

FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Contabilidad y Finanzas

“PLAN DE GESTIÓN DE GASTOS OPERATIVOS,
RELACIONADO A VIÁTICOS PARA INCREMENTAR LA
UTILIDAD OPERATIVA DE LA EMPRESA DE
TRANSPORTES AVE FÉNIX S.A.C.-TRUJILLO 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Contador Público

Autores:

Bach. Nataly Maria Virginia Chávez Ortiz

Bach. Cesar Luisin Natividad Cipriano

Asesor:

Mg. Martín Facundo Ruiz

Trujillo - Perú

2019

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Mg. Martín Facundo Ruiz, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de **CONTABILIDAD Y FINANZAS**, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Nataly Maria Virginia Chávez Ortiz
- Cesar Luisin Natividad Cipriano

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: “Plan de gestión de gastos operativos, relacionado a viáticos para incrementar la utilidad operativa de la Empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C.-Trujillo 2018” para aspirar al título profesional de: **Contador Público** por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

Mg. Martín Facundo Ruiz
Asesor

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Nataly Maria Virginia Chávez Ortiz y Cesar Luisin Natividad Cipriano para aspirar al título profesional con la tesis denominada: “Plan de gestión de gastos operativos, relacionado a viáticos para incrementar la utilidad operativa de la Empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C.-Trujillo 2018”

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

Mg. Carola Salazar Rebaza
Jurado
Presidente

Mg. Pamela Torres Moya
Jurado

Dr. Fernando Chávez Vergara
Jurado

DEDICATORIA

A mi amada hija Allisson Nicole:

Hija, fuiste mi mayor fuente de motivación e inspiración para culminar con éxito esta tesis.

Tus cariños, sonrisas y ocurrencias a tus cortos 10 meses de vida, son el detonante de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar cada mañana lo mejor para ti.

Nataly Chávez

Dedico esta tesis principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre Rosa, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su amor y apoyo incondicional sin importar la diferencia de opiniones. A mi hermano, a quien quiero mucho, por compartir momentos significativos conmigo.

Cesar Natividad

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme fuerzas para superar cada obstáculo y dificultad a lo largo de mi vida y formación profesional.

A mis padres y hermanos por sus sabias enseñanzas, su confianza y apoyo incondicional.

A mis profesores y asesor por ser fuente de conocimientos y por las sabias enseñanzas brindadas durante mi realización como estudiante.

A mi compañero de vida, Jahzeel Márquez L., por su apoyo y por fomentar en mí el anhelo de triunfar en la vida por el bien de nuestra hija.

Nataly Chávez

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida. A mi madre Rosa, que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

Cesar Natividad

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS | 2 |
| ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS | 3 |
| DEDICATORIA..... | 4 |
| AGRADECIMIENTO | 5 |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | 7 |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | 8 |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN..... | 10 |
| CAPÍTULO II. METODOLOGÍA | 15 |
| CAPÍTULO III. RESULTADOS..... | 19 |
| CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES | 46 |
| REFERENCIAS..... | 50 |
| ANEXOS..... | 51 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----------|
| Tabla N°01: Cuadro de Operacionalización de variables | 18 |
| Tabla N°02: Estado de Resultados – Periodos 2018 vs 2017 | 23 |
| Tabla N°03: Indicadores Financieros – Periodos 2018 vs 2017 | 25 |
| Tabla N°04: Detalle de Gastos Administrativos..... | 26 |
| Tabla N°05: Detalle de Gastos de Ventas..... | 27 |
| Tabla N°06: Límite de efectivo para gastos de viáticos según ciudad de destino..... | 34 |
| Tabla N°07: Resumen total de límite de efectivo para gastos de viáticos según ciudad de destino | 40 |
| Tabla N°08: Detalle de Gastos Administrativos después de la gestión | 42 |
| Tabla N°09: Detalle de Gastos de Ventas después de la gestión | 43 |
| Tabla N°10: Estado de Resultados – Periodos 2018 antes de la gestión vs 2018 después de la gestión | 44 |
| Tabla N°11: Indicadores Financieros - Periodos 2018 antes de la gestión vs 2018 después de la gestión | 45 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| Figura N° 01: Logo de la empresa | 19 |
| Figura N° 02: Organigrama de la empresa | 20 |
| Figura N° 03: Flujograma actual de la empresa para asignar gastos por viáticos | 22 |
| Figura N°04: Flujograma para el proceso de solicitud de viáticos..... | 29 |
| Figura N°05: Flujograma para el proceso de justificación de viáticos..... | 30 |
| Figura N°06: Diseño de formato para solicitar viáticos | 37 |
| Figura N°07: Diseño de formato para liquidación de viáticos | 38 |
| Figura N°08: Diseño de formato de recibo de egresos de caja | 39 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo establecer un plan de gestión de gastos operativos, relacionado a viáticos, para incrementar la utilidad operativa de la empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C., de la ciudad de Trujillo para el periodo 2018.

Después que se recolectó y analizó información bibliográfica y de la empresa, se determinó que existían muchas deficiencias con respecto al control de sus gastos operativos, relacionado a viáticos; se seguían procedimientos basados en la experiencia o designaban gastos que por confianza al personal no eran sustentados, no se gestionaban correctamente, ni efectuaban de manera eficiente, no contaban con políticas, documentos e indicadores que faciliten la creación de una cultura de ahorro y disminución de gastos, que permitan tener una utilidad operativa mayor.

Se propuso un plan de gestión de gastos operativos, relacionado a viáticos, diseñando flujogramas, detallando el procedimiento de solicitud y asignación de viáticos, así como el diseño de formatos que deberían utilizar los colaboradores en el proceso; también se diseñó políticas, dentro de las cuáles se estableció límites de dinero a entregar por viáticos según lugar y destino al que viaje el colaborador.

De esa manera si se implementara el plan propuesto, se obtendría como resultado; menos gastos operativos, por la disminución de los gastos por viáticos y un incremento en la utilidad operativa.

Palabras clave: Gestión, gastos operativos, gasto de viáticos, utilidad operativa

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

En la actualidad, la intervención del Estado en la construcción de carreteras ha permitido que el sector transporte interprovincial evolucione significativamente, lo que origina una gran oportunidad para el aumento de empresas formales e informales, que batallan por conseguir un mejor posicionamiento y única preferencia.

La gran mayoría de empresas del sector de transporte interprovincial de pasajeros, atraviesan por el problema de falta de organización y gestión para el buen funcionamiento de cada una de sus áreas que se ven afectadas por el desorden y ausencia de políticas claras, lo que estaría conllevando a un aumento de gastos operativos y por ende a obtener menor utilidad operativa.

En el departamento de La Libertad, este problema no es ajeno a las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Trujillo; que además cuentan con gran cantidad de oficinas fuera de la localidad, siendo muy complicado controlar a un 100% la gestión de cada encargado de las diferentes ciudades ya sea por falta de compromiso o interés, conllevando a no medirse en algunos gastos innecesarios o peor aún, no poniendo límites para los desembolsos de dinero.

Hoy en día toda empresa tiene que incurrir en gastos para poder realizar sus operaciones normalmente, así que son inevitables; pero lo que buscan es ser más eficientes y a la vez más rentables al obtener mayor utilidad, lo que significa para las empresas que tienen que producir más y mejor, con menos gastos. Algunos de estos consumos son fijos y difíciles de disminuir, pero hay otros que no se pueden desaparecer, pero sí gestionar y uno de ellos son los gastos operativos.

Horngren (2003), define los gastos operativos como aquellos en los que incurre una entidad como parte de sus actividades principales del negocio, que incluyen, comisiones, viáticos, alquiler, publicidad, remuneraciones para empleados, servicio básico de luz y agua, gastos asesoramiento legal, honorarios servicio contable y se suelen subdividir en gastos de ventas y gastos administrativos.

Cortes (2017), indica que a los gastos de operación también se los suele llamar gastos indirectos que corresponden al funcionamiento del negocio, por tanto, no resultan ser inversiones, como puede ser el gasto que se desembolsa por la compra de alguna máquina, que sí resulta ser una inversión; sino su misión es facilitar la subsistencia del negocio

Por su parte León (2018), clasifica los gastos operativos de la siguiente manera:

- Gastos de administración: Aquellos que se realizan como algo necesario para una serie de trámites que constituyan a una formación organizacional, por ejemplo, los gastos de útiles de oficina, salarios de colaboradores, entre otros.
- Gastos de ventas: Aquellos que tienen el único propósito de aumentar los ingresos a partir del intercambio comercial; tales como: las comisiones, suministros, publicidad, entre otros.
- Gastos o costos de producción: Aquellos que se realiza por mano de obra, maquinaria y compra de materiales para poder realizar la labor productiva.

En cuanto a utilidad operativa, Gitman (2003); refiere que la utilidad operativa es usada por los colaboradores de la entidad para analizar el ejercicio, tomar decisiones y medir el potencial de logros. Se obtiene después de tomar los ingresos operacionales y restarle los costos y gastos de operación.

En la tesis de Vigo (2017), denominada “Gastos Operativos y su efecto en la Situación Económica - Financiera de la Empresa de Transporte Público Urbano REBISA S.A.C de Trujillo-2016” se estableció como objetivo determinar el efecto de los gastos operativos en la situación económica-financiera de la empresa. El autor concluyó que presenta un incremento en su rentabilidad sobre sus activos de 6%, y un aumento de su rentabilidad patrimonial de 8%; esto se debe gracias a la implementación de un control en las políticas y herramientas de gestión para reducir sus gastos, tales como; reglamento interno funciones y el manual de políticas. Este antecedente aporta a la investigación, porque da a conocer que, al implementar herramientas de planificación, se va a orientar los ingresos y gastos obtenidos hacia el cumplimiento de las obligaciones operativas de la empresa para no satisfacer requerimientos que no sean imputables al giro del negocio, así mismo tomar decisiones que estén orientadas al aumento de la rentabilidad a través de modelos que no afecten las utilidades empresariales

En la tesis Tejada (2019), denominada, “Análisis del costo de servicio y su efecto en la utilidad operativa de la empresa Danubio Hotel, Jaén” se estableció como objetivo analizar los costos de servicios y su efecto en la utilidad operativa de la empresa Danubio Hotel, Jaén. El autor concluyó que los costos de servicio afectan en la utilidad operativa directamente, a mayores costos y gastos, la utilidad baja, pues para el periodo 2017 representan un gran porcentaje del total de ventas, debido a que se determinó la depreciaron de activos nuevos, se contrató más personal. Todo esto da como resultado negativo; es decir la empresa no está siendo lucrativa. Este antecedente aporta a la investigación, al indicar lo importante que es implementar un

Sistema de Costo, para así reducir costos y gastos específicamente, para incrementar la utilidad.

La empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C, es una empresa que se desenvuelve en el sector de transporte interprovincial de pasajeros, donde se han detectado serias falencias como el mal manejo y exceso de sus gastos de viáticos en el área administrativa y de ventas; los procedimientos que vienen realizando no son los indicados, falta de políticas de gastos que rijan sobre el uso de recursos, ausencia de una gestión de los procesos operativos, presentación de documentos que tratan de sustentar gastos que nunca se realizaron, lo que conlleva a elevar los gastos, generar desinformación y por ende a que la utilidad operativa vaya disminuyendo.

Es por esta razón que es de suma importancia establecer un plan de gestión de gastos operativos, relacionado a viáticos, que incremente la utilidad operativa de la empresa, proponiendo nuevas medidas correctivas de políticas, estableciendo disposiciones que permitan la adecuada utilización de recursos y mejor control de sus gastos de viáticos, para que éstos se puedan optimizar, minimizar y a su vez permitan a la empresa cumplir con sus objetivos institucionales sobre la utilidad que aspira; consiguiendo un mejor posicionamiento en el mercado.

1.2 Formulación del problema

¿De qué manera un plan de gestión de gastos operativos, relacionado a viáticos, incrementa la utilidad operativa de la empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C., de la ciudad de Trujillo 2018?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Establecer un plan de gestión de gastos operativos, relacionado a viáticos, para incrementar la utilidad operativa de la empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C., de la ciudad de Trujillo 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la gestión de los gastos operativos, relacionado a viáticos y la utilidad operativa actual de la empresa, a través de indicadores financieros.
- Proponer un plan de gestión de gastos de viáticos para disminuir gastos operativos.
- Analizar y comparar los resultados de gastos operativos, relacionado a viáticos y utilidad operativa antes y después del plan de gestión propuesta.

1.4 Hipótesis

Un plan de gestión de gastos operativos, relacionado a viáticos, incrementa la utilidad operativa de la empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C., de la ciudad de Trujillo 2018, debido a la implementación de políticas para la ejecución de gastos de viáticos según aprobación de Gerencia y registro en el Presupuesto de la organización.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

No Experimental – Explicativa, ya que las variables solo se narraron, observaron y analizaron en su contexto natural, debido a que no pueden ser manipuladas.

2.2. Población

Información contable y financiera sobre gastos operativos, recibos de egresos de caja, facturas, boletas de ventas y estados de resultados de la empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C.

2.3. Muestra

Información contable y financiera sobre gastos operativos, recibos de egresos de caja, facturas, boletas de ventas y estados de resultados de la empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C. del año 2018.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación en la empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C. fueron las siguientes:

2.4.1. Técnicas

- **Análisis documental:** Búsqueda de describir y representar documentos de forma unificada y sistemática para facilitar la información ordenada y eficaz (Hernández, 2014).
- **Entrevista:** Intercambio de información entre el entrevistador y el entrevistado de forma más personal, flexible y abierta. Se realizar a través de preguntas y respuestas logrando la comunicación y construcción

conjunta de la información requerida respecto al tema de investigación (Hernández2014).

- **Observación:** Acción y efecto de observar. La observación permite detectar y asimilar información, o tomar registro de determinados hechos a través de instrumentos (Hernández2014).

2.4.2. Instrumentos

- **Ficha de análisis documental:** Se examinaron los diferentes documentos de la empresa, como registros contables y financieros con la finalidad que proporcione a la investigación una base consistente; por ello se hizo uso del análisis documental basado en el estado de resultados de la Empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C. del periodo 2017-2018, para poder analizar la variable dependiente del estudio.

En cuanto al estudio de la variable independiente se ha utilizado los recibos de egresos de caja, facturas de venta, boletas de venta, entre otros.

- **Ficha de entrevista:** Este instrumento se aplicará al Gerente General, con el fin de obtener información de la empresa y poder conocer los puntos que se deberían de tener en cuenta si es que se quiere gestionar los gastos operativos, relacionado a viáticos de una empresa de servicios.
- **Ficha de Observación:** Mediante este instrumento se podrá observar el problema en forma más detallada, efectuada directamente en la empresa, con la visita previa, después de la aprobación del Gerente, quien nos va permitir el reconocimiento de las instalaciones, así como la recolección de información.

2.5. Procedimiento

- ✓ El autor a través de la observación y el análisis de la información contable - financiera de la empresa (Estado de Resultados 2018) revisa el nivel de utilidad que tiene la empresa, así como el detalle de los gastos operativos (gastos de ventas y administración).
- ✓ A través de la revisión de las cuentas de gastos operativos con mayor impacto en la utilidad de la empresa, detecta los puntos relevantes y propone establecer políticas que permitan disminuir el gasto administrativo y de ventas de la empresa.
- ✓ Una vez cuantificada la disminución del gasto administrativo y de ventas, se realizará un Estado de Resultados Comparativo antes y después de la gestión, para verificar la disminución del gasto operativo y su incidencia en la utilidad operativa de la empresa.

2.6. Aspectos Éticos

La información que contiene el presente trabajo de investigación perteneciente a otros autores, como de tesis y libros, han sido debidamente citados y referenciados conforme a las normas éticas establecidas y al estándar APA.

2.7. Cuadro de Operacionalización

de variables

Tabla N°01: Cuadro de Operacionalización de variables

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIONES | INDICADORES |
|-------------------------------------|--|---|---|
| GESTIÓN DE GASTOS OPERATIVOS | Aplicación de técnicas, métodos y procedimientos, con la finalidad de medir y mejorar la cantidad de efectivo desembolsado por la empresa para el desarrollo de sus actividades. | Gestión de gastos operativos | *Importe de gastos operativos (S/) *Variación porcentual de gastos operativos (%) *Disminución de gastos operativos (s/) y (%) |
| | | Gestión de gastos de viáticos de colaboradores del dpto. de ventas | *Importe promedio de gastos por viáticos de colaboradores del dpto. de ventas (S/) *Importe de exceso de gastos por viáticos de colaboradores del dpto. de ventas (S/) *Importe de límite de gastos por viáticos de colaboradores del dpto. de ventas (S/) |
| | | Gestión de gastos de viáticos de colaboradores del dpto. administrativo | *Importe promedio de gastos por viáticos de colaboradores del dpto. administrativo (S/) *Importe de exceso de gastos por viáticos de colaboradores del dpto. administrativo (S/) *Importe de límite de gastos por viáticos de colaboradores del dpto. administrativo (S/) |
| UTILIDAD OPERATIVA | Es el resultado entre ingresos y gastos operacionales de una empresa, que están relacionados directamente con su actividad principal. | Rendimiento Operativo | % Margen Bruto (Utilidad Bruta/Ventas) |
| | | | % Margen Operativo (Utilidad Operativa/Ventas) |

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Generalidades de la empresa

3.1.1. Razón Social: Empresa de Transportes Ave Fénix SAC

RUC: 20133605291

Logo:

Figura N° 01: Logo de la empresa



Fuente: Elaborado por la empresa

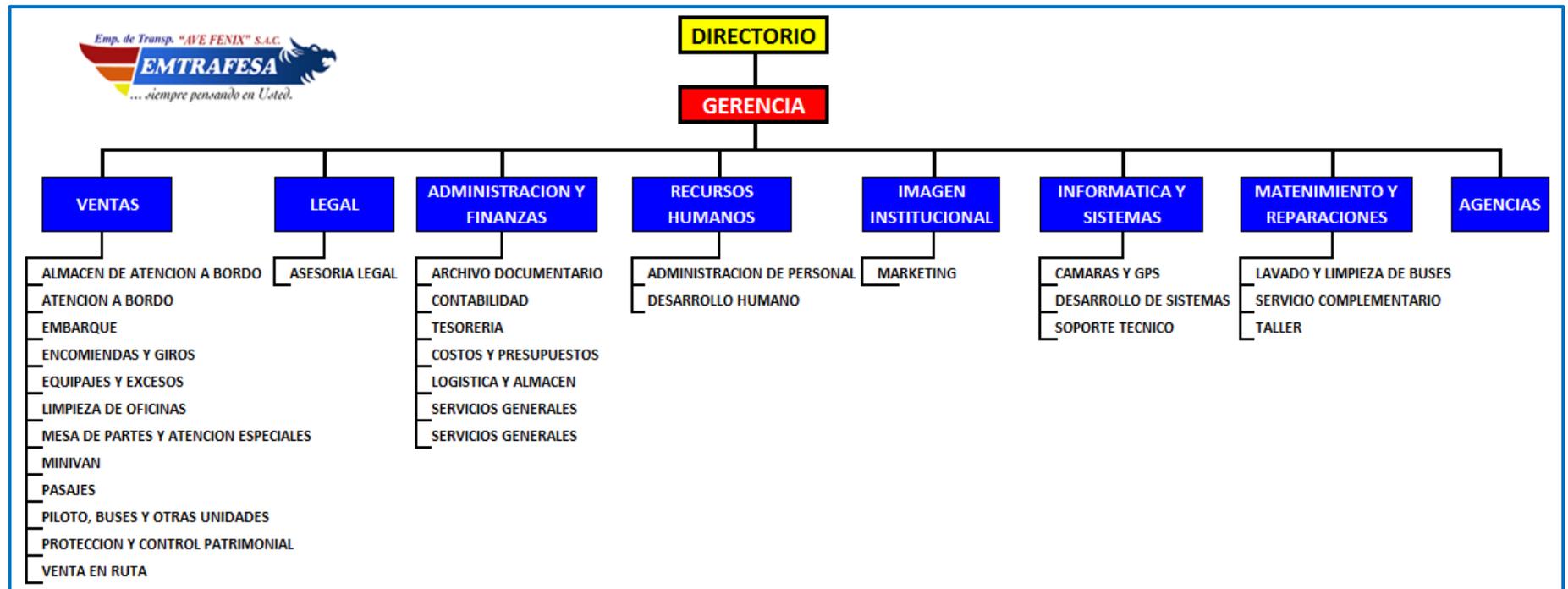
3.1.2. Reseña Histórica:

La Empresa de Transportes Ave fénix SAC inicio sus actividades económicas un 18 de febrero del año 1961 gracias a un grupo de amigos y choferes que formaron el comité de autos N^a 25 con el objeto de brindar el servicio de transporte interprovincial de pasajeros, encomiendas y valores en la ruta Chiclayo-Trujillo y viceversa, estaba integrado por 40 miembros cada uno era propietario de su auto para prestar dicho servicio.

Actualmente la empresa de Transportes Ave Fénix SAC tiene su sede principal en la Avenida Túpac Amaru 185 – Huerta Grande – Distrito de Trujillo además de 19 sucursales en todo el territorio peruano. Con respecto a su flota de vehículos cuenta con: 84 buses, 9 cargueros, 8 minivan, 4 espínter y 3 motocicletas que se mantienen operativas las 24 horas del día y los 365 días al año para brindar el mejor servicio de Transportes Interprovincial de Pasajeros, Traslado y reparto de encomiendas.

