



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Contabilidad**

Facultad de Ciencias Empresariales

**PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LOS  
GASTOS OPERATIVOS EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA TRANSNACIONAL**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar al Título profesional de  
Licenciado en Contabilidad**

Presentado por

Miriam Elizabeth Villanueva Laureano

Asesor: José Carlos Humberto Soto Mujica

[0000-0002-4747-8840](tel:0000-0002-4747-8840)

**Lima, agosto 2022**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	viii
TÉRMINOS Y SIGLAS .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO .....	2
1. Acerca de la empresa .....	2
1.1 Nombre de la empresa .....	2
1.2 Descripción de la empresa .....	2
1.3 Objetivo principal .....	2
1.4 Objetivos específicos .....	3
1.5 Justificación .....	3
1.6 Alcance .....	3
2. Análisis del entorno .....	4
2.1 Análisis del macroentorno .....	4
2.2 Matriz EFE.....	5
2.3 Análisis del microentorno.....	6
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
1. Áreas involucradas en la planificación financiera de la empresa .....	8
2. Proceso de planificación de gastos operativos.....	11
3. Detección de problemas en el proceso de planificación de gastos operativos .....	13
4. Selección de la problemática a tratar .....	14
CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	16
1. Control interno.....	16

1.1	Ambiente de control.....	16
1.2	Establecimiento de objetivos .....	17
1.3	Identificación de eventos .....	17
1.4	Evaluación y respuesta a los riesgos.....	17
1.5	Actividades de control .....	19
1.6	Información y comunicación .....	19
1.7	Monitoreo .....	20
2.	Presupuestos .....	20
3.	Comunicación interna.....	22
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA .....		24
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA.....		26
1.	Actividad N°1. Descripción de herramientas de control .....	26
1.1	Manual de categorización .....	26
1.2	Pasos en el registro de gastos.....	27
1.3	Registro presupuestal de gastos reales en el <i>Enterprise Resource Planning SAP Business One</i> .....	28
1.4	Flujograma.....	31
1.5	Cronograma de planificación financiera.....	32
2.	Actividad N°2. Actualización de información.....	33
2.1	Reunión para el uso de herramientas de control .....	33
2.2	<i>Yammer</i> : Actualización de información .....	33
3.	Actividad N°3. Actividades y herramientas de monitoreo .....	34
3.1	Reporte de seguimiento de gastos.....	34
3.2	<i>Power Business Intelligence</i> .....	35
3.3	Encuestas .....	35
4.	Cronograma de propuesta de mejora .....	36
5.	Costo de propuesta de mejora .....	37
CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA.....		38

1.	Impactos Cuantitativos .....	38
1.1	Reclasificaciones de gastos.....	38
1.2	Tiempos en comparación de información real y planificada .....	38
1.3	Desviaciones presupuestarias.....	39
1.4	Colaboradores capacitados .....	39
1.5	Tutoriales .....	40
2.	Impactos cualitativos .....	40
2.1	Toma de decisiones.....	40
2.2	Cumplimiento de normas.....	40
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		41
1.	Conclusiones.....	41
1.1	Conclusión sobre el objetivo principal .....	41
1.2	Conclusión sobre los objetivos específicos.....	41
1.2.1	Conclusión sobre el primer objetivo específico.....	41
1.2.2	Conclusión sobre el segundo objetivo específico .....	41
1.2.3	Conclusión sobre el tercer objetivo específico .....	42
1.2.4	Consideraciones finales .....	42
2.	Recomendaciones .....	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		43
ANEXOS .....		47

## **RESUMEN**

Muchas empresas aspiran a ser sostenibles, asegurando el cumplimiento de sus metas organizacionales y satisfaciendo las necesidades de sus grupos de interés. Esto es más evidente en las empresas de la industria farmacéutica, quienes se encuentran operando en un entorno competitivo en donde sus clientes demandan un bien o servicio con un alto valor agregado. Bajo este contexto, las organizaciones deben mantenerse informadas de las herramientas más apropiadas para la optimización de sus procesos, para que así puedan implementarse y por ende se obtenga un bien o servicio con alto valor agregado. Uno de los procesos clave en las empresas es la planificación financiera, pues se encarga de plantear y diseñar estrategias financieras para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; por consiguiente, en el presente trabajo se busca plantear mejoras en la planificación financiera de un clúster farmacéutico transnacional bajo una metodología de mejora continua de procesos denominada “Mejora de los 7 pasos”.

## ***ABSTRACT***

*Many companies aspire to be sustainable, ensuring compliance with their organizational goals and satisfying the needs of their stakeholders. This is more evident in pharmaceutical industry companies, who are operating in a competitive environment where their customers demand a good or service with a high added value. In this context, organizations must keep themselves informed of the most appropriate tools for optimizing their processes, so that they can be implemented and therefore a good or service with high added value is obtained. One of the key processes in companies is financial planning, since it is responsible for proposing and designing financial strategies for the fulfillment of organizational objectives; therefore, this paper seeks to propose improvements in the financial planning of a transnational pharmaceutical cluster under a continuous process improvement methodology called "Improvement of the 7 steps".*

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tendencias del macroentorno .....	4
Tabla 2. Matriz EFE.....	5
Tabla 3. Ciclos de planificación financiera.....	12
Tabla 4. Categorización y evaluación de riesgos .....	18
Tabla 5. Actividades de control en respuesta a los riesgos .....	19
Tabla 6. Escenario financiero por tipo de variación porcentual.....	21
Tabla 7. Manual de Categorización contable .....	26
Tabla 8. Costos de propuesta de mejora.....	37
Tabla 9. Reclassificaciones contables mensuales promedio de gastos por desviaciones presupuestarias justificadas por error operativo.....	38
Tabla 10. Horas realizadas en la evaluación de las desviaciones presupuestarias .....	39
Tabla 11. Porcentaje de desviaciones presupuestarias con propuesta de mejora .....	39
Tabla 12. Porcentaje de colaboradores capacitados .....	40
Tabla 13. Cantidad de tutoriales brindados .....	40

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Áreas relacionadas con la planificación financiera de gastos .....	8
Ilustración 2. Proceso de planificación financiera .....	11
Ilustración 3. Reclasificación de gastos operativos.....	13
Ilustración 4. Resultados de encuesta de control interno .....	15
Ilustración 5. Desviaciones presupuestarias por marca.....	22
Ilustración 6. Mejora de los siete pasos .....	24
Ilustración 7. Pasos para la estructura del registro presupuestal del gasto real.....	27
Ilustración 8. Descripción del gasto real y planificado .....	28
Ilustración 9. Importe, cuenta contable, centro de costo y marca en registro presupuestal .....	29
Ilustración 10. Aprobación del gasto real .....	30
Ilustración 11. Proceso de registro de gastos históricos y seguimiento de gastos planificados ..	31
Ilustración 12. Modelo de calendario de entrega de reportes.....	32
Ilustración 13. Programa Yammer .....	33
Ilustración 14. Reporte de seguimiento de gastos reales.....	34
Ilustración 15. Gráfico de Power BI .....	35
Ilustración 16. Cronograma de actividad N°1 de propuesta de mejora.....	36
Ilustración 17. Cronograma de actividad N°2 de propuesta de mejora.....	36
Ilustración 18. Cronograma de actividad N°3 de propuesta de mejora.....	37

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de control interno .....	47
--	----

## TÉRMINOS Y SIGLAS

Problema de procesos	Es el resultado que no se ajusta a un objetivo establecido y que reduce el desempeño de un proceso (Bonilla et al., 2020).
Optimizar	Buscar la mejor manera de realizar algo (Real Academia Española, 2022).
Registro presupuestal de gastos	Registrar el movimiento financiero del gasto real acorde a la estructura del registro del gasto planificado.
Desviaciones presupuestarias	Diferencia de la información financiera real con la planificada.
Norma clave	Manera aceptada de realizar una actividad en todos los niveles jerárquicos de una organización.
Análisis de desviaciones presupuestarias	Evaluar el resultado de la diferencia de la información financiera real con la planificada.
Unidades de negocio	Áreas de la empresa quienes cuentan con una cartera de productos diferenciados entre sí y que son dirigidos a varios segmentos (Guerras Martín et al., 1994)
Reclasificaciones de gastos	Trasladar el importe de un gasto a una cuenta contable, centro de costo o marca distinta al cual se ha registrado inicialmente
<i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i>	Sistema integrado de información que monitorea las operaciones de la empresa en tiempo real y tiene una base de datos de todas las actividades (Jovanoska, 2022). Algunos de estos <i>ERP</i> son <i>SAP Business One</i> y <i>Oracle</i> .
Programa/aplicación	Herramienta informática diseñada para realizar ciertas actividades específicas (Ferrer Martínez, 2015).
<i>Power BI (Business Intelligence)</i>	Programa de base de datos que permite estructurar la información que se desea analizar (Deckler, 2019).

## INTRODUCCIÓN

La planificación financiera es aquella que establece las estrategias financieras necesarias para el cumplimiento de los objetivos de una organización. Permite evaluar el desempeño financiero mediante la comparación entre la situación financiera actual de la organización y la planificada, de modo que se puedan tomar decisiones respecto a los posibles escenarios que se puedan presentar (Morales Castro & Morales Castro, 2015).

En el desarrollo de la planificación financiera es imprescindible que la información actual de la empresa sea representada de manera oportuna, ya que tomar decisiones en base a información errónea significa poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. En el caso las empresas del rubro farmacéutico, esto sería aún más perjudicial, ya que cuentan con un alto número de grupos de interés que podrían verse afectados (Mejia Reatiga et al., 2021). En el presente trabajo de suficiencia profesional se busca desarrollar una propuesta de mejora en el proceso de planificación financiera de un clúster farmacéutico transnacional, de modo que pueda gestionar adecuadamente los riesgos que se puedan presentar en sus procesos y así evitar el incumplimiento de sus objetivos estratégicos (*Association of International Certified Professional Accountants*, 2014).

Se realizará un diagnóstico de la situación actual del proceso de planificación financiera: se mencionarán las áreas involucradas, describiendo las actividades que realizan y se identificará la problemática a tratar. Una vez identificada la causa de la problemática, se plantearán posibles soluciones, para que luego puedan ser ejecutadas mediante un cronograma de desarrollo. Además, se seleccionará una herramienta clave que pueda garantizar la selección de dichas soluciones. Finalmente, se mencionarán los impactos cuantitativos y cualitativos de la propuesta de mejora como también los costos implicados en dicha propuesta.

## **CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO**

### **1. Acerca de la empresa**

En esta sección se describirán las características de la organización a analizar, como también algunos aspectos clave de la estructura del trabajo.

#### **1.1 Nombre de la empresa**

Por efectos de confidencialidad, la organización será denominada como “anónima”.

#### **1.2 Descripción de la empresa**

La empresa pertenece al sector farmacéutico con sede central en Reino Unido. Se enfoca en la innovación y sostenibilidad en la elaboración de los medicamentos para lograr cada vez mejores resultados y, por lo tanto, una mejor experiencia en la salud de sus pacientes. El portafolio de sus productos se centra en áreas médicas de oncología, gastrointestinal, respiratoria, neurológica, etc. Además, tiene presencia en más de cien países en todos los continentes.

En Latinoamérica, opera bajo la modalidad de negocio conocido como clúster, una concentración geográfica de empresas interconectadas (Porter, 2000), porque de esta manera puede recolectar información de nuevos proveedores, segmentos de mercado, etc. (García, 2006). La empresa tiene subsidiarias en Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, donde cada una mantiene una relación particular e independiente con sus *stakeholders* en cada país; sin embargo, para la evaluación y planificación financiera se considera el desempeño en conjunto de todas las empresas subsidiarias.

En cada sede del clúster, los productos se comercializan a través de distribuidores con quienes, a su vez, se ha suscrito contratos de distribución no exclusivos para la venta de sus productos farmacéuticos en canales de venta como: farmacias, instituciones privadas o públicas. Para acceder a la compra de los medicamentos de la empresa en los canales de venta determinados, los clientes deberán presentar obligatoriamente la receta médica brindada por el profesional de salud, ya que las enfermedades a tratar son clasificadas como crónicas. Además, los servicios de almacenamiento, acondicionamiento y despacho son tercerizados en cada sede.

#### **1.3 Objetivo principal**

Optimizar el proceso de planificación de los gastos operativos en una empresa farmacéutica transnacional.

#### **1.4 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual del proceso de planificación de los gastos operativos para así detectar los problemas en dicho proceso.
- Identificar y proponer las herramientas administrativas adecuadas para eliminar los problemas detectados en el proceso de planificación de los gastos operativos.
- Elaborar un plan de acción para eliminar de manera progresiva los problemas detectados en el proceso de planificación de los gastos operativos.

#### **1.5 Justificación**

El proceso de planificación de gastos operativos permite cuantificar los recursos necesarios de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos establecidos en un periodo determinado. En caso este proceso no llegara a ser realizado de manera adecuada, sus consecuencias podrían llevar a cabo una mala toma de decisiones y por consiguiente las metas de la empresa no se podrían cumplir. En este proceso también se evalúan los resultados de la información real en comparación con la planificada o desviaciones presupuestarias, con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos cuantitativos.

Hasta la fecha, se presentan desviaciones presupuestarias justificadas por errores operativos, ya que existen ciertos inconvenientes tales como no colocar el gasto real en el centro de costo y la cuenta contable acorde a lo planificado, detalles específicos de los gastos relacionados con eventos, entre otros. Estos inconvenientes se explican por el hecho de que los usuarios que ingresan la información real no se encuentran capacitados adecuadamente para comprender los lineamientos que conlleva el proceso de planificación de gastos operativos; por ello, se tienen que hacer procedimientos adicionales como: coordinaciones con los usuarios para validar el centro de costo y la cuenta contable a imputar el gasto real acorde a lo planificado, ajustes contables, conciliaciones de los gastos reales con cada área correspondiente, etc., los cuales dan como resultado un exceso de horas hombre que no son de competencia ni añaden valor al área de finanzas.

Asimismo, la empresa presenta una ausencia de un sistema de control interno efectivo en el proceso de planificación financiera, por lo que es necesario aplicar procedimientos que puedan mitigar el riesgo de incumplimiento detectado en el proceso de planificación financiera.

