Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Contabilidad

Optimización de la gestión contable mediante la implementación de centro de costos para la toma de decisiones en Métrica Andina SAC

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Contador Público

AUTOR

Riky Jhordy ANTICONA ROJAS

ASESOR

Dr. Jesús Pascual AYALA ZAVALA

Lima, Perú

2025



Reconocimiento − No Comercial − Compartir Igual − Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Anticona, R. (2025). *Optimización de la gestión contable mediante la implementación de centro de costos para la toma de decisiones en Métrica Andina SAC.* [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Contabilidad]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Riky Jhordy Anticona Rojas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	76324121
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Dr. Jesús Pascual Ayala Zavala
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09172852
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-0117-6078
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Dr. Jesús Martín Orna Barillas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07223810
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Mag. Félix Hipólito Pajuelo Chauca
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08260467
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Mag. Javier Jesús Pérez Castillo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08059437
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.19 Sistemas y procesos contables
Grupo de investigación	Contabilidad, Finanzas y Desarrollo - CONAFIDE

Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Surco Latitud: -12.1120228 Longitud: -76.9893429
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2025
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

ACTA N° 097-EPCO-FCC-2025

SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (TSP) PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

En la ciudad de Lima, local Auditorio (3er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, siendo las 09:00 horas del día dieciocho de octubre del año dos mil veinticinco, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el **trabajo de suficiencia profesional** para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 0001690-2025-D-FCC/UNMSM de fecha 20 de octubre de 2025, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE	:	Dr. Jesús Martín Orna Barillas
MIEMBROS	:	Mag. Félix Hipólito Pajuelo Chauca
		Mag. Javier Jesús Pérez Castillo
MIEMBRO - ASESOR	:	Dr. Jesús Pascual Ayala Zavala

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: ***"OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN CONTABLE MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE CENTRO DE COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN MÉTRICA ANDINA SAC"***, presentado por el bachiller Riky Jhordy Anticona Rojas con código de matrícula N° 18110264, para la obtención del Título Profesional de Contador Público.

Habiendo concluido con la sustentación y evaluación sobre las asignaturas terminales o concentradoras (capstone) de la especialidad, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADO

Siendo las 12:00 horas se dio por concluido el acto académico y leída el presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dr. Jesús Martín Orna Barillas
Presidente

Mag. Félix Hipólito Pajuelo Chauca
Miembro

Mag. Javier Jesús Pérez Castillo
Miembro

Dr. Jesús Pascual Ayala Zavala
Miembro - Asesor

Nota: Resolución Decanal N° 0001690-2025-D-FCC/UNMSM fue emitida en vía de regularización con fecha 20 de octubre de 2025

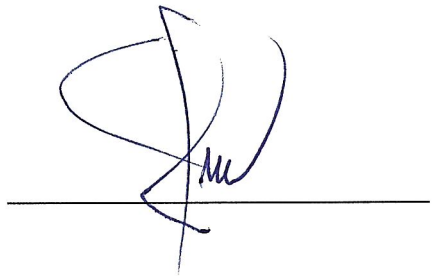
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Dr. Jesús Pascual Ayala Zavala en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen de la E.P. de Contabilidad N° 000115-2025-EPCO-FCC/UNMSM del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), cuyo título es *"OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN CONTABLE MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE CENTRO DE COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN MÉTRICA ANDINA SAC"*, presentado por el bachiller Riky Jhordy Anticona Rojas para optar el Título Profesional de Contador Público, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 7% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Contador Público.

Lima, 3 de marzo de 2026

Firma del asesor: 

Nombres y apellidos del asesor: Dr. Jesús Pascual Ayala Zavala

DNI: 09172852

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

DEDICATORIA

A mi abuelo, a quien dedico este trabajo con profundo respeto y admiración,

por haber sido una persona que me inspiró a lo largo de mi vida.

Aunque hoy no se encuentre físicamente conmigo, su ejemplo de perseverancia, valores y dedicación sigue siendo una guía constante en mi formación personal y profesional.

Gracias por dejar una huella imborrable en mí.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a mi familia, por su constante acompañamiento, apoyo incondicional y motivación en cada etapa de este proceso académico y personal. Su presencia ha sido fundamental para alcanzar esta meta.

A mis amigos, por compartir experiencias, enseñanzas y momentos que enriquecieron mi formación. De cada uno he aprendido valiosas lecciones que han contribuido a mi crecimiento.

Y a mi alma mater, por brindarme una formación académica sólida y por ser el espacio donde he adquirido las herramientas necesarias para mi desarrollo profesional.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 1
I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD 3
1.1. Institución donde se desarrolló la actividad 3
1.1.1. Reseña histórica 3
1.1.2. Servicios que brinda 4
1.1.3. Organización y estructura empresarial 5
1.2. Periodo de duración de la actividad 5
1.3. Finalidad y objetivos de la entidad 5
1.4. Razón o denominación social 6
1.5. Dirección postal 6
1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral 7
II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD 8
2.1. Organización de la actividad 8
2.2. Finalidad y objetivos de la actividad 8
2.3. Problemática 10
2.3.1. Descripción del problema 10
2.3.2. Formulación del problema 11
2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática 11
2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema 14
2.4. Metodología y procedimientos 20
2.4.1 Técnicas e instrumentos 20
2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso 22
2.5. Resultados de la actividad 25
2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos 25
2.5.2. Análisis de las alternativas de Solución 55
2.5.3. Discusión de las alternativas de solución 57
2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida 59
III. CONCLUSIONES 62
IV. RECOMENDACIONES 64
REFERENCIAS 66
ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES 68

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Diseño del modelo de centro de costos 30

Tabla 2. Reporte de ingresos y gastos por centro de negocio 50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Línea de tiempo del crecimiento institucional de Métrica 3

Figura 2. Servicios estratégicos de Métrica Andina. 4

Figura 3. Organigrama de Merica Andina S.A.C. 5

Figura 4 Ubicación geográfica de Metrica Andina S.A. 6

Figura 5. Gastos generales sin centros de costos - Sistema Key Perú 27

Figura 6. Estado de resultados global - Sistema Key Perú 28

Figura 7. Acceso al módulo de Centros de Costo – Sistema BUK 34

Figura 8. Creación de una nueva definición de centro de costo en BUK 35

Figura 9. Ficha del trabajador con centro de costos asignado – Sistema BUK 36

Figura 10. Configuración del amarre contable por concepto remunerativo – Sistema BUK 38

Figura 11. Descarga de archivos contables desde el módulo de procesos – Sistema BUK 39

Figura 12. Archivos generados por BUK para la contabilidad del mes de julio 2025 40

Figura 13. Excel de remuneraciones generado por BUK segmentado por centro de costos 40

Figura 14. Excel de liquidaciones generado por BUK 41

Figura 15. Excel de provisión de gratificaciones generado por BUK 42

Figura 16. Registro de un nuevo centro de negocios – Sistema Defontana 43

Figura 17. Listado de centros de negocios creados – Sistema Defontana 44

Figura 18. Registro de compra con centro de negocios asignado – Sistema Defontana 45

Figura 19. Registro de venta con centro de negocios asignado – Sistema Defontana 46

Figura 20. Registro de provisión de gastos con centro de negocios asignado Sistema Defontana 47

Figura 21. Generación del informe comparativo por centro de costos – Sistema Defontana 48

Figura 22. Estado de Resultados actualizado – Centro de negocio KYNDRYL INTERBANK 53

Figura 23. Asignación de centro de costos 55

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tuvo como objetivo principal optimizar la gestión contable en Métrica Andina S.A.C. mediante la implementación de centros de costos que permitieran mejorar la toma de decisiones gerenciales. La problemática identificada radicaba en la ausencia de una estructura contable segmentada que impidiera evaluar la rentabilidad por cliente, proyecto o área funcional. Para dar solución a esta limitación, se propuso un modelo de control contable basado en la integración de los sistemas ERP Defontana y BUK, los cuales permitieron automatizar el registro de operaciones, asignarlas a centros de costos específicos y generar información financiera analítica. La metodología aplicada fue de tipo descriptiva y aplicada, utilizando técnicas como el análisis documental, entrevistas estructuradas y observación directa de los procesos contables y administrativos. Se diseñó un modelo de centros de costos alineado a la estructura operativa de la empresa, el cual fue implementado en los sistemas ERP mencionados. Como resultado, se logró segmentar los ingresos y egresos por unidad operativa, automatizar la generación de asientos contables desde el sistema de planillas y generar estados de resultados por proyecto. Se concluye que la implementación de centros de costos en entornos ERP no solo mejora el control contable y la trazabilidad de los registros financieros, sino que también fortalece la toma de decisiones estratégicas al proveer información confiable, oportuna y detallada. La experiencia desarrollada en Métrica Andina S.A.C. evidencia que esta solución es replicable y escalable en empresas del sector servicios que busquen optimizar su gestión financiera y control interno.