3.1.3. Organigrama:

Figura N° 02: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaborado por la empresa

3.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GASTOS OPERATIVOS, RELACIONADO A VIÁTICOS Y UTILIDAD OPERATIVA

3.2.1. REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ACTUAL

Las actividades que se realizan en la Empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C., actualmente tienen muchas deficiencias con respecto al control de sus gastos operativos; se siguen procedimientos basados en la experiencia o designa gastos que por confianza al personal no son sustentados, no se gestionan correctamente, ni efectúan de manera eficiente.

En adelante se describirá el diagnóstico que se ha realizado en la Empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C., con la finalidad de identificar los principales problemas en relación a gastos de viáticos y utilidad operativa que tiene la empresa.

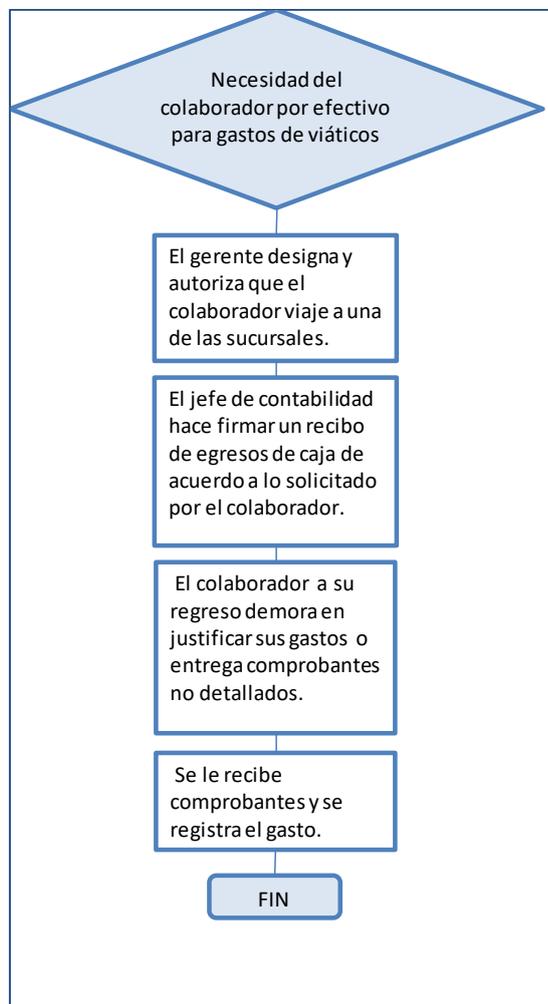
Para realizar el diagnóstico se utilizó la observación (**ANEXO N°2**) y se aplicó una entrevista al Gerente General (**ANEXO N°3**); se determinó lo siguiente en relación a:

3.2.1.1. INEXISTENCIA DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y FLUJOGRAMAS:

- Se ha podido verificar que la empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C. no dispone de políticas para el desembolso de gastos por viáticos, ni procedimientos relacionados con: solicitud de viáticos y justificación de los mismos; eso implica que haya un incremento de gastos operativos y menor utilidad operativa; provocando informalidad en los procesos establecidos por el Gerente.

- El área de tesorería no cuenta con un proceso documentado para el buen desarrollo de sus respectivas actividades, entre ellas para el desembolso de gastos por viáticos, realizándose sólo por experiencia o por funciones indicadas verbalmente, sin utilizar normas o reglas que permitan realizarlas de manera eficiente.
- Se requiere de una mejor comunicación entre las áreas dentro de la empresa.

Figura N° 03: Flujograma actual de la empresa para asignar gastos por viáticos



Fuente: Elaboración propia

Flujograma elaborado en base a la información brindada sobre la asignación de gastos por viáticos.

3.2.1.2. ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

Para poder evaluar la situación actual de la organización respecto a sus gastos operativos, relacionado a viáticos y utilidad operativa; también se usó el Estado de Resultados, que es el estado financiero que permite visualizar la situación económica de la organización y muestra el nivel del gasto operativo en relación a los ingresos en un análisis porcentual denominada análisis horizontal, el cual se presenta a continuación:

Tabla N°02: Estado de Resultados – Periodos 2018 vs 2017

| ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FENIX S.A.C AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2018 Y 2017 SOLES | | | | | | |
|---|---------------------|-------------|---------------------|-------------|--------------------------|--------------|
| | 2018 | | 2017 | | Variación 2017 a 2018 | |
| | S/ | % | S/ | % | S/ | % |
| Ventas netas | 85,466,006 | 100% | 75,954,721 | 100% | 9,511,285 | 13% |
| Costo de ventas | (60,690,064) | -71% | (55,179,717) | -73% | -5,510,347 | 10% |
| Utilidad bruta | 24,775,942 | 29% | 20,775,004 | 27% | 4,000,938 | 19% |
| Gastos administrativos | (12,895,174) | -15% | (9,983,974) | -13% | -2,911,200 | 29% |
| Gastos de ventas | (10,751,419) | -13% | (8,521,678) | -11% | -2,229,741 | 26% |
| Total gastos operativos, neto | (23,646,593) | -28% | (18,505,652) | -24% | -5,140,940 | 28% |
| Utilidad operativa | 1,129,349 | 1% | 2,269,352 | 3% | -1,140,003 | -50% |
| Ingresos financieros | 388,502 | 0% | 289,795 | 0% | 98,707 | 34% |
| Otros Ingresos de Gestión | 1,915,549 | 2% | 1,171,680 | 2% | 743,869 | 63% |
| Gastos Financieros | (1,558,981) | -2% | (2,211,946) | -3% | 652,965 | -30% |
| Total otros gastos neto | 745,069 | 1% | (750,471) | -1% | 1,495,540 | -199% |
| Utilidad antes del impuesto a las ganancias | 1,874,419 | 2% | 1,518,881 | 2% | 355,538 | 23% |
| Impuesto a la renta | (1,778,538) | -2% | (946,237) | -1% | -832,301 | 88% |
| Utilidad neta | 95,881 | 0% | 572,644 | 1% | -476,763 | -83% |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se aprecia en el estado de resultados, que en el año 2018 la utilidad neta ha disminuido un 83%, en relación al año 2017, a pesar que para el año 2018 hay un aumento del total de ingresos en la Empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C.

La utilidad bruta del año 2018 frente al 2017 aumentó en S/ 4'000,938.00 esto se debe a que las ventas aumentaron en S/ 9'511,285.00 y los costos de ventas han disminuido en un 10%.

Se han incrementado los gastos Administrativos y de Ventas; en el año 2017 fue de S/ 18'505,652.00, mientras que para el año 2018 fue de S/ 23'646,593.00, aumentando en S/ 5'140,940.00 representando un 28% más que el 2017. Siendo el mayor gasto el pago de remuneraciones, como se aprecia en la **Tabla N° 04 y N°05**.

La utilidad operativa del año 2018 ha sufrido una baja considerable en relación con el año 2017 correspondiente a S/ 1'140,003.00 lo que equivale a un 50% menos. La disminución es debido al aumento de gastos operativos.

Tener un monto de gastos de ventas y administrativos mayor al 10% es bastante, teniendo en cuenta el nivel de ingresos que poseen en el sector de transporte interprovincial, por lo que la revisión de estos es uno de los principales pilares para la mejora económica de la organización.

Otro punto importante para evaluar la situación actual, son los indicadores del rendimiento operativo en función a las ventas, para poder tener en cuenta al momento de proponer una gestión que permita la disminución de estos índices:

Tabla N°03: Indicadores Financieros – Periodos 2018 vs 2017

| Rendimiento Operativo | | | |
|---|---------------------------------|---------------------------------|--|
| Margen bruto | 2018 | 2017 | |
| <u>Ventas - Costo de ventas</u> | 84'466,006 - 60'690,064 = 29.0% | 75'954,721 - 55'179,717 = 27.4% | |
| Ventas | 85'466,006 | 75'954,721 | |
| Margen operativo | 2018 | 2017 | |
| <u>Utilidad operativa</u> | 1'129,349 = 1.3% | 2'269,352 = 3.0% | |
| Ventas | 85'466,006 | 75'954,721 | |
| Margen de gastos administrativos | 2018 | 2017 | |
| <u>Gastos Administrativos</u> | 12'895,174 = 17.8% | 9'983,974 = 13.4% | |
| Ventas | 85'466,006 | 75'954,721 | |
| Margen de gastos de ventas | 2018 | 2017 | |
| <u>Gastos de Ventas</u> | 10'751,419 = 15.6% | 8'521,678 = 11.0% | |
| Ventas | 85'466,006 | 75'954,721 | |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Los indicadores financieros de la empresa de transportes Ave Fénix S.A.C. de la ciudad de Trujillo para el periodo 2018 muestra el nivel de margen operativo de 1.3% menor frente al 3% en el año 2017; para ello se necesita disminuir algunos gastos operativos que con una participación total del 33.4% sobre el total de los ingresos alcanza un nivel alto; por ello se necesita disminuir algunos puntos importantes como son los gastos de viáticos tanto en el área de ventas, como los otorgados a los administrativos, teniendo en cuenta que el nivel de ingresos no ha incrementado lo que se esperaba y que al aumentar el margen de gastos administrativos a 17.8% y gastos de ventas a 15.6%, quiere decir que se están destinando más ingresos para cubrir dichos gastos.

3.2.1.3. ANÁLISIS DEL TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS DEL AÑO 2018

Para poder conocer en qué tipo de gastos la empresa está gastando más, aparte de gastos de planilla y consumo de suministros en el año 2018, a continuación, se muestra el análisis de gastos administrativos y de venta; dentro de los cuáles se encuentran los gastos por movilidad local, alojamiento, alimentación y otros gastos de viaje que forman parte de los viáticos:

Tabla N°04: Detalle de Gastos Administrativos

| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | 12,895,174 |
|--|-------------------|--|
| CONSUMO DE SUMINISTROS | 2,836,938.28 | 22% |
| GASTOS DE PERSONAL | 3,868,552.20 | 30% |
| SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS | 2,321,131.32 | 18% |
| MOVILIDAD LOCAL ADMIN. (G.A.) | 278,535.76 | 1,067,720.41 8% Total gastos viáticos s/ 1'067,720.41 Equivalente al 8 % del total de gastos administrativos. |
| ALOJAMIENTO (G.A.) | 301,747.07 | |
| ALIMENTACION (G.A.) | 348,169.70 | |
| OTROS GASTOS DE VIAJE | 139,267.88 | |
| ASESORIA Y CONSULTORIA | 92,845.25 | |
| PRODUCCION ENCARGADA A TERCEROS (G.A.) | 23,211.31 | |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES | 116,056.57 | |
| ALQUILERES | 417,803.64 | |
| SERVICIOS BASICOS | 278,535.76 | |
| PUBLICIDAD, PUBLICACIONES, RELACIONES PUBLICAS | 116,056.57 | |
| SERVICIOS DE CONTRATISTAS | 92,845.25 | |
| OTROS SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS | 116,056.57 | |
| TRIBUTOS | 773,710.44 | 6% |
| CARGAS DIVERSAS DE GESTION | 1,676,372.62 | 13% |
| PROVISIONES DEL EJERCICIO | 1,418,469.14 | 11% |

Fuente: Elaboración propia

Comentario:

Dentro de los gastos administrativos por S/12'895,174.00 en el año 2018, un 30% son gastos de personal, 22% destinados al consumo de suministros y el 18% corresponden a los gastos de servicios prestados por terceros por S/ 2'321,131.32, dentro de los cuáles un 8% son gastos por viáticos del área administrativa (movilidad

local, alojamiento, alimentación y otros gastos de viaje), al ser éstos uno de los gastos más relevantes sobre el total; ser gestionados y limitarlos en base a una política pueden disminuir para obtener un incremento en la utilidad operativa.