#### **1.6 Alcance**

El presente trabajo se centrará en los gastos operativos de la empresa, que involucran desembolsos de dinero, entendiéndose como aquellos que no se pueden capitalizar y que se incurren en áreas

distintas a la manufactura (Sinisterra Valencia, 2006). Se espera que se logre el cumplimiento de las normas clave de la planificación financiera, para que en el transcurso se eliminen las desviaciones presupuestarias justificadas por error operativo y de este modo, obtener información oportuna para la toma de decisiones en la planificación de gastos operativos.

Cada sede de la empresa mantiene una relación independiente con sus *stakeholders*, por lo que algunos aspectos serán analizados bajo el contexto peruano, ya que la información sobre la relación de la empresa con las otras sedes es confidencial.

## 2. Análisis del entorno

A continuación, se evaluará el macroentorno y microentorno de la sede de la empresa ubicada en Perú, con el fin de que se pueda tener una mayor comprensión del contexto en el que se encuentra operando.

### 2.1 Análisis del macroentorno

Este análisis permitirá identificar las tendencias del entorno en el que opera la empresa y su efecto en el funcionamiento.

Tabla 1. Tendencias del macroentorno

Entorno	Tendencia	Indicador	Efecto en el negocio	Amenaza / Oportunidad en el negocio
Económico	Los medicamentos en Perú son 53% más baratos que en el resto de los países latinoamericanos (se incluyen medicamentos por dolencia macro)	Precios de medicamentos en Latinoamérica en el 2021	Aumento en la demanda	Oportunidad
Socio – Cultural	El 40% de peruanos piensan aumentar su gasto en productos farmacéuticos	Consumidor peruano del 2021	Aumento en la demanda	Oportunidad

Político – Legal	Restricción publicitaria en internet de productos farmacéuticos con receta médica	Resolución Ministerial No 474-2020-MINSA	Reducción en la demanda	Amenaza
Demográfica	Mayor riesgo de fallecimiento de pacientes con cáncer infectados por COVID-19	Tasa de mortalidad	Reducción en la demanda	Amenaza
Político – Legal	Mayor suministro de medicamentos oncológicos en centros públicos de salud	Resolución Ministerial No 1003-2020-MINSA	Aumento en la demanda	Oportunidad
Económico	Crisis sanitaria por COVID -19 ralentiza la reactivación económica peruana	PBI	Reducción en la demanda	Amenaza

Nota. Elaboración propia con datos tomados de Astigueta-Pérez et al., 2020; Ipsos, 2021b, 2021a; Jinchuña Huallpa et al., 2022; Resolución Ministerial No 474 - 2020 - MINSA, 2020; Resolución Ministerial No 1003 - 2020 - MINSA, 2020.

Como se muestra en la Tabla 1, se incluyen las tendencias del periodo 2019 – 2021 que representan una amenaza u oportunidad en el entorno donde opera la empresa. Cabe resaltar que la tendencia del entorno socio – cultural es atractiva para la empresa, pues otorga la oportunidad de diversificar su cartera de productos.

## 2.2 Matriz EFE

La matriz EFE evalúa cuantitativamente las tendencias identificadas en el análisis del macroentorno, para así medir el nivel de respuesta de la empresa frente a las oportunidades y amenazas presentadas.

Tabla 2. Matriz EFE

<b>Tendencias</b>	<b>Ponderación*</b>	<b>Calificación**</b>	<b>Puntuación promedio</b>
<b>Oportunidades</b>			
Los medicamentos en Perú son 53% más baratos que en el resto de los países latinoamericanos (se incluyen medicamentos por dolencia macro)	0.33	2	0.66
El 40% de peruanos piensan aumentar su gasto en productos farmacéuticos	0.22	1	0.22
Mayor suministro de medicamentos oncológicos en centros públicos de salud	0.43	2	0.86
<b>Amenazas</b>			
Crisis sanitaria por COVID-19 ralentiza la reactivación económica peruana	0.18	3	0.54
Restricción publicitaria en internet de productos farmacéuticos con receta médica	0.13	2	0.26
Mayor riesgo de fallecimiento de pacientes con cáncer infectados por COVID-19	0.15	2	0.30
<b>Total</b>			<b>2.84</b>

Nota. Elaboración propia con datos tomados de Astigueta-Pérez et al., 2020; Ipsos, 2021b, 2021a; Jinchuñá Huallpa et al., 2022; Resolución Ministerial No 474 - 2020 - MINSA, 2020; Resolución Ministerial No 1003 - 2020 - MINSA, 2020.

(\*) 0 = Nada importante y 1 = Muy importante

(\*\*) 4 = superior, 3 = encima del promedio, 2 = promedio y 1 = deficiente

Como se muestra en la Tabla 2, se visualiza una puntuación promedio de 2.84 puntos, lo cual indica que la empresa está respondiendo de manera adecuada a las tendencias de su entorno. Dicho resultado se obtuvo mediante la evaluación de las tendencias identificadas anteriormente, la cual implica la multiplicación de una ponderación, que cuantifica el nivel de relevancia de la tendencia en el mercado, con una calificación, que indica el nivel de respuesta de las estrategias de la empresa hacia la tendencia (Fred, 2003).

### **2.3 Análisis del microentorno**

Este análisis permitirá conocer el comportamiento de la industria farmacéutica bajo el modelo de las cinco de fuerzas de Porter (Porter, 2008).

### Rivalidad entre competidores actuales

La rivalidad entre empresas farmacéuticas en Perú es alta, debido a que está conformada por compañías nacionales y extranjeras (Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos, 2018) que presentan un alto nivel de gasto en personal en diversos países para el desarrollo y/o comercialización de sus productos (Mendoza, 2021; Mikulic, 2021); esto implica que las barreras de salida sean altas (Fred, 2003). La competencia directa de la empresa está conformada por: Abbott Laboratorios, Bayer, Johnson & Johnson, Pfizer y Roche.

### Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es baja debido a que las empresas farmacéuticas transnacionales se caracterizan por tener un alto nivel de inversión en la investigación y desarrollo de la fabricación de sus productos (Christel, 2021), para así poder introducirlos en el mercado y lograr un mayor posicionamiento. Asimismo, como los medicamentos son comercializados bajo prescripción médica para el tratamiento de enfermedades crónicas, el profesional de la salud debe considerar marcas sólidas y con una larga trayectoria en el mercado para así evitar efectos adversos o complicaciones en su consumo.

### Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que existen numerosas compañías en el mercado peruano que ofrecen los bienes y servicios de calidad que la empresa requiere, por lo tanto, es poco probable que se puedan negociar por mayores precios. En el Perú, los proveedores pueden aplicar estrategias hacia adelante y obtener mayor poder de negociación; sin embargo, estas estrategias pueden resultar poco efectivas por la falta de inversión económica en investigación y desarrollo (Comanor, 1986).

### Amenaza de productos sustitutos

Los pacientes que no cumplan con tomar la medicación acorde a la prescripción del profesional de la salud pueden presentar complicaciones en su tratamiento (Barber et al., 2004), por lo que cambiar por otro producto distinto a lo mencionado en la prescripción médica implica que la amenaza de productos sustitutos sea baja.

### Poder de negociación de compradores

El poder de negociación de los compradores es bajo debido a que los medicamentos que ofrece la empresa son productos diferenciados, pues se obtienen a partir de estudios de investigación

prolongados. Por otra parte, es importante mencionar que el poder de negociación de los canales de venta puede ser significativo si estos aplicasen estrategias hacia adelante, tal es el caso del grupo empresarial peruano Intercorp (dueño de la cadena de farmacias Inkafarma) que adquirió la empresa distribuidora Química Suiza, dueña de las cadenas de farmacias Mifarma y Boticas Fasa (Ferrer Marroquin, 2020).

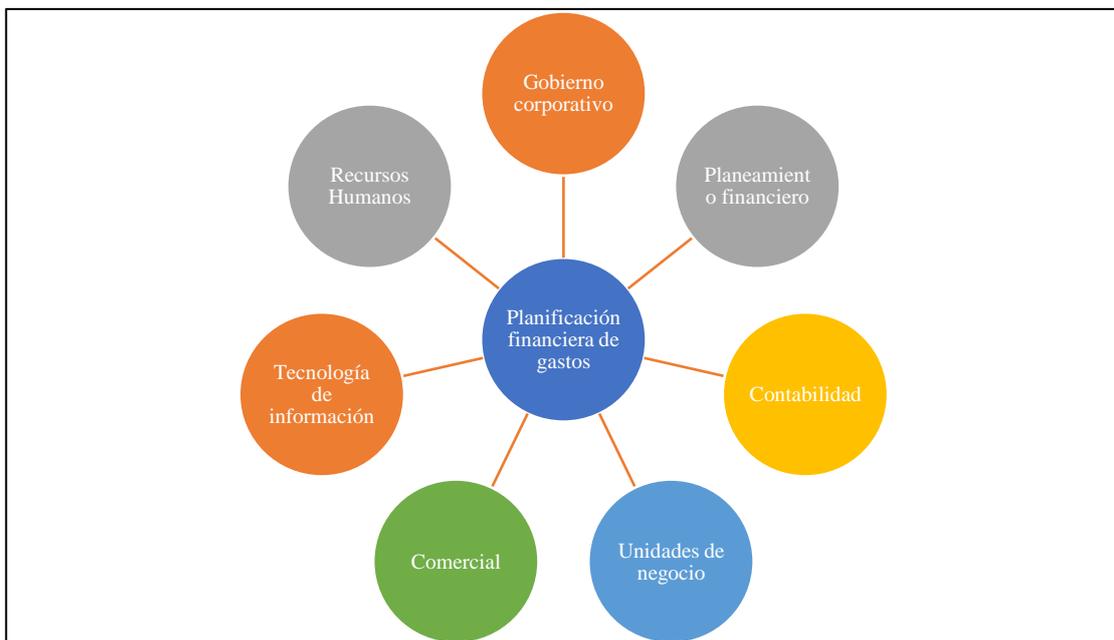
En conclusión, este análisis no solo permite comprender el nivel de competencia de la industria farmacéutica, el cual es moderadamente atractivo, sino que también le permite a la empresa identificar las estrategias a aplicar para mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades del microentorno (Dobbs, 2014).

## CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1. Áreas involucradas en la planificación financiera de la empresa

A continuación, se mencionarán las áreas relacionadas con la planificación financiera de gastos operativos de la empresa como clúster.

Ilustración 1. Áreas relacionadas con la planificación financiera de gastos



Nota. Elaboración propia con datos tomados de entrevistas con el personal del área de finanzas de un clúster farmacéutico transnacional.

En la ilustración 1 se muestran todas las áreas involucradas en la planificación financiera de gastos, que también son todas las áreas que interactúan en la empresa como clúster. Las actividades de dichas áreas en relación con el proceso son:

### Gobierno corporativo

Una de las áreas más importantes en el clúster debido a que se encarga de mantener una relación de confianza y transparencia con los *stakeholders* (Correa Mejía et al., 2020). Dentro de esta área se encuentra el área de *Compliance*, que gestiona las directrices necesarias para el cumplimiento efectivo de la normativa interna de la empresa y de su entorno. Está ubicada presencialmente en la sede principal de la empresa y su comunicación con las demás sedes es remota través de capacitaciones en una plataforma virtual. Además, el área de *Compliance* estableció una política global para el proceso de planificación financiera que no es excluyente para ninguna de sus sedes en el mundo, por lo que su aplicación debe ser ejercida en todas las condiciones que se requiera. Las normas clave en esta política son: identificar a las áreas involucradas y sus responsabilidades en el registro presupuestal de los gastos reales, tener conocimiento de las fechas de los ciclos de planificación financiera y registrar el gasto real acorde a la estructura del gasto planificado. Además, la casa matriz aprobó una norma que permitirá únicamente la reclasificación de gastos reales con importes mayores a veinticinco mil dólares, la cual será aplicable a partir del año 2024.

Para áreas distintas a Finanzas y Contabilidad, el área de *Compliance* brinda una capacitación virtual sobre la política de planificación financiera (en la cual se trata de información confidencial) dirigida únicamente a los gerentes de cada área de la empresa, responsables de posteriormente capacitar a sus subordinados y también de asegurar el cumplimiento de las normas clave de dicha política.

### Área de Contabilidad

Esta área se encarga de validar que el registro contable de toda la información histórica financiera sea acorde a la política financiera de la empresa y a la normativa del entorno de cada sede, así como también de asegurar el cumplimiento legal. Asimismo, también se encarga del registro presupuestal de los gastos reales y planificación de gastos de áreas soporte de la empresa como servicios generales y almacenamiento de productos. En cada sede del clúster, a excepción de Ecuador, existe un área presencial de contabilidad que está conformada por un contador general, analista y asistente contable. El registro contable en cada sede es realizado por una empresa tercerizada cuyo presupuesto es asumido por la casa matriz.

### Área de planeamiento financiero

El objetivo principal de esta área en relación con el proceso de planificación es la consolidación del presupuesto operativo del año con un alto nivel de juicio profesional en su sustentación, por lo que su interacción con todas las áreas es indispensable para obtener la información necesaria

para dicha sustentación. La empresa cuenta con un *Chief Financial Officer* (CFO) que reside en Colombia y es quien se encarga de sustentar el presupuesto maestro de todas las sedes para que pueda ser aprobado por el gerente general de la casa matriz. Únicamente en las sedes de Colombia y Perú hay un *Business Partner* de finanzas quien trabaja en conjunto con un asistente.

#### Unidades de negocio

La empresa cuenta con cuatro unidades de negocio: Oncología, Respiratoria, Gastroenterología y Cardiovascular. Cada una se encuentra liderada por un gerente, quien sustenta los gastos que se requerirán. Cada unidad de negocio incurre en gastos de investigación y desarrollo únicamente en las sedes de Perú y Colombia. Las asistentes de cada unidad de negocio residen únicamente en Colombia y se encargan del registro presupuestal de los gastos de la unidad correspondiente de las sedes de Colombia y Perú. En el caso de Venezuela y Ecuador, el asistente de la unidad de negocio coordina con el asistente de cada país para el registro presupuestal del gasto, ya que ellas no cuentan con autorización para dicha acción en estas sedes.

#### Área Comercial

El área comercial trabaja en conjunto con el equipo de cada unidad de negocio para la evaluación del seguimiento histórico de los ingresos de cada unidad. El rol principal que cumple esta área en el proceso de planificación es en la sustentación de las desviaciones de los ingresos generados por cada unidad de negocio frente a lo presupuestado. Además, también valida que la información histórica de los ingresos se encuentre registrada acorde a lo presupuestado.

