>1. Inversiones totales</b>					
-Inversión del proyecto	X				
-Inversión de la empresa	X				
<b>2. Beneficios totales</b>					
+Utilidades por ventas del proyecto		X	X	X	X
+Ahorros en costos del proyecto		X	X	X	X
+Ingresos operativos de la empresa		X	X	X	X
-Egresos operativos de la empresa		X	X	X	X
+Valor residual del proyecto					X
+Valor residual de la empresa					X
<b>3. Flujos netos totales</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>VAN</b>					<b>X</b>
<b>TIR = k</b>					<b>X</b>
<b>CBC</b>					<b>X</b>
<b>PRC = t</b>					<b>X</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

### **4.1. Finalidad de aplicar un plan de mejora**

#### ***4.1.1. Objetivos del plan de mejora***

La elaboración y ejecución de un plan de control interno en el proceso de provisión de gastos tiene como objetivo establecer procedimientos y medidas que deba desarrollar la unidad de estudio para mostrar mejores resultados financieros de la unidad de estudio.

#### ***4.1.2. Beneficios del plan de mejora***

Se esperan como beneficios del proyecto el sinceramiento de las cifras del estado de resultados, así como el rediseño del proceso de provisión de gastos tanto en procedimiento como normativa.

### **4.2. Presentación del plan de mejora**

Después de analizar los problemas que originan la ausencia de control interno en el proceso de provisión de gastos, se plantean las siguientes propuestas de solución a fin de lograr la correcta contabilización de gastos de la unidad de estudio y pueda mejorar los resultados financieros:

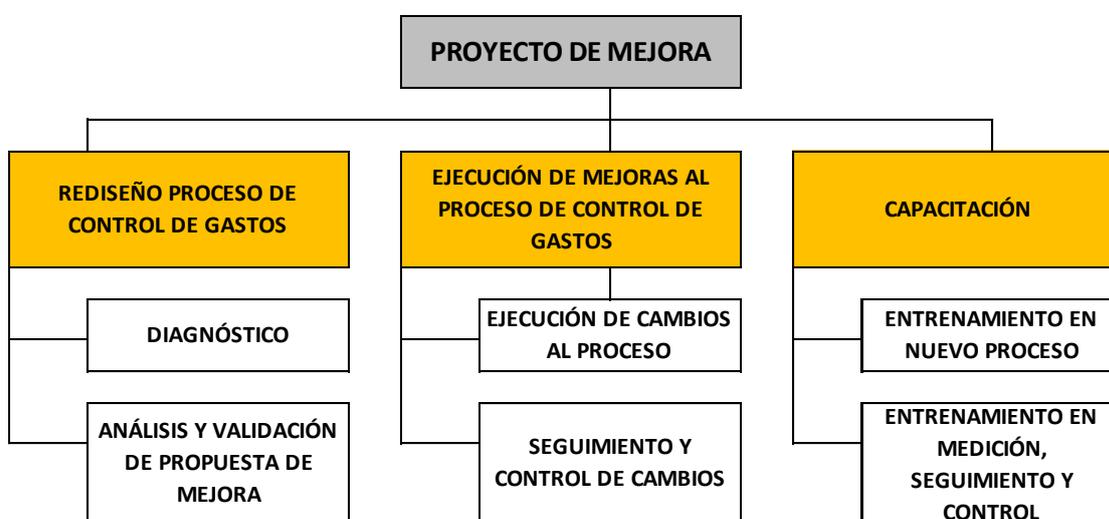
- Con respecto a la existencia de fecha de cierre antes de fin de mes, se plantea ajustar las fechas de recepción de facturas emitidas por los proveedores o, en su defecto, solicitar a los proveedores que solo emitan las facturas hasta los días 20 de cada mes para coincidir con las fechas de corte documentario.
- En relación a la ausencia de procedimientos para registros de gastos, se plantea establecer un procedimiento en el que se incluyan pautas para el registro. Este procedimiento se debe incluir también dentro de la normativa “Provisión de gastos”.
- Para el tema de falta de monitoreo de gastos mensuales, se van a solicitar reuniones en las que participen las unidades de Presupuesto y Contabilidad, a fin de que puedan establecer procedimientos para el cruce de información. De esa manera, todos los gastos que van a ejecutarse puedan ser monitoreadas antes del cierre contable.

- Sobre la falta de capacitación, se plantean capacitaciones a la unidad de contabilidad y presupuestos, a fin de que se conozcan los procedimientos contables que deben seguirse para la provisión de gastos. Dicha capacitación deberá ser periódica y, sobre todo, reforzada cuando ingrese el personal nuevo.

Como siguiente punto, se exhibe el desglose de acciones para el desarrollo y aplicación del plan de control interno:

**Figura 30**

*Estructura del desglose de actividades del plan de mejora*



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, las actividades a desarrollar se dividen en tres etapas: rediseño al proceso de provisión de gastos, ejecución de mejoras al proceso de provisión de gastos y capacitación. Para cada etapa se va a establecer un presupuesto de gastos y un cronograma de ejecución por actividad. Para cada actividad han sido consideradas las unidades involucradas, así como las horas que van a emplearse. Se espera que su aplicación de prueba en un plan piloto pueda medir la eficiencia y eficacia en el año 2021.

#### **4.2.1. Primera etapa: Rediseño de proceso de control de gastos**

**Diagnóstico.** Se realizará una reunión entre las unidades de Procesos y Proyectos, Contabilidad y Tributación para evaluar la normativa "provisión de gastos". Para esta actividad, se requieren 4 reuniones de 2 horas cada una.

El analista del proyecto recogerá las ideas del Área de Finanzas para la elaboración del proyecto de mejora. Para esta actividad se van a requerir 72 horas.

**Análisis y validación de la propuesta de mejora.** Se realizarán reuniones para determinar las principales causas de la problemática y se plantearán las opciones de solución desde la perspectiva de cada unidad de Finanzas. Para esta actividad, son requeridas 3 reuniones de 2 horas cada una.

Posteriormente, el analista del proyecto validará las propuestas de solución para incluirlas en el plan de mejora. Aquí se emplearán 12 horas.

#### ***4.2.2. Segunda etapa: Ejecución de mejoras al proceso de control de gastos***

**Ejecución de cambios al proceso.** Se realizará una reunión entre las unidades de Procesos y Proyectos, Contabilidad y Tributación para implementar los nuevos procedimientos de registro de gastos. Para esta actividad se ejecutarán 16 reuniones de 1 hora cada una.

Se realizará una reunión entre el personal de contabilidad y los principales proveedores para informarles las nuevas fechas de envío de sus facturas. Aquí se emplearán 8 reuniones de 2 horas cada viernes.

Se reunirán las unidades de Presupuestos y Contabilidad para revisar los gastos presupuestos contra los gastos reales. Para esta actividad se emplearán 3 reuniones de 2 horas cada una.

Se realizarán las adecuaciones necesarias al sistema contable para que se pueda hacer el cruce de información. Aquí será necesario el apoyo de una analista de TI en las que será necesario usar 128 horas para su desarrollo.

El analista del proyecto comprobará las fechas en que se ejecutan las acciones definidas para la implementación del proyecto de mejora. Aquí se emplearán 30 horas.

**Seguimiento y control de cambios.** Se realizarán reuniones entre las unidades de Contabilidad y Tributación para validar la implementación del nuevo procedimiento de registro de gastos en la normativa "provisión de gastos". Esta actividad se hará

seguimiento todo el año 2021, por lo que se requieren 12 reuniones mensuales de 1 hora cada una.

Se llevarán a cabo reuniones entre el personal de contabilidad para revisar que se concreten las fechas pactadas para la entrega de las facturas de los proveedores. Esta actividad será validada todo el año 2021, por lo que se requieren 12 reuniones mensuales de 2 horas cada una.

Se efectuará el cruce de información entre las unidades de Presupuestos y Contabilidad para verificar que no queden gastos presupuestados sin ejecutarse. Esta actividad de cruce de información se realizará durante todo el año 2021, por lo que se requieren 12 reuniones mensuales de 1 hora cada una antes del cierre contable.

El analista del proyecto supervisará las acciones ejecutadas por las unidades involucradas a fin de implementar de manera correcta el proyecto de mejora. Aquí se van a emplear 24 horas.

#### ***4.2.3. Tercera etapa: Capacitación***

**Entrenamiento en nuevo proceso.** Se capacitará al personal del Área de Finanzas para que puedan conocer y aplicar los nuevos procedimientos para mejorar el proceso de provisión de gastos. Esta actividad requiere 24 sesiones de una hora cada una.

El analista del proyecto validará los nuevos procedimientos implementados para dar a conocer el proyecto de mejora. Aquí se requieren 16 horas.

**Entrenamiento en medición, seguimiento y control.** Se entrenará al personal del Área de Finanzas para que pueda realizar el correcto seguimiento de los nuevos procedimientos para mejorar el proceso de provisión de gastos. Esta actividad requiere 12 reuniones de 1 hora cada una.

El analista del proyecto revisará el cumplimiento de las horas de entrenamiento al personal involucrado. Aquí se requieren 16 horas.

### 4.3. Implementación del proyecto de mejora

#### 4.3.1. Ejecución del plan de mejora

Luego de establecer las etapas del proyecto y el desglose de acciones a realizar, se crea el presupuesto del proyecto para conocer la inversión que se necesita para su implementación. Este presupuesto se elabora en base a las horas hombre del personal involucrado de las diferentes unidades del Área de Finanzas.

**Tabla 17**

*Presupuesto de la mejora del proyecto – 1.ª etapa*

<b>PRESUPUESTO 1RA ETAPA</b>		
<b>DETALLE DE ACTIVIDAD</b>		<b>IMPORTE</b>
<b><u>REDISEÑO DE PROCESO DE CONTROL DE GASTOS</u></b>		S/. 3,479.17
<b><u>DIAGNÓSTICO</u></b>		S/. 2,426.67
<b>Detalle de Actividades</b>	<b>Unidades Involucradas</b>	<b>Costo</b>
- Se realizará una reunión entre las unidades de Procesos y Proyectos, Contabilidad y Tributación para evaluar la Normativa "Provisión de Gastos".	Procesos y Proyectos (1 persona)	116.67
	Contabilidad (5 personas)	633.33
	Tributación (2 personas)	326.67
- Se recogerán las ideas del área de Finanzas para la elaboración del Proyecto de Mejora.	Analista del Proyecto (1 persona)	1,350.00
<b><u>ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA</u></b>		S/. 1,052.50
<b>Detalle de Actividades</b>	<b>Unidades Involucradas</b>	<b>Costo</b>
- Se realizarán reuniones para determinar las principales causas del problema y se plantearán las alternativas de solución desde la perspectiva de cada unidad del área de Finanzas.	Presupuestos (1 persona)	107.50
	Contabilidad (5 personas)	475.00
	Tributación (2 personas)	245.00
- Se validarán las alternativas de solución para incluirlas en el Proyecto de Mejora.	Analista del Proyecto (1 persona)	225.00
<b>TOTAL 1RA ETAPA</b>		<b>S/. 3,479.17</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18