Palabras clave: Centros de costos, gestión contable, ERP, Defontana, BUK, automatización, toma de decisiones.

ABSTRACT

The main objective of this Professional Proficiency Report was to optimize accounting management at Métrica Andina S.A.C. through the implementation of cost centers aimed at improving managerial decision-making. The identified problem was the absence of a segmented accounting structure, which hindered the evaluation of profitability by client, project, or functional area. To address this limitation, a cost control model was proposed based on the integration of the ERP systems Defontana and BUK, which enabled the automation of transaction recording, the assignment of operations to specific cost centers, and the generation of analytical financial information.The applied methodology was descriptive and practical, employing techniques such as document analysis, structured interviews, and direct observation of accounting and administrative processes. A cost center model aligned with the operational structure of the company was designed and implemented in the mentioned ERP systems. As a result, income and expenses were segmented by operating unit, the accounting entries for payroll were automated, and income statements by project were generated. It is concluded that the implementation of cost centers within ERP environments not only improves accounting control and the traceability of financial records, but also strengthens strategic decision-making by providing reliable, timely, and detailed information. The experience at Métrica Andina S.A.C. demonstrates that this solution is replicable and scalable in service sector companies seeking to optimize their financial management and internal control.

Keys words: Cost centers, accounting management, ERP, Defontana, BUK, automation, decision-making.

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional expone la experiencia desarrollada en la empresa Métrica Andina S.A.C., en el marco de la implementación de un sistema de centros de costos para optimizar la gestión contable y fortalecer el proceso de toma de decisiones a nivel gerencial. En el entorno competitivo actual, caracterizado por la digitalización de procesos y la exigencia de una información contable precisa, las empresas de servicios requieren estructuras contables que permitan un análisis financiero por unidad operativa o proyecto.

Métrica Andina S.A.C. es una empresa especializada en la provisión de servicios tecnológicos, incluyendo consultoría de TI, outsourcing de personal, soluciones personalizadas y gestión de infraestructura tecnológica. Ante el crecimiento sostenido de su cartera de clientes y el incremento en la complejidad operativa, la dirección identificó la necesidad de adoptar una metodología contable basada en centros de costos, como mecanismo para segmentar los ingresos y egresos por cada cliente y área funcional.

La implementación de los sistemas ERP Defontana y Buk en enero de 2025 representó una oportunidad para diseñar una solución contable moderna, que permitiera automatizar procesos de registro, clasificación y análisis contable. En este contexto, el presente informe desarrolla de manera detallada las etapas de diagnóstico, diseño, implementación y evaluación del sistema de centros de costos, incluyendo el análisis de la problemática inicial, la metodología empleada, los procedimientos ejecutados y los resultados obtenidos.

Este documento se estructura en tres capítulos principales. El primer capítulo presenta la información general de la empresa, incluyendo su historia, estructura organizativa y servicios. El segundo capítulo desarrolla la descripción de la actividad realizada, con énfasis

en la problemática identificada, los antecedentes, el marco teórico y los procedimientos utilizados. Finalmente, el tercer capítulo presenta las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas, que permitirán valorar el aporte de esta experiencia a la mejora de la gestión contable en organizaciones similares.

Con esta experiencia, se busca demostrar que la gestión contable basada en centros de costos representa una herramienta fundamental para fortalecer la transparencia, eficiencia y control en la gestión financiera de las empresas de servicios.

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD

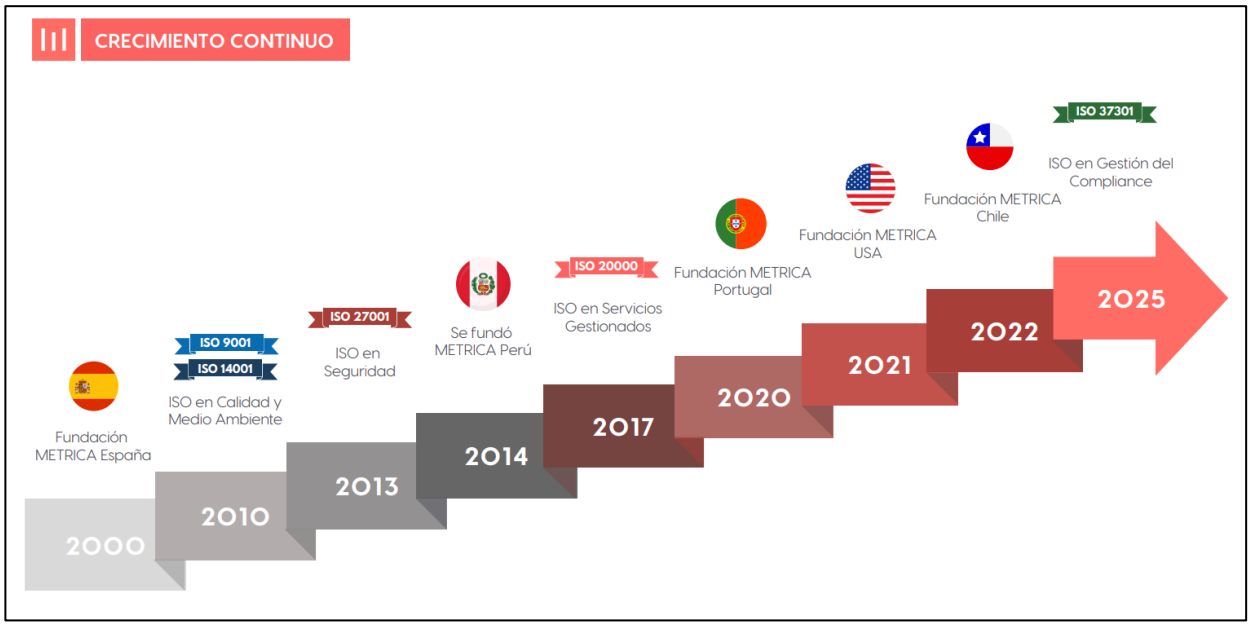
1.1. Institución donde se desarrolló la actividad

1.1.1. Reseña histórica

Métrica Andina S.A.C. es una empresa peruana fundada con el propósito de ofrecer soluciones integrales en tecnologías de la información. Desde su creación, ha experimentado un crecimiento sostenido, consolidándose como un actor clave en la industria de servicios TI. Su enfoque está centrado en la innovación, la eficiencia operativa y la transformación digital de sus clientes, brindando servicios a nivel nacional e internacional. Entre sus hitos más destacados se encuentra la expansión a nuevos mercados y la incorporación de tecnologías avanzadas como parte de su portafolio estratégico.

Figura 1

Línea de tiempo del crecimiento institucional de Métrica



Nota. Línea de tiempo Métrica Andina.

1.1.2. Servicios que brinda

Los principales servicios que brinda Métrica Andina S.A.C. son:

- Consultoría TI: Consiste en asesorar a empresas en la adopción, uso y optimización de tecnologías de la información, ayudándolas a alcanzar sus objetivos de negocio mediante soluciones personalizadas y sostenibles.
- Outsourcing TI: Ofrece servicios de externalización de personal especializado en tecnología, proporcionando talento calificado para cubrir diversas necesidades operativas y estratégicas de los clientes.
- Desarrollo de Soluciones a Medida: Diseña e implementa plataformas y aplicaciones tecnológicas adaptadas a los requerimientos específicos de cada organización, mejorando la eficiencia y productividad.
- Gestión de Servicios TI: Abarca la administración integral de la infraestructura tecnológica de los clientes, incluyendo soporte técnico, gestión de redes, sistemas, ciberseguridad y cumplimiento normativo.

Figura 2

Servicios estratégicos de Métrica Andina.