#### Tecnología de información

Esta área reside únicamente en Colombia y se encarga de buscar nuevas negociaciones de servicios de tecnología para la empresa como servicios de telefonía fija e internet y compra de equipos tecnológicos. Está conformada por un gerente, especialista y un asistente, quien a su vez se encarga del registro presupuestal de los gastos del área de las sedes de Colombia y Perú, ya que en las otras localidades no cuenta con autorización.

#### Recursos humanos

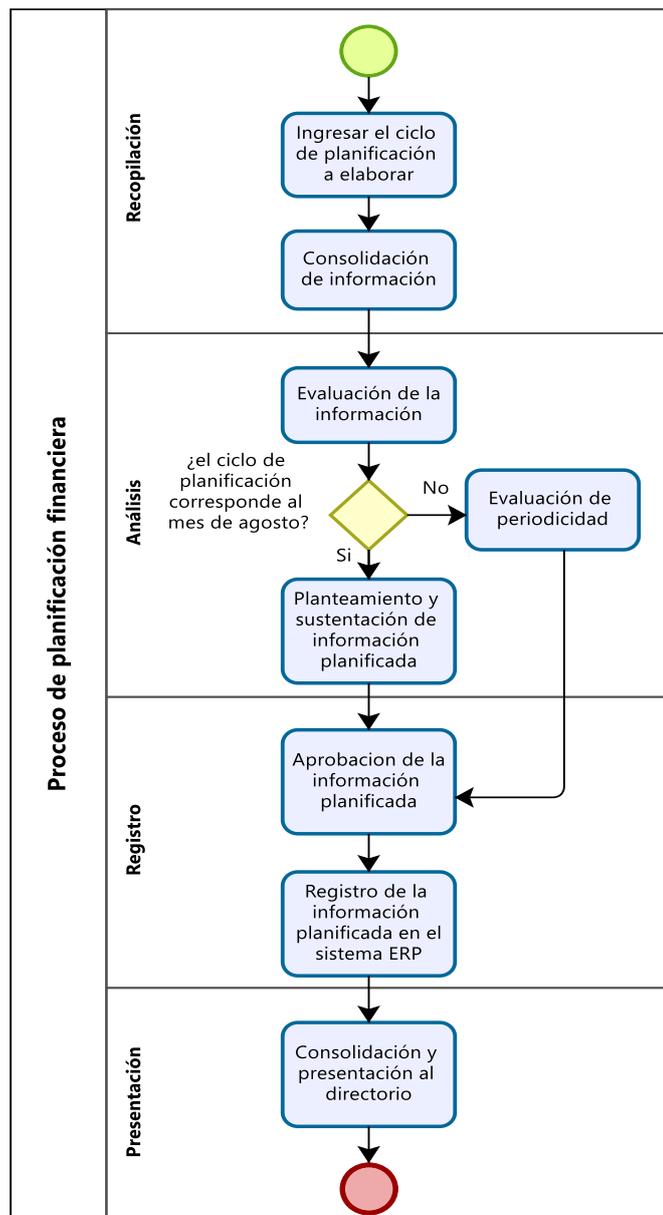
Esta área reside únicamente en Colombia y se encarga del registro presupuestal de gastos del área y de formular el presupuesto de nómina junto con cada gerente de cada área de la empresa para cada sede. El seguimiento del gasto histórico de personal de cada sede lo realiza el contador general de Venezuela con el fin de que no exista una sobrecarga de funciones en la empresa como clúster.

La empresa cuenta con un *software* especializado que se encarga de registrar automáticamente el gasto de personal acorde a la política global de planificación financiera, ya que su programación se realiza en base a esta normativa interna.

## 2. Proceso de planificación de gastos operativos

A continuación, se describirán las actividades del proceso de planificación de gastos operativos de la empresa, el cual se rige por una política global establecida por el área de *Compliance*, con el objetivo de evaluar problemas existentes en el proceso (Vásquez Barajas et al., 2020).

Ilustración 2. Proceso de planificación financiera



Nota. Elaboración propia con datos tomados de entrevistas con el personal del área de finanzas de un clúster farmacéutico transnacional.

Tabla 3. Ciclos de planificación financiera

Ciclos de planificación financiera			
Periodo	Febrero	Mayo	Agosto
Información para Presentar	Estado de resultados planificado		
Contenido	Variaciones temporales del presupuesto operativo del año en función	Presupuesto operativo del próximo año en función	

Nota. Elaboración propia con datos tomados de entrevistas con el personal del área de finanzas de un clúster farmacéutico transnacional.

En la ilustración 2 se puede visualizar que el proceso general de planificación financiera de gastos cuenta con cuatro divisiones fundamentales y en la tabla 3 se puede visualizar cada ciclo de planificación cuyo contenido difiere en su presentación.

Como primera división del proceso está la **recopilación de información**, en el cual se consolida la información financiera histórica de tres años como máximo de los gastos operativos en caso corresponda al ciclo de planificación del mes de agosto, en caso contrario, se consolida la información financiera histórica del año en función previa al ciclo de planificación correspondiente. Además, se consolida la información de la situación del entorno de la empresa recopilada por las áreas de esta, con el fin de tener una mayor sustentación por los recursos a necesitar. La información histórica financiera es obtenida mediante el previo registro presupuestal de los gastos, el cual consiste en registrar el movimiento financiero del gasto real acorde a la estructura del registro del gasto planificado.

El registro presupuestal de todos los gastos reales operativos es realizado por un asistente correspondiente al área en específico en las localidades de Perú y Colombia, a diferencia de las localidades de Ecuador y Venezuela en donde se cuenta únicamente con un asistente quien se encarga del registro presupuestal de todos los gastos de todas las áreas, pues únicamente cuentan con áreas de soporte a las unidades de negocio. El registro presupuestal de todos los gastos reales se realiza en un *Enterprise Resource Planning (ERP) SAP Business One*. Los gastos reales de nómina no son aplicables bajo el registro presupuestal, pues como se indicó anteriormente la empresa cuenta con un programa informático que los registra de manera automática.

En la segunda división del proceso de planificación se tiene el **análisis de la información financiera recopilada**, en el cual se plantean y sustentan los gastos operativos a planificar en

base a la información histórica y de su entorno para su posterior aprobación por el gerente de la casa matriz. En caso de que el ciclo de planificación no corresponda al mes de agosto, los gastos operativos planificados del año en función mantienen sus valores financieros mas no los periodos en los que se esperan que ocurran.

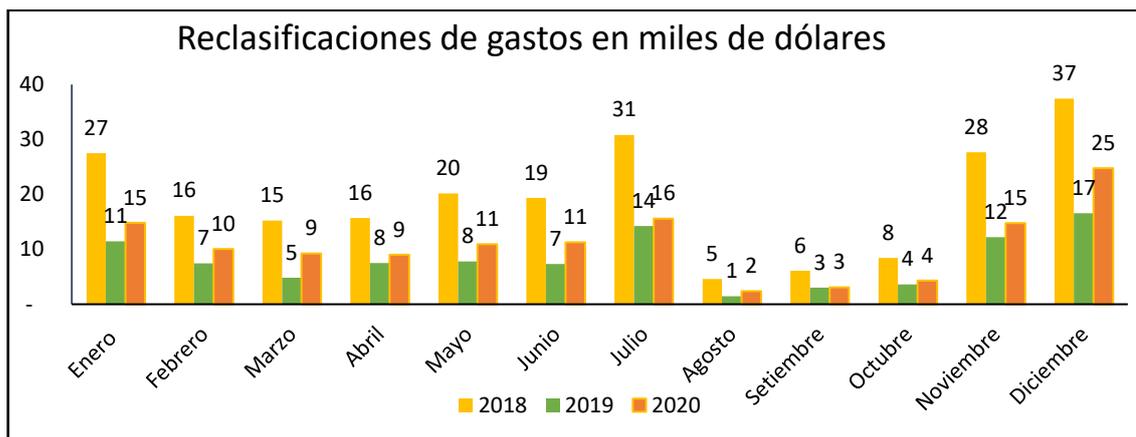
En la tercera división, **se registran los gastos operativos planificados** con previa aprobación del gerente general de la casa matriz. El registro se realiza en el *Enterprise Resource Planning Oracle Cloud* a nivel de cuenta contable, centro de costo y marca de cada unidad de negocio; por consiguiente, el registro presupuestal de los gastos reales debe ser acorde a la estructura de este registro para que la comparación entre el gasto real y el gasto planificado sea realizada bajo la misma estructura.

Por último, en la división de presentación se tiene la **consolidación y presentación** al directorio, que consiste en descargar la información planificada registrada en el *Enterprise Resource Planning (ERP)* para así poder consolidarla y visualizarla mediante un estado de resultados donde se reflejen los ingresos que la empresa espera cumplir en un determinado periodo en conjunto con los gastos operativos que se requerirán.

### 3. Detección de problemas en el proceso de planificación de gastos operativos

El equipo de planeamiento financiero había detectado ciertas irregularidades en la consolidación de la información real, la cual forma parte del proceso de planificación financiera.

Ilustración 3. Reclasificación de gastos operativos



Nota. Elaboración propia con datos tomados de reportes internos de un clúster farmacéutico transnacional.

En la ilustración 3 se muestran los importes en dólares de los gastos que fueron trasladados a otras cuentas contables, centros de costos y marcas distintos a su registro contable inicial en todos

los meses del año 2018 hasta el 2020. Dichos gastos se produjeron por errores operativos como: registro presupuestal del gasto real en un centro de costo distinto a lo planificado, registro presupuestal del gasto real en una cuenta contable distinta a lo planificado, registro presupuestal del gasto real sin considerar la marca de la unidad de negocio correspondiente, etc., **por lo que se puede identificar que la información real no está siendo registrada bajo la estructura del registro de la información planificada debido a que los asistentes no cuentan con una herramienta que los guíe en el registro presupuestal de los gastos reales.**

Para la evaluación de los resultados de las desviaciones presupuestarias justificadas por errores operativos, el equipo de planeamiento financiero realiza reuniones mensuales adicionales con los gerentes de las áreas involucradas; por consiguiente, se consumen horas hombre en exceso por parte del equipo de finanzas por este motivo.

Además, a partir del año 2024 la casa matriz estableció una norma, en la cual solo permitirá la reclasificación de gastos con montos mayores a veinticinco mil dólares por nivel de cuenta contable, centro de costo o marca, por lo que se requerirá optar por otras opciones que disminuyan las desviaciones presupuestarias justificadas por errores operativos.

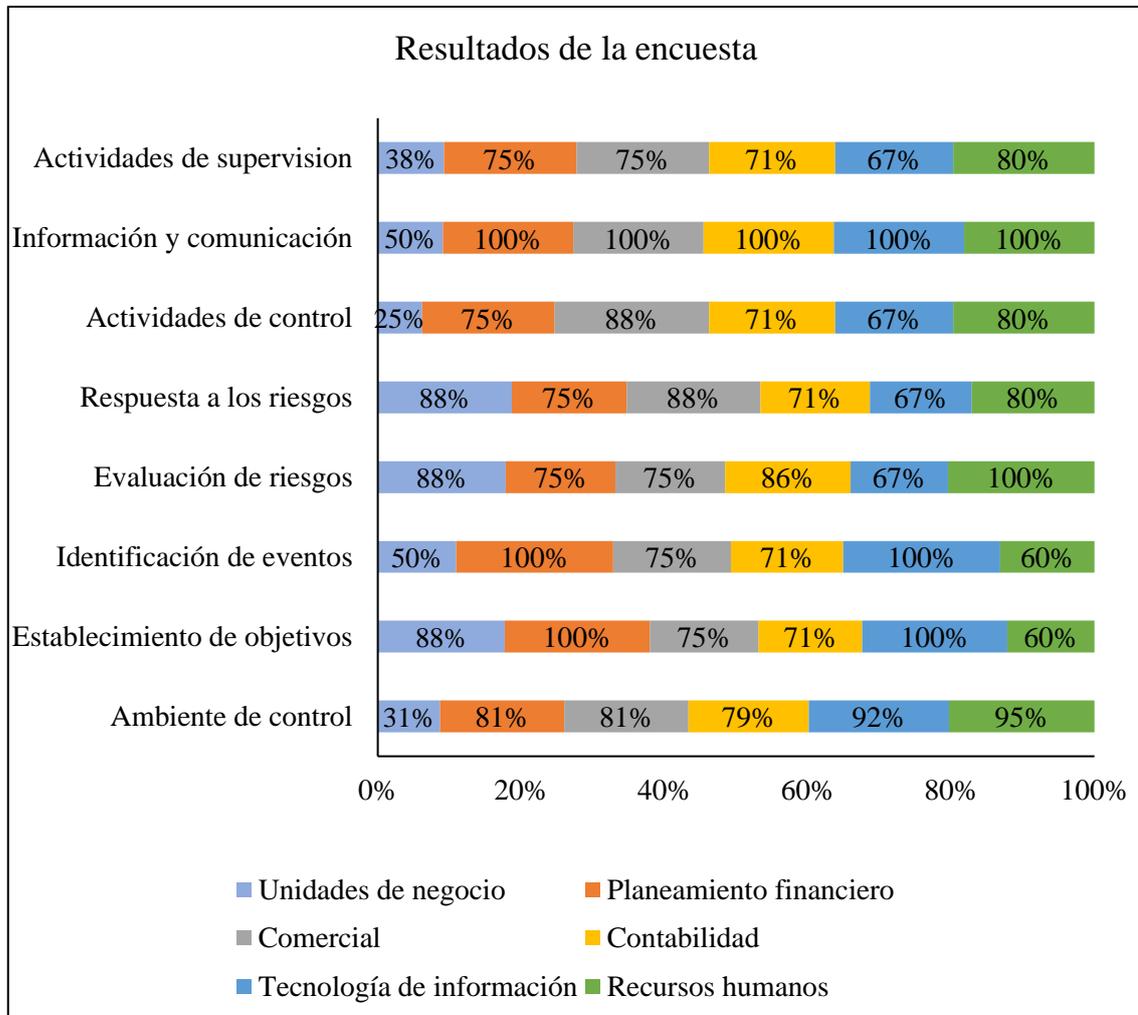
#### **4. Selección de la problemática a tratar**

Según la situación actual del proceso de planificación financiera, el equipo de planeamiento financiero (en conjunto con el área de contabilidad) realiza reclasificaciones contables producto de desviaciones presupuestarias justificadas por error operativo, con el fin de evitar distorsiones entre la información real financiera y la planificada. Además, se realizan reuniones adicionales mensuales con un exceso de horas hombre para validar que la estructura del registro de la información real se encuentre alineada a la estructura del registro de la información planificada; estas no añaden valor al equipo de finanzas. Por consiguiente, es necesario optar por otros procedimientos que logren solucionar las causas de la distorsión evidenciada en la estructura del registro de la información real, para que así el proceso de planificación financiera sea realizado con mayor eficiencia.