Presupuesto de la mejora del proyecto – 2ª. etapa

PRESUPUESTO 2DA ETAPA		
DETALLE DE ACTIVIDAD		IMPORTE
<b>EJECUCIÓN DE MEJORAS AL PROCESO DE CONTROL DE GASTOS</b>		S/. 10,970.00
<b>EJECUCIÓN DE CAMBIOS AL PROCESO</b>		S/. 7,485.00
<b>Detalle de Actividades</b>	<b>Unidades Involucradas</b>	<b>Costo</b>
- Se realizará una reunión entre las unidades de Procesos y Proyectos, Contabilidad y Tributación para implementar los nuevos procedimientos de registro de gastos.	Procesos y Proyectos (1 persona)	233.33
	Contabilidad (3 personas)	1,066.67
	Tributación (2 personas)	653.33
- Se llevará a cabo una reunión entre el personal de Contabilidad y los principales proveedores para informarles las nuevas fechas de envío de sus facturas.	Contabilidad (3 personas)	386.67
- Se reunirán las unidades de Presupuestos y Contabilidad para revisar los gastos presupuestos vs gastos reales.	Presupuestos (1 persona)	107.50
	Contabilidad (5 personas)	475.00
- Se realizarán las adecuaciones necesarias al sistema contable para que se pueda hacer el cruce de información.	Analista de TI (1 persona)	4,000.00
- Se comprobará la ejecución de las actividades definidas para la implementación del Proyecto de Mejora.	Analista del Proyecto (1 persona)	562.50
<b>SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CAMBIOS</b>		S/. 3,485.00
<b>Detalle de Actividades</b>	<b>Unidades Involucradas</b>	<b>Costo</b>
- Se realizarán reuniones entre las unidades de Contabilidad y Tributación para validar la implementación del nuevo procedimiento de registro de gastos en la Normativa "Provisión de Gastos".	Contabilidad (3 personas)	800.00
	Tributación (2 personas)	490.00
- Se llevarán a cabo reuniones entre el personal de Contabilidad para revisar el cumplimiento de la fecha de entrega de las facturas de los proveedores.	Contabilidad (3 personas)	580.00
- Se efectuará el cruce de información entre las unidades de Presupuestos y Contabilidad para verificar que no queden gastos presupuestados sin ejecutarse.	Presupuestos (1 persona)	215.00
	Contabilidad (5 personas)	950.00
- Se supervisarán las actividades desarrolladas por las unidades involucradas a fin de que se pueda implementar de manera correcta el Proyecto de Mejora.	Analista del Proyecto (1 persona)	450.00
<b>TOTAL 2DA ETAPA</b>		<b>S/. 10,970.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 19***Presupuesto de la mejora del proyecto – 3.ª etapa*

<b>PRESUPUESTO 3RA ETAPA</b>		
<b>DETALLE DE ACTIVIDAD</b>		<b>IMPORTE</b>
<b><u>CAPACITACIÓN</u></b>		S/. 5,565.00
<b><u>ENTRENAMIENTO EN NUEVO PROCESO</u></b>		S/. 3,610.00
<b>Detalle de Actividades</b>	<b>Unidades Involucradas</b>	<b>Costo</b>
- Se capacitará al personal para que puedan conocer y aplicar los nuevos procedimientos para mejorar el proceso de provisión de gastos.	Presupuestos (1 persona)	430.00
	Contabilidad (5 personas)	1,900.00
	Tributación (2 personas)	980.00
- Se validarán los nuevos procedimientos implementados para dar a conocer el Proyecto de Mejora.	Analista del Proyecto (1 persona)	300.00
<b><u>ENTRENAMIENTO EN MEDICIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL</u></b>		S/. 1,955.00
<b>Detalle de Actividades</b>	<b>Unidades Involucradas</b>	<b>Costo</b>
- Se entrenará al personal para que pueda realizar el correcto seguimiento de los nuevos procedimientos para mejorar el proceso de provisión de gastos.	Presupuestos (1 persona)	215.00
	Contabilidad (5 personas)	950.00
	Tributación (2 personas)	490.00
- Se revisará el cumplimiento de las horas de entrenamiento al personal involucrado.	Analista del Proyecto (1 persona)	300.00
<b>TOTAL 3RA ETAPA</b>		<b>S/. 5,565.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 20***Cálculo total presupuestado*

<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	
1ERA ETAPA	S/. 5,565.00
2DA ETAPA	S/. 11,130.00
3RA ETAPA	S/. 5,565.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 20,014.17</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3.2. Calendario de acciones para ejecutar el plan de mejora

Se ha establecido un cronograma de actividades a desarrollarse durante el año 2021, a fin de que se pueda hacer el seguimiento a cada etapa del plan de mejora. Este cronograma está separado en 4 trimestres del año 2021 separado por cada etapa. Todas las etapas serán validadas por el analista del proyecto quien también se encargará del seguimiento de cada actividad.

**Tabla 21**

*Calendario de actividades de la mejora del proyecto – 1.ª etapa*

CRONOGRAMA				
DETALLE DE ACTIVIDADES 1RA ETAPA	AÑO 1			
	TRIM1	TRIM2	TRIM3	TRIM4
<b>REDISEÑO DE PROCESO DE CONTROL DE GASTOS</b>				
<b>DIAGNÓSTICO</b>				
* Se realizará una reunión entre las unidades de Procesos y Proyectos, Contabilidad y Tributación para evaluar la Normativa "Provisión de Gastos"				
* Se recogerán las ideas del área de Finanzas para la elaboración del Proyecto de Mejora				
<b>ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA</b>				
* Se realizarán reuniones para determinar las principales causas del problema y se plantearán las alternativas de solución desde la perspectiva de cada unidad del área de Finanzas				
* Se validarán las alternativas de solución para incluirlas en el Proyecto de Mejora				

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 22**

*Calendario de actividades de la mejora del proyecto – 2.ª etapa*

CRONOGRAMA				
DETALLE DE ACTIVIDADES 2DA ETAPA	AÑO 1			
	TRIM1	TRIM2	TRIM3	TRIM4
<b>EJECUCIÓN DE MEJORAS AL PROCESO DE CONTROL DE GASTOS</b>				
<b>EJECUCIÓN DE CAMBIOS AL PROCESO</b>				
* Se realizará una reunión entre las unidades de Procesos y Proyectos, Contabilidad y Tributación para implementar los nuevos procedimientos de registro de gastos				
* Se llevará a cabo una reunión entre el personal de Contabilidad y los principales proveedores para informarles las nuevas fechas de envío de sus facturas				
* Se reunirán las unidades de Presupuestos y Contabilidad para revisar los gastos presupuestados vs gastos reales				
* Se realizarán las adecuaciones necesarias al sistema contable para que se pueda hacer el cruce de información				
* Se comprobará la ejecución de las actividades definidas para la implementación del Proyecto de Mejora				
<b>SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CAMBIOS</b>				
* Se realizarán reuniones entre las unidades de Contabilidad y Tributación para validar la implementación del nuevo procedimiento de registro de gastos en la Normativa "Provisión de Gastos"				
* Se llevarán a cabo reuniones entre el personal de Contabilidad para revisar el cumplimiento de la fecha de entrega de las facturas de los proveedores				
* Se efectuará el cruce de información entre las unidades de Presupuestos y Contabilidad para verificar que no queden gastos presupuestados sin ejecutarse				
* Se supervisarán las actividades desarrolladas por las unidades involucradas a fin de que se pueda implementar de manera correcta el Proyecto de Mejora				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23

Calendario de actividades de la mejora del proyecto – 3.ª etapa

CRONOGRAMA				
DETALLE DE ACTIVIDADES 3RA ETAPA	AÑO 1			
	TRIM1	TRIM2	TRIM3	TRIM4
<b>CAPACTACIÓN</b>				
<b>ENTRENAMIENTO EN NUEVO PROCESO</b>				
* Se capacitará al personal para que puedan conocer y aplicar los nuevos procedimientos para mejorar el proceso de provisión de gastos				
* Se validarán los nuevos procedimientos implementados para dar a conocer el Proyecto de Mejora				
<b>ENTRENAMIENTO EN MEDICIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>				
* Se entrenará al personal para que pueda realizar el correcto seguimiento de los nuevos procedimientos para mejorar el proceso de provisión de gastos				
* Se revisará el cumplimiento de las horas de entrenamiento al personal involucrado				

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4. Análisis de la ejecución del plan de mejora

Después de realizar las actividades descritas en el cronograma anterior, se muestra el análisis de los perjuicios de los períodos cerrados conformados por el año 2020, donde se detectó el problema, el año 2019 como antecedente del problema y el año 2021 como el año de aplicación del proyecto de mejora después de su detección.

Adicionalmente, se está elaborando una proyección de 4 años posteriores a su aplicación para medir la variación del perjuicio a lo largo de esos años. De esta forma, en el siguiente cuadro se aprecia una notable disminución del perjuicio como consecuencia del desarrollo del plan de mejora.

Cabe indicar que el año 2020 fue un año atípico tanto para los ingresos como los gastos de la empresa, ya que la pandemia se originó en ese año. Por este motivo, se observa un importante crecimiento en los resultados a partir del 2021, esto debido a que la empresa empezó a recuperar los flujos para la reactivación de las actividades comerciales en el Perú.

Por esto, en la proyección de los 4 años siguientes, se observa el crecimiento de resultados junto con la disminución del perjuicio por las acciones tomadas luego de la detección.

**Tabla 24***Resultados con la aplicación del proyecto de mejora*

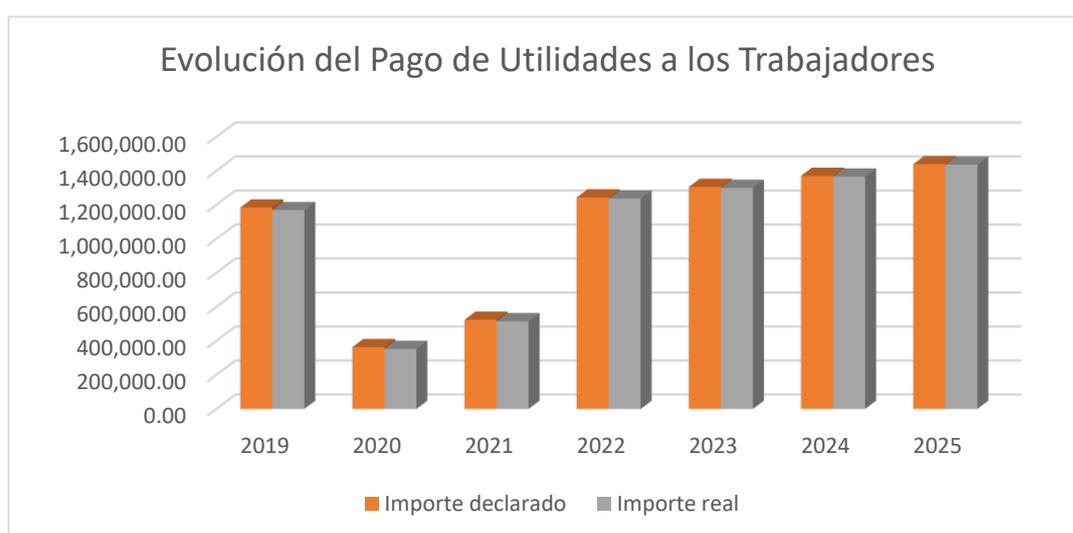
FICHA DE MONETIZACIÓN DEL PROBLEMA							
Conceptos de los Perjuicios Generados	PERÍODOS CERRADOS			PROYECCIÓN			
	AÑO X-1	AÑO X	AÑO X+1	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
<b>Mayor pago de Utilidades a los Trabajadores</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Importe declarado	1,184,423.69	363,267.15	524,000.02	1,243,644.87	1,305,827.12	1,371,118.47	1,439,674.40
Importe real considerando los Gastos No Provisionados	1,169,351.15	352,938.62	515,502.13	1,237,173.52	1,300,269.37	1,366,583.10	1,436,278.84
<b>SUBTOTAL</b>	<b>15,072.54</b>	<b>10,328.53</b>	<b>8,497.89</b>	<b>6,471.36</b>	<b>5,557.75</b>	<b>4,535.37</b>	<b>3,395.56</b>
<b>Mayor Pago de Impuesto a la Renta</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Importe declarado	6,638,694.75	2,036,112.35	1,099,342.22	1,154,309.33	1,212,024.80	1,272,626.04	1,336,257.34
Importe real considerando los Gastos No Provisionados	6,554,213.18	1,978,220.99	1,044,329.08	1,104,900.17	1,167,879.48	1,234,448.61	1,304,812.18
<b>SUBTOTAL</b>	<b>84,481.57</b>	<b>57,891.36</b>	<b>55,013.14</b>	<b>49,409.16</b>	<b>44,145.32</b>	<b>38,177.43</b>	<b>31,445.16</b>
<b>TOTAL PERJUICIO GENERADO</b>	<b>S/ 99,554.11</b>	<b>S/ 68,219.89</b>	<b>S/ 63,511.03</b>	<b>S/ 55,880.52</b>	<b>S/ 49,703.07</b>	<b>S/ 42,712.80</b>	<b>S/ 34,840.72</b>

Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes gráficos se aprecia la variación del perjuicio generado cada año. Se evidencia que conforme pasan los años la diferencia se va acortando en relación con la información por declarar. Esto se debe a que se van a ir controlando los gastos no registrados en la contabilidad. De la misma forma, los flujos de la empresa se van a ir incrementando por la reactivación económica post cuarentena.