Tabla N°05: Detalle de Gastos de Ventas

| GASTOS VENTAS | | 10,751,419 |
|--|-------------------|--|
| CONSUMO DE SUMINISTROS | 2,365,312.18 | 22% |
| GASTOS DE PERSONAL | 3,225,425.70 | 30% |
| SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS | 1,935,255.42 | 18% |
| MOVILIDAD LOCAL ADMIN. (G.V.) | 193,525.54 | 909,570.05 7% Total gastos viáticos s/ 909,570.05 Equivalente al 7% del total de gastos de venta. |
| ALOJAMIENTO (G.V.) | 232,230.65 | |
| ALIMENTACION (G.V.) | 387,051.08 | |
| OTROS GASTOS DE VIAJE | 96,762.77 | |
| ASESORIA Y CONSULTORIA | 77,410.22 | |
| PRODUCCION ENCARGADA A TERCEROS (G.A.) | 19,352.55 | |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES | 96,762.77 | |
| ALQUILERES | 328,993.42 | |
| SERVICIOS BASICOS | 232,230.65 | |
| PUBLICIDAD, PUBLICACIONES, RELACIONES PUBLICAS | 96,762.77 | |
| SERVICIOS DE CONTRATISTAS | 77,410.22 | |
| OTROS SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS | 96,762.77 | |
| TRIBUTOS | 645,085.14 | 6% |
| CARGAS DIVERSAS DE GESTION | 1,397,684.47 | 13% |
| PROVISIONES DEL EJERCICIO | 1,182,656.09 | 11% |

Fuente: Elaboración propia

Comentario:

Dentro de los gastos de ventas por S/10'751,419.00 en el año 2018, un 30% son gastos de personal, 22% destinados al consumo de suministros y el 18% corresponden a los gastos de servicios prestados por terceros por S/ 1'935,255.42, dentro de los cuáles un 7% son gastos por viáticos del área de ventas (movilidad local, alojamiento, alimentación y otros gastos de viaje), al ser éstos uno de los gastos más relevantes; ser gestionados y limitarlos en base a una política pueden disminuir para obtener un incremento en la utilidad operativa.

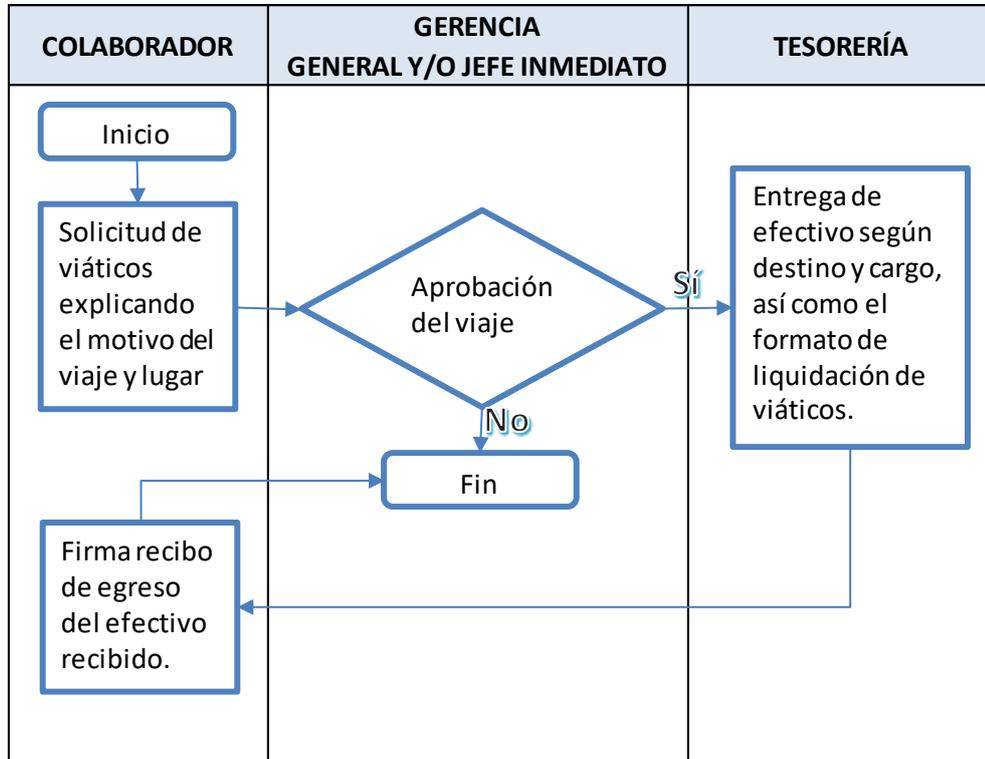
3.3. PLAN PARA GESTIÓN DE VIÁTICOS

Para la propuesta del plan de gestión de viáticos en la empresa de transportes Ave Fénix S.A.C. se utilizará las siguientes herramientas:

- **Flujograma:** Son elaborados descriptivamente y de acuerdo al diagnóstico realizado a la empresa, el cual permitirá corregir algunas actividades y desarrollar algunas omitidas dinamizando el trabajo, para realizarlo de manera eficiente.
- **Políticas y disposiciones para gastos de viáticos:** Monto límite de dinero a entregar para alimentación, alojamiento y movilidad.
- **Documentación:** Se elaboraron los documentos que deberán ser utilizados para un proceso eficiente en la solicitud y asignación de gastos de viáticos.

3.3.1. Propuesta de flujograma para el proceso de solicitud de viáticos

Figura N°04: Flujograma para el proceso de solicitud de viáticos



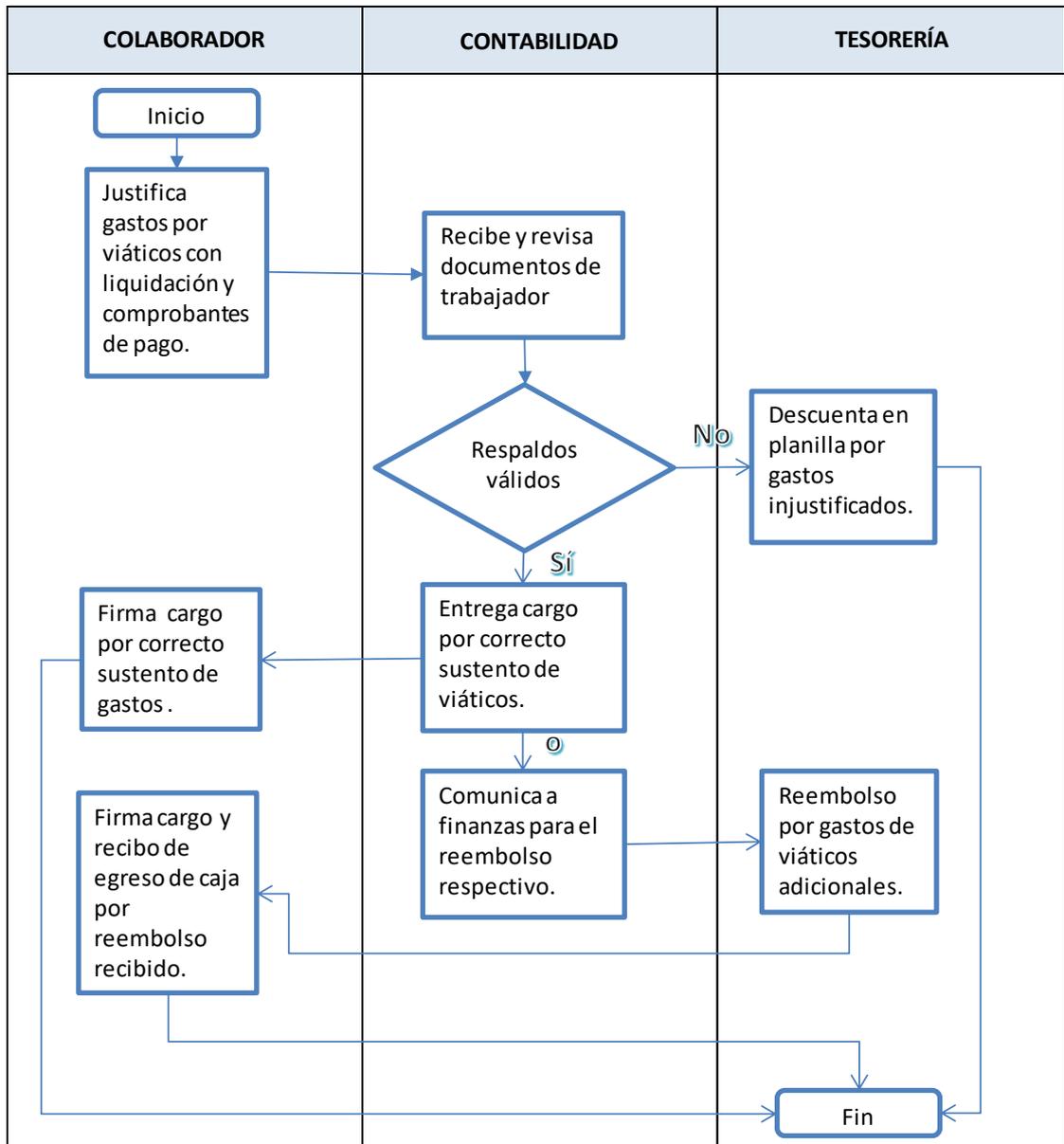
Fuente: Elaboración propia

3.3.1.1. Descripción del proceso para solicitar viáticos:

- ✓ El colaborador envía correo solicitando viáticos, explicando el motivo del viaje y lugar, luego espera repuesta de gerencia general y/o de su jefe inmediato.
- ✓ Gerencia general y/o el jefe inmediato recibe y revisa la solicitud; si la aprueba, comunica al área de tesorería para que entregue el efectivo según destino y cargo, asimismo entregue el formato de liquidación de viáticos, finalizando el proceso de solicitud de viáticos.
- ✓ En caso gerencia general y/o jefe inmediato, después de recibir y revisar la solicitud por viáticos, no apruebe el viaje, terminará de inmediato el proceso.