Ya que la información real financiera debe estar registrada bajo la estructura del registro de la información planificada como lo indica una norma de la política del proceso de planificación, los usuarios involucrados deben tener conocimiento de las normas clave incluidas en dicha política. Por consiguiente, se validará el cumplimiento de dichas normas en el proceso de planificación mediante una encuesta cuyas preguntas son relacionadas a cada componente de un informe de control interno publicado por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*

*Commission*, para poder identificar los riesgos existentes en el proceso de planificación y evaluar la eficiencia y eficacia de los controles establecidos para el cumplimiento de dichas normas (Sánchez, 2015). La encuesta, visualizada en el anexo 1, se realizó a las áreas involucradas en el proceso y los resultados fueron los siguientes:

Ilustración 4. Resultados de encuesta de control interno



Nota. Elaboración propia con datos tomados de encuestas al personal de un clúster farmacéutico transnacional.

Como se puede observar en la ilustración 4, se muestra el porcentaje de colaboradores por área, quienes perciben un componente de control interno en el proceso de planificación financiera. Los colaboradores de las áreas de las unidades de negocio son quienes menos perciben a diferencia de las demás: esto valida que los gerentes de cada unidad de negocio no están aplicando una difusión adecuada a sus subordinados sobre las normas clave a cumplir de la política de planificación financiera. Asimismo, se percibe la ausencia de mecanismos de control y monitoreo que aseguren el cumplimiento de dichas normas.

Por lo tanto, para la eliminación de los problemas detectados en el proceso de planificación se requiere una propuesta de solución que trate la siguiente problemática:

### **Ausencia de un sistema de control interno efectivo en el proceso de planificación financiera**

De acuerdo con las entrevistas y encuestas realizadas, se llegó a la conclusión de que para lograr una mayor optimización en el proceso de planificación financiera se espera que los usuarios puedan cumplir con las siguientes normas clave de la política de planificación financiera: identificar a las áreas involucradas y sus responsabilidades en el registro presupuestal de los gastos reales, tener conocimiento de las fechas de los ciclos de planificación financiera y de la estructura del registro del gasto real. Se corroboró que los usuarios no están cumpliendo con dichas normas, debido a que la empresa presenta una ausencia de un sistema de control interno efectivo en el proceso de planificación financiera, por lo que es necesario aplicar procedimientos que puedan mitigar el riesgo de incumplimiento detectado en el proceso de planificación financiera.

## **CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1. Control interno**

Se define el control interno como un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la organización, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, 2013). El control interno requiere ser ejecutado en cada nivel de la organización correspondiente (Duggan & Peo, 2013)

El Marco integrado de control interno es un informe publicado por el “*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*”, que tiene como objetivo estructurar sistemas de control interno efectivos bajo los siguientes componentes (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, 2017; Rittenberg, 2013):

#### **1.1 Ambiente de control**

Este componente establece los lineamientos necesarios para administrar los riesgos que se presenten en los procesos de la organización. Pueden incluir elementos tangibles como intangibles: políticas y prácticas de gobierno corporativo, valores éticos, estructuras organizacionales, asignación y segregación de responsabilidades, etc.

Al tener la empresa un área de *Compliance*, se estableció una política global de finanzas donde se indican las normas a cumplir en el proceso de planificación financiera, asignación y segregación de responsabilidades del personal las áreas involucradas. Por temas de confidencialidad no se anexará el contenido de la política.

## **1.2 Establecimiento de objetivos**

Los procesos establecidos por la alta dirección están fijados para cumplir objetivos SMART (específico, medible, alcanzable, relevante, definidos en tiempo) que deben estar alineados con la misión y visión de la empresa.

Para el planteamiento de la planificación financiera de los gastos operativos se consideran los objetivos de todas las áreas, ya que así se podrá validar la cantidad de recursos necesarios para su cumplimiento.

## **1.3 Identificación de eventos**

Se deben considerar aquellos eventos internos y externos que pongan en riesgo el cumplimiento de los objetivos. Estos pueden ser riesgos y/o oportunidades que podrían implicar la reformulación de estrategias y/o procesos.

En el caso del planeamiento financiero de los gastos, la empresa puede identificar eventos adversos que eviten el cumplimiento de los objetivos establecidos por todas las áreas de la empresa mediante el análisis de las desviaciones presupuestarias, en el cual se realiza una comparación del gasto planificado con el gasto real.

## **1.4 Evaluación y respuesta a los riesgos**

La aparición de riesgos surge como consecuencia de los cambios constantes del entorno en el que opera la empresa, por lo que es necesario adaptarse a dichos cambios para lograr la sostenibilidad a la que aspira (Albanese, 2012).

Considerando los factores externos e internos, los riesgos que puedan identificarse en la empresa son distintos en su clasificación (Franco Aguilar & Herrera Collazos, 2019):

Riesgos externos

- Operacionales: riesgos ambientales, incertidumbre política, producción, etc.
- Financieros: capacidad de financiación, obtención de crédito, tipo de cambio, etc.
- Estratégicos: Nueva competencia, desarrollo de la marca e imagen.

### Riesgos internos

- Operacionales: incumplimiento de políticas e indicadores clave.
- Financieros: liquidez y flujo de caja, manipulación de información financiera.
- Estratégicos: incumplimiento legal y/o regulatorio, incumplimiento de objetivos establecidos por el directorio.

Los riesgos financieros son los que la empresa busca mitigar al corto plazo, debido a que podrían generar gran inestabilidad en el funcionamiento de la empresa hasta el punto en que esta pueda disolverse. Por otra parte, la mitigación de los riesgos estratégicos es una acción clave para lograr los objetivos de corto, mediano y largo plazo establecidos por la gerencia, pues engloba esencialmente a todos los tipos de riesgos mencionados anteriormente, un ejemplo de ello se puede reflejar en una investigación que evidencia el riesgo de cumplimiento y regulatorio como uno de los principales riesgos de negocio que las empresas buscan mitigar (*European Confederation of Institutes of Internal Auditing*, 2021).

En el análisis de las desviaciones presupuestarias, se observaron registros de gastos reales cuyas estructuras no estaban alineadas a las estructuras de los gastos planificados, por lo que es necesario categorizar, evaluar y dar respuesta a los riesgos que se presentarían frente a estas situaciones.

Tabla 4. Categorización y evaluación de riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Categorización del riesgo	Respuesta al riesgo
Estructura distorsionada de la información financiera real	4	5	Alto	Riesgo financiero	Reducir
Incumplimiento de las normas de la política de planificación financiera	4	5		Riesgo estratégico	

Nota. Elaboración propia con datos tomados de entrevistas con el personal del área de finanzas de un clúster farmacéutico transnacional.

Como se puede visualizar en la tabla 4, los riesgos que se presentarían tienen un nivel alto (Rodríguez López et al., 2013; Sánchez, 2015) por las siguientes razones:

**Estructura distorsionada de la información real:** si la información real no se representa de manera oportuna, los gerentes estarían tomando decisiones equivocadas en base a información inadecuada, lo cual llevaría a que la empresa no llegase a cumplir los objetivos establecidos.

**Incumplimiento de las normas de la política de planificación financiera:** al desconocer las normas de la política financiera, no se podrá aplicarlas en el proceso correspondiente, por consiguiente, los riesgos observados en dicho proceso no podrán mitigarse.

### 1.5 Actividades de control

Una vez evaluados los riesgos, la dirección establece actividades de control para asegurar que la respuesta a los riesgos sea efectiva.

Tabla 5. Actividades de control en respuesta a los riesgos

Riesgo	Control	Responsable de control
Estructura distorsionada de la información real	Reclasificaciones contables	contabilidad y planeamiento financiero
Incumplimiento de las normas de la política de planificación financiera	Reuniones inusuales del gerente con sus subordinados	Jefe directo

Nota. Elaboración propia con datos tomados de entrevistas con el personal del área de finanzas de un clúster farmacéutico transnacional.

Como se puede visualizar en la tabla 5, se muestran los controles establecidos y los responsables de dichos controles, con el fin de mitigar y prevenir los riesgos visualizados en el análisis de desviaciones presupuestarias; sin embargo, se validó que no son efectivos y/o no podrán ser sostenibles. Las reclasificaciones contables son procedimientos que no podrán efectuarse por mucho tiempo por una nueva norma que tendrá validez a partir del año 2024 y el control que se está efectuando para mitigar el riesgo del incumplimiento de las normas de la política de planificación financiera no es eficiente. Esto debido a que se corroboró que los jefes directos no están comunicando adecuadamente las normas clave del proceso a sus subordinados, siendo esta la causa del riesgo de una estructura distorsionada de la información real.

### 1.6 Información y comunicación

En este componente la información más relevante es identificada para ser comunicada de forma adecuada al personal de la organización.

La política de planificación financiera es informada a los gerentes mas no a sus subordinados, por lo que es necesario que la información clave de dicha política sea canalizada de manera adecuada hacia ellos. La ausencia de canales de difusión adecuados de las normas de la política de planificación financiera generará información distorsionada entre los colaboradores, que a su vez influirá directamente en la productividad grupal e individual (Alarcón, 2016). La comunicación interna en todos los niveles jerárquicos es un gran desafío para las empresas y el cumplirlo

permitiría que la empresa logre la eficiencia organizacional (Santos & Higashi, 2021).

A los colaboradores encargados del registro presupuestal del gasto real no se les informa el saldo disponible del presupuesto de su área, a excepción de los gerentes, quienes sí cuentan con herramientas para dicho fin. Si los empleados contaran con estas herramientas, podrían tener una mayor visibilidad de la manera en cómo está siendo registrada la información real frente a la planificada.

### **1.7 Monitoreo**

En este componente se determina si las actividades de control propuestas por la dirección para la mitigación de riesgos fueron efectivas en su diseño y ejecución (Estupiñán Gaitán, 2016). La selección de herramientas de monitoreo dependerá del perfil de la empresa, entre ellas pueden ser:

- Matrices de control
- Indicadores
- Auditorías internas
- Herramientas tecnológicas (*Enterprise Resource Planning*)

En el caso de la empresa, para el monitoreo de los posibles eventos riesgosos, solo se llevan a cabo reuniones mensuales con cada área correspondiente para explicar las desviaciones presupuestarias existentes en el periodo; sin embargo, dichas reuniones conllevan un exceso de horas hombre entre los colaboradores porque la mayoría de esas desviaciones presupuestarias es producto de errores operativos.

## **2. Presupuestos**

El presupuesto es un plan que describe proyecciones cuantitativas y tiene como fin desarrollar objetivos futuros como también asegurar el cumplimiento de estos (Ledesma & Ramos, 2016). El presupuesto maestro es un tipo de presupuesto que permite recopilar los objetivos cuantitativos de todas las áreas de una organización y a su vez estos deben estar alineados con la misión y visión de la empresa para luego ser expresados en términos financieros. Se divide en dos componentes (Tamer Salcido & Guerra Jaime, 2010):

- Presupuesto operativo: abarca todos los ingresos, costos y gastos proyectados de la empresa.

- Presupuesto financiero: se enfoca en el presupuesto operativo con el fin de determinar si los gastos y/o costos proyectados puedan compensarse con los ingresos esperados.

Los presupuestos se realizan en tres etapas (Rivero Zanatta, 2013):

- **Planificación:** en esta etapa, el área de finanzas se reúne con todas las áreas de la empresa para así establecer las metas específicas y expresarlas en términos financieros. Los gerentes de cada área deben tomar decisiones respecto a las actividades que se realizarán en el periodo correspondiente, siendo el área de finanzas la encargada de cuestionar si las actividades propuestas para su ejecución son viables para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos. Es recomendable que el presupuesto de un determinado periodo sea presentado antes de su ejecución.
- **Organización:** una vez sean aprobadas las actividades propuestas de las áreas en la etapa de planificación, se deben realizar los procedimientos necesarios para su ejecución. El líder de cada área es el responsable de cumplir con las metas establecidas.
- **Control:** para el control de presupuestos, el área de finanzas se encarga de comparar en términos financieros los resultados reales frente a los planificados con el fin de comprobar cuantitativamente si los objetivos fueron alcanzados o están en proceso de cumplirse. La comparación de los resultados se puede realizar mediante variaciones porcentuales, en las cuales estas pueden ser positivas o negativas.

Tabla 6. Escenario financiero por tipo de variación porcentual

Variación porcentual/escenario financiero	Ingresos	Costos y gastos
Positiva	Favorable	Desfavorable
Negativa	Desfavorable	Favorable

Nota. Elaborado con datos tomados de Rivero Zanatta, 2013

Como se puede visualizar en la tabla 6, se muestran los escenarios financieros existentes alineados al tipo de variación porcentual que se presente. En el caso de los ingresos, una variación positiva refleja que se han recaudado mayores ingresos frente a los que se esperaba recaudar en un determinado periodo, mientras que una variación negativa indica que no se está cumpliendo la meta de recaudar los ingresos esperados. En el caso de costos y gastos sucede lo contrario, ya que

se tiene un escenario desfavorable cuando estos tienen una variación positiva, pues indica que se están generando mayores costos en el periodo y cuando se tiene una variación negativa indica que la empresa está reduciendo sus costos.

En el caso de la empresa, la presentación de las variaciones entre cuentas contables, centros de costos o marca no se realiza de manera porcentual, sino por importes expresados en moneda extranjera, en este caso es el dólar americano, debido a que los gerentes de las áreas consideran que esta visualización de las desviaciones presupuestarias es más detallada.