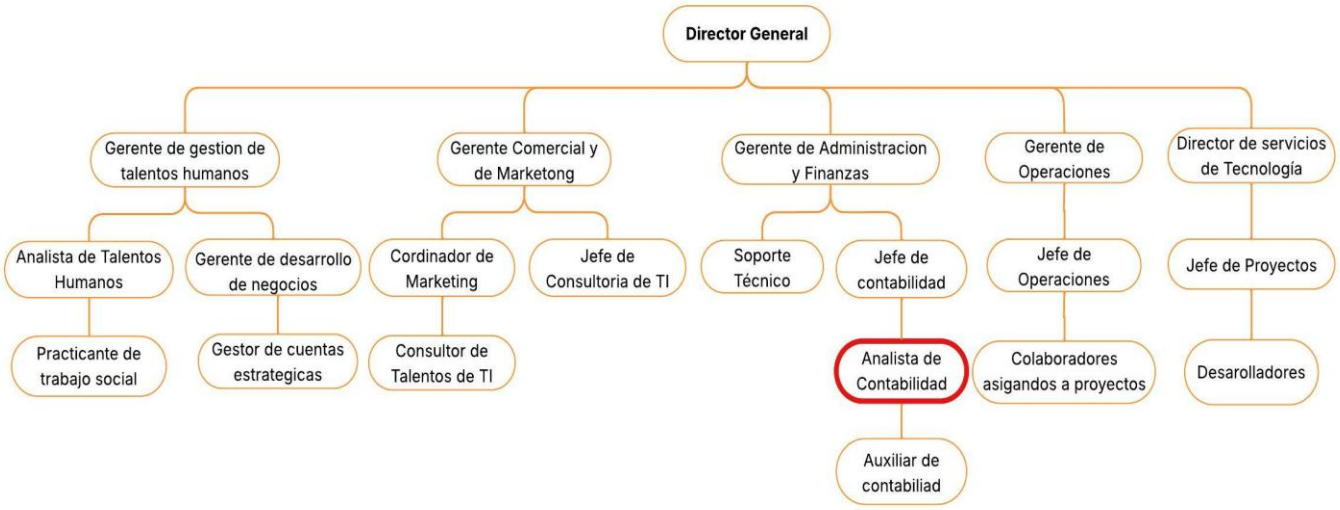


1.1.3. Organización y estructura empresarial

La empresa se estructura en base a una jerarquía funcional distribuida por áreas estratégicas como Gerencia General, Administración y Finanzas, Gestión de Talento Humano, Operaciones, Transformación Digital, Desarrollo de Negocios y Ventas. Esta organización permite una gestión eficaz y coordinada en la prestación de sus servicios tecnológicos.

Figura 3

Organigrama de Merica Andina S.A.C.



Nota. Adaptado del organigrama de la empresa

1.2. Periodo de duración de la actividad

La actividad profesional se desarrolló entre los meses de enero a julio del año 2025, coincidiendo con el proceso de implementación de centros de costos y automatización de procesos contables y de RRHH mediante sistemas ERP en la empresa.

1.3. Finalidad y objetivos de la entidad

La finalidad de Métrica Andina S.A.C. es ofrecer soluciones tecnológicas integrales que agreguen valor a las operaciones de sus clientes. Entre sus principales objetivos se encuentran: brindar servicios con altos estándares de calidad, innovar en sus procesos, asegurar la satisfacción del cliente y contribuir con la transformación digital del país.

1.4. Razón o denominación social

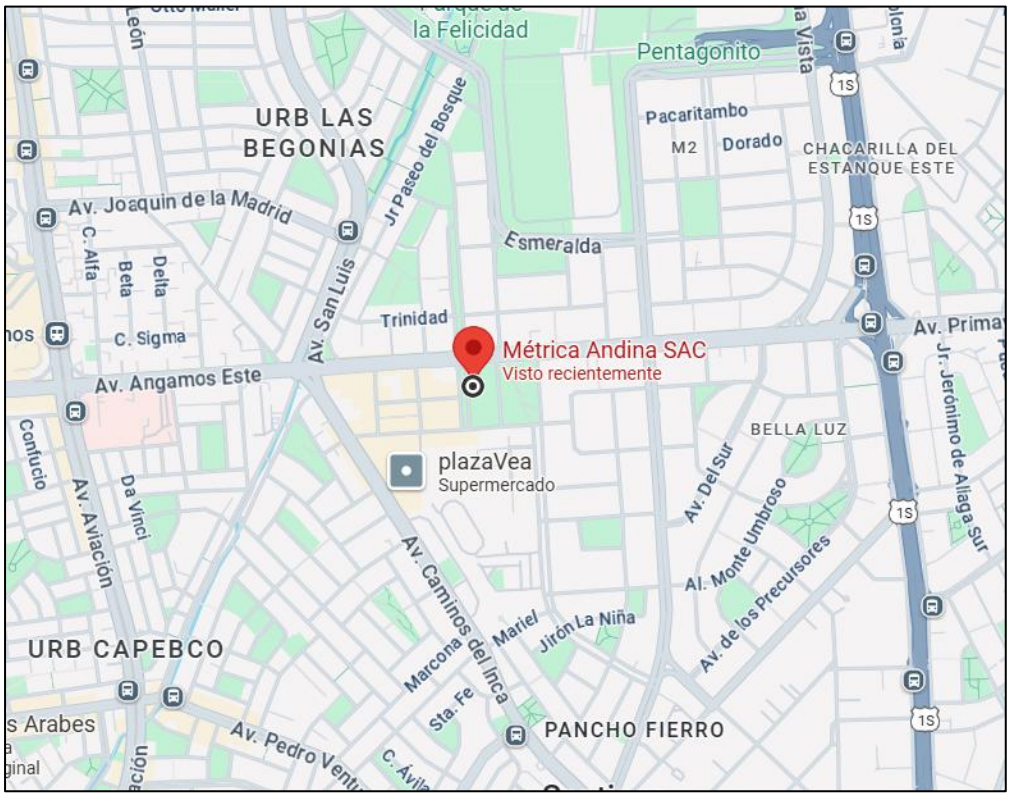
Métrica Andina S.A.C.

1.5. Dirección postal

La compañía se encuentra ubicada en la Av. del Pinar 180, Int. 801, Urb. Chacarilla del Estanque, Santiago de Surco, Lima, Perú

Figura 4

Ubicación geográfica de Metrica Andina S.A.



Nota. Recopilada de Google Maps.

1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral

Para consultas generales o institucionales, se dispone del correo electrónico contacto@metricaandina.com. Asimismo, la empresa brinda atención telefónica mediante su central: (511) 203-3100.

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

2.1. Organización de la actividad

La organización de la actividad profesional desarrollada en Métrica Andina SAC se estructuró en función a las funciones asumidas desde el ingreso del profesional en el mes de enero de 2025. En ese contexto, la organización institucional consistió en recibir capacitación especializada sobre los sistemas ERP implementados (Defontana y Buk) para posteriormente asumir la responsabilidad de crear e implementar centros de costos por cada servicio brindado por la empresa.

Desde el punto de vista personal, se diseñó una ruta de trabajo que incluyó el análisis de los procesos contables existentes, la identificación de los flujos financieros de cada unidad de negocio, y la estructuración del modelo de asignación de costos que permitiera segmentar ingresos y egresos según el cliente, área funcional o unidad organizativa. Esta ruta tuvo como propósito mejorar la gestión contable mediante una estructura de centros de costos más eficiente.

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad

La finalidad de esta actividad profesional fue fortalecer la gestión contable y el soporte a la toma de decisiones en Métrica Andina S.A.C., a través de la implementación efectiva de centros de costos por servicio, área administrativa y proyecto, utilizando herramientas tecnológicas como los sistemas ERP Defontana y Buk. Esta transformación respondió a la necesidad de contar con información financiera confiable, detallada y útil para la dirección gerencial, que permita evaluar el desempeño económico de cada unidad operativa.

Anteriormente, la contabilidad era registrada en el sistema Key sin estructura de centros de costos, lo que limitaba el análisis por cliente o unidad de negocio. La evolución del modelo empresarial y la creciente demanda de servicios requerían una contabilidad analítica que permitiera un mayor control, seguimiento de gastos y evaluación de rentabilidad por proyecto.

La experiencia adquirida en este proceso no solo contribuyó al desarrollo profesional del contador, sino que también genera evidencia práctica sobre cómo la tecnología y una adecuada estructura de control contable pueden optimizar los procesos financieros y mejorar el gobierno corporativo en las empresas del sector de servicios tecnológicos.

Objetivo General

- Optimizar la gestión contable en Métrica Andina S.A.C. mediante la implementación de centros de costos, con el fin de mejorar la toma de decisiones gerenciales.

Objetivos Específicos

- Configurar y aplicar centros de costos por cliente, área administrativa y proyecto en los sistemas ERP Defontana y Buk, de acuerdo con la estructura operativa de la empresa.
- Automatizar el registro de operaciones contables y de planilla, asegurando su correcta asignación a cada centro de costos.

- Generar reportes financieros analíticos y oportunos que respalden las decisiones estratégicas de la gerencia y mejoren el control presupuestal.

2.3. Problemática

2.3.1. Descripción del problema

Hasta diciembre de 2024, Métrica Andina S.A.C. gestionaba su contabilidad utilizando un sistema ERP básico (Key Perú), el cual no permitía realizar una asignación segmentada de ingresos y egresos por servicio, cliente o unidad operativa. Esta limitación representaba una dificultad crítica en la gestión contable y financiera, ya que toda la información era procesada de forma centralizada, impidiendo identificar con precisión la rentabilidad individual de los proyectos o áreas internas.