3.3.2. Propuesta de flujograma para el proceso de justificación de viáticos

Figura N°05: Flujograma para el proceso de justificación de viáticos



Fuente: Elaboración propia

3.3.2.1. Descripción del proceso para justificar viáticos:

- ✓ El colaborador presenta formato de liquidación de viáticos por movilidad, alimentación y alojamiento con sus debidos comprobantes de pago en el área contable.
- ✓ El área contable recibe y revisa los documentos entregados por el trabajador; si los respaldos son válidos, entrega cargo por entrega de documentos bien sustentados por gastos de viáticos y el colaborador firma, finalizando el proceso.
- ✓ En caso los respaldos sean válidos y necesiten reembolso, el área contable comunica a tesorería para que se le reembolse al colaborador, el colaborador firma cargo por adecuado sustento de gastos de viáticos y recibo de egreso de caja por dicho reembolso finalizando el proceso de justificación de gastos por viáticos.
- ✓ Si los respaldos no son válidos, se comunica al área de tesorería para el respectivo descuento al trabajador en planilla por gastos injustificados y finaliza el proceso.

3.3.3. Propuesta de políticas para gestionar gastos operativos, relacionado a viáticos



POLÍTICAS PARA GASTOS DE VIÁTICOS

3.3.3.1. Objetivo:

Definir las políticas y disposiciones para que se tenga un control, registro y análisis de los gastos por viáticos en el que incurren naturalmente los colaboradores cuando tienen que viajar a alguna sucursal, con el afán que nuestro personal encuentre la comodidad y confianza de poder ser transparentes y manejar un adecuado nivel de gasto.

3.3.3.2. Alcance:

Para todo el personal de la empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C., sobre todo a los que cumplan las funciones de colaborador designado a viajar, personal de tesorería y área contable.

3.3.3.3. Responsabilidades:

- **Colaborador:** Es el principal responsable de que la declaración de viáticos tanto regulares como extraordinarios demuestren los egresos de efectivo reales que la empresa debe asumir por circunstancias verdaderas a la labor del servicio que se le es asignado, haciendo válido y transparente el procedimiento de gasto por viáticos que se les brinda.
- **Tesorería:** Es el responsable del efectivo que se les brinda a los colaboradores, y más si se tiene en cuenta que tiene que supervisar y respaldar los viáticos extraordinarios que necesitan los colaboradores para efectuar un servicio eficiente, de esa manera sería un filtro importante de seguridad y transparencia.

- **Contabilidad:** El área que tiene la labor de hacer cumplir las normas de entrega, comprobantes y verificar el formato de liquidación de gasto para confirmar y dar el visto bueno que los egresos por gasto de viáticos que se dan son reales y necesarios, para que la empresa pueda asumirlos con libertad.
- **Gerencia y/o Jefe Inmediato:** Responsables de realizar el seguimiento al procedimiento en cada una de las áreas involucradas, con el fin de establecer en dirección parte de la responsabilidad, haciendo sentir al personal de la organización que todos debemos juntar esfuerzos para disminuir gastos y sobretodo mejorar la utilidad de una manera técnica y con ayuda de todos.

3.3.3.4. Políticas y disposiciones:

- El área de tesorería, encargada de la entrega del efectivo por viáticos a los colaboradores, lo hará teniendo en cuenta la política establecida en la siguiente tabla:

Tabla N°06: Límite de efectivo para gastos de viáticos según ciudad de destino

| CARGO | GERENCIA | | | | | SUB-GERENTES | | | | | JEFES DE ÁREA | | | | | ASISTENTES | | | |
|-----------|--------------|-------------|-----------------|----------------|------------------|--------------|-------------|-----------------|----------------|------------------|---------------|-------------|-----------------|----------------------|------------------|--------------|-------------|-----------------|------------------|
| | ALIMENTACIÓN | ALOJAMIENTO | MOVILIDAD LOCAL | PASAJES AÉREOS | TOTALES | ALIMENTACIÓN | ALOJAMIENTO | MOVILIDAD LOCAL | PASAJES AÉREOS | TOTALES | ALIMENTACIÓN | ALOJAMIENTO | MOVILIDAD LOCAL | MOVILIDAD PROVINCIAL | TOTALES | ALIMENTACIÓN | ALOJAMIENTO | MOVILIDAD LOCAL | TOTALES |
| Lima | S/ 80.00 | S/ 200.00 | S/ 80.00 | S/ 400.00 | S/ 760.00 | S/ 70.00 | S/ 150.00 | S/ 70.00 | S/ 400.00 | S/ 690.00 | S/ 60.00 | S/ 80.00 | S/ 60.00 | S/ 120.00 | S/ 320.00 | S/ 40.00 | S/ 60.00 | S/ 45.00 | S/ 145.00 |
| Chimbote | S/ 70.00 | S/ 150.00 | S/ 60.00 | S/ 0.00 | S/ 280.00 | S/ 60.00 | S/ 100.00 | S/ 55.00 | S/ 0.00 | S/ 215.00 | S/ 50.00 | S/ 60.00 | S/ 40.00 | S/ 120.00 | S/ 270.00 | S/ 30.00 | S/ 40.00 | S/ 35.00 | S/ 105.00 |
| Trujillo | S/ 60.00 | S/ 120.00 | S/ 60.00 | S/ 350.00 | S/ 590.00 | S/ 50.00 | S/ 100.00 | S/ 55.00 | S/ 350.00 | S/ 555.00 | S/ 40.00 | S/ 60.00 | S/ 40.00 | S/ 120.00 | S/ 260.00 | S/ 30.00 | S/ 50.00 | S/ 35.00 | S/ 115.00 |
| Chiclayo | S/ 60.00 | S/ 120.00 | S/ 60.00 | S/ 350.00 | S/ 590.00 | S/ 50.00 | S/ 100.00 | S/ 55.00 | S/ 350.00 | S/ 555.00 | S/ 40.00 | S/ 60.00 | S/ 40.00 | S/ 120.00 | S/ 260.00 | S/ 30.00 | S/ 50.00 | S/ 35.00 | S/ 115.00 |
| Cajamarca | S/ 50.00 | S/ 100.00 | S/ 60.00 | S/ 350.00 | S/ 560.00 | S/ 50.00 | S/ 80.00 | S/ 55.00 | S/ 350.00 | S/ 535.00 | S/ 40.00 | S/ 60.00 | S/ 40.00 | S/ 120.00 | S/ 260.00 | S/ 30.00 | S/ 40.00 | S/ 35.00 | S/ 105.00 |
| Piura | S/ 60.00 | S/ 120.00 | S/ 60.00 | S/ 350.00 | S/ 590.00 | S/ 50.00 | S/ 100.00 | S/ 55.00 | S/ 350.00 | S/ 555.00 | S/ 40.00 | S/ 60.00 | S/ 40.00 | S/ 120.00 | S/ 260.00 | S/ 30.00 | S/ 50.00 | S/ 35.00 | S/ 115.00 |
| Tumbes | S/ 60.00 | S/ 80.00 | S/ 60.00 | S/ 350.00 | S/ 550.00 | S/ 50.00 | S/ 90.00 | S/ 55.00 | S/ 350.00 | S/ 545.00 | S/ 40.00 | S/ 60.00 | S/ 40.00 | S/ 120.00 | S/ 260.00 | S/ 30.00 | S/ 50.00 | S/ 35.00 | S/ 115.00 |
| Jaén | S/ 60.00 | S/ 70.00 | S/ 60.00 | S/ 350.00 | S/ 540.00 | S/ 50.00 | S/ 70.00 | S/ 55.00 | S/ 350.00 | S/ 525.00 | S/ 40.00 | S/ 60.00 | S/ 40.00 | S/ 120.00 | S/ 260.00 | S/ 30.00 | S/ 50.00 | S/ 35.00 | S/ 115.00 |

Fuente: Elaboración propia

- El área de tesorería, deberá hacer firmar un recibo de egreso al colaborador, por el efectivo recibido para viáticos.
- El colaborador, está en la obligación de pedir un comprobante de pago detallado en dónde haga efectivo los gastos de viáticos que le brindaron, mediante factura o boleta si el restaurante o establecimiento no emita facturas; en cada comprobante deberá consignar la razón social de la empresa: Empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C. y el Ruc N°20133605291, colaborando así, para un adecuado control.
- Los colaboradores deberán presentar un descargo mediante un formato de liquidación de viáticos, el sustento y detallar el gasto o uso de efectivo que la empresa le brindó o en su defecto el efectivo que usaron de más por circunstancias extraordinarias que se presenten en el viaje.
- Los colaboradores deberán rendir sus viáticos en un plazo no mayor a 48 horas, en que hayan llegado a la ciudad de Trujillo.
- El encargado del área contable está en la obligación de pedir sustento de los gastos asumidos extraordinariamente por los colaboradores, ya que comparte la responsabilidad de sanción ante cualquier eventualidad planeado por los colaboradores.
- El encargado del área contable tiene la responsabilidad primaria de ejercer confianza con los demás colaboradores y generar un ambiente de transparencia controlando los informes de viáticos presentados y asumidos por la empresa,
- El área de tesorería solo podrá reembolsar el efectivo por viáticos ejecutados extraordinariamente por los colaboradores, siempre y cuando se

tenga el informe firmado por el encargado de contabilidad, ya que este comparte la responsabilidad con el tesorero.