Ilustración 5. Desviaciones presupuestarias por marca

USD	Gastos del mes		Gastos acumulados		Gastos del año		Variaciones de gasto real frente al presupuestado		
	Oncológico	Actual	Presupuesto	Actual	Presupuesto	Actual	Presupuesto	En el mes	Acumulado
Marca 01	133	315	11,381	9,552	11,381	11,685	(182)	1,830	(304)
Marca 02	-	-	687	687	687	1,364	-	(0)	(677)
Marca 03	2,369	2,179	24,121	25,738	24,121	45,862	190	(1,616)	(21,741)
Marca 04	94	77	1,040	1,026	1,040	1,905	17	14	(865)
Marca 05	2,311	2,094	28,145	28,200	28,145	48,190	218	(55)	(20,045)
Marca 06	-	-	102	80	102	87	-	22	15
Marca 07	229	143	5,778	6,579	5,778	7,507	86	(801)	(1,729)
Marca 08	-	-	107	93	107	109	-	14	(2)
Marca 09	-	-	10	-	10	-	-	10	10
Marca 10	489	45	567	45	567	300	444	522	267
Total	5,625	4,852	71,938	72,000	71,938	117,010	773	(62)	(45,072)

Nota. Elaboración propia con datos tomados de reportes internos de un clúster farmacéutico transnacional.

Como se puede visualizar en la ilustración 5, se muestran las variaciones del gasto real frente al planificado por marca de la unidad de negocio oncológica: en rojo están resaltadas aquellas variaciones que representan un escenario financiero desfavorable. Estas variaciones se presentan en tres niveles: en primer lugar, las variaciones de los gastos efectuados en el mes a evaluar; luego, se presentan las variaciones acumuladas de los gastos efectuados desde el inicio del año hasta el mes a evaluar; por último, se presentan las variaciones totales del año.

### 3. Comunicación interna

La comunicación interna, considerada como una vertiente de la comunicación organizacional, es

definida como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros. Utiliza diferentes medios de comunicación para mantenerlos informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Tamayo Mora, 2020). En la empresa se pueden identificar dos tipos de canales de comunicación interna (Villamayor, 2014):

**Canales informales:** rumores, conversaciones entre colaboradores. Las organizaciones no aspiran a tener este tipo de canales, pues generan incertidumbre y representan la ineficiencia de los canales formales en operación.

**Canales formales:** son aquellos canales que recopilan la información oficial y reconocida por la alta dirección dirigida a toda la organización. Estos se pueden generar en tres direcciones:

- Comunicación vertical descendiente: la información se genera en los niveles más altos de la organización para luego ser transmitida a los niveles más inferiores.
- Comunicación vertical ascendiente: se da en sentido contrario a la comunicación descendiente y permite validar si esta fue transmitida con éxito.
- Comunicación horizontal: cuando la comunicación se produce entre colaboradores de un mismo nivel jerárquico.

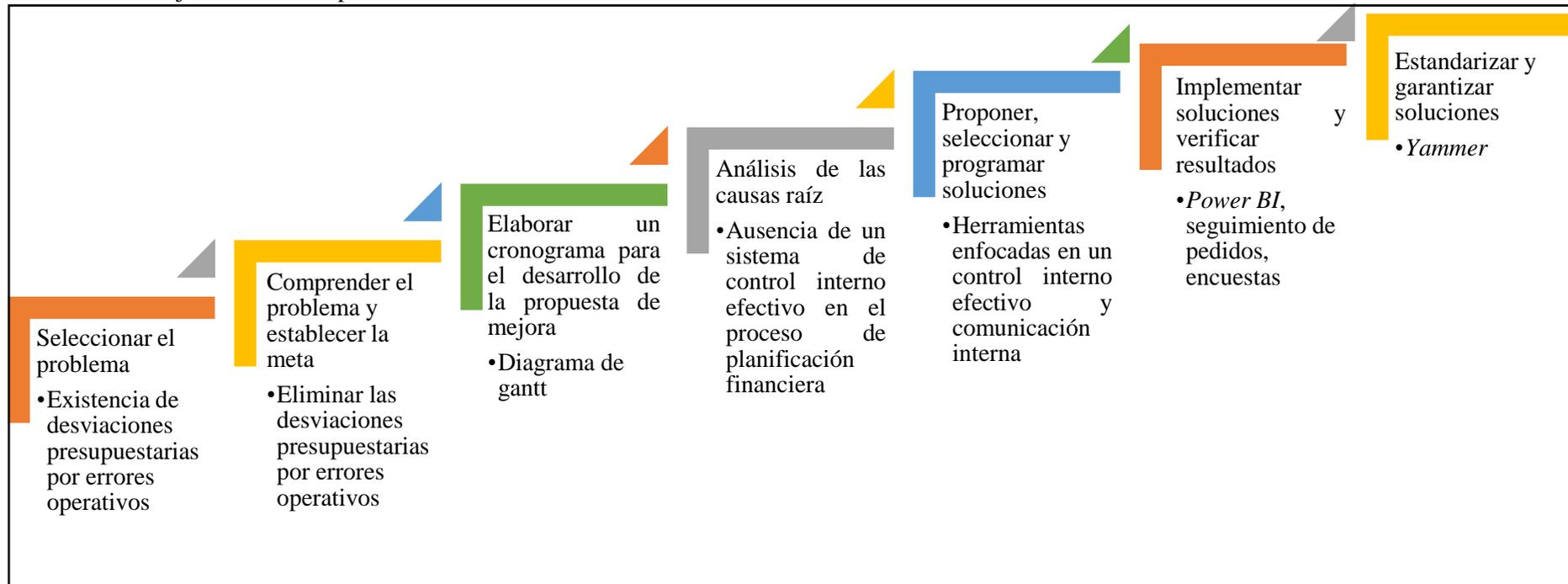
Algunas empresas internacionales han implementado estrategias de comunicación interna exitosas mediante la implementación de las siguientes herramientas (Peña Acuña et al., 2017):

- Boletines mensuales electrónicos
- Canales de televisión online
- Reuniones periódicas
- Revistas internas
- Manuales de bienvenida
- Encuestas laborales
- Evaluaciones de desempeño
- Sección de noticias
- Creación de áreas enfocadas en la comunicación interna
- Programas de innovación

## CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

La metodología del presente trabajo tiene un enfoque cualitativo, ya que se encuentra respaldada por elementos descriptivos y analíticos que permiten comprender el contexto correspondiente con el fin de identificar la problemática a tratar. La recopilación de la información fue mediante entrevistas y encuestas (Guerrero Bejarano, 2016).

Ilustración 6. Mejora de los siete pasos



Nota. Elaboración propia con datos tomados de Bonilla et al., 2020

Como se puede visualizar en la ilustración 6, el trabajo se desarrolla bajo una metodología de mejora continua denominada “Mejora de los siete pasos”, ya que permite crear flujos de trabajo efectivos en los procesos de la organización, mediante la eliminación de obstáculos que impidan dicho fin (Bonilla et al., 2020).

Para la selección y comprensión del problema, se utilizaron flujogramas y la herramienta de la cadena de valor, ya que permite entender las actividades de un determinado proceso: en este caso el proceso de planificación financiera.

Para el análisis de las causas raíz, se utilizó la herramienta del informe de control interno publicado por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, el cual permite corroborar que los sistemas control interno son efectivos para la mitigación de riesgos evaluados en el proceso de planificación financiera.

En la elaboración del cronograma del desarrollo, se establecerán las fechas establecidas y la persona responsable de las actividades de la propuesta de mejora mediante un diagrama de Gantt (Universidad de Montevideo, 2013).

En la propuesta de actividades para la solución de la problemática identificada, se utilizarán herramientas de control y comunicación interna, pues estas lograrán que todos los usuarios puedan cumplir con las normas clave de la política de planificación.

Para la verificación de resultados, se utilizará una herramienta de inteligencia de negocios llamada “*Power Business Intelligence*”, ya que esta herramienta permitirá la visualización de la estructura del registro de información real frente a la planificada y así los usuarios podrán validar si el registro presupuestal realizado es el adecuado. Además de la herramienta *Power BI (Power Business Intelligence)*, se contará con un reporte brindado por el *Enterprise Resource Planning (ERP) SAP Business One*, cuyo contenido es la fuente de información para la herramienta *Power BI*. También se realizarán encuestas mensuales que permitan validar el cumplimiento de las normas clave del proceso de planificación financiera.

Para garantizar la efectividad de las actividades de solución, se utilizará la herramienta llamada “*Yammer*”, que permitirá que los usuarios tengan conocimiento de la actualización de la información correspondiente en las actividades de solución; esto asegurará una constante comunicación entre todas las áreas. Además, la herramienta permite que los usuarios puedan realizar alguna consulta, queja o sugerencia respecto a dichas actividades.

## CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA

En esta sección se describirán las actividades, cronograma y los costos implicados en la propuesta de mejora. Estos permitirán que la empresa tenga un sistema de control interno efectivo en el proceso de planificación financiera para lograr el cumplimiento de las normas clave de la política de planificación financiera. Según lo conversado con los gerentes de las áreas, la implementación de estas actividades será de carácter obligatorio, ya que reemplazará el método tradicional actual.

### 1. Actividad N°1. Descripción de herramientas de control

En esta actividad se mencionarán las acciones y/o herramientas de control que permitirá a los usuarios involucrados en el proceso de planificación financiera comprender el contexto de las normas clave de la política de planificación financiera.

#### 1.1 Manual de categorización

En este manual se describirán y explicarán las categorías contables y financieras utilizadas en la estructura del registro de los gastos planificados y que a su vez los usuarios utilizarán para el registro de los gastos reales según el área involucrada. Dicha categorización se encuentra alineada con la política de planificación financiera, por lo que se insistirá al usuario que el no respetar dicha categoría traerá consigo una falta de cumplimiento, que será reportada al área de *Compliance*. En este manual también se brindará el detalle de las actividades planificadas para que así los usuarios puedan identificar con mayor facilidad la estructura del registro correcto.

Tabla 7. Manual de Categorización contable

Cuenta contable	Grupo de cuenta contable	Centro de costo	Marca	Detalle del gasto	Mes de la actividad
8900012	Honorarios	69789	1023	Contrato con doctores	Junio
8900014	Regalos para empleados	56785	2455	Regalos de cumpleaños para empleados	Julio
8900017	Transporte	94586	3693	Servicio de taxi	Abril
8900051	Telefonía e internet	56785	-	Internet fijo	Julio
7150023	Muestras médicas	45698	7845	Entrega de muestras médicas en hospitales	Agosto
7150024	Artículos de limpieza	94586	-	Papel Higiénico	Abril
7150025	Servicios de alquiler	67589	-	Servicio de impresión	Mayo
7150026	Artículos de oficina	67589	-	Hojas Bond A4	Julio
9350040	Viáticos	67589	8743	Boletos aéreos	Agosto

Nota. Elaboración propia con datos tomados de entrevistas con el personal del área de finanzas de un clúster farmacéutico transnacional.

Como se puede visualizar en la tabla 7, se muestra un modelo de la categorización contable que se difundirá a los usuarios. Cabe mencionar que la empresa cuenta con una agrupación de cuentas contables, con el fin de facilitar el flujo de trabajo. Se realizará un manual de categorización por cada centro de costo, ya que este representa a cada área de la empresa; además, cada manual se almacenará en una carpeta compartida en línea donde el acceso será únicamente a modo de visualización

## 1.2 Pasos en el registro de gastos

Se mostrará a los usuarios el paso a paso para lograr la estructura adecuada del registro presupuestal del gasto real. Dicho procedimiento también se almacenará en una carpeta compartida en línea donde el acceso será únicamente a modo de visualización.

Ilustración 7. Pasos para la estructura del registro presupuestal del gasto real



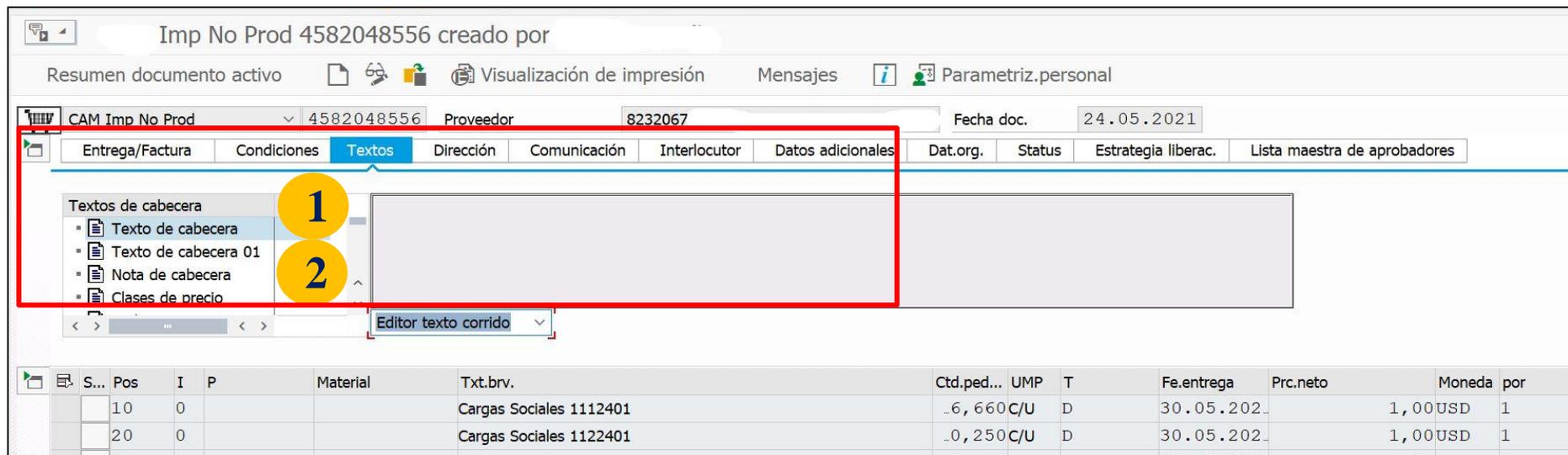
Nota. Elaboración propia con datos tomados de entrevistas con el personal del área de finanzas de un clúster farmacéutico transnacional.

Como se puede visualizar en la ilustración 7, se muestra la secuencia de pasos que el usuario debe seguir para el registro presupuestal adecuado del gasto real. Este procedimiento logrará evitar la distorsión de la información real.