**Figura 31**

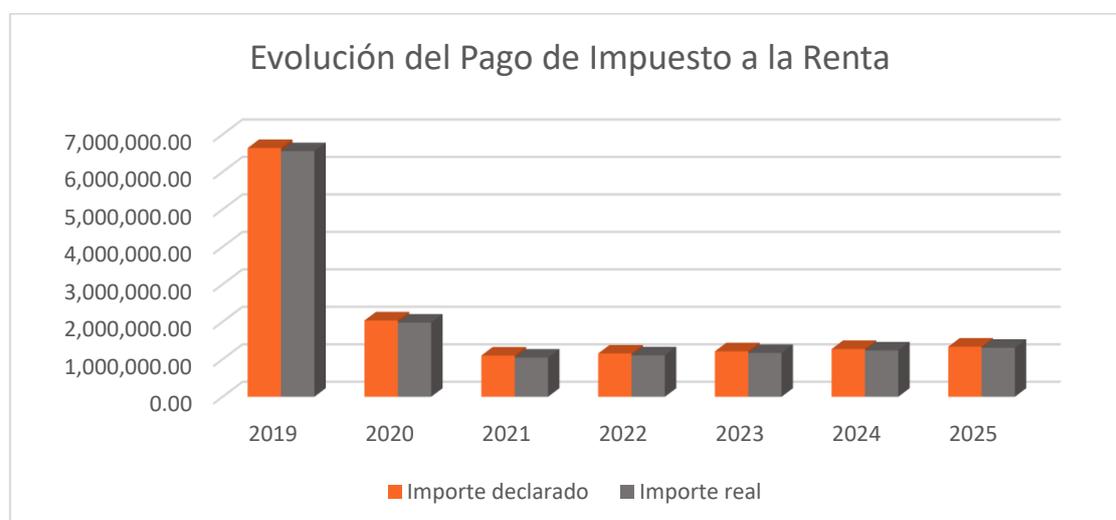
*Disminución del mayor pago de utilidades a los trabajadores producto de la aplicación del proyecto de mejora*



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 32**

*Disminución del mayor pago del impuesto a la renta producto de la aplicación del proyecto de mejora*



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.1. Normativa de la plan de mejora

En los siguientes párrafos, se detallan los nuevos procedimientos a considerar en el proyecto de mejora. Estos permitirán complementar la actual directiva Provisión de Gastos DIR-012-18 que incluirá las pautas para el correcto registro del gasto de la unidad de estudio y los nuevos lineamientos para mejorar este proceso.

**Propuesta 1: Mejora en la fecha de corte documentario.** Con respecto a la existencia de fecha de cierre del corte documentario antes de fin de mes, se deberá incluir dentro del cronograma contable que se envía todos los meses por Scotia Contacto Noticias, un nuevo ítem que indicará la última fecha en que los proveedores pueden emitir sus facturas.

Esta fecha debe coincidir con la fecha de corte de cierre documentario. De esa forma, se evitará que los proveedores emitan facturas después de esa fecha y queden gastos sin registrarse. Además, el asistente tributario deberá validar con la clave SOL las facturas emitidas por sus proveedores mediante la nueva opción de conformidad de facturas electrónicas.

En esta opción, el adquiriente del servicio o bien puede dar conformidad a las facturas emitidas que se encuentran debidamente validadas por cada usuario del servicio o rechazar las que no se encuentren emitidas según los lineamientos que se están incorporando.

**Tabla 25**

*Cambios en la propuesta 1: Fecha de corte documentario*

FECHA DE CORTE DOCUMENTARIO (Antes del plan de mejora)	FECHA DE CORTE DOCUMENTARIO (Después del plan de mejora)
<p>La empresa realiza sus cierres mensuales el último día del mes. El corte documentario para la recepción de documentos a registrarse se realiza los días 20 de cada mes. Quedando, de esta manera, facturas de los días 21 al 30 o 31 de cada mes pendientes de registro.</p>	<p>La empresa realiza sus cierres mensuales el último día del mes. El corte documentario para la recepción de documentos a registrarse se realiza los días 20 cada mes. Por eso, se va a incluir una línea dentro cronograma contable que especifique que proveedores deben emitir sus facturas hasta el día de cada mes.</p>

Fuente: Elaboración propia.

**Propuesta 2: Mejora en la normativa de provisión de gastos.** En relación a la ausencia de procedimientos para los registros del gasto, se deberán incluir dentro de la directiva Provisión de Gastos DIR-012-18 las siguientes pautas:

- En el punto 3.3. Responsabilidades. c) Es responsabilidad del asistente contable de control de gastos añadir: supervisar que los proveedores entreguen sus facturas dentro del plazo acordado. Para ello, deben remitirse al cronograma de cierre contable que se envía de manera mensual por Scotia Contacto Noticias. Además de verificar el correcto registro del gasto, en donde se deberá asociar cada gasto al código presupuestal asignado.
- En el punto 3.3 Responsabilidades. d) Es responsabilidad del analista contable añadir: realizar la validación de las firmas según los niveles de autonomía para las solicitudes de provisión de gasto. También, se deberá presentar antes del cierre contable el análisis de las provisiones pendientes, a fin de que se pueda hacer el seguimiento correspondiente a las facturas que los proveedores aún no han emitido.
- Agregar 3.3. Responsabilidades. g) Es responsabilidad del analista de presupuestos asignar un código presupuestal a cada partida de gasto. Además, solicitar el detalle de las órdenes de compra y/o servicio a fin de hacer el cruce de información con lo contabilizado en el mes.

Tabla 26

Cambios en la propuesta 2: Normativa de provisión de gastos

<b>NORMATIVA DE PROVISIÓN DE GASTOS</b> <b>(Antes del plan de mejora)</b>	<b>NORMATIVA DE PROVISIÓN DE GASTOS</b> <b>(Después del plan de mejora)</b>
<p><b>3.3. RESPONSABILIDADES</b></p> <p><b>c. Es responsabilidad del asistente contable de control de gastos</b></p> <p>c.1. Llevar el control de los gastos correspondientes, verificando que los comprobantes y documentación que sustenten las cuentas por pagar sean fehacientes.</p> <p>c.2. Coordinar la regularización de los comprobantes de pago de las provisiones que no contaron con la documentación sustentatoria.</p> <p>c.3. Registrar las provisiones de gastos en forma oportuna (dentro de las 48 horas), precisando las cuentas que corresponda ser utilizadas. De tratarse de cierre de mes, se coordinará con la unidad solicitante el periodo de atención según el volumen de requerimientos.</p> <p>c.4. Hacer seguimiento de los reembolsos y enviar a Tesorería el detalle de las cuentas por regularizar.</p>	<p><b>3.3. RESPONSABILIDADES</b></p> <p><b>c. Es responsabilidad del asistente contable de control de gastos</b></p> <p>c.1. Llevar el control de los gastos correspondientes, verificando que los comprobantes y documentación que sustenten las cuentas por pagar sean fehacientes.</p> <p>c.2. Coordinar la regularización de los comprobantes de pago de las provisiones que no contaron con la documentación sustentatoria.</p> <p>c.3. Registrar las provisiones de gastos en forma oportuna (dentro de las 48 horas), precisando las cuentas que corresponda ser utilizadas. De tratarse de cierre de mes, se coordinará con la unidad solicitante el periodo de atención según el volumen de requerimientos.</p> <p>c.4. Hacer seguimiento de los reembolsos y enviar a Tesorería el detalle de las cuentas por regularizar.</p> <p>c.5. Supervisar que los proveedores entreguen sus facturas dentro del plazo acordado. Para ello, deben remitirse al cronograma de cierre contable que se envía de manera mensual por Scotia Contacto Noticias.</p> <p>c.6. Verificar el correcto registro del gasto, en donde se deberá asociar cada gasto al código presupuestal asignado.</p>
<p><b>3.3. RESPONSABILIDADES</b></p> <p><b>d. Es responsabilidad del analista contable</b></p> <p>d.1. Enviar 2 reportes, en la quincena y después del cierre de cada mes con las provisiones pendientes de cada área, las cuales deben ser regularizadas como máximo el mes siguiente.</p>	<p><b>3.3. RESPONSABILIDADES</b></p> <p><b>d. Es responsabilidad del analista contable</b></p> <p>d.1. Enviar 2 reportes, en la quincena y después del cierre de cada mes con las provisiones pendientes de cada área, las cuales deben ser regularizadas como máximo el mes siguiente.</p>

---

d.2. Coordinar y solicitar los sustentos y/o justificaciones de las provisiones pendientes mayor a 2 meses.

d.2. Coordinar y solicitar los sustentos y/o justificaciones de las provisiones pendientes mayor a 2 meses.

d.3. Realizar la validación de las firmas según los niveles de autonomía para las solicitudes de provisión de gasto.

d.4. Presentar antes del cierre contable el análisis de las provisiones pendientes, a fin de que se pueda hacer el seguimiento correspondiente a las facturas que los proveedores aún no han emitido.

### 3.3. RESPONSABILIDADES

En la normativa “provisión de gastos” no existe un párrafo de responsabilidades del analista de presupuestos. Este punto se ha agregado a la normativa.

### 3.3 RESPONSABILIDADES

#### **g. Es responsabilidad del analista de presupuestos**

g.1. Asignar un código presupuestal a cada partida de gasto.

g.2. Solicitar el detalle de las órdenes de compra y/o servicio a fin de hacer el cruce de información con lo contabilizado en el mes.

---

Fuente: Elaboración propia.

**Propuesta 3: Mejora en el monitoreo de gastos mensuales.** Para el tema de falta de monitoreo de gastos mensuales, se va a establecer que las unidades de Presupuestos y Contabilidad tengan reuniones antes de cada cierre mensual para así evaluar los gastos que están pendientes de ejecutarse y así se pueda contrastar con las facturas recibidas de los proveedores.

Además, gracias a las adecuaciones que se realizarán al sistema contable, cada vez que la unidad de Contabilidad registre una factura de un gasto, el sistema solicitará se indique el código asignado por la unidad de Presupuestos de tal manera que se pueda hacer el cruce de información de los gastos pendientes por código presupuestal.

También podrá validar los gastos que se ejecutaron por un importe mayor o menor al del presupuesto asignado. De esa forma, también se puede validar los ajustes de las provisiones de los consumos que se perpetran.

**Tabla 27***Cambios en la propuesta 3: Monitoreo de gastos mensuales*

<b>MONITOREO DE GASTOS MENSUALES (Antes de la propuesta de mejora)</b>	<b>MONITOREO DE GASTOS MENSUALES (Después de la propuesta de mejora)</b>
La empresa realiza presupuestos mensuales de los gastos afianzados y variables en los que va a incurrir dentro de un período por cada unidad de Negocio. Sin embargo, los presupuestos no son contrastados con las facturas recibidas por la unidad de Contabilidad.	La empresa realiza presupuestos mensuales de los gastos fijos y variables en los que va a incurrir dentro de un período por cada unidad de negocio. Para monitorear estos gastos, la unidad de Presupuestos tendrá reuniones mensuales con la unidad de Contabilidad a fin de contrastar los presupuestos con las facturas recibidas de los proveedores. Para facilitar esta revisión, cada vez que se registre un gasto en la contabilidad de la empresa, se deberá asociar al código presupuestal que se le va a asignar a cada partida.

Fuente: Elaboración propia.

**Propuesta 4: Mejoras para la capacitación al personal.** Y sobre la falta de capacitación, se deberá plasmar en la normativa de provisión de gastos que todo el personal involucrado debe recibir una capacitación cada vez que dicha normativa sea actualizada.

Por ese motivo, se deberá incluir en la directiva un párrafo que hable de la actualización periódica que debe hacerse a esta normativa, a fin de que se pueda hacer una evaluación constante de los nuevos procedimientos a seguir e ir modificándola según sea el caso a través del proceso de realización del plan de mejora.

Del mismo modo, cada personal nuevo que realice actividades relacionadas a la provisión de gastos deberá certificar haber recibido la respectiva capacitación para que pueda realizar dichas actividades. Esta relación de capacitaciones deberá ser supervisada por la unidad de Contabilidad.