Con el crecimiento sostenido de la empresa, la diversificación de su cartera de clientes y la complejidad creciente de sus operaciones se hizo evidente la necesidad de contar con información financiera más estructurada, confiable y segmentada. La carencia de centros de costos obstaculizaba la planificación presupuestal, el control de los recursos y la toma de decisiones informadas por parte de la gerencia.

Asimismo, el proceso manual para asignar costos y registrar operaciones de planilla implicaba mayor carga operativa, exposición a errores y retrasos en la generación de reportes financieros. La información no se encontraba disponible en tiempo real, ni respondía de forma eficaz a los requerimientos estratégicos de la organización.

Frente a este contexto, se planteó como alternativa la implementación de centros de costos utilizando los sistemas ERP Defontana (para contabilidad) y Buk (para gestión de planillas), los cuales permitían no solo automatizar los procesos de registro contable, sino también generar reportes analíticos por unidad de negocio, servicio o cliente, contribuyendo de manera directa a optimizar la gestión contable y la toma de decisiones gerenciales.

2.3.2. Formulación del problema

¿De qué manera la implementación de centros de costos puede optimizar la gestión contable y mejorar la toma de decisiones gerenciales en Métrica Andina S.A.C.?

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática

Para el desarrollo de la investigación se tomó como base anteriores trabajos nacionales e internacionales donde se aborda el tema de la automatización como una herramienta para optimizar el proceso contable.

Antecedentes nacionales

Goñaz y Zevallos (2016), en "Determinación de un sistema de costos por procesos para mejorar la rentabilidad en la empresa Panadería Oriental S.R.L.", plantearon como objetivo determinar el impacto que tendría la implementación de un sistema de costos por procesos en la mejora de la rentabilidad y la gestión empresarial. La investigación fue de tipo causal-descriptiva y se basó en la observación directa del proceso productivo, así como en entrevistas a la gerencia y jefes de áreas operativas. Entre los resultados obtenidos, se evidenció que el proceso productivo de la empresa era

continuo y homogéneo, y que la situación de costeo anterior no se adecuaba a su realidad. La aplicación del nuevo sistema permitió reducir costos, incrementar las utilidades y mejorar la planificación organizacional. En conclusión, se comprobó que el sistema de costos por procesos incide positivamente en la rentabilidad empresarial y brinda soporte a la gerencia para la toma de decisiones estratégicas.

Pinedo Trauco (2022), en "Implementación de centros de costos por área para mejorar el control contable en la empresa GESTAMIN S.A.C.", tuvo como objetivo analizar cómo la implementación de centros de costos por áreas funcionales mejora el control contable interno. La metodología fue de enfoque mixto, con análisis documental, entrevistas al área contable y observación directa. Se utilizó un software contable especializado para establecer criterios de segmentación y se elaboraron reportes por área. Entre los resultados, se identificaron mejoras en el control de gastos, reducción de errores contables y mejor identificación de unidades operativas con déficit. En conclusión, se estableció que la implementación de centros de costos por área fortaleció la capacidad de análisis financiero y contribuyó a una gestión contable más precisa y eficiente.

Ortega y Ramírez (2020), en "Costeo ABC y su impacto en la gestión financiera en empresas de servicios de Ecuador", desarrollaron una investigación con el objetivo de evaluar el efecto del sistema de costeo basado en actividades (ABC) sobre la gestión financiera en empresas de servicios. La metodología fue cuantitativa, basada en encuestas aplicadas a contadores y análisis de indicadores de rentabilidad antes y después de la implementación del costeo ABC. Los resultados evidenciaron una mejor identificación y

distribución de los costos indirectos, así como mayor exactitud en los reportes financieros. En conclusión, el sistema ABC fortaleció significativamente la toma de decisiones financieras al proporcionar información más precisa sobre los costos reales de cada unidad operativa.

Antecedentes internacionales

López y Vargas (2021), en "Automatización contable y su relación con la productividad en pymes del sector tecnológico en Colombia", tuvieron como objetivo estudiar la relación entre la automatización de procesos contables y la mejora de la productividad en pequeñas empresas tecnológicas. La metodología fue correlacional, basada en encuestas a personal contable, revisión del software utilizado y entrevistas con gerentes financieros. Se encontró que las pymes que automatizaron sus procesos contables lograron reducir en un 40% sus tiempos de cierre mensual y reportaron mayor calidad y confiabilidad en los estados financieros. En conclusión, la automatización contable tuvo una correlación positiva con la productividad empresarial y contribuyó a mejorar la calidad de la información financiera para la toma de decisiones.

Müller y Weber (2019), en "Cost Management Systems and Decision Making in German Manufacturing Firms", analizaron cómo los sistemas de gestión de costos influyen en el proceso de toma de decisiones en empresas manufactureras alemanas. Su objetivo fue examinar la relación entre el uso de centros de costos y la eficiencia empresarial. La metodología fue cuantitativa, basada en encuestas a gerentes financieros y análisis de estados financieros de las empresas. Entre los resultados se observó que aquellas organizaciones que aplicaban modelos de asignación de costos por centros tenían una rentabilidad

superior y lograban identificar con mayor claridad áreas críticas con sobrecostos. En conclusión, los sistemas de gestión de costos se consolidan como herramientas clave para la toma de decisiones estratégicas en entornos competitivos.

2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema

Contabilidad de Costos

La contabilidad de costos es un sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna los costos para determinar los costos de actividades, procesos y productos, y con ello facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo. (Ramírez, 2008). Además, permite registrar y sintetizar los costos en empresas industriales, comerciales y de servicios, a fin de que puedan medirse, controlarse e interpretarse los resultados económicos de forma confiable, obteniendo así costos unitarios y totales. (Cashin & Polimeni, 2008). En el caso de empresas de servicios como Métrica Andina S.A.C., la contabilidad de costos constituye la base para la asignación adecuada de recursos por cliente o proyecto, favoreciendo el análisis financiero segmentado.

Costos Directos

Son aquellos costos que pueden ser identificados directamente con un producto, servicio, actividad o área. También llamados costos específicos, se relacionan de manera directa con la producción o prestación de un servicio. Según Hoyos (2017), estos costos tienen una

relación proporcional con el volumen de producción. Por ejemplo, si para fabricar una camisa se necesitan dos metros de tela, para cien camisas serán necesarios doscientos metros, evidenciando su variación directa con la cantidad producida. En empresas de servicios, los costos directos incluyen sueldos del personal asignado a un proyecto específico, materiales de uso exclusivo, entre otros.

Costos Indirectos

Son todos aquellos costos que no se pueden asociar directamente a un producto o servicio específico. Según De Anda (2007), al no poder identificarse con una unidad productiva específica, se distribuyen entre los diferentes centros o productos mediante métodos de prorrateo. Estos incluyen costos de supervisión, mantenimiento, energía, depreciaciones y servicios generales. En Métrica Andina S.A.C., los costos administrativos y de soporte técnico se consideran indirectos y requieren una base racional de distribución para fines contables y de control de gestión.

Centros de Costos

Un centro de costos es una subdivisión organizacional que permite identificar, acumular y controlar los costos incurridos en una función, proyecto o área específica. Ramírez (2008) sostiene que estos centros permiten una adecuada asignación de los recursos y el monitoreo del desempeño operativo. A través de los centros de costos se puede segmentar la información contable, establecer indicadores de rentabilidad y fomentar la responsabilidad financiera por unidad organizativa. En Métrica Andina S.A.C., los centros de costos fueron

creados por cliente, área administrativa y unidad comercial, permitiendo obtener reportes analíticos que fortalecen la gestión gerencial.

Gestión Contable

La gestión contable es el proceso mediante el cual se administra y controla la información financiera de una entidad. Según Chiavenato (2006), una gestión contable eficiente provee los insumos necesarios para planificar, organizar y tomar decisiones estratégicas, siendo un elemento clave para la sostenibilidad empresarial. Incluye el registro sistemático de operaciones, el análisis financiero, y la generación de reportes para usuarios internos y externos. La implementación de centros de costos en Métrica Andina optimiza este proceso, al facilitar una contabilidad más analítica, automatizada y orientada a resultados.

Toma de Decisiones Gerenciales

Según Anthony y Govindarajan (2007), la toma de decisiones gerenciales está directamente relacionada con la disponibilidad de información financiera confiable, relevante y oportuna. La contabilidad gerencial tiene como finalidad suministrar datos que permitan a la alta dirección evaluar el rendimiento de sus unidades, implementar planes de acción y corregir desviaciones presupuestales. En Métrica Andina, la información por centro de costos ha permitido determinar la rentabilidad por cliente y ajustar las estrategias comerciales según los márgenes operativos.

Sistemas ERP

Los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) son plataformas tecnológicas que integran las funciones operativas, contables y administrativas de una organización. Laudon & Laudon (2014) afirman que estos sistemas permiten mejorar la eficiencia de los procesos, centralizar la información y facilitar el análisis financiero. La integración de ERP con estructuras de centros de costos mejora la trazabilidad y el control interno. En Métrica Andina, el sistema Defontana fue configurado para asociar transacciones contables a centros de costos, permitiendo reportes mensuales por unidad de servicio.