- El área de tesorería deberá realizar un informe mensual, trimestral y anual del reporte de viáticos entregados, así como el monto en que se incurre en gasto extraordinario para que se tome en cuenta para el presupuesto de gastos del año.

| | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| Generado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|----------------------|----------------------|----------------------|

3.3.4. Diseño de documentos a utilizar para solicitud y asignación de gastos por viáticos

Figura N°06: Diseño de formato para solicitar viáticos

|  SOLICITUD DE VIÁTICOS | | | | | |
|--|--|-------------|-----------------|-------|--|
| FECHA: _____ | | | | | |
| LUGAR DE DESTINO: _____ | | | | | |
| N° DE DÍAS: _____ | | | | | |
| COLABORADOR: | | | | | |
| NOMBRES Y APELLIDOS | | N° DNI | | CARGO | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| MOTIVO DEL VIAJE: | | | | | |
| | | | | | |
| MONTO DEL GASTO A REALIZARSE: | | | | | |
| | | | | | |
| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POR DESARROLLAR EN EL VIAJE: | | | | | |
| FECHA | | ACTIVIDADES | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| AUTORIZADO: | | | | | |
| _____ | | | _____ | | |
| JEFE INMEDIATO | | | GERENTE GENERAL | | |

Fuente: Elaboración propia

Figura N°07: Diseño de formato para liquidación de viáticos

|  LIQUIDACIÓN DE VIÁTICOS | | | | | | |
|---|-------|-----------------------|----------------------|---------------------|----------|----------|
| NOMBRES Y APELLIDOS DEL COLABORADOR: | | | | | | |
| CARGO: | | | | | | |
| MOTIVO DEL VIAJE: | | | | | | |
| PERIODO DEL VIAJE: | | | | | | |
| DETALLE DE CONCEPTOS | | | | | | |
| GASTOS | FECHA | RUC | NOMBRE DEL PROVEEDOR | N° DE COMPROBANTE | CONCEPTO | VALOR S/ |
| ALIMENTACIÓN | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| TOTAL ALIMENTACIÓN | | | | | | |
| GASTOS | FECHA | RUC | NOMBRE DEL PROVEEDOR | N° DE COMPROBANTE | CONCEPTO | VALOR S/ |
| ALOJAMIENTO | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| TOTAL ALOJAMIENTO | | | | | | |
| GASTOS | FECHA | RUC | NOMBRE DEL PROVEEDOR | N° DE COMPROBANTE | CONCEPTO | VALOR S/ |
| MOVILIDAD LOCAL | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| TOTAL MOVILIDAD LOCAL | | | | | | |
| GASTOS | FECHA | RUC | NOMBRE DEL PROVEEDOR | N° DE COMPROBANTE | CONCEPTO | VALOR S/ |
| OTROS GASTOS | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| TOTAL OTROS GASTOS | | | | | | |
| Resumen: | | | | | | |
| Total con comprobantes de pago | | | | | | |
| Total sin comprobantes de pago (Misceláneos) | | | | | | |
| Monto entregado a colaborador | | | | | | |
| Monto a reembolsar | | | | | | |
| <p>Nota: Se aclara que todo gasto se liquidará con comprobante de pago, conforme disponen las políticas de la empresa por conceptos de alimentación, alojamiento, movilidad provincial y pasajes aéreos.</p> <p>En el casillero de misceláneos se aplicarán todos los gastos tales como: movilidad local, entre otros que no superen el límite asignado según políticas de la empresa.</p> | | | | | | |
| Firma del Responsable | | Conforme Contabilidad | | Conforme Tesorería | | |
| Fecha de entrega: | | Fecha de recepción: | | Fecha de reembolso: | | |

Fuente: Elaboración propia

Figura N°08: Diseño de formato de recibo de egresos de caja

| | | | |
|---|--|---|----------------------|
|  | | RECIBO DE EGRESOS DE CAJA N° _____ | |
| FECHA: | | | |
| RECIBÍ DE: EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FÉNIX S.A.C. | | | |
| LA CANTIDAD DE: | | | |
| ----- | | | |
| LA CONCEPTO DE: | | | |
| ----- | | | |
| ----- | | | |
| | | | FIRMA Y SELLO |

Fuente: Elaboración propia

3.4. COMPARACIÓN DE RESULTADOS

1.- A continuación, se muestra un análisis de la tabla propuesta como política para la entrega de dinero por viáticos, para poder determinar cuánto sería el gasto si se adopta la propuesta cumpliendo las políticas y disposiciones establecidas:

Tabla N°07: Resumen total de límite de efectivo para gastos de viáticos según ciudad de destino

| CARGO | GERENCIA | | | | | SUB-GERENTES | | | | | JEFES DE ÁREA | | | | | ASISTENTES | | | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|----------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|------------------|-----------------------|------------------|----------------------|--------------------|------------------|------------------|-------------------------|------------------|--|--|--|-----------------------|
| | ALIMENTACIÓN | ALOJAMIENTO | MOVILIDAD LOCAL | PASAJES AÉREOS | TOTALES | ALIMENTACIÓN | ALOJAMIENTO | MOVILIDAD LOCAL | PASAJES AÉREOS | TOTALES | ALIMENTACIÓN | ALOJAMIENTO | MOVILIDAD LOCAL | MOVILIDAD PROVINCIAL | TOTALES | ALIMENTACIÓN | ALOJAMIENTO | MOVILIDAD LOCAL | TOTALES | | | | |
| Lima | S/ 80.00 | S/ 200.00 | S/ 80.00 | S/ 400.00 | S/ 760.00 | S/ 70.00 | S/ 150.00 | S/ 70.00 | S/ 400.00 | S/ 690.00 | S/ 60.00 | S/ 80.00 | S/ 60.00 | S/ 120.00 | S/ 320.00 | S/ 40.00 | S/ 60.00 | S/ 45.00 | S/ 145.00 | | | | |
| Chimbote | S/ 70.00 | S/ 150.00 | S/ 60.00 | S/ 0.00 | S/ 280.00 | S/ 60.00 | S/ 100.00 | S/ 55.00 | S/ 0.00 | S/ 215.00 | S/ 50.00 | S/ 60.00 | S/ 40.00 | S/ 120.00 | S/ 270.00 | S/ 30.00 | S/ 40.00 | S/ 35.00 | S/ 105.00 | | | | |
| Trujillo | S/ 60.00 | S/ 120.00 | S/ 60.00 | S/ 350.00 | S/ 590.00 | S/ 50.00 | S/ 100.00 | S/ 55.00 | S/ 350.00 | S/ 555.00 | S/ 40.00 | S/ 60.00 | S/ 40.00 | S/ 120.00 | S/ 260.00 | S/ 30.00 | S/ 50.00 | S/ 35.00 | S/ 115.00 | | | | |
| Chiclayo | S/ 60.00 | S/ 120.00 | S/ 60.00 | S/ 350.00 | S/ 590.00 | S/ 50.00 | S/ 100.00 | S/ 55.00 | S/ 350.00 | S/ 555.00 | S/ 40.00 | S/ 60.00 | S/ 40.00 | S/ 120.00 | S/ 260.00 | S/ 30.00 | S/ 50.00 | S/ 35.00 | S/ 115.00 | | | | |
| Cajamarca | S/ 50.00 | S/ 100.00 | S/ 60.00 | S/ 350.00 | S/ 560.00 | S/ 50.00 | S/ 80.00 | S/ 55.00 | S/ 350.00 | S/ 535.00 | S/ 40.00 | S/ 60.00 | S/ 40.00 | S/ 120.00 | S/ 260.00 | S/ 30.00 | S/ 40.00 | S/ 35.00 | S/ 105.00 | | | | |
| Piura | S/ 60.00 | S/ 120.00 | S/ 60.00 | S/ 350.00 | S/ 590.00 | S/ 50.00 | S/ 100.00 | S/ 55.00 | S/ 350.00 | S/ 555.00 | S/ 40.00 | S/ 60.00 | S/ 40.00 | S/ 120.00 | S/ 260.00 | S/ 30.00 | S/ 50.00 | S/ 35.00 | S/ 115.00 | | | | |
| Tumbes | S/ 60.00 | S/ 80.00 | S/ 60.00 | S/ 350.00 | S/ 550.00 | S/ 50.00 | S/ 90.00 | S/ 55.00 | S/ 350.00 | S/ 545.00 | S/ 40.00 | S/ 60.00 | S/ 40.00 | S/ 120.00 | S/ 260.00 | S/ 30.00 | S/ 50.00 | S/ 35.00 | S/ 115.00 | | | | |
| Jaén | S/ 60.00 | S/ 70.00 | S/ 60.00 | S/ 350.00 | S/ 540.00 | S/ 50.00 | S/ 70.00 | S/ 55.00 | S/ 350.00 | S/ 525.00 | S/ 40.00 | S/ 60.00 | S/ 40.00 | S/ 120.00 | S/ 260.00 | S/ 30.00 | S/ 50.00 | S/ 35.00 | S/ 115.00 | | | | |
| TOTALES | S/ 500.00 | S/ 960.00 | S/ 500.00 | S/ 2,500.00 | S/ 4,460.00 | S/ 430.00 | S/ 790.00 | S/ 455.00 | S/ 2,500.00 | S/ 4,175.00 | S/ 350.00 | S/ 500.00 | S/ 340.00 | S/ 960.00 | S/ 2,150.00 | S/ 250.00 | S/ 390.00 | S/ 290.00 | S/ 930.00 | | | | |
| NÚMERO DE VECES AL MES | | | | | | 1 | | | | | | 2 | | | | | | 3 | | | | | 3 |
| CANTIDAD DE PERSONAS QUE VIAJAN POR MESES AL AÑO | | | | | | 1 | | | | | | 2 | | | | | | 14 | | | | | 7 |
| TOTAL DE GASTOS AL AÑO | | | | | | 12 | | | | | | 12 | | | | | | 12 | | | | | 12 |
| | | | | | | S/. 53,520.00 | | | | | | S/. 200,400.00 | | | | | | S/. 1,083,600.00 | | | | | S/. 234,360.00 |

| GASTOS DE VIÁTICOS - ADMINISTRACIÓN | | |
|-------------------------------------|------------|-------------------|
| ALIMENTACIÓN | S/. | 144,120.00 |
| ALOJAMIENTO | S/. | 216,600.00 |
| MOVILIDAD LOCAL | S/. | 146,160.00 |
| OTROS GASTOS DE VIAJE | S/. | 366,480.00 |
| TOTAL DE GASTOS ADM. | S/. | 873,360.00 |
| 13 COLABORADORES | | |

| GASTOS DE VIÁTICOS - VENTAS | | |
|----------------------------------|------------|-------------------|
| ALIMENTACIÓN | S/. | 121,920.00 |
| ALOJAMIENTO | S/. | 183,120.00 |
| MOVILIDAD LOCAL | S/. | 126,120.00 |
| OTROS GASTOS DE VIAJE | S/. | 267,360.00 |
| TOTAL DE GASTOS DE VENTAS | S/. | 698,520.00 |
| 11 COLABORADORES | | |

| GASTOS TOTALES DE VIÁTICOS | |
|----------------------------|---------------------|
| S/. | 1,571,880.00 |

Fuente: Elaboración propia

Comentario:

En la **Tabla N°07** se determina el total de gastos de viáticos por S/1' 571,880.00, según el número de personas que viajan, el número de veces al mes y durante un año.

Por su destino al centro de costos de administración y ventas de los 24 colaboradores que viajan durante el año, se ha determinado el total de gastos de viáticos administrativos por S/ 873,360.00 de 13 colaboradores y de gastos por viáticos de ventas por S/ 698,520.00 de 11 colaboradores.