**Tabla 28***Cambios en la propuesta 4: Capacitación*

<b>CAPACITACIÓN (Antes del plan de mejora)</b>	<b>CAPACITACIÓN (Después del plan de mejora)</b>
<p>A causa de la elevada traslación de empleados de la unidad de Contabilidad en el último período, es necesario asegurarse que cada ingreso de personal esté debidamente capacitado para conocer el negocio y los procedimientos contables que deben seguirse para cada partida, en este caso, para el registro de gastos.</p>	<p>Se deberá plasmar en la normativa de la provisión de gastos que todo el personal involucrado al proceso de provisión de gastos debe recibir capacitaciones cada vez que la normativa sea actualizada. Además, se deberá establecer un control de las capacitaciones recibidas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.5. Monetización de proyecto de mejora**

Al analizar el importe del problema de los gastos no registrados en la contabilidad originada en el año 2020, se puede evidenciar que el problema disminuye cada año. De modo que el primer cambio se establece del 2019 al 2020 por la implementación de la normativa de “provisión de gastos” vigente desde agosto 2020, la cual contribuyó de forma significativa con el control de gastos de la unidad de estudio al haberse implementado faltando unos meses antes del cierre del año 2020.

Posteriormente, y con la detección del problema al año siguiente, es decir, en el año 2021, el problema disminuye de S/ 206 570.44 a S/ 104 333.29 por la aplicación del proyecto de mejora. Este proyecto de mejora incluye nuevos procedimientos del registro del gasto que serán incluidos dentro de la normativa de “provisión de gastos”.

Al cierre de la proyección de los 4 años, el problema de S/ 206 570.44 pasó a ser S/ 52 000.74 con una evolución descendente a lo largo de esos años. Así se vislumbra en la siguiente tabla de la disminución de los gastos no provisionados en la contabilidad de la empresa desde el año 2019 al año 2021 como años históricos, y el 2022 al 2025 como años de proyección.

**Tabla 29**

*Disminución del problema de gastos no provisionados en la contabilidad al cierre de los años 2019 al 2025*

PERÍODOS CERRADOS			PROYECCIÓN			
2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
301,450.75	206,570.44	104,333.29	78,356.34	62,901.23	55,012.88	52,000.74

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la siguiente tabla se visualiza el efecto de la monetización del proyecto de mejora, la cual se traduce en un beneficio para la empresa. Este beneficio empieza luego de su aplicación que inició en el año 2021, y se mantiene durante los 4 años siguientes.

De ese modo, se analiza el ahorro generado cada año restando el total del perjuicio generado en el año 2021 menos el perjuicio generado cada año. Se obtiene como resultado un ahorro de S/ 7 630.51 en el año 2022 hasta llegar a un ahorro de S/ 28 670.31 en el año 2025, evidenciando, de esa manera, un aumento del beneficio en el transcurso de los años.

**Tabla 30***Beneficio del proyecto de mejora*

FICHA DE MONETIZACIÓN DEL PROBLEMA							
Conceptos de los Perjuicios Generados	PERÍODOS CERRADOS			PROYECCIÓN			
	AÑO X-1	AÑO X	AÑO X+1	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
<b>Pago de Utilidades a los Trabajadores</b>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Importe declarado	1,184,423.69	363,267.15	524,000.02	1,243,644.87	1,305,827.12	1,371,118.47	1,439,674.40
Importe real	1,169,351.15	352,938.62	515,502.13	1,237,173.52	1,300,269.37	1,366,583.10	1,436,278.84
<b>SUBTOTAL</b>	<b>15,072.54</b>	<b>10,328.53</b>	<b>8,497.89</b>	<b>6,471.36</b>	<b>5,557.75</b>	<b>4,535.37</b>	<b>3,395.56</b>
<b>Pago de Impuesto a la Renta</b>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Importe declarado	6,638,694.75	2,036,112.35	1,099,342.22	1,154,309.33	1,212,024.80	1,272,626.04	1,336,257.34
Importe real	6,554,213.18	1,978,220.99	1,044,329.08	1,104,900.17	1,167,879.48	1,234,448.61	1,304,812.18
<b>SUBTOTAL</b>	<b>84,481.57</b>	<b>57,891.36</b>	<b>55,013.14</b>	<b>49,409.16</b>	<b>44,145.32</b>	<b>38,177.43</b>	<b>31,445.16</b>
			(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
<b>TOTAL PERJUICIO GENERADO</b>	<b>S/ 99,554.11</b>	<b>S/ 68,219.89</b>	<b>S/ 63,511.03</b>	<b>S/ 55,880.52</b>	<b>S/ 49,703.07</b>	<b>S/ 42,712.80</b>	<b>S/ 34,840.72</b>
				(a-b)	(a-c)	(a-d)	(a-e)
<b>BENEFICIO O AHORRO DEL PROYECTO</b>	-	-	-	<b>S/ 7,630.51</b>	<b>S/ 13,807.96</b>	<b>S/ 20,798.23</b>	<b>S/ 28,670.31</b>

Fuente: Elaboración propia.

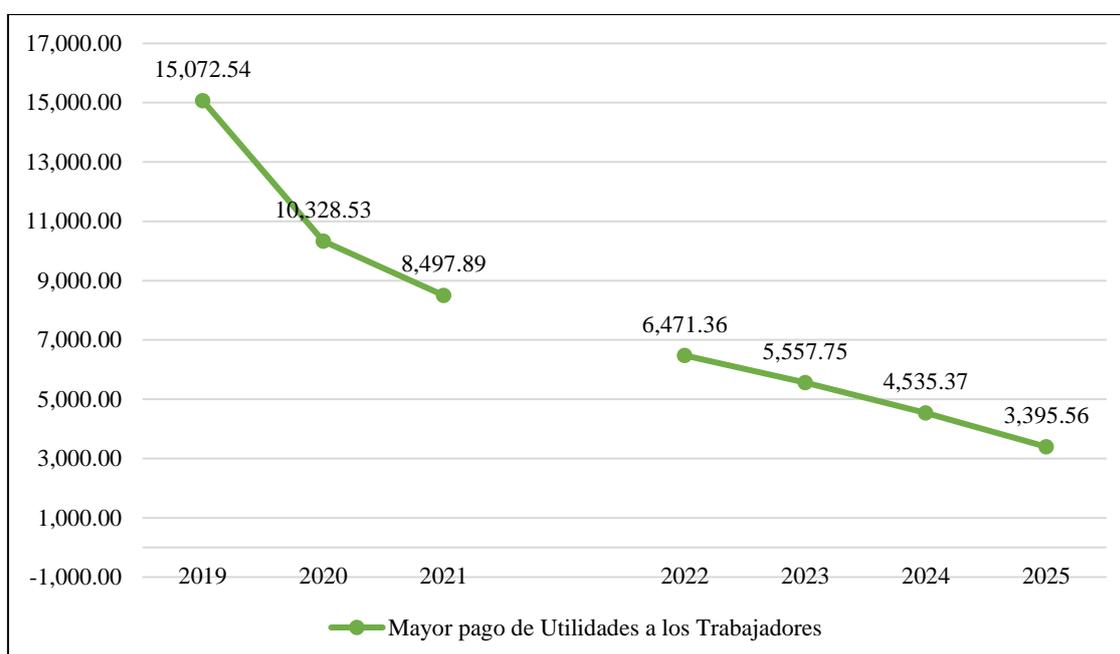
## 4.6. Resolución de la variable independiente

### 4.6.1. Resolución de mayor pago de utilidad a trabajadores

El escenario respecto al pago de utilidades se muestra a partir de la provisión de los gastos, en los periodos antes (2019-2021) de la aplicación del proyecto de mejora y después (2022-2025) del mencionado proyecto.

**Figura 33**

*Pago de utilidades a trabajadores 2019-2025 (S/)*



Fuente: Elaboración propia.

Se puede visualizar que el pago a los trabajadores se ha ido reduciendo a partir de un mejor ajuste en torno a la provisión de los gastos, los cuales inicialmente se contaba con gastos que no eran contabilizados, lo que repercutía en los primeros años (2019-2021) en mayores utilidades para los trabajadores, pero se trasladaban en perjuicio para la empresa.

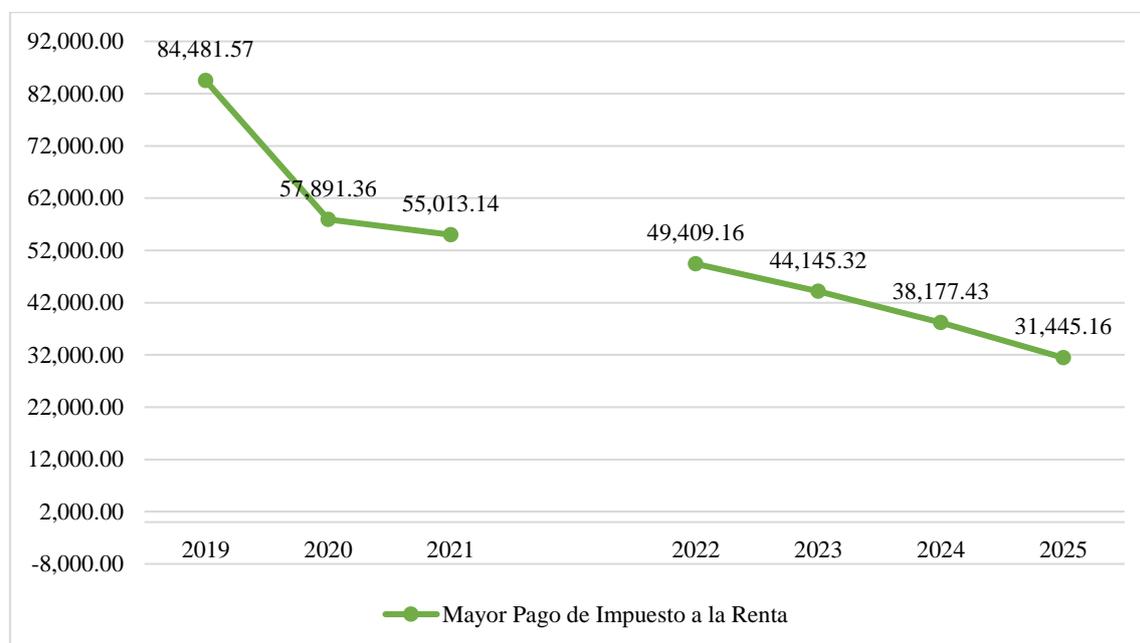
### 4.6.2. Resolución de mayor pago de impuesto a la renta

El escenario, en relación al pago de este impuesto, se muestra a partir de la provisión de los gastos, descontándose todos aquellos gastos administrativos, de ventas y

financieros, correspondiente a los periodos antes (2019-2021) de la aplicación del proyecto de mejora y después (2022-2025) del mencionado proyecto.

**Figura 34**

*Pago de impuesto a la renta 2019-2025 (S/)*



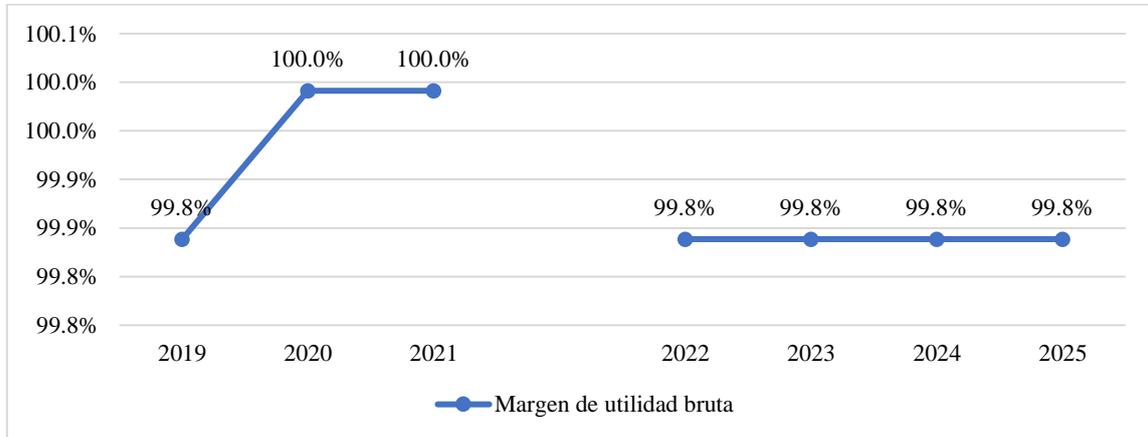
Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que la deficiencia en la contabilización de los gastos durante los primeros años (2019-2021) se encontraban por encima de los S/55 mil soles. Luego, el proyecto de mejora logró una mayor contabilización de los gastos, los cuales ha generado una disminución en el pago del impuesto a la renta. Para el 2025 este se reduciría a S/31 445 soles destinado a la retribución de este impuesto.