### 1.3 Registro presupuestal de gastos reales en el *Enterprise Resource Planning SAP Business One*

Según el paso a paso para un correcto registro presupuestal, se les otorgará a los usuarios encargados las instrucciones a seguir para realizar dicho registro en el *Enterprise Resource Planning SAP Business One*

Ilustración 8. Descripción del gasto real y planificado



Nota. Elaborado con datos internos extraídos del *Enterprise Resource Planning SAP Business One* de un clúster farmacéutico transnacional

Como se puede visualizar en la ilustración 8, los usuarios realizan el registro presupuestal en una transacción del *Enterprise Resource Planning SAP Business One* denominada ME2N. La descripción del gasto se realizará en una opción llamado “Textos” (que se encuentra en la parte superior): como primer paso, en la opción “Texto cabecera” se incluirá la descripción real y como segundo paso, en la opción “Texto de cabecera 01”, la descripción del gasto planificado al que se asocia el gasto real.

Ilustración 9. Importe, cuenta contable, centro de costo y marca en registro presupuestal

The screenshot shows the SAP Budget Record interface for 'Imp No Prod 4582048556'. The main table lists items with columns: S..., Pos, I, P, Material, Txt.br., Ctd.ped... UMP, T, Fe.entrega, Prc.neto, Moneda, por, and CPP. The first row is highlighted with a red box around the 'Ctd.ped... UMP' field (value: 6,660 C/U) and a yellow circle with the number 3. The second and third rows have red boxes around the 'Fe.entrega' (value: 30.05.2021) and 'Prc.neto' (value: 1,00 USD) fields, with a yellow circle with the number 4. Below the table, the 'Imputación' tab is selected and highlighted with a red box and a yellow circle with the number 5. The 'Tp.imput.' dropdown is set to 'Enigma C' (5). The 'Cta. Mayor' field is set to '53100100' (6), and the 'Orden' field is set to '1' (7). The bottom table shows the account and cost center information.

S...	I...	Cantidad	%	Ce.coste	Cta.mayor	Orden	Elemento PEP	CeBe	Puesto de descarga	Destinatario	B
1		12.036,66	0,0	1112401	53100100			1112401			<input type="checkbox"/>

Nota. Elaborado con datos internos extraídos del *Enterprise Resource Planning SAP Business One* de un clúster farmacéutico transnacional

En la ilustración 9 se muestran los siguientes pasos para el registro presupuestal: como tercer paso, se debe colocar la cantidad en la opción “Ctd. Pedido” y precio (sin incluir impuestos) del gasto en el que se va a incurrir en la opción “Prc. Neto”; como cuarto paso, en la opción “Fe. Entrega” se coloca la fecha cuando se efectúa el gasto. Para colocar la cuenta contable, centro de costo y marca, el usuario debe visualizar en la parte inferior la opción “Imputación” y así colocar la información correspondiente en las opciones “Ce. coste”, “Cta. Mayor” y “Orden”.

Ilustración 10. Aprobación del gasto real

Resumen documento activo Visualización de impresión Mensajes Parametriz.personal

CAM Imp No Prod 4582048556 Proveedor 8232067 Fecha doc. 24.05.2021

Entrega/Factura Condiciones Textos Dirección Comunicación Interlocutor Datos adicionales Dat.org. Status Estrategia liberac

Lista maestra de aprobadores

Requisitor

PRID

Nombre o puesto del aprobador	Estat	Fecha de aprobacion	Hora de Aprobacion
	A	24.05.2021	15:59:20

S...	Pos	I	P	Material	Txt.br.	Ctd.ped...	UMP	T	Fe.entrega	Prc.neto	Monec
	10	0			Cargas Sociales 1112401	6,660	C/U	D	30.05.2021		1,00USD
	20	0			Cargas Sociales 1122401	0,250	C/U	D	30.05.2021		1,00USD
	30	0			Cargas Sociales 1163401	4,450	C/U	D	30.05.2021		1,00USD
	40	0			Incentivos 1112401	7,720	C/U	D	30.05.2021		1,00USD
	50	0			Incentivos 1122401		C/U	D	30.05.2021		1,00USD
	60	0			Incentivos 1163401		C/U	D	30.05.2021		1,00USD

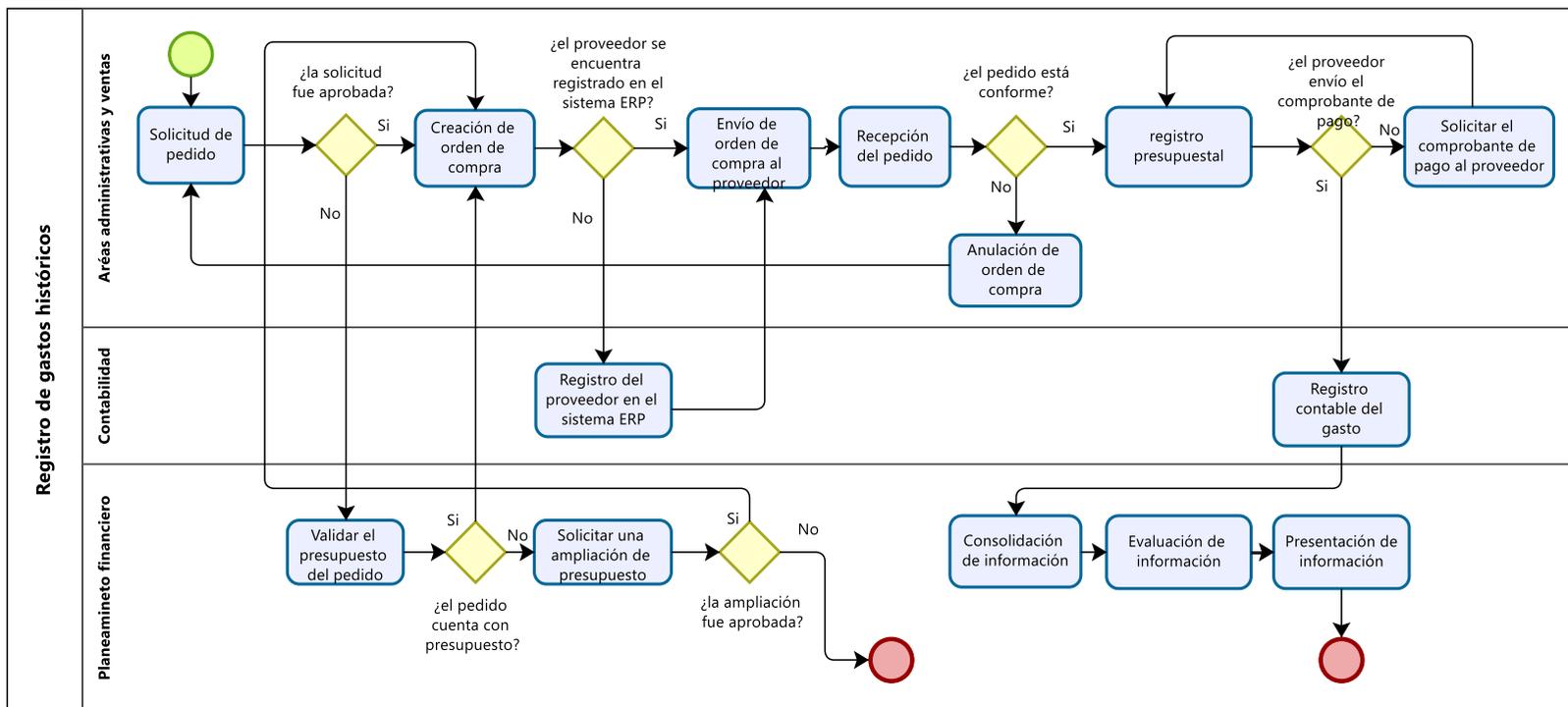
Nota. Elaborado con datos internos extraídos del *Enterprise Resource Planning SAP Business One* de un clúster farmacéutico transnacional

En la ilustración 10, se tiene como último paso para el registro presupuestal del gasto real la aprobación de parte del gerente del área donde se efectúa el gasto. Cuando se requiera la aprobación de un gasto, se le notifica automáticamente al gerente mediante una bandeja electrónica brindada por el *Enterprise Resource Planning SAP Business One*; solo este tipo de puesto (gerente de área) posee dicha herramienta. Si el usuario encargado desea confirmar si el gasto a efectuarse fue aprobado, lo puede visualizar en la opción “Lista maestra de aprobadores”, localizada en la parte superior de la transacción donde se realiza el registro presupuestal del gasto real.

## 1.4 Flujograma

Los flujogramas de procesos tienen como propósito que el usuario comprenda las actividades involucradas en el proceso de planificación financiera, así como también las áreas responsables de cada actividad (Pardo Álvarez, 2013). A continuación, se mostrará el proceso de registro de gastos históricos y seguimiento de gastos planificados y así sea compartido entre los usuarios.

Ilustración 11. Proceso de registro de gastos históricos y seguimiento de gastos planificados



Nota. Elaboración propia con datos tomados de entrevistas con el personal del área de finanzas de un clúster farmacéutico transnacional.

En la ilustración 11 se puede visualizar que el registro de gastos históricos inicia con el registro presupuestal de los gastos reales, realizado por el asistente de cada área y aprobado por el gerente correspondiente. Cuando el registro presupuestal haya sido aprobado, este se convierte en una orden de compra para luego ser enviada al proveedor y así recibir el bien o servicio solicitado. Solo se puede hacer el registro presupuestal en los primeros veinte días de cada mes, para que luego el equipo de planeamiento financiero pueda consolidar la información para evaluarla y por último presentarla a los gerentes.

### 1.5 Cronograma de planificación financiera

Esta herramienta ayudará a que los usuarios se mantengan informados de las fechas de entrega de los diversos reportes de gastos que el área de planeamiento financiero debe entregar a la casa matriz.

Ilustración 12. Modelo de calendario de entrega de reportes

May							Jul							Aug						
M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S
						1			1	2	3	4	5					1	2	3
2	3	4	5	6	7	8	6	7	8	9	10	11	12	4	5	6	7	8	9	10
9	10	11	12	13	14	15	13	14	15	16	17	18	19	11	12	13	14	15	16	17
16	17	18	19	20	21	22	20	21	22	23	24	25	26	18	19	20	21	22	23	24
23	24	25	26	27	28	29	27	28	29	30	25	26	27	28	29	30	31			
30	31																			

	Fecha límite
	Fecha propuesta

Nota. Elaboración propia

En la ilustración 12 los días resaltados con color rojo indican la fecha límite que actualmente tiene la empresa para la entrega del reporte correspondiente de gastos, mientras que los días resaltados con color negro indican las fechas propuestas. Esta distinción de fechas tiene como objetivo que el usuario pueda organizarse de la manera más adecuada en su jornada laboral y así poder evitar cualquier imprevisto en el flujo de trabajo.

En el caso de las fechas propuestas, estas pueden cambiar en el transcurso y para evitar cualquier malentendido, se le comunicará los cambios existentes a los usuarios mediante un canal de comunicación que se mencionará más adelante.

## 2. Actividad N°2. Actualización de información

Para esta actividad se mencionarán los mecanismos de comunicación que permitirán la ejecución adecuada de las herramientas de control antes mencionadas.

### 2.1 Reunión para el uso de herramientas de control

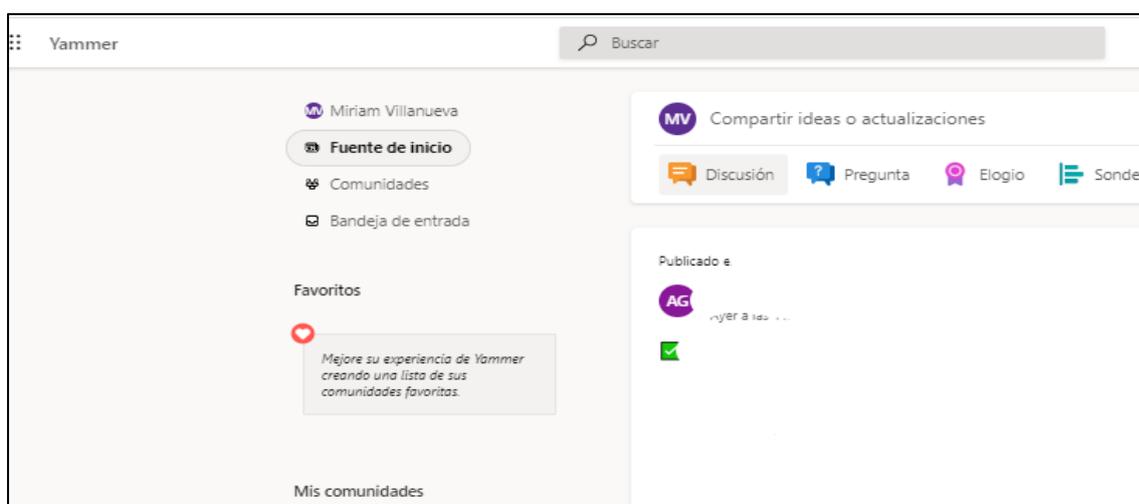
Se realizará un tutorial de manera virtual involucrando a todos los colaboradores de todas las sedes de las áreas correspondientes, en donde se les explicará el uso adecuado de las herramientas de control mencionadas anteriormente, así como su importancia. Este tutorial se realizará por una única vez y tendrá una duración promedio de 1 hora; sin embargo, los usuarios pueden solicitar nuevamente una reunión dirigida únicamente hacia ellos, para que así puedan resolver dudas en la ejecución de dichas herramientas.

Al finalizar la reunión se les enviará por correo electrónico un acta de consentimiento, en el cual se les solicitará a los participantes que puedan firmar de manera electrónica dicha acta por haber recibido una inducción sobre el uso de las herramientas. Una vez firmado, los usuarios deberán enviarlo por correo electrónico en copia al gerente de su área.

### 2.2 Yammer: Actualización de información

El programa informático *Yammer* es una red social empresarial privada que permite fomentar la comunicación interna entre los colaboradores de una organización. Este programa es accesible para las organizaciones que cuenten con el software *Microsoft office 365* (Macdougall et al., 2018).

Ilustración 13. Programa Yammer



Nota. Elaborado con datos internos extraídos del programa Yammer de un clúster farmacéutico transnacional

Como se puede visualizar en la ilustración 13, *Yammer* permite que los usuarios de una comunidad puedan compartir información mediante publicaciones, para que luego sean vistos por todos los integrantes de dicha comunidad. Las notificaciones de las nuevas publicaciones son enviadas por otro programa de *Microsoft Office 365* llamado *Outlook*, servicio de correo electrónico utilizado por todos los colaboradores en la empresa. Para la propuesta de mejora, se utilizará *Yammer* para que los colaboradores tengan conocimiento de las actualizaciones de la información comprendida en las herramientas de control.