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Las NIIF son un conjunto de estándares emitidos por el IASB que buscan la homogeneidad y transparencia de los estados financieros. La NIIF para PYMES y la NIC 1 promueven la presentación razonable de los estados financieros, permitiendo segmentaciones como los centros de costos bajo criterios uniformes, lo que incrementa la comparabilidad y utilidad de la información contable. Estas normas respaldan el modelo contable implementado en la empresa, asegurando que la información reportada cumpla estándares internacionales.

Normas Contables Peruanas (NCP)

Son las normas aplicables en el ámbito contable nacional, emitidas por el Consejo Normativo de Contabilidad del Perú. Estas establecen principios y procedimientos para el reconocimiento, valuación y presentación de los elementos de los estados financieros. Su cumplimiento garantiza la legalidad y pertinencia de la información

financiera para fines tributarios y gerenciales. En Métrica Andina, el sistema contable fue estructurado en cumplimiento con las NCP y alineado a las NIIF.

Enfoque Epistemológico

Desde una perspectiva epistemológica, la contabilidad se concibe como una ciencia aplicada que interpreta los fenómenos económicos mediante modelos cuantificables, verificables y sistematizados. Chua (1986) plantea que la contabilidad no solo representa hechos, sino que también construye significados y orienta la toma de decisiones en las organizaciones. En el caso del presente trabajo, el conocimiento contable se construye mediante la integración práctica de la teoría con herramientas tecnológicas, permitiendo comprender y transformar la realidad financiera de la empresa. Este enfoque se basa en el paradigma positivista, en tanto que busca objetividad, validación empírica y replicabilidad en el análisis contable. Asimismo, el enfoque interpretativo aporta al análisis del comportamiento organizacional en función de la información que brindan los centros de costos.

Enfoque Filosófico

Desde el enfoque filosófico, la contabilidad cumple una función ética y social en la organización. Habermas sostiene que la transparencia y la rendición de cuentas son elementos centrales del accionar empresarial, lo cual se refuerza mediante el uso de sistemas contables segmentados como los centros de costos. Este enfoque propugna la racionalidad, la responsabilidad profesional y el

compromiso con la verdad financiera. Aplicado a Métrica Andina, implica que la implementación de centros de costos debe orientarse al fortalecimiento del control interno, la equidad en la distribución de recursos y la rendición de cuentas frente a los stakeholders.

Gestión Basada en Actividades (ABC)

El costeo basado en actividades (ABC) es un método que asigna costos a los productos y servicios en función de las actividades que requieren. Kaplan y Cooper (1998) sostienen que el ABC proporciona una visión más precisa del uso de los recursos, mejora la eficiencia operativa y facilita la toma de decisiones en organizaciones con múltiples procesos. En el caso de Métrica Andina, aunque no se implementó un sistema ABC, la estructura de centros de costos adoptada cumple una función similar en términos de análisis segmentado de gastos.

Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo se relaciona con las estructuras y mecanismos que regulan la dirección y control de las organizaciones. Según la OCDE (2015), una buena estructura de gobierno mejora la transparencia contable, fomenta el cumplimiento normativo y promueve el uso eficiente de los recursos, siendo los centros de costos una herramienta útil para su aplicación. En la práctica, esta herramienta permite ejercer un mayor control financiero por cada unidad de responsabilidad.

Información Financiera

La información financiera representa un insumo clave para la toma de decisiones en toda organización. De acuerdo con Horngren et al. (2015), esta debe ser comprensible, relevante, confiable y comparable. La segmentación contable por centros de costos permite mejorar la precisión y utilidad de los reportes, generando valor para los usuarios internos y externos. En Métrica Andina, esta información se presenta de forma mensual y permite realizar un análisis comparativo entre clientes, áreas y periodos.

Conclusión del Marco Teórico

El desarrollo del presente marco teórico evidencia que los centros de costos representan una herramienta contable estratégica que permite optimizar el control financiero, segmentar la información contable y fortalecer la toma de decisiones. Su implementación debe estar alineada con normas internacionales, principios éticos y enfoques científicos que respalden su aplicabilidad y contribución a la gestión organizacional. En Métrica Andina S.A.C., la experiencia desarrollada evidencia la funcionalidad de esta herramienta en entornos reales y su potencial para replicarse en otras empresas del sector servicios.

2.4. Metodología y procedimientos

2.4.1 Técnicas e instrumentos

Con el propósito de implementar de manera efectiva los centros de costos y optimizar la gestión contable de Métrica Andina S.A.C., se aplicaron diversas técnicas metodológicas que permitieron obtener información relevante para el diagnóstico, análisis y posterior configuración de los sistemas ERP. Entre las principales técnicas utilizadas se encuentra el análisis

documental, el cual consistió en la revisión de los registros contables y financieros de la empresa, así como de los reportes emitidos por el sistema ERP Defontana, con el objetivo de identificar patrones, omisiones y oportunidades de mejora en el registro de ingresos y egresos.

De igual manera, se utilizó la técnica de observación directa, enfocada en los procesos operativos y contables que se desarrollaban de manera habitual. Esta observación permitió detectar ineficiencias en los registros manuales, identificar puntos críticos del proceso contable y reconocer los espacios en los que era posible automatizar tareas mediante la correcta integración de los sistemas. Además, se realizaron entrevistas internas a los responsables de las áreas de administración, contabilidad y tecnología de la empresa, con el fin de validar los procedimientos vigentes, entender las necesidades del equipo operativo y recoger percepciones clave respecto a la utilidad esperada del sistema de centros de costos. Estas entrevistas permitieron alinear el diseño del modelo contable con los requerimientos estratégicos y operativos de la organización.

Asimismo, se llevó a cabo la captura y análisis de datos directamente desde los sistemas ERP Buk y Defontana, lo cual permitió evaluar la consistencia de los registros, la estructura de asignación contable existente y la calidad de los informes generados. Este análisis fue esencial para medir el nivel de avance en la implementación de centros de costos y para validar los criterios de asignación establecidos en el proceso.

En cuanto a los instrumentos aplicados durante el tratamiento de la problemática, se elaboraron fichas de análisis contable por cada centro de

costos implementado, las cuales sirvieron como herramienta de control para verificar la trazabilidad de los registros financieros. También se utilizaron reportes financieros mensuales segmentados generados automáticamente desde el ERP, lo que permitió monitorear la evolución de ingresos y egresos por cada unidad organizativa. Adicionalmente, se construyeron matrices de asignación de cuentas contables para establecer la correspondencia entre transacciones y centros de costos, y se elaboraron diagramas de flujo que reflejaban los procesos contables antes y después de la implementación, facilitando así el análisis comparativo y la identificación de mejoras.

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso

Con el propósito de responder eficazmente a la problemática diagnosticada en la empresa Métrica Andina S.A.C., se aplicó un enfoque metodológico basado en el análisis sistémico y la aplicación secuencial de procedimientos técnicos orientados a la implementación de centros de costos como herramienta de gestión contable y soporte a la toma de decisiones gerenciales.

a. Identificación del problema

El primer procedimiento consistió en el diagnóstico integral del sistema contable vigente, el cual evidenció una carencia estructural en la segmentación contable. Hasta el año 2024, la empresa no disponía de un sistema que permitiera asignar ingresos y gastos por unidad operativa o cliente, lo cual limitaba el análisis financiero detallado y restringía la capacidad gerencial para evaluar la rentabilidad por proyecto o servicio. La falta de esta información impidió el diseño de

estrategias diferenciadas por línea de negocio, afectando la eficiencia en la asignación de recursos y la trazabilidad de los resultados financieros. Esta situación motivó la necesidad de contar con una estructura de control contable alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

b. Análisis del marco normativo

El siguiente paso consistió en el análisis normativo y doctrinal que fundamentara la propuesta técnica. Se revisaron las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en especial los principios relativos a la presentación de información segmentada, así como las Normas Contables Peruanas (NCP), las cuales establecen lineamientos para la asignación adecuada de ingresos y gastos a las actividades económicas que los generan. Asimismo, se revisaron buenas prácticas de control de costos aplicables en empresas de servicios tecnológicos. Esta revisión normativa permitió asegurar que el diseño e implementación de los centros de costos se realice bajo criterios válidos, objetivos y alineados con la legalidad contable.

c. Construcción de la alternativa de solución

En función al análisis efectuado, se construyó una alternativa de solución estructurada en la creación de centros de costos clasificados por proyecto, cliente, área funcional y unidad administrativa. Se diseñó un mapa de centros de costos que respondiera a la realidad operativa de la empresa, distinguiendo entre las unidades de negocio con ingresos directos (proyectos) y las áreas de soporte administrativo y comercial.