#### **4.7. Resolución de la variable dependiente**

##### **4.7.1. Resolución del margen de utilidad bruta**

El escenario muestra la evolución de los indicadores relacionados a los resultados financieros a partir de razones obtenidas del estado de resultados, correspondiente a los periodos antes (2019-2021) de la aplicación del proyecto de mejora y después (2022-2025) del mencionado proyecto.

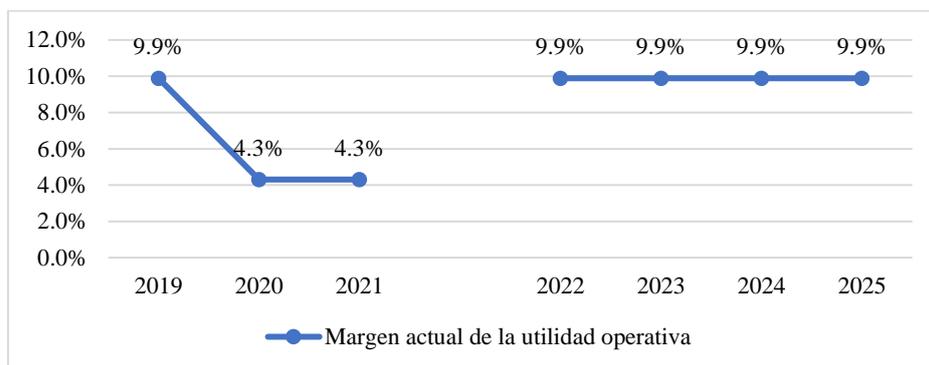
**Figura 35***Margen de utilidad neta 2019-2025 (%)*

Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia la similitud en torno a los resultados hallados, tanto antes del proyecto de mejora (2019-2021) como después (2022-2025). Esto se debe a que el margen de utilidad bruta no considera en sí gastos, sino, los costos, por lo que se visualiza una paridad entre los periodos evaluados.

#### **4.7.2. Resolución del margen actual de la utilidad operativa**

El escenario muestra la evolución de los indicadores relacionados a los resultados financieros a partir de razones obtenidas del estado de resultados, correspondiente a los periodos antes (2019-2021) de la aplicación del proyecto de mejora y después (2022-2025) del mencionado proyecto.

**Figura 36***Margen actual de la utilidad operativa 2019-2025 (%)*

Fuente: Elaboración propia.

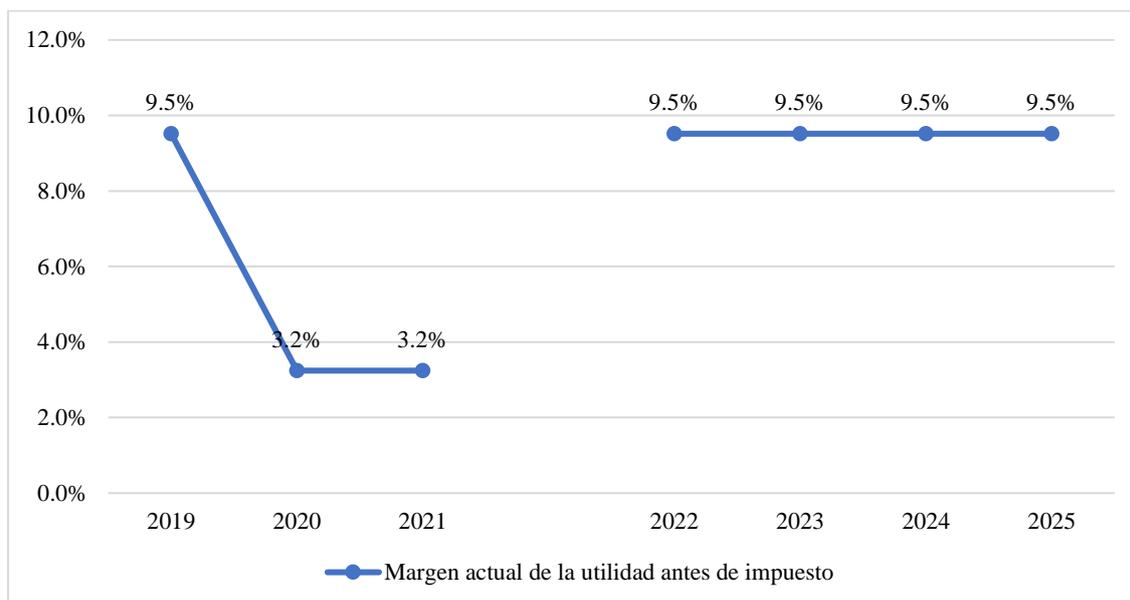
En esta sección se evidencian mayores cambios, tanto previo a la ejecución del plan (2019-2021) como posterior a ello (2022-2025), ya que en este índice se consideran los gastos, tanto administrativos como de venta, por lo que se muestra diferencias en el rendimiento. Para el 2021, el total de inversión realizada solo rendía un 4.3%; sin embargo, posterior al proyecto de mejora, este rendimiento alcanza los casi 10% en los cuatro años consecutivos, demostrando un incremento de dichos valores.

#### **4.7.3. Resolución del margen actual de la utilidad antes de impuesto**

El escenario muestra la evolución de los indicadores relacionados a los resultados financieros a partir de razones obtenidas del estado de resultados, correspondiente a los periodos antes (2019-2021) de la aplicación del proyecto de mejora y después (2022-2025) del mencionado proyecto.

**Figura 37**

*Margen actual de la utilidad antes de impuesto 2019-2025 (%)*



Fuente: Elaboración propia.

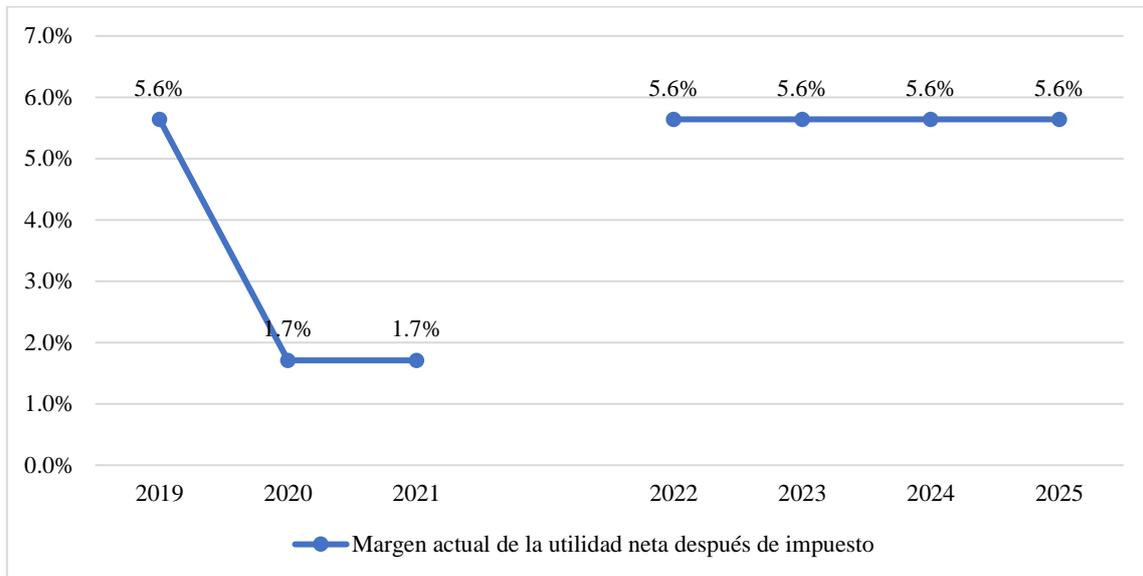
En esta sección, también se evidencian mayores cambios, tanto previo a la ejecución del plan de mejora (2019-2021) como posterior a ello (2022-2025). Para ello se considera la totalidad de los egresos administrativos, de venta, y financieros, por lo que se muestra diferencias en el rendimiento. Para el 2020-2021, del total de inversión realizada, solo se rendía un 3.2%; sin embargo, posterior al proyecto de mejora, este rendimiento alcanza un 9.5% en los cuatro años consecutivos, demostrando un incremento de dichos valores.

#### ***4.7.4. Resolución del margen actual de la utilidad neta después de impuesto***

El escenario muestra la evolución de los indicadores relacionados a los resultados financieros a partir de razones obtenidas del estado de resultados, correspondiente a los periodos antes (2019-2021) de la aplicación del proyecto de mejora y después (2022-2025) del mencionado proyecto.

**Figura 38**

*Margen actual de la utilidad neta después de impuesto 2019-2025 (%)*



Fuente: Elaboración propia.

Se puede evidenciar, en esta dimensión, mayores cambios antes de la ejecución del plan de mejora (2019-2021) como después (2022-2025). En este sentido, se considera la totalidad de los egresos administrativos, de venta y financieros, así como el impuesto a la renta.

En otras palabras, se están descontando todos los costos, gastos e impuestos, por lo que se muestran diferencias en el rendimiento, en donde, para el 2020-2021, del total de inversión realizada solo rendía un 1.7%; sin embargo, posterior al proyecto de mejora, este rendimiento alcanza un 5.6% en los cuatro años consecutivos, demostrando un incremento de dichos valores.

## **CAPÍTULO 5. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **5.1. Ingresos, egresos y estados financieros proyectados**

Para ejecutar una validación correcta del plan de mejora, será necesario realizar las proyecciones del estado de resultados y el estado de situación financiera de la empresa, además de los ingresos y egresos operativos.

Esta proyección se realizará para los 4 años siguientes a la ejecución de la propuesta, en donde se espera mejorar los resultados financieros de la empresa. Por eso, dichas proyecciones no consideran el plan de mejora.

#### **5.1.1. Estado de resultados proyectado**

En la siguiente tabla, se aprecia la proyección realizada al estado de resultados de la empresa, en donde se considera un crecimiento del 10% anual con respecto al año 2019, debido a que el año 2020 se considera un año atípico por el acontecimiento de la pandemia, mientras que el año 2021 se considera como el año de recuperación de los resultados de la empresa.

Lo mismo sucede con los gastos que se ha proyectado de manera proporcional al crecimiento de los ingresos y, de la misma forma, se ha obtenido el cálculo de las utilidades. Como resultado de esta proyección, se aprecia un importante crecimiento para la empresa en un período de 4 años post pandemia.

**Tabla 31***Proyección del estado de resultados sin el proyecto de mejora*

Conceptos	Años Históricos (Expresado en miles de soles)			Años Proyectados (Expresados en miles de soles)			
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Ventas Netas	187,667	160,078	232,113	206,434	227,077	249,785	274,763
Costo de Ventas	(140,750)	(120,059)	(174,085)	(147,788)	(155,177)	(162,936)	(171,083)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>46,917</b>	<b>40,020</b>	<b>58,028</b>	<b>58,646</b>	<b>71,900</b>	<b>86,849</b>	<b>103,680</b>
Gastos Administrativos	(2,532)	(2,298)	(3,331)	(133)	(140)	(147)	(154)
Gastos de Ventas	(25,827)	(30,827)	(44,699)	(29,644)	(31,126)	(32,682)	(34,316)
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>18,558</b>	<b>6,895</b>	<b>9,998</b>	<b>28,869</b>	<b>40,634</b>	<b>54,020</b>	<b>69,211</b>
Gastos Financieros	(697)	(1,703)	(2,469)	(732)	(768)	(807)	(847)
<b>Utilidad sin Impuestos</b>	<b>17,861</b>	<b>5,192</b>	<b>7,528</b>	<b>28,137</b>	<b>39,866</b>	<b>53,213</b>	<b>68,363</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>10,585</b>	<b>2,736</b>	<b>3,967</b>	<b>11,114</b>	<b>11,670</b>	<b>12,253</b>	<b>12,866</b>

Fuente: Elaboración propia.

**5.1.2. Estado de situación financiera proyectada**

En la siguiente tabla, se detallan las principales secciones del estado de situación financiera de la empresa. Se empieza por el activo corriente y no corriente que tuvieron un crecimiento del 5% aproximadamente, debido al recobro de ingresos de la empresa que, a la vez, genera un incremento en las cuentas por cobrar y los activos que posee.

Por otro lado, del pasivo corriente y no corriente, se puede apreciar una importante disminución, pues como sus activos se incrementaron, estos fueron suficientes para enfrentar mejor sus obligaciones. Y, finalmente, el patrimonio de la institución se ve aumentado en función a que las derivaciones que la compañía aguarda obtener con el pasar de los años.