### 3. Actividad N°3. Actividades y herramientas de monitoreo

Las actividades y herramientas de monitoreo mencionadas en esta sección permitirán comprobar si las actividades de control están logrando solucionar la problemática identificada.

#### 3.1 Reporte de seguimiento de gastos

Este reporte suministrado por el *Enterprise Resource Planning SAP Business One*, permitirá validar si el registro presupuestal de los gastos reales cumple con la estructura indicada por la política de planificación financiera.

Ilustración 14. Reporte de seguimiento de gastos reales

Pedido	P...	Cl.	Es...	L...	EstadLib L	Material	Texto breve	Marca	Acreedor
4505017495	120	ZP04	01	L	X		Cuotas Iphones mayo	00000	8051677
4505017495	130	ZP04	01	L	X		Cuotas Iphones junio	00000	8051677
4505017773	10	ZP38					Evaluación Tecnología Sanitaria	01026	8053338
4505017513	10	ZP38	01	L	X		POLO / POLOS PERSONALIZADOS + ENV...	00000	8053286
4505017546	2	ZP38	01	L	X		Tarjetas	03010	8053286
4505017546	10	ZP38	01	L	X		Camisetas Convencion 2021 Respiratorio P	03010	8053286
4505017569	10	ZP38	01	L	X		PER BOLSAS ZIPLOC - LAPICEROS	01034	8053367

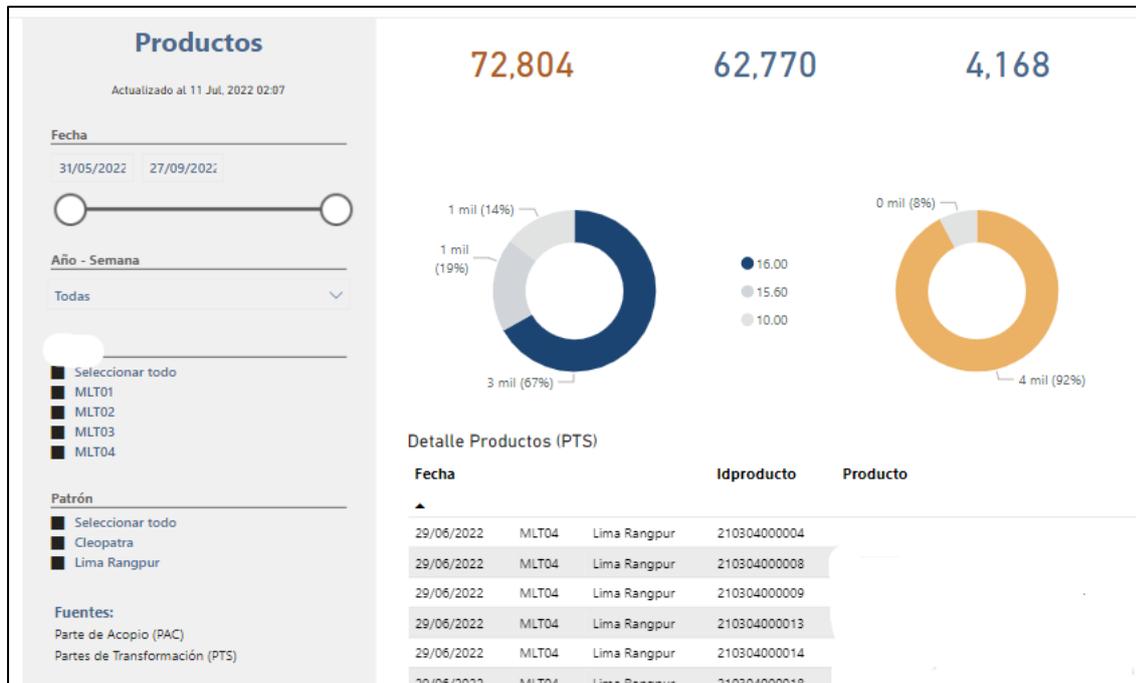
Nota. Elaborado con datos internos extraídos del *Enterprise Resource Planning SAP Business One* de un clúster farmacéutico transnacional.

En la ilustración 14 se muestra una parte de la estructura del reporte de seguimiento de gastos: la descripción, centro de costo, cuenta contable y marca, en los cuales los gastos reales fueron registrados.

### 3.2 Power Business Intelligence

Este programa forma parte del software *Microsoft Office 365*, del cual, la empresa cuenta con una licencia permanente. *Power Business Intelligence* otorga gráficos dinámicos que permiten comprender la información visualizada para su posterior evaluación (Deckler, 2019).

Ilustración 15. Gráfico de *Power BI*



Nota. Elaborado con datos internos extraídos del programa *Power Business Intelligence* de un clúster farmacéutico transnacional

En la ilustración 15 se muestra un gráfico dinámico de un reporte de gastos de un área en específico. Con el acceso a esta herramienta, los usuarios podrían cambiar la visualización del gráfico en caso quieran ver algún dato en específico, ya que ellos se puede filtrar la información mostrada. En el caso de los gastos reales, los usuarios podrán hacer seguimiento del registro de los gastos reales mediante esta herramienta, puesto que la fuente de información será el reporte de seguimiento de pedidos mencionado anteriormente.

Se contará con un proveedor especializado en esta herramienta, quien brindará capacitaciones al asistente de finanzas, para que luego este último sea el encargado de brindar un tutorial de manera virtual a todos los usuarios, de modo que puedan realizar el seguimiento de los gastos reales.

### 3.3 Encuestas

Para asegurar el cumplimiento de las normas clave, se realizarán encuestas mensuales bajo el modelo del anexo 1. Los resultados serán evaluados con los gerentes de cada área

correspondiente.

#### 4. Cronograma de propuesta de mejora

Mediante el diagrama de Gantt, se mencionarán los plazos de tiempo y puesto responsable de cada actividad de la propuesta de mejora.

Ilustración 16. Cronograma de actividad N°1 de propuesta de mejora

TAREA	ASIGNADO A	Semana 1					Semana 2				
		l	m	m	j	v	l	m	m	j	v
<b>Herramientas de control</b>	Asistente de finanzas										
Manual de categorización		■	■								
Estructura de registro de gastos				■							
Registro presupuestal de gastos reales					■						
Flujogramas					■	■	■				
Cronograma de planificación financiera							■	■			

Nota. Elaboración propia.

Como se puede visualizar en la ilustración 16, la primera actividad de la propuesta de mejora será asignada al asistente de finanzas y tomará un plazo de 2 semanas para su diseño predeterminado.

Ilustración 17. Cronograma de actividad N°2 de propuesta de mejora

TAREA	ASIGNADO A	Semana 2					Semana 3 hasta fin de año				
		l	m	m	j	v	l	m	m	j	v
<b>Actualización de información</b>	Asistente de finanzas										
Tutorial para el uso de herramientas de control					■						
Yammer							■	■	■	■	■

Nota. Elaboración propia.

En la ilustración 17, se puede visualizar que las publicaciones en Yammer se realizarán de manera diaria; sin embargo, aún no es algo predeterminado, ya que dependerá de la nueva información existente en el proceso de planificación financiera.

Ilustración 18. Cronograma de actividad N°3 de propuesta de mejora

		Semana 2					Semana 3					Semana 4					Semana 5				
TAREA	ASIGNADO A	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v
Actividades y herramientas de monitoreo	Asistente de finanzas																				
Reporte de seguimiento de pedidos																					
Reporte de Power BI																					
Tutorial para el uso de Power BI																					
Encuestas																					

Nota. Elaboración propia.

En la ilustración 18, se visualiza que las actividades de monitoreo serán realizadas con herramientas de *Power BI* y encuestas. El asistente de finanzas será el encargado de realizar y actualizar los reportes de *Power BI*, tras recibir las respectivas capacitaciones.

## 5. Costo de propuesta de mejora

Para la ejecución de la propuesta de mejora, la empresa incurrirá en los siguientes costos.

Tabla 8. Costos de propuesta de mejora

Detalle	Costo unitario por persona (USD)
Programa Yammer	-
Licencias <i>Power BI</i>	-
Capacitación <i>Power BI</i>	13

Nota. Elaboración propia con datos tomados de entrevistas con el personal del área de finanzas de un clúster farmacéutico transnacional.

Como se puede mostrar en la tabla 8, la empresa solo incidirá en costos de capacitaciones de *Power BI*, ya que cuenta con el plan empresarial más completo del *software Microsoft Office 365*, que contiene los programas *Yammer* y *Power BI*. Se espera que se realicen en promedio 10 capacitaciones para cuatro colaboradores en 2 meses.

## CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA

En esta sección se mencionarán los impactos cuantitativos y cualitativos de la propuesta de mejora.

### 1. Impactos Cuantitativos

A continuación, se mencionarán los impactos cuantitativos promedio mediante la comparación de dos escenarios: uno con la ejecución de la propuesta de mejora al cabo de 3 meses y otro, en caso la propuesta no se ejecute. Las variables mencionadas también se usarán para el monitoreo de la propuesta de mejora.

#### 1.1 Reclasificaciones de gastos

La empresa no podrá realizar reclasificaciones de gastos menores a 25 mil dólares a partir del año 2024, por lo que se evaluará esta variable antes de dicha fecha.

Tabla 9. Reclasificaciones contables mensuales promedio de gastos por desviaciones presupuestarias justificadas por error operativo

Variable	Sin propuesta de mejora	Con propuesta de mejora
Reclasificación de gastos por cuenta contable (USD)	10,581	-
Reclasificación de gastos por centro de costo (USD)	8,598	-
Reclasificación de gastos por marca (USD)	7,945	-

Nota. Elaboración propia con datos tomados de entrevistas con el personal del área de finanzas de un clúster farmacéutico transnacional.

En la tabla 9 se muestran las reclasificaciones contables mensuales promedio de gastos a nivel de cuenta contable, centro de costo y marca que se realizan para evitar la existencia de desviaciones presupuestarias justificadas por error operativo, por lo que se espera que cuando se ejecute la propuesta de mejora, el área de contabilidad no realice reclasificaciones contables por esta razón.

#### 1.2 Tiempos en comparación de información real y planificada

Como se mencionó anteriormente, el área de finanzas realizará reuniones mensuales con las áreas de la empresa para la evaluación de las desviaciones presupuestarias.

Tabla 10. Horas realizadas en la evaluación de las desviaciones presupuestarias

Variable	Sin propuesta de mejora	Con propuesta de mejora
Número de horas hombre mensuales	10	2

Nota. Elaboración propia con datos tomados de entrevistas con el personal del área de finanzas de un clúster farmacéutico transnacional.

Como se muestra en la tabla 10, en caso se ejecute la propuesta de mejora, se espera que los colaboradores del área de finanzas tomen 2 horas mensuales en promedio para realizar la evaluación de las desviaciones presupuestarias con todas las áreas.

### 1.3 Desviaciones presupuestarias

Los impactos cuantitativos que se presentan a continuación fueron obtenidos a partir de una muestra de todas las desviaciones presupuestarias presentadas en la empresa. Se espera que, en un tiempo promedio de 3 meses, las desviaciones presupuestarias justificadas por error operativo sean eliminadas. Este tipo de desviaciones podrá ser identificado por el asistente de finanzas, quien se encarga de dicho procedimiento y cuenta con el *expertise*.

Tabla 11. Porcentaje de desviaciones presupuestarias con propuesta de mejora

Variable	Sin propuesta de mejora	Con propuesta de mejora
Desviaciones presupuestarias por cuenta contable	100%	47%
Desviaciones presupuestarias por centro de costo	100%	38%
Desviaciones presupuestarias por marca	100%	33%

Nota. Elaboración propia con datos tomados de entrevistas con el personal del área de finanzas de un clúster farmacéutico transnacional.

En la tabla 11 se muestran los porcentajes de las desviaciones presupuestarias a nivel de cuenta contable, centro de costo y marca una vez se ejecute la propuesta de mejora. Estos no se reducen a cero, porque siempre van a existir desviaciones presupuestarias justificadas por las condiciones mismas del negocio.

### 1.4 Colaboradores capacitados

Se espera que todos los colaboradores estén capacitados en el uso de herramientas propuestas.

Tabla 12. Porcentaje de colaboradores capacitados

Variable	Sin propuesta de mejora	Con propuesta de mejora
Porcentaje de colaboradores capacitados	-	100%

Nota. Elaboración propia con datos tomados de entrevistas con el personal del área de finanzas de un clúster farmacéutico transnacional.

Como se muestra en la tabla 12, se espera que el porcentaje de colaboradores capacitados llegue al 100% al cabo de 3 meses de ejecutarse la propuesta.

## 1.5 Tutoriales

El primer tutorial que se realice para el uso de las herramientas de control y monitoreo será grabado y compartido entre todos los usuarios.

Tabla 13. Cantidad de tutoriales brindados

Variable	Sin propuesta de mejora	Con propuesta de mejora
Cantidad de tutoriales	-	3

Nota. Elaboración propia con datos tomados de entrevistas con el personal del área de finanzas de un clúster farmacéutico transnacional.

Como se muestra en la tabla 13, se espera que el asistente de finanzas participe en más tutoriales una vez se ejecute la propuesta de mejora, ya que puede haber algunos colaboradores que requieran dicho procedimiento; sin embargo, la duración de estos puede diferir porque se podrían generar nuevas dudas respecto a las mencionadas en el tutorial inicial.

## 2. Impactos cualitativos

Además de los impactos cuantitativos, los impactos cualitativos que se podrían generar con la propuesta de mejora son los siguientes:

### 2.1 Toma de decisiones

Una vez la información financiera real no se encuentre distorsionada, los gerentes tomarán decisiones en base a información oportuna, ya que podrán realizar comparaciones exhaustivas de la información financiera real frente a la planificada.

### 2.2 Cumplimiento de normas

La propuesta de mejora también logrará que los usuarios cumplan con las normas de la política de planificación financiera y por ende se mitigará el riesgo de incumplimiento.

## **CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En esta sección, se mencionarán las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

### **1. Conclusiones**

A continuación, se mencionarán las conclusiones en base a los objetivos planteados.