Esta alternativa consideró la integración de los sistemas ERP adquiridos por la empresa (Defontana para el área contable y Buk para recursos humanos), así como la estandarización de los criterios de asignación contable. Se elaboró un plan técnico de implementación que incluyó la codificación de los centros de costos, el mapeo de cuentas contables, la parametrización de los sistemas y la documentación de procesos asociados.

d. Aplicación de la propuesta o tratamiento identificado

El tratamiento fue ejecutado a través de la configuración técnica de los centros de costos en los sistemas ERP Defontana y Buk, asignando cada transacción contable al centro correspondiente según el flujo económico. Se capacitó al personal de las áreas de contabilidad y administración sobre el uso de los nuevos parámetros y criterios de clasificación. En el caso del sistema Buk, se estableció una asignación directa de los trabajadores a centros de costos específicos, lo que permitió que la generación de la planilla mensual se efectúe con los asientos contables distribuidos de forma automática. Simultáneamente, en Defontana se parametrizaron las cuentas contables para que cada asiento refleje no solo el monto, sino también la unidad responsable.

Gracias a este tratamiento, se comenzó a generar reportes mensuales de ingresos y egresos por centro de costos, lo que posibilitó un control financiero más preciso, una mejor rendición de cuentas y una herramienta analítica sólida para la gerencia. Esta implementación también permitió automatizar procesos que anteriormente requerían

intervención manual, reduciendo el margen de error y acelerando la elaboración de informes financieros consolidados. En resumen, la propuesta ejecutada no solo solucionó la problemática original, sino que también fortaleció el sistema de control interno y optimizó la eficiencia en los procesos contables de la organización.

2.5. Resultados de la actividad

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos

a. Identificación del problema

Durante el proceso de diagnóstico realizado a inicios del año 2025, tras el ingreso del profesional responsable de la mejora contable, se identificó una problemática estructural que afectaba directamente la calidad de la información financiera y la eficiencia operativa en Métrica Andina S.A.C. A través de entrevistas directas con el personal del área contable y de administración, se evidenció que el sistema contable anterior (Key Perú) no permitía segmentar ni clasificar los ingresos y egresos por centro de costos. Esta situación impedía a la gerencia visualizar los resultados económicos de cada cliente, proyecto o área, afectando la toma de decisiones estratégicas.

Consultadas las áreas implicadas, se indicó que no existía una metodología establecida para identificar con precisión cuál de los servicios prestados generaba mayor rentabilidad o presentaba mayores gastos operativos. Todo se registraba de forma consolidada, lo cual limitaba el seguimiento de resultados financieros por unidad operativa.

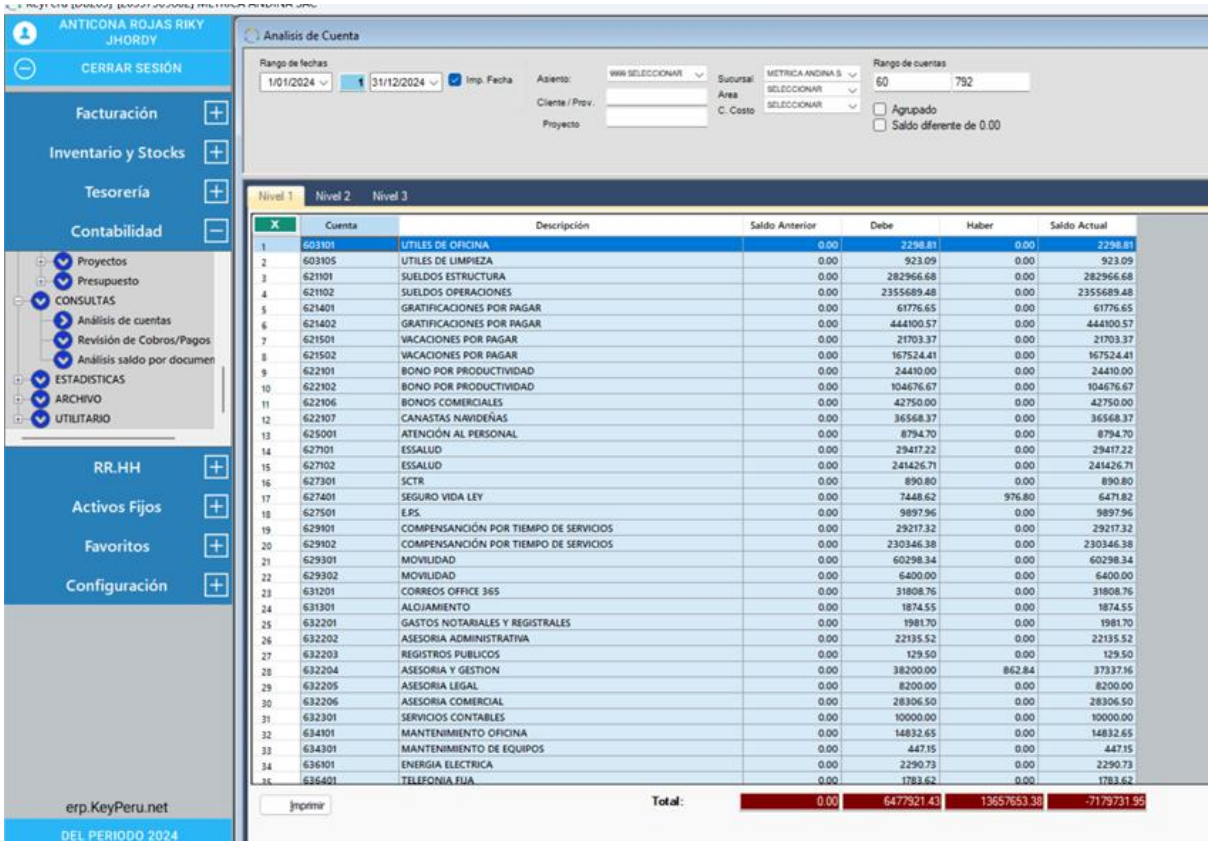
Las cifras globales generadas no ofrecían un análisis diferenciado, por lo que no se podía determinar con claridad si un proyecto era rentable o no. Esta deficiencia en la estructura del sistema contable no solo restringía el control interno, sino que también impedía implementar estrategias de optimización presupuestal y evaluación de eficiencia por servicio.

El análisis documental y visual de los reportes extraídos del sistema Key permitió corroborar que no existían campos habilitados para el registro por centros de costos. Los documentos extraídos evidenciaban que los asientos contables se registraban de forma agregada, sin vinculación a proyectos específicos ni a clientes. En la Figura 1, se observa el registro de gastos de forma acumulada, sin ningún tipo de clasificación analítica. Asimismo, la *Figura 2* muestra el Estado de Resultados general del año 2024, el cual no discrimina ingresos ni egresos por cliente ni por proyecto. Esto confirmó que la organización carecía de herramientas para evaluar la rentabilidad individual por servicio.

Esta carencia era especialmente crítica para una empresa del sector tecnológico, donde la diversificación de clientes y la ejecución de múltiples proyectos simultáneos requieren de un control contable detallado. La falta de centros de costos representaba una barrera para que la gerencia pueda visualizar qué unidades generaban mayor utilidad, cuáles implicaban mayores costos o qué áreas requerían ajustes presupuestales. Esta situación fue el punto de partida para proponer la implementación de una contabilidad analítica segmentada.