**Tabla 32***Proyección del estado de situación financiera sin el proyecto de mejora*

Conceptos	Años Históricos (Expresado en miles de soles)			Años Proyectados (Expresados en miles de soles)			
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
<b>ACTIVO</b>	<b>138,347</b>	<b>125,826</b>	<b>131,100</b>	<b>141,114</b>	<b>143,295</b>	<b>146,862</b>	<b>149,320</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>78,603</b>	<b>69,361</b>	<b>72,829</b>	<b>80,175</b>	<b>84,184</b>	<b>85,796</b>	<b>90,086</b>
Caja - Banco	34,606	33,344	35,011	35,298	37,063	37,319	39,185
Cuentas por Cobrar	39,952	32,399	34,019	40,751	42,789	43,928	46,124
Otras Cuentas por Cobrar	3,017	2,174	2,283	3,077	3,231	3,393	3,562
Gastos Anticipados	1,028	1,444	1,516	1,049	1,101	1,156	1,214
<b>Activo No Corriente</b>	<b>59,744</b>	<b>56,465</b>	<b>58,271</b>	<b>60,939</b>	<b>59,111</b>	<b>61,066</b>	<b>59,234</b>
Otras Cuentas por Cobrar	240	2,574	1,685	245	237	249	242
Propiedad, Mobiliario y Equipo	23,375	20,611	21,642	23,843	23,127	24,284	23,555
Activos mantenidos para la Venta	7,393	7,437	7,809	7,541	7,315	7,680	7,450
Activos Intangibles	3,636	3,306	3,471	3,709	3,597	3,777	3,664
Activos por derecho en uso	15,878	13,735	14,422	16,196	15,710	15,495	15,030
Impuesto a las ganancias diferido	9,222	8,802	9,242	9,406	9,124	9,580	9,293
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>138,347</b>	<b>125,826</b>	<b>131,100</b>	<b>141,114</b>	<b>143,295</b>	<b>146,862</b>	<b>149,320</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>42,793</b>	<b>35,045</b>	<b>36,797</b>	<b>42,687</b>	<b>41,212</b>	<b>43,273</b>	<b>44,066</b>
Pasivo por Arrendamiento	4,147	5,316	5,582	4,188	4,063	4,266	4,479
Cuentas por Pagar Comerciales	9,546	3,358	3,526	9,980	9,681	10,165	10,673
Otras Cuentas por Pagar	29,100	26,371	27,690	28,518	27,469	28,842	28,914
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>12,671</b>	<b>10,162</b>	<b>10,670</b>	<b>12,418</b>	<b>12,790</b>	<b>12,918</b>	<b>13,176</b>
Pasivo por Arrendamiento	12,671	10,162	10,670	12,418	12,790	12,918	13,176
<b>Patrimonio</b>	<b>82,883</b>	<b>80,619</b>	<b>83,632</b>	<b>86,009</b>	<b>89,292</b>	<b>90,671</b>	<b>92,077</b>
Capital emitido	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Otras Reservas de Capital	5,354	5,354	5,354	5,354	5,354	5,354	5,354
Resultados Acumulados	62,529	60,265	63,278	65,655	68,938	70,317	71,723

Fuente: Elaboración propia.

**5.1.3. Ingresos y egresos operativos proyectados**

Por medio de la siguiente tabla, se muestran los ingresos operativos de la empresa que vienen siendo las ventas netas de cada período, mientras que los egresos operativos son resultado de los costos operativos menos la disminución y amortización de los activos reflejados en los estados financieros de la empresa.

Por eso, los costos operativos están compuestos por el costo de ventas, los gastos administrativos y los gastos de ventas de la empresa proyectados para cada año. Es preciso reiterar que el año 2020 se considera como un año de pandemia y el año 2021 como año de la recuperación de la pandemia; en ese sentido, los años proyectados se realizaron en

base a un año sin pandemia como el año 2019. De esta forma, los flujos operativos de la empresa muestran un crecimiento más progresivo desde el año 2022.

**Tabla 33**

*Proyección de ingresos y egresos operativos sin el proyecto de mejora*

Conceptos	Años Históricos (Expresado en miles de soles)			Años Proyectados (Expresados en miles de soles)			
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
<b>Ingresos Operativos</b>	<b>187,667</b>	<b>160,078</b>	<b>232,113</b>	<b>206,434</b>	<b>227,077</b>	<b>249,785</b>	<b>274,763</b>
<b>Egresos Operativos</b>	<b>163,528</b>	<b>150,198</b>	<b>219,194</b>	<b>172,960</b>	<b>182,675</b>	<b>192,716</b>	<b>203,123</b>
(+) Costos Operativos	169,109	153,183	222,115	177,564	186,443	195,765	205,553
(-) Depreciación	(3,982)	(3,086)	(3,549)	(3,385)	(2,877)	(2,445)	(2,079)
(-) Amortización	(2,296)	(1,602)	(1,842)	(1,952)	(1,659)	(1,410)	(1,199)
(+) Gastos Financieros	697	1,703	2,469	732	768	807	847
<b>Flujo Operativo</b>	<b>24,139</b>	<b>9,880</b>	<b>12,920</b>	<b>33,474</b>	<b>44,402</b>	<b>57,069</b>	<b>71,640</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. Evaluación financiera del proyecto

La estimación en los cálculos financieros del plan de mejora contrasta la inversión del plan con los beneficios obtenidos por el ahorro en costos que genera la aplicación del proyecto al reducir las pérdidas por más alto desembolso de impuesto a la renta y mayor pago de utilidades.

Estas variables se han comparado con valores actualizados al costo de oportunidad de capital o costo del dinero que utiliza la empresa para determinar los indicadores de la evaluación del proyecto.

### 5.2.1. Determinación de la inversión del proyecto

La inversión del proyecto de mejora comprende tres etapas para su implementación: rediseño de proceso de control de gastos, ejecución de mejoras al proceso de control de gastos y capacitación, las cuales se exponen en la tabla que sigue. La vida útil de este proyecto se ha estimado por 4 años y, por ese motivo, el valor residual al final de la estimación de 4 años es igual a cero.

**Tabla 34***Inversión o costos del proyecto de mejora*

PRESUPUESTO	
DETALLE DE ACTIVIDAD	IMPORTE
<b>REDISEÑO DE PROCESO DE CONTROL DE GASTOS</b>	S/. 3,479.17
DIAGNÓSTICO	S/. 2,426.67
ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA	S/. 1,052.50
<b>EJECUCIÓN DE MEJORAS AL PROCESO DE CONTROL DE GASTOS</b>	S/. 10,970.00
EJECUCIÓN DE CAMBIOS AL PROCESO	S/. 7,485.00
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CAMBIOS	S/. 3,485.00
<b>CAPACITACIÓN</b>	S/. 5,565.00
ENTRENAMIENTO EN NUEVO PROCESO	S/. 3,610.00
ENTRENAMIENTO EN MEDICIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL	S/. 1,955.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 20,014.17</b>

Fuente: Elaboración propia.

**5.2.2. Determinación de los beneficios del proyecto de mejora**

Los beneficios del proyecto de mejora son equivalentes a la reducción de los perjuicios generados en el proceso de provisión de gastos, entre el año 2020 antes de la propuesta y en el año 2021 después de la propuesta, en la que se hizo una proyección de 4 años.

En la siguiente tabla, se aprecia como resultado de la aplicación del proyecto de mejora un ahorro de S/ 7 630.51 en el año 2022 hasta llegar a un ahorro de S/ 28 670.31 en el año 2025. Estos datos fueron obtenidos del cálculo realizado en la tabla 30.

**Tabla 35***Ahorros después de la aplicación del proyecto de mejora*

AÑOS PROYECTADOS			
2022	2023	2024	2025
7,630.51	13,807.96	20,798.23	28,670.31

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.3. Valoración financiera del plan de mejora

A través de la tabla que sigue, se exhibe el flujo neto durante cuatro años que se trata del tiempo de lapso útil del proyecto. Este es igual a la diferencia entre el beneficio y la inversión del proyecto, para luego calcular los indicadores de la evaluación del proyecto. Para este análisis, se usaron los indicadores del VAN, TIR, CBC y PRC.

**Tabla 36**

*Estimación financiera del plan de mejora*

(Expresado en miles de soles)					
<b>COK = 15%</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
(-) Inversión del proyecto	- 20.01				
(+) Beneficio del proyecto	-	7.63	13.81	20.80	28.67
(+) Utilidades por más ventas del proyecto					
(+) Ahorros en costos del proyecto		7.63	13.81	20.80	28.67
(+) Valor residual del proyecto					-
(=) Flujo Neto del Proyecto	- 20.01	7.63	13.81	20.80	28.67
<b>VAN</b>					S/ 27.13
<b>TIR = k</b>					59%
<b>CBC</b>					2.36
<b>PRC = t</b>					1.90

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores de evaluación muestran un valor actual neto (VAN) que representa el beneficio neto o utilidad del proyecto con un valor de S/ 27 129.37, mientras que el coeficiente beneficio costo (CBC) o razón entre los beneficios totales con la inversión alcanza un valor de 2.36 veces.

La tasa interna de retorno (TIR) representa la rentabilidad del proyecto y es igual al 59%, cifra mucho mayor que el COK. Y el período de recuperación de capital (PRC) expresa que el tiempo que debe pasar para recuperar la inversión es igual a 1.90 años. De esta forma, se concluye que la propuesta de mejora es factible y de alta rentabilidad.

### 5.3. Evaluación financiera sin el plan de mejora

La evaluación que se hizo a la unidad de estudio sin la propuesta de mejora posee a manera de arranque el flujo neto de la empresa, la cual es igual a la diferencia entre los beneficios de la empresa menos la inversión de la empresa, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Se ha considerado como inversión de la empresa en el año 0 (año 2021), al valor del activo o inversión total, identificada en el estado de situación financiera del año 0. También, se consideró como valor residual en el último año de la evaluación, al patrimonio de la empresa que se encuentra en el estado de situación financiera proyectado de dicho período, mostrado en la tabla 37.

Los beneficios se basan en el pronóstico de ingresos y egresos operativos de la entidad que se aprecia en la siguiente tabla. También se observa que la proyección de ingresos operativos anuales es igual a las comercializaciones netas mostradas en el estado de situación de resultados, mientras que los egresos operativos anuales se calcularon con los costos operativos anuales del estado de resultados menos la disminución de los activos fijos y menos la liquidación de activos intangibles.

**Tabla 37**

*Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto de mejora*

(Expresado en miles de soles)					
<b>COK = 15%</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
(-) Inversión de la empresa	-131,100				
(+) Beneficio de la empresa	0	33,474	44,402	57,069	163,717
(+) Ingresos operativos de la empresa		206,434	227,077	249,785	274,763
(-) Egresos operativos de la empresa		-172,960	-182,675	-192,716	-203,123
(+) Valor residual de la empresa					92,077
(=) Flujo Neto de la empresa	-131,100	33,474	44,402	57,069	163,717
<b>VAN</b>					62,712
<b>TIR = k</b>					31.458%
<b>CBC</b>					1.478
<b>PRC = t</b>					2.977

Fuente: Elaboración propia.

El VAN refiere al valor actualizado de los beneficios netos conseguidos en el período de evaluación e igual a 62 712 millones de soles, mientras que la rentabilidad proyectada de la empresa TIR alcanza el 31.458% que es una tasa muy superior al COK de la entidad. De otro lado, el coeficiente beneficio costo sin la propuesta llega a 1.478 veces, lo que significa que los beneficios incrementan la inversión de la empresa. Finalmente, el indicador PRC señala el tiempo que debe pasar para recuperar la inversión y es igual a 2.977 años.

#### 5.4. Evaluación financiera con el plan de mejora

La evaluación en los ratios financieros de la empresa con el proyecto de mejora se elaboró con el resultado de los flujos del proyecto de mejora más los flujos de la evaluación en los cálculos financieros de la empresa sin dicho proyecto. La siguiente tabla muestra los resultados de los ingresos y beneficios totales de la evaluación financiera de la entidad con el proyecto de mejora, donde se aprecia la huella de la propuesta en las derivaciones financieras de la entidad.