#### **1.1 Conclusión sobre el objetivo principal**

Como el objetivo principal del trabajo es optimizar el proceso de planificación financiera de los gastos operativos en una empresa farmacéutica transnacional, se utilizó una metodología de mejora continua de procesos denominada “Mejora de los 7 pasos”, que permite crear flujos de trabajo efectivos en los procesos mediante la ejecución de los siguientes pasos: selección del problema, comprensión del problema y fijación de metas, elaboración de un cronograma para el desarrollo de la propuesta de mejora, análisis de las causas raíz, seleccionar, implementar y garantizar soluciones. Por lo tanto, aplicar esta metodología en el trabajo permitió alcanzar dicho objetivo principal.

#### **1.2 Conclusión sobre los objetivos específicos**

##### **1.2.1 Conclusión sobre el primer objetivo específico**

El primer objetivo específico es diagnosticar la situación actual del proceso de planificación financiera con el fin de detectar problemas; por consiguiente, se utilizaron herramientas como el análisis de la cadena de valor y flujogramas de procesos para comprender el proceso de planificación de gastos, detectándose así problemas como: existencia de desviaciones presupuestarias justificadas por errores operativos y un exceso de horas hombre por parte del equipo de finanzas para la evaluación de dichas desviaciones presupuestarias.

##### **1.2.2 Conclusión sobre el segundo objetivo específico**

Como el segundo objetivo específico es identificar y proponer las herramientas administrativas adecuadas para eliminar los problemas detectados en el proceso de planificación de los gastos operativos, se hizo una mayor profundización en la investigación de la causa raíz de dichos problemas, para que así las herramientas propuestas tengan el efecto esperado. Mediante una encuesta de control interno, se corroboró que los problemas se originan porque la empresa no cuenta con un sistema de control interno efectivo que asegure el cumplimiento de las normas clave de la política de planificación financiera; por lo tanto, se propusieron herramientas de control (manual de categorización contable, flujogramas, guías de pasos, cronogramas, encuestas, *Power BI*) y comunicación interna (tutoriales, *Yammer*) que logren contrarrestar la ausencia de

un sistema de control interno efectivo.

### **1.2.3 Conclusión sobre el tercer objetivo específico**

El tercer objetivo es elaborar un plan de acción para eliminar de manera progresiva los problemas detectados en el proceso de planificación de los gastos operativos. Ante esto, se realizó un diagrama de Gantt que permitirá gestionar la ejecución de las actividades que conlleva el uso adecuado de las herramientas de control y comunicación interna propuestas, indicando así los plazos de tiempo y persona responsable de cada actividad. Además, el costo a incurrir por consultorías de *Power BI*.

### **1.2.4 Consideraciones finales**

En el presente trabajo se concluye que de implementar la propuesta de mejora se eliminarían las desviaciones presupuestarias justificadas por error operativo. Además, se puede observar que los impactos cualitativos y cuantitativos son positivos, por lo que la propuesta es viable.

## **2. Recomendaciones**

Se recomienda tener en cuenta los siguientes puntos:

- En caso se requiera aplicar la propuesta de mejora en una empresa diferente, se recomienda que dicha empresa posea los mismos recursos tecnológicos que la empresa evaluada en el trabajo, ya que es un factor clave para que la empresa no incurra en mayores costos.
- El *expertise* del asistente de finanzas es un factor clave para que la propuesta de mejora logre obtener los resultados mencionados, por lo que se recomienda que el perfil de este puesto de trabajo sea evaluado en caso ocurra una alta rotación de personal en el área de finanzas.
- La propuesta de mejora se aplicará en todas las sedes de la empresa como clúster andino, por lo que se recomienda a la empresa realizar un análisis del macroentorno y microentorno de las sedes diferentes a Perú, para tener una mayor comprensión del contexto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, E. (2016). Estrategias de comunicación interna para la difusión de políticas empresariales [Tesis de Licenciatura]. Universidad Las Américas.
- Albanese, D. E. (2012). Análisis y evaluación de riesgos: aplicación de una matriz de riesgo en el marco de un plan de prevención contra el lavado de activos. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos*, 9(3), 206–215. <https://doi.org/10.4013/base.2012.93.01>
- Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos. (2018). ¿Quiénes Somos? <https://alafarpe.org.pe/nosotros/>
- Association of International Certified Professional Accountants. (2014). *The importance of internal control in financial reporting and safeguarding plan assets*. <https://www.aicpa.org/resources/download/internal-controls-and-safeguarding-plan-assets>
- Astigueta-Pérez, J., Abad-Licham, M., Chávez-Chirinos, C., Beraun-Milla, L., Lachos-Dávila, A., Díaz-Pérez, E., Portugal-Valdivia, K., Castañeda, P. P., Pérez Alférez, I., & Mezones-Holguín, E. (2020). *Cancer disease progression and death during the COVID-19 pandemic: a multidisciplinary analysis for the Peruvian setting*. *Ecancermedicalscience*, 14(1063–1111), 1–15. <https://doi-org.up.idm.oclc.org/10.3332/ecancer.2020.1098>
- Barber, N., Parsons, J., Clifford, S., Darracott, R., & Horne, R. (2004). *Patients' problems with new medication for chronic conditions*. *Quality and Safety in Health Care*, 13(3), 172–175. <https://doi.org/10.1136/qshc.2003.005926>
- Bonilla, E., Días, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. T. (2020). Metodología de los siete pasos. In *Mejora continua en los procesos: Herramientas y técnicas* (pp. 153–174). Universidad de Lima. Fondo editorial.
- Comanor, W. (1986). *The Political Economy of the Pharmaceutical industry*. *Journal of Economic Literature*, 24(3), 1178–1217. <https://www-jstor-org.up.idm.oclc.org/stable/2725866>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control-Integrated Framework*. <https://www.coso.org/sitepages/internal-control.aspx?web=1>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*. <https://www.coso.org/SitePages/Guidance-on-Enterprise-Risk-Management.aspx?web=1>
- Correa Mejía, D. A., Quintero Castaño, J. D., Gómez Orozco, S., & Castro Castro, C. M. (2020). El gobierno corporativo, un pilar indispensable para el desempeño financiero. *Revista Universidad y Empresa*, 22(38), 40–64. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6975>
- Deckler, G. (2019). *Introduction to business intelligence and power bi*. In *Learn Power BI: A beginner's guide to developing interactive business intelligence solutions using microsoft power bi* (pp. 7–28). Packt publishing.
- Dobbs, M. E. (2014). *Guidelines for applying Porter's five forces framework: A set of industry analysis templates*. *Competitiveness Review*, 24(1), 32–45. <https://doi.org/10.1108/CR-06->

- Duggan, J., & Peo, C. (2013). *Preparing to implement the 2013 Coso framework. Financial Executive*, 29(7), 12–13. <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=anon~59c54c78&id=GALE|A344214274&v=2.1&it=r&sid=googleScholar&asid=5d570210>
- Estupiñán Gaitán, R. (2016). Enfoque contemporáneo del control interno “Informe Coso.” In *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales* (pp. 40–44). Ecoe Ediciones.
- European Confederation of Institutes of Internal Auditing*. (2021). *Risk in focus 2022 - Hot topics for internal auditors*. <https://www.eciia.eu/2021/09/risk-in-focus-2022-hot-topics-for-internal-auditors/>
- Ferrer Marroquin, J. A. (2020). Análisis del efecto en precios de una fusión: Evidencia del caso InRetail –Quicorp en Lima Metropolitana [Tesis de Licenciatura]. Universidad de Piura.
- Ferrer Martínez, J. (2015). Aplicaciones web. In *Implantación de aplicaciones web en entornos internet, intranet y extranet* (pp. 95–112). Ra-ma editorial.
- Franco Aguilar, A., & Herrera Collazos, H. (2019). Los riesgos estratégicos en las empresas [Trabajo de Posgrado]. Universidad Santiago Cali.
- Fred, D. (2003). Evaluación externa. In *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.) (pp. 61–92). Pearson Educación.
- García, J. (2006). Ventaja competitiva a través del desarrollo de Clústers empresariales. *Contabilidad y Negocios*, 1(2), 30–35. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/1934/1866>
- Guerras Martín, L. Á., García-Tenorio Ronda, J., & Pérez Rodríguez, J. M. (1994). El papel de las unidades estratégicas de negocio en el proceso de dirección estratégica de la empresa. *Boletín de Estudios Económicos*, 49(152), 239–256.
- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). La Investigación Cualitativa. *Innova Research Journal*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.7>
- Ipsos. (2021a). Consumidor peruano 2021. <https://www.ipsos.com/es-pe/consumidor-peruano-2021>
- Ipsos. (2021b). Levantamiento de precios en medicamentos en 7 países de Latinoamérica. Asociación Nacional de Cadenas de Boticas. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-03/6691021\\_pricechecklatam2021\\_informe\\_v7.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-03/6691021_pricechecklatam2021_informe_v7.pdf)
- Jinchuña Huallpa, J., Flores Arocutipa, J. P., & Fernández Sosa, L. E. (2022). *Effects of the Covid-19 coronavirus on employment and family income in southern Peru, 2020*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 299–318. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.21>
- Jovanoska, I. (2022). *The role of the enterprise (erp) resources planning system in improving business processes. Economic Development*, 24(1), 120–132. <https://www.investopedia.com/terms/e/erp.aspx>

- Ledesma, J., & Ramos, R. (2016). El sistema presupuestario de la empresa. In *Contabilidad para no contadores: una forma rápida y sencilla de entender la contabilidad* (2a. ed.) (pp. 157–174). Ecoe Ediciones.
- Macdougall, A., Dingus, R., & Milovic, A. (2018). *What's that Yammer? Making the case for a new pedagogical tool. Marketing Management Association Annual Conference Proceedings*, 105–106.
- Mejía Reatiga, C. A., González Barranco, S. E., & Torres-Saumeth, K. M. (2021). Responsabilidad social empresarial en la industria farmacéutica. *Estudios de Administración*, 28(1), 32–60. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.59650>
- Mendoza, J. (2021). *Peru pharmaceutical industry employment 2007-2018*. Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/984613/peru-pharma-industry-employment/>
- Mikulic, M. (2021). *List of global top 10 biotech and pharmaceutical companies by employees*. Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/448573/top-global-biotech-and-pharmaceutical-companies-employee-number/>
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2015). Planeación Financiera. In *Planeación financiera* (pp. 1–20). Grupo Editorial Patria.
- Pardo Álvarez, J. M. (2013). Representación gráfica de un proceso. In *Configuración y usos de un mapa de procesos* (pp. 23–39). Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Peña Acuña, B., Caldevilla Domínguez, D., & Batalla Navarro, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui*, 134, 315–330. <http://hdl.handle.net/10469/13184>
- Porter, M. E. (2000). *Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Real Academia Española. (2022). Optimizar. In *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/optimizar>
- Resolución Ministerial No 474 - 2020 - MINSa. (2020, July 8). <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/802471-474-2020-minsa>
- Resolución Ministerial No 1003 - 2020 - MINSa. (2020, December 4). <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/5341.pdf>
- Rittenberg, L. E. (2013). Coso 2013. *Internal Auditor*, 70(4), 60–65. <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA340425205&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00205745&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7Ecb0e79f8>
- Rivero Zanatta, J. P. (2013). Presupuestos y análisis de variaciones. In *Costos y presupuestos*:

- Reto de todos los días (pp. 237–301). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Rodríguez López, M., Piñeiro Sánchez, C., & LLano Monelos, P. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. *Atlantic Review Of Economics*, 2. <https://www.econstor.eu/handle/10419/146556>
- Sánchez, R. (2015). Coso Erm y la gestión de riesgos. 23(44), 43–50. <https://doi.org/10.15381/quipu.v23i44.11625>
- Santos, J., & Higashi, R. (2021). La comunicación interna como herramienta de planificación estratégica. *Revista Fatec Zona Sul*, 7(4), 25–35. <http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/490>
- Sinisterra Valencia, G. (2006). Contabilidad de costos - Conceptos básicos. In *Contabilidad de costos* (pp. 1–54). Ecoe ediciones.
- Tamayo Mora, S. (2020). Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria. *Folletos Gerenciales*, 26(3), 208–217. <http://folletosg.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/255/255>
- Tamer Salcido, M., & Guerra Jaime, A. (2010). El presupuesto maestro como guía y horizonte de crecimiento de una empresa. *Cultura Científica Y Tecnológica*, 37(7), 18–24. <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/298>
- Universidad de Montevideo. (2013). Gestión de los recursos: diagrama de Gantt. *IEEM Revista de Negocios*, 44–45.
- Vásquez Barajas, E. F., Bastos Osorio, L. M., & Mogrovejo Andrade, J. M. (2020). Metodología para la evaluación interna de una cadena de valor. *Clío América*, 14(27), 401–408. <https://doi.org/10.21676/23897848.3685>
- Villamayor, J. (2014). Propuesta de auditoría de comunicación interna para una empresa de fabricación de automóviles en un entorno industrial. [Trabajo de Postgrado]. Universidad de Valladolid.

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta de control interno

Componente	Pregunta	Si	No	No sé
Ambiente de control	Tengo conocimiento de que el proceso de planificación financiera se rige por una política global			
Ambiente de control	Tengo conocimiento de que la estructura del registro del gasto real es parte de la normativa del proceso de planificación financiera			
Ambiente de control	Conozco las fechas de los ciclos de planificación financiera			
Ambiente de control	Puedo identificar a las áreas involucradas en el registro presupuestal de los gastos reales			
Establecimiento de objetivos	La planificación financiera considera los objetivos del área donde me encuentro			
Identificación de eventos	Tengo conocimiento de los resultados de la comparación del gasto real frente al planificado			
Evaluación de riesgos	Considero que mis funciones tienen un impacto financiero en el proceso de planificación financiera			
Respuesta a los riesgos	Considero que la empresa realiza procedimientos para mitigar los riesgos observados en el proceso de planificación financiera			
Actividades de control	Existen procedimientos que aseguran el cumplimiento de las normas clave del proceso de planificación financiera			
Información y comunicación	Se me comunica de manera adecuada la información oportuna (estructura de gastos, flujogramas) del proceso de planificación financiera			
Actividades de supervisión	Considero que la empresa realiza actividades de monitoreo eficientes para evitar la existencia de desviaciones presupuestarias			

Nota. Elaboración propia con datos tomados de entrevistas con el personal del área de finanzas de un clúster farmacéutico transnacional.