Figura 5

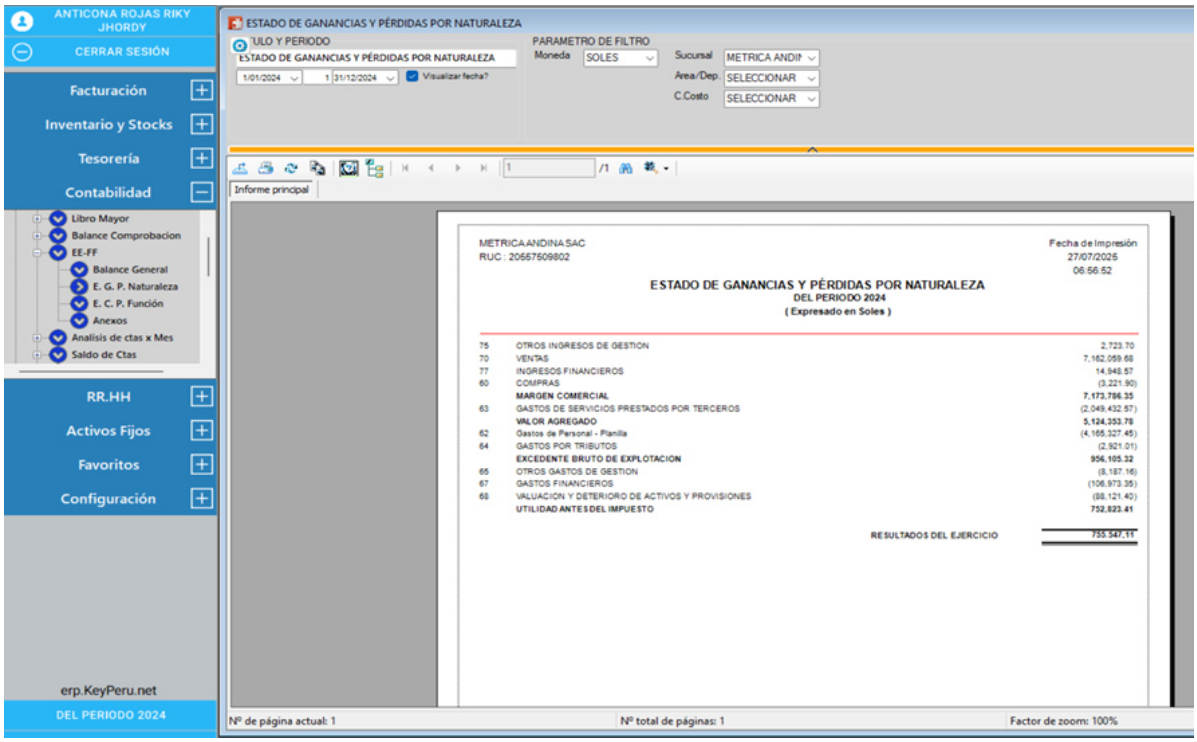
Gastos generales sin centros de costos - Sistema Key Perú



Nota. Resumen de Gastos sin centros de costo - Sistema Key Perú

Figura 6

Estado de resultados global - Sistema Key Perú



b. Análisis del marco normativo

La implementación de centros de costos en Métrica Andina S.A.C. fue sustentada no solo por la necesidad operativa y financiera, sino también por un marco normativo que respalda la segmentación contable como una práctica válida, técnica y coherente con la naturaleza de la empresa. En este sentido, se procedió a revisar los principales cuerpos normativos y doctrinarios aplicables a la gestión contable.

En primer lugar, se consideraron los lineamientos establecidos por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), específicamente la NIIF 8 - Segmentos de Operación. Esta norma plantea la importancia de presentar información financiera por segmentos que reflejen la estructura interna con la que la gerencia

evalúa el desempeño de la empresa. Aunque su aplicación es obligatoria para entidades que cotizan en bolsa, su enfoque resulta útil y adaptable para empresas privadas que deseen adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo y control financiero.

Asimismo, se revisaron las Normas Contables Peruanas (NCP), en las que se reconoce el principio de uniformidad contable, el cual establece la necesidad de que las transacciones económicas sean registradas y reportadas en función de su naturaleza y origen, asegurando consistencia en el tratamiento contable. Bajo este principio, los centros de costos constituyen una herramienta válida para clasificar adecuadamente los registros por unidad generadora de ingresos o costos.

Desde la perspectiva tributaria, si bien la SUNAT no exige expresamente el uso de centros de costos, su implementación contribuye a una mayor transparencia en los registros y facilita los procesos de fiscalización. Además, permite una mejor trazabilidad de los costos asociados a las actividades económicas gravadas, lo cual respalda la correcta determinación del Impuesto a la Renta empresarial.

En términos de doctrina contable, diversos autores como Ramírez (2008) y Cashin & Polimeni (2008) destacan que la contabilidad de costos debe permitir identificar, acumular y controlar los costos asociados a cada proceso, servicio o producto. En el caso de Métrica Andina S.A.C., una empresa orientada a servicios tecnológicos y consultoría, la implementación de centros de costos responde a esta

necesidad de análisis detallado por cliente y por proyecto, brindando información valiosa para el control presupuestal y la toma de decisiones estratégicas.

c. Construcción de la alternativa de solución

Para la construcción de la alternativa de solución, se partió de un análisis detallado de la estructura operativa de Métrica Andina S.A.C., identificando que las actividades y procesos de la empresa podían agruparse en tres grandes ejes funcionales: áreas operativas (clientes y proyectos), áreas administrativas y áreas comerciales. La ausencia de una segmentación contable previa impedía conocer la rentabilidad individual de cada eje, lo cual resultaba crítico considerando que la empresa brinda servicios personalizados de tecnología de la información a múltiples clientes.

Con el objetivo de resolver esta limitación, se diseñó un modelo de centros de costos flexible y funcional, que permitiera integrar los sistemas ERP Defontana y Buk. El diseño se basó en criterios de trazabilidad, clasificación funcional y facilidad de implementación tecnológica. A continuación, se presenta el esquema general:

Tabla 1

Diseño del modelo de centro de costos

Categoría	Centros de Costos
Operativos	Metrica Consulting, Kyndryl Bcp, Unacem
Operativos	Agro Industrial Paramonga, Ucsur, Sgs

Operativos	Corporación Pesquera Inca, Upc, Utp
Operativos	Corporación Turistica, Laureate, Isil
Operativos	Culqui, Loyola, Kyndryl Portafolio
Operativos	Cumbra, Mapfre, Proyectos Minsur
Operativos	Derco, Metrica Chile, Metrica Andina
Operativos	Expertia, Cementos Pacasmayo, Intertek
Operativos	Afp Habitat, Oca, Adex Sistema Pago
Operativos	Ibm, Qroma, Laureate Sistema De Beca
Operativos	Kanay, Universidad Del Pacifico, Cibertec
Operativos	Kyndryl Auna, Kyndryl Interbank, Nsf Inassa
Administrativos	Administración Y Finanzas
Administrativos	Gerencia
Administrativos	Gestión De Talento Humano
Administrativos	Transformación Digital
Ventas	Desarrollo Negocios – Reclutamiento
Ventas	Desarrollo De Negocios-Ventas

Nota. Elaboración Propia.

Cada centro de costos fue codificado de forma estandarizada para facilitar su registro contable, consulta y reporte. Esta codificación fue integrada a los sistemas Defontana y Buk. A nivel operativo, cada cliente o proyecto representaba un centro de costos individual; a nivel administrativo, las áreas de soporte fueron agrupadas por función, y a nivel comercial se diferenciaron las estrategias de ventas y desarrollo de negocios.

El diseño fue validado con la Gerencia General y las jefaturas de Administración y Finanzas, asegurando que respondiera a la lógica operativa de la empresa y permitiera realizar análisis transversales, como, por ejemplo: cuánto gasta cada proyecto en personal, qué unidad genera más ingresos o cuáles son los costos administrativos por área funcional.

Una vez definido los centros de costo, se comenzó con la implementación en el sistema Buk y ERP Defontana, realizando las configuraciones y amarres de cuentas, de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Creación de centros de costos en BUK

Uno de los primeros pasos clave en la implementación del modelo de gestión contable segmentado fue la creación de los centros de costos directamente en la plataforma BUK. Esta funcionalidad fue esencial para vincular adecuadamente a cada trabajador con la unidad operativa correspondiente. Los centros de costos fueron definidos tomando como base la clasificación funcional de la empresa: operaciones (clientes), administración y ventas. Se configuraron códigos únicos por cada cliente o área interna y se definieron sus descripciones específicas dentro del Sistema

Paso 1: Acceso al módulo de Centros de Costo

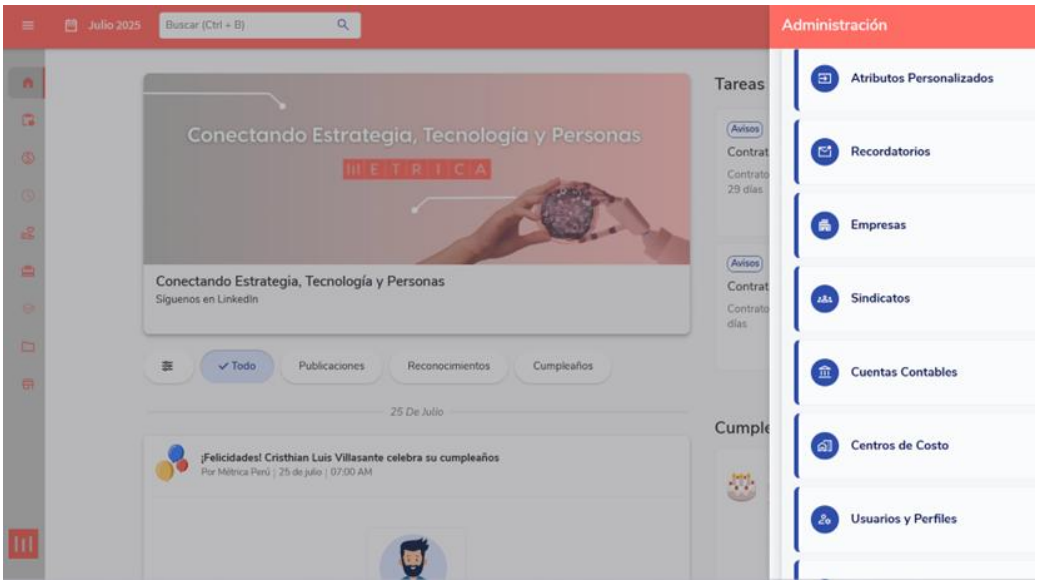
Como primer paso para la configuración de centros de costos, se accedió al módulo de administración del sistema BUK, el cual se encuentra ubicado en la barra lateral derecha del panel principal. Desde

este entorno, se seleccionó la opción “Centros de Costo”, que forma parte del conjunto de herramientas administrativas junto con otras funcionalidades como usuarios y perfiles, cuentas contables, atributos personalizados, entre otras.