**Tabla 38**

*Evaluación financiera con el proyecto de mejora*

(Expresado en miles de soles)					
COK = 15%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	2021	2022	2023	2024	2025
(-) Inversión de la empresa	-131,120				
(+) Beneficio de la empresa	0	33,481	44,416	57,089	163,746
(+) Utilidades por más ventas del proyecto					
(+) Ahorros en costos del proyecto		8	14	21	29
(+) Ingresos operativos de la empresa		206,434	227,077	249,785	274,763
(-) Egresos operativos de la empresa		-172,960	-182,675	-192,716	-203,123
(+) Valor residual del proyecto					0
(+) Valor residual de la empresa					92,077
(=) Flujo Neto de la empresa	-131,120	33,481	44,416	57,089	163,746
<b>VAN</b>					62,739
<b>TIR = k</b>					31.462%
<b>CBC</b>					1.478
<b>PRC = t</b>					2.976

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla precedente, se concluye que el VAN de la empresa con el plan de mejora es equivalente a la suma del VAN del plan de mejora más el VAN de la empresa sin el proyecto. Del mismo modo, la rentabilidad de la empresa se ha incrementado con la propuesta de mejora hasta en 31.462%.

Los indicadores coeficiente costo beneficio y período de recuperación de capital son mejores a sus pares de la evaluación de la entidad sin el plan de mejora. Si bien estos crecen porcentualmente en valores mínimos, el beneficio a largo plazo para la empresa será mejorar la gestión de control interno para el óptimo control de sus gastos. Como bien se aprecia en el estado de resultados es una de las partidas relevantes para la empresa.

## CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Resultado del estudio empresarial

- Se demuestra la hipótesis principal de la investigación, al confirmarse que, a partir de la elaboración y administración del plan de control interno en el proceso de provisión de gastos, se mejoraron los resultados financieros de la organización con una reducción del 66% de los gastos financieros al término del cuarto año, partiendo desde el 2021, así como un incremento del 224% de la utilidad neta al 2025.
- Queda demostrada la hipótesis específica 1. Mediante el diagnóstico e identificación de la situación de la provisión del gasto a partir de los niveles de control que venía realizando la empresa, a partir de detectar en el 2020 por S/206 570 soles por gastos no contabilizados, generando un perjuicio económico por S/68 219, los cuales han venido afectando los resultados financieros de la empresa, cayendo su margen de utilidad neta de 5.6% en el 2019 a 1.7% en el 2020.
- Se demuestra la hipótesis específica 2, que manifiesta que, con la identificación en el diagnóstico inicial, se estructuró el plan de mejora basado en el control interno, a partir del rediseño del proceso del control de gastos, la ejecución de mejora al proceso de control de los gastos y la capacitación al personal con el fin de mejorar los resultados financieros.
- Se confirma la hipótesis específica 3, la cual señala que con el desarrollo del plan de mejora y su posterior implementación permitió validar de forma cuantitativa el plan del control interno en el proceso de provisión de gastos comprobando que mejoraría los resultados financieros de la compañía, a partir de alcanzar la tasa interna de retorno (TIR) de 31.462% que, al ser mayor al costo de capital (COK) de 15%, se confirma la viabilidad del plan de mejora.
- Se muestra que la empresa estaba presenciando inicialmente una reducción significativa de recuperaciones de créditos y que, por el mismo contexto de emergencia sanitaria, le estaba generando problemas recuperar dichos créditos, lo que paralelamente con la deficiencia en el control de las provisiones de los gastos y la poca fiabilidad de la data financiera generaba limitaciones y deficiencias en

el proceso para tomar decisiones.

- Con relación a la ejecución correcta del cierre contable anual se detectaron problemas en un inicio. A partir de la latencia en la entrega de comprobantes por parte de las áreas, se toma en cuenta que ello es determinante para gravar el impuesto a la renta. Asimismo, se detectaron deficiencias en los procesos para el registro de gastos y no contar con un monitoreo constante en relación a los gastos mensuales efectuados que producían que no se realice un apropiado manejo en la provisión de los expendios de la empresa.
- Se plasma que la base y sustento del estudio partió en torno a los lineamientos y desarrollo de la teoría del control interno, cimentado de acuerdo al informe COSO, el cual permite que las acciones tomadas por la unidad de estudio se desarrollen adecuadamente, ciñéndose a los componentes del control interno.
- El análisis de los resultados financieros de esta organización se basó en el concepto de importancia relativa, considerando las nociones de razonabilidad y causalidad, realizando el escrutinio de los estados financieros, en lo que se pudo contar con información más contundente respecto al estado en el cual se encuentra la empresa.
- El presupuesto identificado para el impulso y el plan de mejora ascendió a S/20 014.17 soles, el cual cubre el total de gastos asumidos para la ejecución del plan de control interno a desarrollarse e implementarse en el periodo de un año.
- El plan de mejora contribuye a la mejora de las actividades realizadas para la provisión de los gastos mediante la modificatoria de algunos elementos e incisos previstos en la actual directiva de provisión de gastos DIR-012-2018, lo cual proporciona herramientas normativas para una mejor ejecución de las tareas realizadas por las áreas.

## **6.2. Recomendaciones del estudio empresarial**

- Con respecto a la hipótesis general de la investigación, se debe realizar monitoreos constantes al desempeño de las prácticas expuestas en el plan de mejora, a fin de que se pueda lograr tener resultados financieros constantes.

- Se le recomienda a la empresa que todos los años debe realizar un diagnóstico general en la previsión de los gastos, a fin de poder identificar si se está superando dicho problema generado o se está regresando a presentar la misma problemática.
- Se recomienda a la entidad, establecer estrategias que permitan una mayor generación de ingresos para la empresa, así como evaluar los costos asumidos con la finalidad de obtener mayores utilidades.
- Se recomienda a la empresa realizar evaluaciones de los índices financieros, en base a las proyecciones realizadas, las cuales fueron de insumo para los flujos de caja tanto para el VAN y TIR con el propósito de tener un mejor panorama si se llega a conseguir los niveles de crecimiento propuestos.
- Se recomienda a la compañía hacer seguimiento a los clientes que cuentan con deudas con índices de morosidad a fin de que éstos no se incrementen.
- Se recomienda a la entidad que debe practicarse un control concurrente de los procesos de registro de gastos, en donde los responsables cuenten con la documentación de los comprobantes de pago tanto en físico como en el sistema contable.
- Se recomienda a la empresa supervisar y retroalimentar todos los años la aplicación del informe COSO en base a los cinco elementos que lo componen. Esto tiene como finalidad que las actividades se estén realizando a partir de los lineamientos de control interno, así como reforzar las tareas y procedimientos que se vienen realizando de forma adecuada.
- Se recomienda a la compañía, establecer constante coordinación entre el área encargada de la elaboración de los estados financieros y el encargado de custodiar, registrar los gastos realizados por la empresa, con el fin de que se continúe manteniendo los principios de causalidad y razonabilidad.
- Se recomienda a la entidad destinar un presupuesto a partir del 2025 para realizar un nuevo diagnóstico de la empresa, tanto en la previsión de gastos, como otros elementos contables. Así, se podrá identificar si se requiere implementar el proyecto de mejora mostrado con algunos cambios u orientarlo bajo una óptica

diferente.

- Se recomienda a la empresa revisar y afinar las actividades realizadas involucradas con la previsión de los gastos, a fin de que el proyecto de mejora asociado a la directiva DIR-012-2018 logre optimizar los procesos aplicados, obteniéndose un mejor desempeño de la empresa.

## REFERENCIAS

- Alawaqleh, Q. (2021). The Effect of Internal Control on Employee Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in Jordan: The Role of Accounting Information System. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 855-866. <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202106438543581.pdf>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Episteme.
- Arias, J. (2020). *Proyecto de tesis-Guía para la elaboración*. [www.agogocursos.com](http://www.agogocursos.com)
- Arroyo, E. y Surichaqui, M. (2020). *El devengo y su efecto en la determinación del impuesto a la renta de la empresa Lucarbal Rent a Car E.I.R.L, año 2018*. [Tesis de grado, Universidad Continental]. Repositorio. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/8095>
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero enfoque y proyecciones* (2.ª ed.). Ecoe Ediciones. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=4870513&query=Administraci%25C3%25B3n%2Bfinanciera%2BAND%2BAdministraci%25C3%25B3n%2Bfinanciera>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3.ª ed.). Grupo Editorial Patria.
- Berk, J. y De Marzo, P. (2008). *Finanzas corporativas*. Pearson Educación. <https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/74149>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3.ª ed.). Pearson Educación.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Editorial Pearson. (4.ª ed.). Bogotá. Colombia.
- Bravo, K. (2021). *Tratamiento contable de provisiones y pasivos contingentes en las empresas comerciales*. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Santa Elena. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5723/1/UPSE-TCA-2021-0001.pdf>
- Calderón, J. (2014). *Estados financieros*. JCM Editores.

- Calleja, F. y Calleja, F. (2017). *Análisis de estados financieros*. Pearson Educación.  
<https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/38083>
- Caro, L. (2021). *7 técnicas e instrumentos para la recolección de datos*.  
<https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>
- Congreso de la República. (1999). *Reglamento de comprobantes de pago*.  
<https://www.sunat.gob.pe/legislacion/comprob/index.html#>
- Congreso de la República. (2004). *Texto único ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta*. <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/tuo.html#>
- Congreso de la República. (2019). *Devengado tributario*.  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-del-impuesto-a-la-re-decreto-legislativo-n-1425-1691026-14/>
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (1998). *Norma Internacional de Contabilidad. 37 provisiones, pasivos contingentes y activos contingentes*.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/no\\_oficializ/nor\\_internac/ES\\_GVT\\_IAS37\\_2013.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/no_oficializ/nor_internac/ES_GVT_IAS37_2013.pdf)
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2010). *Marco conceptual para la información financiera*.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/no\\_oficializ/ES\\_GVT\\_RedBV2016\\_conceptual.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/no_oficializ/ES_GVT_RedBV2016_conceptual.pdf)
- Coopers, & Lybrand. (2007). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Ediciones Diaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/52931>
- Córdoba, M. (2014). *Análisis financiero*. Ecoe Ediciones.  
<https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/114315>
- Coronado, J. (2007). Escalas de medición. *Paradigmas*, 2, (2), 104 -125
- Corporación Bi. (2021). *Acciones concretas para mejorar el control de gastos en tu empresa*. <https://blog.corporacionbi.com/soluciones-empresariales/acciones-concretas-para-mejorar-el-control-de-gastos-en-tu-empresa>
- Dance, M. & Made, S. (2019). Financial ratio analysis in predicting financial conditions distress in Indonesia stock exchange. *Russian Journal of Agricultural and Socio-*

- Economic Sciences*, 86(2), 155–165. doi:<https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-02.18>
- Dincer, I. & Bicer, Y. (2020). Enhanced dimensions of integrated energy systems for environment and sustainability. *Integrated Energy Systems for Multigeneration*, 1(1), 403-440. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128099438000078>
- Dos Santos, J., Martins, A. & Fernandes, P. (2018). The importance to financial information in the decision-making process in company's family structure. *Contaduría y Administración*, 63(2), 1-23. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v63nspe2/0186-1042-cya-63-02-00013.pdf>
- Durbán, S. (2008). *Dirección financiera*. McGraw-Hill. <https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/50161>
- Díaz, C. (2008). *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. San Marcos.
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *Digital Publisher*, 4(5), 217-226. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.159>
- Eltamaly, A. & Mohamed, M. (2018). Optimal Sizing and Designing of Hybrid Renewable Energy Systems in Smart Grid Applications. *Advances in Renewable Energies and Power Technologies*, 2(1), 231-313. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128131855000115>
- Estupiñán, R. (2016). *Control interno y fraudes: Análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. (3.<sup>a</sup> ed.). ECOE Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/70433>
- Flórez, R. (2009). *Problemática contable de las provisiones, cambios en criterios contables, errores, estimaciones y hechos posteriores al cierre*. Pecunia, Monográfico, 189-241.
- García, R. (2018). *La gestión de riesgo en el área de control interno de una institución bancaria* [Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio. [https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB\\_UNAM/TES01000783322](https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB_UNAM/TES01000783322)
- Gómez, W. (2012). *Prácticas empresariales*. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/69220>