2.- Se trasladan los montos de gastos administrativos y de ventas resultantes según alimentación, alojamiento, movilidad local y otros gastos de viaje, como se observará a continuación:

Tabla N°08: Detalle de Gastos Administrativos después de la gestión

| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | 12,700,814 |
|--|-------------------|---|
| CONSUMO DE SUMINISTROS | 2,836,938.28 | 22% |
| GASTOS DE PERSONAL | 3,868,552.20 | 30% |
| SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS | 2,126,770.91 | 17% |
| MOVILIDAD LOCAL ADMIN. (G.A.) | 146,160.00 | } 873,360.00 7% Total gastos viáticos S/873,360.00 Equivalente al 7% del total de los gastos administrativos. |
| ALOJAMIENTO (G.A.) | 216,600.00 | |
| ALIMENTACION (G.A.) | 144,120.00 | |
| OTROS GASTOS DE VIAJE | 366,480.00 | |
| ASESORIA Y CONSULTORIA | 92,845.25 | |
| PRODUCCION ENCARGADA A TERCEROS (G.A.) | 23,211.31 | |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES | 116,056.57 | |
| ALQUILERES | 417,803.64 | |
| SERVICIOS BASICOS | 278,535.76 | |
| PUBLICIDAD, PUBLICACIONES, RELACIONES PUBLICAS | 116,056.57 | |
| SERVICIOS DE CONTRATISTAS | 92,845.25 | |
| OTROS SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS | 116,056.57 | |
| TRIBUTOS | 773,710.44 | 6% |
| CARGAS DIVERSAS DE GESTION | 1,676,372.62 | 13% |
| PROVISIONES DEL EJERCICIO | 1,418,469.14 | 11% |

Fuente: Elaboración propia

Comentario:

Dentro de los gastos administrativos por S/12'700,814.00 en el año 2018 después de la gestión, un 30% son gastos de personal, 22% destinados al consumo de suministros y el 17% corresponden a los gastos de servicios prestados por terceros por S/ 2'126,770.91, dentro de los cuáles un 7% son gastos por viáticos del área administrativa (movilidad local, alojamiento, alimentación y otros gastos de viaje); ser gestionados y limitarlos en base a una política han disminuido 1%, un porcentaje significativo respecto a la cantidad de sus ingresos.

Tabla N°09: Detalle de Gastos de Ventas después de la gestión

| GASTOS VENTAS | | 10,540,369 |
|--|-------------------|---|
| CONSUMO DE SUMINISTROS | 2,365,312.18 | 22% |
| GASTOS DE PERSONAL | 3,225,425.70 | 31% |
| SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS | 1,724,205.37 | 16% |
| MOVILIDAD LOCAL ADMIN. (G.V.) | 126,120.00 | |
| ALOJAMIENTO (G.V.) | 183,120.00 | 698,520.00 5% |
| ALIMENTACION (G.V.) | 121,920.00 | |
| OTROS GASTOS DE VIAJE | 267,360.00 | Total gastos viáticos s/698,520.00 |
| ASESORIA Y CONSULTORIA | 77,410.22 | Equivalente al 5% del total de los gastos de ventas. |
| PRODUCCION ENCARGADA A TERCEROS (G.A.) | 19,352.55 | |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES | 96,762.77 | |
| ALQUILERES | 328,993.42 | |
| SERVICIOS BASICOS | 232,230.65 | |
| PUBLICIDAD, PUBLICACIONES, RELACIONES PUBLICAS | 96,762.77 | |
| SERVICIOS DE CONTRATISTAS | 77,410.22 | |
| OTROS SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS | 96,762.77 | |
| TRIBUTOS | 645,085.14 | 6% |
| CARGAS DIVERSAS DE GESTION | 1,397,684.47 | 13% |
| PROVISIONES DEL EJERCICIO | 1,182,656.09 | 11% |

Fuente: Elaboración propia

Comentario:

Dentro de los gastos de ventas por S/10'540,369.00 en el año 2018 después de la gestión, un 31% son gastos de personal, 22% destinados al consumo de suministros y el 16% corresponden a los gastos de servicios prestados por terceros por S/1'724,205.37, dentro de los cuáles un 5% son gastos por viáticos del área de ventas (movilidad local, alojamiento, alimentación y otros gastos de viaje); ser gestionados y limitarlos en base a una política han disminuido un 2%, un porcentaje significativo respecto a la cantidad de sus ingresos.

3.- Por último, se vuelve a realizar el análisis y se comparan los resultados obtenidos en el Estado de Resultados e Indicadores Financieros del año 2018 antes y después del plan de gestión propuesta:

Tabla N°10: Estado de Resultados – Periodos 2018 antes de la gestión vs 2018 después de la gestión

Fuente: Elaboración propia

| ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FENIX S.A.C AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2018 SOLES | | | | | | |
|--|-------------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|-------------------|-------------|
| | 2018 DESPUÉS DE LA GESTIÓN | | 2018 ANTES DE LA GESTIÓN | | Variación 2018 | |
| | S/ | % | S/ | % | S/ | % |
| Ventas netas | 85,466,006 | 100% | 85,466,006 | 100% | | |
| Costo de ventas | (60,690,064) | -71% | (60,690,064) | -71% | | |
| Utilidad bruta | 24,775,942 | 29% | 24,775,942 | 29% | | |
| Gastos administrativos | (12,700,814) | -15% | (12,895,174) | -15% | 194,360 | -2% |
| Gastos de ventas | (10,540,369) | -12% | (10,751,419) | -13% | 211,050 | -2% |
| Total gastos operativos, neto | (23,241,183) | -27% | (23,646,593) | -28% | 405,410 | -2% |
| Utilidad operativa | 1,534,760 | 2% | 1,129,349 | 1% | 405,410 | 36% |
| Ingresos financieros | 388,502 | 0% | 388,502 | 0% | | |
| Otros Ingresos de Gestión | 1,915,549 | 2% | 1,915,549 | 2% | | |
| Gastos Financieros | (1,558,981) | -2% | (1,558,981) | -2% | | |
| Total otros gastos neto | 745,069 | 1% | 745,069 | 1% | | |
| Utilidad antes del impuesto a las ganancias | 2,279,829 | 3% | 1,874,419 | 2% | 405,410 | 22% |
| Impuesto a la renta | (1,778,538) | -2% | (1,778,538) | -2% | | |
| Utilidad neta | 501,291 | 1% | 95,881 | 0% | 405,410 | 423% |

Interpretación:

Se aprecia en el estado de resultados, que en el año 2018 después de la gestión la utilidad neta aumentó S/ 405,410.00, en relación al año 2018 antes de la gestión, debido a la disminución de gastos operativos.

Se han reducido los gastos Administrativos y de Ventas; en el año 2018 antes de la gestión fue de S/ 23'646,593.00, mientras que para el año 2018 después de la gestión fue de S/ 23'241,183.00, disminuyendo en S/ 405,410.00 representando un 2% menos, aunque no parezca significativo, se aprecia cómo aumentó la utilidad.

La utilidad operativa del año 2018 después de la gestión ha mejorado en un 36% en relación con el año 2018 antes de la gestión en S/ 405,410.00. El aumento es debido a la disminución de los gastos operativos y con sólo gestionar los gastos de viáticos considerados dentro de éstos.

Tabla N°11: Indicadores Financieros - Periodos 2018 antes de la gestión vs 2018 después de la gestión

| Rendimiento Operativo | | | |
|---|--|-------------------------------|-------------------------------|
| Margen bruto | | Gestión 2018 | 2018 |
| <u>Ventas - Costo de ventas</u> | | 84'466,006-60'690,064 = 29.0% | 84'466,006-60'690,064 = 29.0% |
| Ventas | | 85'466,006 | 85'466,006 |
| Margen operativo | | Gestión 2018 | 2018 |
| <u>Utilidad operativa</u> | | 1'534,760 = 1.8% | 1'129,349 = 1.3% |
| Ventas | | 85'466,006 | 85'466,006 |
| Margen de gastos administrativos | | Gestión 2018 | 2018 |
| <u>Gastos Administrativos</u> | | 12'700,814 = 14.9% | 12'895,174 = 17.8% |
| Ventas | | 85'466,006 | 85'466,006 |
| Margen de gastos de ventas | | Gestión 2018 | 2018 |
| <u>Gastos de Ventas</u> | | 10'540,369 = 12.3% | 10'751,419 = 15.6% |
| Ventas | | 85'466,006 | 85'466,006 |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Los indicadores financieros de la empresa de transportes Ave Fénix S.A.C. de la ciudad de Trujillo para el periodo 2018 muestra el nivel de margen operativo de 1.3% menor frente al 1.8% después de la gestión en el mismo año; pues el margen de gastos administrativos se redujo de 17.8% a 14.9% y el margen de gastos de ventas redujo de un 15.6% a 12.3% lo que permitió un aumento del margen operativo.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

La gestión de gastos operativos, relacionado a viáticos incrementa significativamente la utilidad operativa de la Empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C., de la ciudad de Trujillo 2018; esto debido a la propuesta de un plan para la gestión de gastos de viáticos, donde se propuso flujogramas para sus procedimientos de solicitud y justificación de éstos, además el diseño de documentos a utilizar en cada procedimiento y por último políticas y disposiciones dentro de las cuales se establece un límite de dinero a entregar para cada colaborador por viaje dependiendo de su destino; minimizando así los gastos operativos en S/ 405,410.00(2%), en comparación a los gastos en exceso que se vienen realizando actualmente, muchos de ellos sin su debido sustento.

Adicionalmente el margen operativo se incrementó teniendo en cuenta la disminución de gastos de viáticos en S/405,410.00 2% menos al gasto ejecutado, esto teniendo en cuenta que para que se ejecuten los gastos de viáticos deberán estar aprobados por la Gerencia General y el área de Tesorería de la organización; los gastos de viáticos que se ejecuten sin aprobación serán asumidos por las jefaturas o subgerencia que aprobó dicho egreso de efectivo.

De esa manera se tendrá una disminución total de gastos operativos de S/ 405,410.00 que comprende S/ 194,360.00 de gasto de personal administrativo y S/ 211,050.00 de gastos de personal de ventas, eso conlleva a que el nivel de gasto operativo se redujo en un 2% sobre el total de ingresos de la empresa, pasando de un margen operativo de 1.3% a 1.8% de los ingresos, es decir de una utilidad operativa de S/ 1,129,349.00 a S/ 1,534,7.60 y de una utilidad neta S/ 95,881.00 a S/ 501,291.00.