- Gómez, C., Aristizabal, C. y Fuentes, D. (2017). Importancia de la información financiera para el ejercicio de la gerencia. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 88-101.
- Graham, L. (2015). *Internal Control Audit and Compliance: Documentation and Testing Under the New COSO Framework*. John Wiley & Sons.  
<http://library.lol/main/F0DAE29E95AFFDD33AB896FE55838C84>
- Gutiérrez, J. y Tapia, J. (2020). Liquidez y rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones. *Revista de Investigación Valor Contable*, 3(1), 9-30.  
doi:<https://doi.org/10.17162/rivc.v3i1.1229>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Izaguirre, J., Carhuacho, I., & Silva, D. (2020). *Finanzas para no financieros*. Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil.  
<https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/136839>
- Jiang, W. & Marggraf, R. (2021). The origin of cost–benefit analysis: a comparative view of France and the United States. *Cost Eff Resour Alloc*, 19(1). <https://resource-allocation.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12962-021-00330-3#citeas>
- Lavalle, A. (2017). *Análisis financiero*. Editorial Digital UNID.  
<https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/41183>
- Madrigal, F., Ayala, S., y Chávez, L. (2015). Análisis e interpretación de estados financieros en condiciones de incertidumbre. *Revista Administracion & Finanzas*, 2(2), 216-227.  
[https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion\\_y\\_Finanzas/vol2num2/Administracion\\_Finanzas\\_Vol2Num2\\_Final\\_12.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol2num2/Administracion_Finanzas_Vol2Num2_Final_12.pdf)
- Mantilla, S. A. (2013). *Auditoria del control interno*. (3.<sup>a</sup> ed.) Ecoe Ediciones.  
<https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/114316>
- Marambio, O. y Quintero, L. (2018). *El principio de correlación de gastos con ingresos y criterios de diferimiento de gastos y su incidencia en la determinación del impuesto de primera categoría*. [Tesis de maestría, Universidad de Chile].  
<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/167797>

- Marín, L. (2019). *Implementación de control interno en la Corporación Empresarial Barrera y Gutiérrez SAC*. Huancayo.
- Merchán, B. (2019). *Diseño de un manual para el control de gastos caso: Aldeas Infantiles SOS*. [Universidad de Guayaquil].  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42420/1/TESIS%20BERTHA%20MERCHAN%20AGUIRRE.pdf>
- Martínez, E. (2005). *Finanzas para directivos*. McGraw-Hill.  
<https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/50073>
- Martínez, R. (2013). *Técnica contable*. ECU. <https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/62283>
- Meléndez, J. (2016). *Control interno*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.  
<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/6392>
- Moeller, R. (2014). *Guía del ejecutivo sobre controles internos de COSO: comprensión e implementación del nuevo marco*. John Wiley & Sons.  
<http://library.lol/main/84AF536337433C1E2CF0919FCB97F980>
- Montaño, E. (2013). *Control interno, auditoría y aseguramiento, revisoría fiscal y gobierno corporativo*. Programa Editorial Universidad del Valle.  
<https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/129501>
- Morales, J. y Álvarez, M. (2015). *Contabilidad de sociedades*. Grupo Editorial Patria.  
<https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/39378>
- Moscariello, N., La Rosa, F., Bernini, F. & Fera, P. (2020). Revenue-expense versus asset-liability model: The impact on the earnings attributes of non-financial private firms. *Meditari Accountancy Research*, 28(2), 277-310.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MEDAR-04-2019-0465/full/html>
- Nogueira, D., Medina, A., Hernández, A., Comas, R., & Medina, D. (2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación Ingeniería Industrial. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 106-115.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360450397010.pdf>

- Núñez, D. M. (2019). *Control interno adecuado: Herramienta para la maximización de utilidades* [Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de México]. [https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB\\_UNAM/TES01000794681](https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB_UNAM/TES01000794681)
- López, M., Castro, C. y Lastra, F. (2018). *Diseño del sistema de control interno para los departamentos de cartera y tesorería de la empresa ROOTT+CO S.A.S.* [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7837/1/2019\\_dise%C3%B1o\\_sistema\\_de\\_control\\_interno.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7837/1/2019_dise%C3%B1o_sistema_de_control_interno.pdf)
- Ochoa, C., Sánchez, A., Andocilla, J., Hidalgo, H. y Medina, D. (2018). El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del Cantón Milagro. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1(1), 1-19. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/analisis-financiero-ecuador.htm>
- Osei, S. (2020). *The importance of internal control systems in an organisation*. Indian Management School & Research Centre, Mumbai. [https://www.academia.edu/45596025/THE\\_IMPORTANCE\\_OF\\_INTERNAL\\_CONTROL\\_SYSTEMS\\_IN\\_AN\\_ORGANISATION](https://www.academia.edu/45596025/THE_IMPORTANCE_OF_INTERNAL_CONTROL_SYSTEMS_IN_AN_ORGANISATION)
- Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas: Su aplicación y efectividad*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/124953>
- Picón, J. (2014). *Deducciones del impuesto a la renta empresarial: ¿Quién se llevó mi gasto? La ley, la Sunat o lo perdí yo.* (4.ª ed.). Código 55 S.A.C.
- Ponce, R. (2018). *Los controles internos de los gastos y la gestión gerencial de las empresas comerciales de la provincia de Huaura*. [Tesis de grado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2449>
- Puerta, F., Vergara, J. y Huertas, N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Revista Criterio Libre*, 16-28, 85-104. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:k0qj0W5Itq0J:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6676021.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

- Quezada, E. (2020). *Relación del control interno contable de ingresos y gastos en la gestión financiera de la empresa de servicios Mamutt S.A.C., 2018*. [Tesis de grado, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. Repositorio. <http://repositorio.ucss.edu.pe/handle/UCSS/977>
- Rojas, M., Correa, A. y Gutiérrez, F. (2012). *Sistema de control de gestión*. Ediciones de la U. <https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/70221>
- Sáenz, L. (2020). Estados financieros: Competencia contable básica en la formación de contadores públicos autorizados. *Revista Saberes APUDEP*, 3(2), 1-8. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/223/2231336006/index.html>
- Sánchez, E. (2020). *Diseño del sistema de control interno para mejorar la rentabilidad del Hostal Italia II, Chiclayo 2015*. [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6620/S%c3%a1nchez%20Cabrera%20Emerson%20Michell.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, W. (2017). *Teoría del control*. Ediciones de la U. <https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/70298>
- Serrano, P., Señalín, L., Vega, F. y Herrera, J. (2017). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacios*, 39(3), 30. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>
- Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C. (2021). *Nosotros*. <https://www.scotiacontacto.com.pe/QuienesSomos/Nosotros>
- Soriano, J., García, M., Torrents, J. y Viscarri, J. (2015). *Economía de la empresa*. Universitat Politècnica de Catalunya. <https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/52179>
- Torres, Z. y Torres, H. (2015). *Planeación y control*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/39408>
- Verona, M., Hernández, M. y Déniz, J. (2013). *Finanzas corporativas*. Delta Publicaciones. <https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/170073>
- Žižlavský, O. (2014). Net present value approach: method for economic assessment of innovation projects. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 156(1), 506-512.

Obtenido de [https://pdf.sciencedirectassets.com/277811/1-s2.0-S1877042814X00534/1-s2.0-S1877042814060509/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEI7%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIC4bQXcUptZwbLKaqJudIv2KvcF%2FwM64b%2BqOI2i3wpcDAiBtTKSwx8VJ](https://pdf.sciencedirectassets.com/277811/1-s2.0-S1877042814X00534/1-s2.0-S1877042814060509/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEI7%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIC4bQXcUptZwbLKaqJudIv2KvcF%2FwM64b%2BqOI2i3wpcDAiBtTKSwx8VJ)

**ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metodología</b>
<b>Problema general</b> ¿De qué manera se puede elaborar y aplicar un plan de control interno en el proceso de provisión de gastos para mejorar los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., 2020?	<b>Objetivo general</b> Elaborar y aplicar un plan de control interno en el proceso de provisión de gastos para mejorar los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., año 2020.	<b>Hipótesis general</b> Mediante la teoría del informe COSO se puede elaborar y aplicar un plan del control interno en el proceso de provisión de gastos que mejora los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., 2020.	<b>Variable independiente</b> Plan del control interno en el proceso de provisión de gastos. <b>Variable dependiente</b> Mejora de los resultados financieros.	Medición del proceso de provisión de gastos.  Medición de los resultados financieros.	<b>Instrumentos de medición</b>  Propuesta de plan de control interno en el proceso de provisión de gastos para mejorar los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., 2020.  <b>Tipo de investigación</b>  Investigación cuantitativa y aplicada  <b>Diseño de investigación</b>  Diseño experimental del tipo cuasiexperimental  <b>Recolección de datos</b>  Técnica de análisis documental, observación.  <b>Procesamiento, análisis e interpretación de datos</b>  Hoja de cálculo de Microsoft Excel  <b>Presentación de resultados</b>  Uso de tablas, diagramas y figuras
<b>Problema específico 1</b> ¿De qué manera se puede diagnosticar cómo el control interno del proceso de provisión de gastos está afectando los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C. en el año 2020?	<b>Objetivo específico 1</b> Diagnosticar y evaluar cómo el proceso del control interno de provisión de gastos está afectando los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., año 2020.	<b>Hipótesis específica 1</b> Mediante el diagnóstico y evaluación del control interno de la provisión de gastos, se identifica cómo se afectan los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C. en el año 2020.	<b>Variable Independiente</b> Diagnóstico y evaluación del control interno en el proceso de provisión de gastos. <b>Variable dependiente</b> Diagnóstico y evaluación del estado de resultados.	Conformidad de provisiones, cobertura de provisiones, pérdida actual por el control interno.  Margen actual de la utilidad bruta, margen actual de la utilidad operativa, margen actual de la utilidad antes de impuesto, margen actual de la utilidad neta después del impuesto.	<b>Diseño de investigación</b>  Diseño experimental del tipo cuasiexperimental  <b>Recolección de datos</b>  Técnica de análisis documental, observación.  <b>Procesamiento, análisis e interpretación de datos</b>  Hoja de cálculo de Microsoft Excel  <b>Presentación de resultados</b>  Uso de tablas, diagramas y figuras
<b>Problema específico 2</b> ¿De qué manera se puede estructurar y aplicar un plan de control interno en el proceso de provisión de gastos en beneficio de los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., año 2020?	<b>Objetivo específico 2</b> Estructurar y aplicar un plan de control interno en el proceso de provisión de gastos en beneficio de los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., año 2020.	<b>Hipótesis específica 2</b> Mediante el uso del sistema COSO se elabora y aplica el plan de control interno en el proceso de provisión de gastos para mejorar los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., año 2020.	<b>Variable Independiente</b> Estructura del plan de mejora del control interno en el proceso de provisión de gastos. <b>Variable dependiente</b> Estructura del plan para la mejora de las dimensiones del estado de resultados	Nueva conformidad de provisiones, nueva cobertura de provisiones, nueva pérdida por el control interno  Nuevo margen de la utilidad bruta, nuevo margen de la utilidad operativa, nuevo margen de la utilidad antes de impuesto,	<b>Diseño de investigación</b>  Diseño experimental del tipo cuasiexperimental  <b>Recolección de datos</b>  Técnica de análisis documental, observación.  <b>Procesamiento, análisis e interpretación de datos</b>  Hoja de cálculo de Microsoft Excel  <b>Presentación de resultados</b>  Uso de tablas, diagramas y figuras

S.A.C. en el año 2020?	S.A.C. en el año 2020.	S.A.C. en el año 2020.	nuevo margen de la utilidad neta después de impuesto
<p><b>Problema específico 3</b></p> <p>¿De qué manera se puede evaluar el impacto del plan de control interno en el proceso de provisión de gastos para mejorar los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C. en el año 2020?</p>	<p><b>Objetivo específico 3</b></p> <p>Validar cuantitativamente el impacto del plan de control interno en el proceso de provisión de gastos en la mejora del estado de los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., año 2020.</p>	<p><b>Hipótesis específica 3</b></p> <p>Mediante la evaluación financiera se valida el impacto del plan de control interno en el proceso de provisión de gastos para mejorar los resultados financieros de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C. en el año 2020.</p>	<p><b>Variable independiente</b></p> <p>Evaluación financiera del plan de mejora del control interno en el proceso de provisión de gastos.</p> <p><b>Variable dependiente</b></p> <p>Inversión del plan, beneficios del plan, inversión de la empresa, beneficios de la empresa.</p>
			<p>Inversión del plan, beneficios del plan, inversión de la empresa, beneficios de la empresa.</p>