Por otra parte también se tuvo en cuenta para el desarrollo de los objetivos, los antecedentes como la investigación de Vigo (2017), pues dentro del desarrollo de su investigación se puede revisar el incremento en su rentabilidad sobre sus activos y un aumento de su rentabilidad patrimonial; que se debe gracias a la implementación de un control en las políticas y herramientas de gestión para reducir sus gastos operativos, teniendo en cuenta ello; se relaciona con la gestión de gastos operativos, relacionado a viáticos, que es la variable independiente de la presente investigación en la empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C., y los resultados obtenidos con la disminución de gastos por viáticos del personal administrativo y de ventas por S/ 405,410.00 al establecer un plan de gestión que va orientar los ingresos y gastos obtenidos hacia el cumplimiento de las obligaciones operativas de la empresa para no satisfacer requerimientos que no sean imputables al giro del negocio, así mismo tomar decisiones que estén orientadas al aumento de la utilidad.

De la misma manera al revisar la investigación de Tejada (2019) se tuvo en cuenta que en su investigación determina que a mayores costos y gastos, la utilidad baja, por ello se pudo analizar más a fondo la implicancia del efectivo entregado para gastos por viáticos, para poder limitarlos y controlarlos, así como la necesidad de los gastos y cuánto es que esos gastos se alinean con el incremento de ingresos y utilidad de la organización; todo eso trajo consigo la mejora en la utilidad operativa de la empresa, punto que se debe alinear y relacionar en la presente investigación también.

Dentro de los conceptos teóricos más importantes y relevantes para el desarrollo de la presente investigación se tuvo en cuenta desde un inicio lo indicado por Gitman (2003); quien refiere que la utilidad operativa es usada por los colaboradores de la entidad para analizar el ejercicio, tomar decisiones, medir el potencial de logros y

que es aquel resultado de tomar los ingresos operacionales y restarle los costos y gastos de operación, allí es donde se ve la mejora de los indicadores financieros de margen operativo, en la empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C, por la disminución de gastos operativos para poder obtener los resultados indicados en la primera parte de esta discusión de la investigación, que permitirán tomar mejores decisiones, después de un análisis de cada ejercicio.

4.2 Conclusiones

- Establecer un plan de gestión de gastos operativos, relacionado a viáticos, sí incrementa la utilidad operativa de la empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C., a S/1'534,760.00 de S/ 1'129,349, cuando no se realiza una gestión de sus gastos por viáticos, que son parte de sus gastos operativos.
- En el diagnóstico actual de la empresa, se identificó que los gastos por viáticos están siendo uno de los más relevantes dentro de todos sus gastos operativos, para los cuáles no se aplica ningún plan de gestión que controle dichos gastos; en cuánto a sus indicadores actuales de la empresa indican un nivel de gasto operativo del 28% del total de sus ingresos y una utilidad operativa de 1%, equivalente a S/ 1'129,349.
- Se propuso un plan de gestión de gastos operativos, relacionado a viáticos, diseñando flujogramas y detallando el procedimiento de solicitud y asignación de viáticos, así como el diseño de formatos que deberían utilizar los colaboradores en el proceso; también se diseñó políticas, dentro de las cuáles se estableció límites de dinero a entregar por viáticos según lugar y destino al que viaje el colaborador.
- Después de analizar y comparar los resultados, al limitar los gastos de viáticos, éstos han disminuido; con ello también los gastos administrativos de S/12'895,174 a S/12'700,814 y los gastos de ventas de S/10'751,419 a S/10'540,369, resultando una utilidad operativa de S/1'534,760.00 que se incrementó de manera satisfactoria respecto al resultado de S/1,'129,349, que se obtuvo antes de tomar en cuenta la propuesta del plan de gestión de gastos operativos, relacionado a viáticos.

REFERENCIAS

- Horngren, C. (2003). *Contabilidad*. (5ta. Edición). México: Pearson Educación.
- Cortes, L. (2017). *Tipos de gastos*. Blog de contadores
- León, C. (2018). *Clasificación de los gastos de operación*. Blog temas de clase (2.8)
- Gitman, L. (2003). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Vigo Guerra, F. (2017). *Gastos Operativos y su efecto en la Situación Económica - Financiera de la Empresa de Transporte Público Urbano REBISA S.A.C de Trujillo-2016*. (Tesis de Titulación). Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Trujillo, Perú.
- Tejada Silva, J. (2019). *Análisis del costo de servicio y su efecto en la utilidad operativa de la empresa Danubio Hotel, Jaén*. (Tesis de Titulación). Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Chiclayo, Perú.
- Hernández, S.(2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed. ed.). México: Ediciones McGraw-Hill.
- González, L. (2006). *10 Pasos para aumentar su rentabilidad*. España: Ediciones Díaz de Santos
- Román, J. (2017). *Estados Financieros Básicos 2017: Proceso de elaboración y reexpresión*. México: Ediciones Fiscales ISEF

ANEXOS

ANEXO N°1

ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FÉNIX S.A.C.

| EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FENIX S.A.C | | | |
|--|--------------|---------------------|---------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2018 | | | |
| (EXPRESADO EN NUEVOS SOLES) | | | |
| | NOTAS | AL 31.12.18 | AL 31.12.17 |
| | | S/ | S/ |
| INGRESOS NETOS | 24 | 85,466,006 | 75,954,721 |
| COSTO DE VENTAS | 25 | <u>(60,690,064)</u> | <u>(55,179,717)</u> |
| UTILIDAD BRUTA | | 24,775,942 | 20,775,004 |
| | | | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 26 | (12,895,174) | (9,983,974) |
| GASTOS DE VENTAS | 27 | <u>(10,751,419)</u> | <u>(8,521,678)</u> |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN | | 1,129,349 | 2,269,352 |
| | | | |
| INGRESOS FINANCIEROS | 28 | 388,502 | 289,795 |
| OTROS INGRESOS DE GESTIÓN | 29 | 1,915,549 | 1,171,680 |
| GASTOS FINANCIEROS | 30 | <u>(1,558,981)</u> | <u>(2,211,946)</u> |
| U° ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS | | 1,874,419 | 1,518,881 |
| | | | |
| IMPUESTO A LA RENTA | | <u>(1,778,538)</u> | <u>(946,237)</u> |
| UTILIDAD NETA | | 95,881 | 572,644 |

EMP. TRANSP. AVE FENIX S.A.C.
J. Héctor García De La Cruz
DIRECTOR GENERAL
01013 TRUJILLO

EMP. DE TRANSP. AVE FENIX S.A.C.
C.P.C. César M. Sánchez Pujic
RFE 475, FONTANARUJUN
01013 TRUJILLO

ANEXO N°2

FICHA DE OBSERVACIÓN

Se representa en una tabla que comprende dos partes:

Descriptiva:

La tabla se presenta en un cuadro dividido en los diversos ítems que componen el análisis de gastos operativos, relacionado a viáticos. Se otorga a cada línea una observación descrita en forma sintética sobre cada aspecto evaluado.

Apreciaciones:

Son juicios o calificativos de valor:

- N/A: No Aplica
- Si
- No

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE GASTOS OPERATIVOS, RELACIONADO A VIÁTICOS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FÉNIX S.A.C.

| Aplicada a: | EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FÉNIX S.A.C. | | | |
|--|---|----|----|--|
| Ítems | N/A | Sí | No | OBSERVACIONES |
| 1. Se lleva un control por gastos de viáticos | | | x | Sólo se tiene un talonario de egresos de caja, pero nadie realiza un control de efectivo entregado para gastos por viáticos. |
| 2. Se ha establecido un proceso para la solicitud y justificación de viáticos. | | x | | El proceso se ha establecido verbalmente, no documentado. |
| 3. Existen normas y procedimientos para solicitar y justificar gastos de viáticos. | | | x | Los colaboradores no conocen ningún tipo de normas y procedimientos para solicitar y justificar gastos de viáticos. |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| | | | | Por esta razón se presenta la desorganización en la empresa |
| 4. Existe personal encargado para la solicitud y justificación de gastos de viáticos. | | x | | Sí, pero no tienen de manera clara, ni establecida sus funciones. |
| 5. Existe en la empresa una persona responsable de llevar el control de gastos de viáticos. | | x | | Sí, pero no toma sus funciones con la debida responsabilidad que debería. |
| 6. La persona responsable de llevar el control de gastos de viáticos ha sido debidamente capacitada en el manejo y control de gastos de viáticos? | | | x | No se realizan capacitaciones, sólo hay conversaciones de parte del gerente a los colaboradores. |
| 7. Existen políticas establecidas para el control de gastos de viáticos. | | x | | Sólo existen políticas verbales. |
| 8. Se manejan políticas de límite de dinero a entregar para gastos por viáticos. | | x | | Sólo existen políticas verbales. |

F. ¿Cree Ud. que se deberían elaborar políticas de control interno de los gastos que ayuden a optimizar las utilidades?

Sí, deberían establecerse políticas para el bien de la
----- empresa, que exista un control que permita
----- minimizar los gastos de viáticos, ya que no existen.

G. ¿Existen procedimientos para la solicitud o liquidación de viáticos?

----- No existe ningún procedimiento, el trabajador lo
----- requiere y se le da el dinero y la autorización
----- para viajar, no hay persona encargada para controlar
----- esos gastos.

H. ¿Tiene conocimiento el personal en general de cómo deben ser sustentados los gastos por viáticos?

----- No, debería comunicarse en alguna charla, para que
----- tengan conocimiento y todo sea más ordenado.

ANEXO N°4

DOCUMENTOS PROPORCIONADOS

- **Recibo de Caja emitido para viáticos de Jefe de Marketing**

RECIBO N° 2316 1600.00

Recibí de: Esperanza Reyes Alvarez

La cantidad de: Mil seiscientos y 00/100 soles

Por concepto de: Viaticos a ciudad de Chimbote por 3 días

Veinte de Febrero del 2018

Roy Salazar Benites
Firma y/o Sello
ROY Salazar Benites - Marketing

- **Factura sin detalle de un colaborador como sustento de gastos**

El Restaurant El Pez Loco
De: Pedro Alejandro Rojas Garcia
Calle Cruz de Piedra N° 631
Urb. Santa Apolonia
Cajamarca - Cajamarca - Cajamarca
Telf. (076) 36-1806 / Cel. RPM: # 976 582299

R.U.C. 10433645915
FACTURA
001 - N° 035793

Señor (es): Empresa de Transportes Ave Fenix S.A.C.

Dirección: AU: Tupac Amaru N° 185 Trujillo - Ja Libertad

R.U.C.: 20133605291 G. Rem.: Fecha: 02/10/2018

| CANTIDAD | DESCRIPCION | P. UNITARIO | IMPORTE |
|----------|--------------------|-------------|---------------|
| | <u>por consumo</u> | | <u>150.00</u> |

Sum: Ciento cincuenta y 00/100 Soles.

SUB TOTAL SI 127.12
I.G.V. (18%) SI 22.88
TOTAL SI 150.00

CANCELADO
Cajamarca, 02/10/2018

WOLFESTEIN "NINO JESUS"
De: José Antonio López Gutiérrez
Aut. Imp. 2000721483 F.F. 07/05/2019

USUARIO