Dicha opción permitió ingresar al entorno de gestión de centros de costos, donde se habilita la creación, modificación o eliminación de unidades contables según la estructura funcional y operativa de la organización. Esta funcionalidad representa un componente clave en el proceso de automatización contable, ya que establece la base para la vinculación de cada colaborador a su respectiva unidad de gasto, optimizando el análisis financiero segmentado.

Figura 7

Acceso al módulo de Centros de Costo – Sistema BUK



Nota. Captura del sistema BUK, Métrica Andina S.A.C.

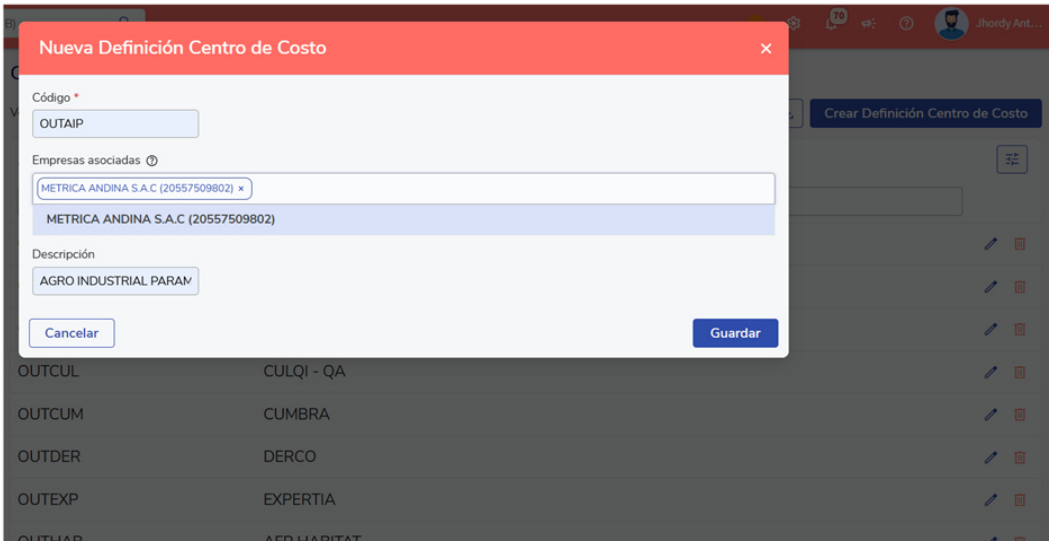
Paso 2: Creación de una nueva definición de centro de costo

Una vez dentro del módulo de Centros de Costo, se procedió a seleccionar la opción “Crear definición de centro de costo”, la cual habilita una ventana emergente que permite registrar los datos clave de cada unidad operativa. En esta interfaz se ingresó un código identificador alfanumérico y una descripción clara del centro de costo, en función de la naturaleza del cliente o área funcional que representa.

Esta acción permitió establecer una estructura personalizada y alineada a las necesidades contables de la empresa, asegurando que cada proyecto, cliente o área administrativa contara con una unidad de control de costos diferenciada. Este proceso de codificación es esencial para garantizar la trazabilidad y consistencia de la información financiera durante su procesamiento contable.

Figura 8

Creación de una nueva definición de centro de costo en BUK



Nota. Captura del sistema BUK, Métrica Andina S.A.C.

Paso 3: Asignación de personal a centros de costos

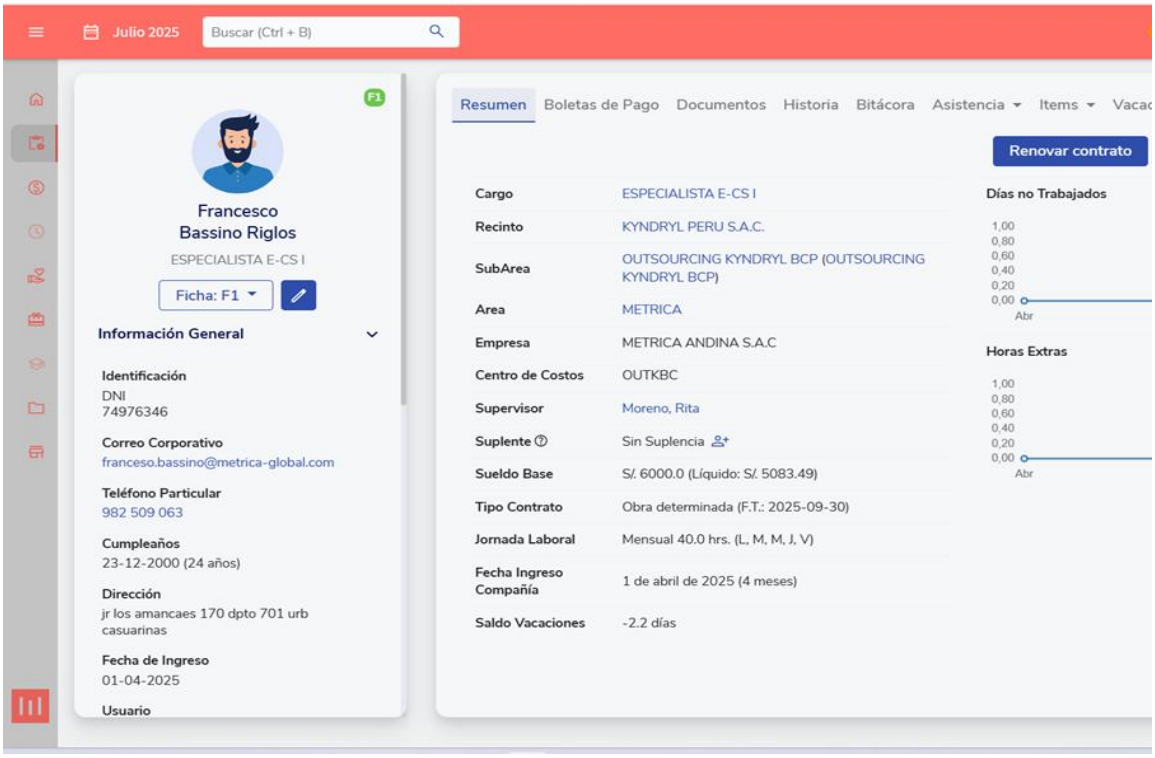
Una vez definidos los centros de costos dentro del sistema BUK, se procedió con la vinculación individual de los colaboradores a las unidades operativas correspondientes. Este procedimiento fue gestionado directamente desde la ficha digital de cada trabajador, disponible en el módulo de Recursos Humanos del sistema.

Tal como se observa en la figura, el sistema permite visualizar de manera detallada los datos laborales del colaborador, incluyendo su cargo, área de trabajo, empresa contratante y, de manera específica, el centro de costos asignado. En este caso, el trabajador figura con el código “OUTKBC”, correspondiente al proyecto Kyndryl BCP, lo cual permite que todos los movimientos financieros vinculados a este trabajador sean registrados de manera segmentada. Este registro no

solo facilita el control de los costos de personal, sino que además establece una relación directa entre la estructura organizativa y el flujo económico, permitiendo que la contabilidad identifique con precisión a qué unidad se le imputan los gastos laborales. Esta funcionalidad fue clave para establecer una base sólida en la trazabilidad financiera del recurso humano, lo que posteriormente permitirá generar reportes analíticos por centro de costos.

Figura 9

Ficha del trabajador con centro de costos asignado – Sistema BUK



Nota. Captura del sistema BUK, Métrica Andina S.A.C.

Paso 4: Amarre contable de la planilla

Una de las funcionalidades clave del sistema BUK fue la posibilidad de configurar el amarre contable por concepto remunerativo, lo cual permitió establecer una conexión directa entre

cada componente del salario y su respectiva cuenta contable. Esta configuración se diseñó cuidadosamente para garantizar una asignación adecuada tanto de los gastos laborales como de las obligaciones por pagar derivadas de la planilla.

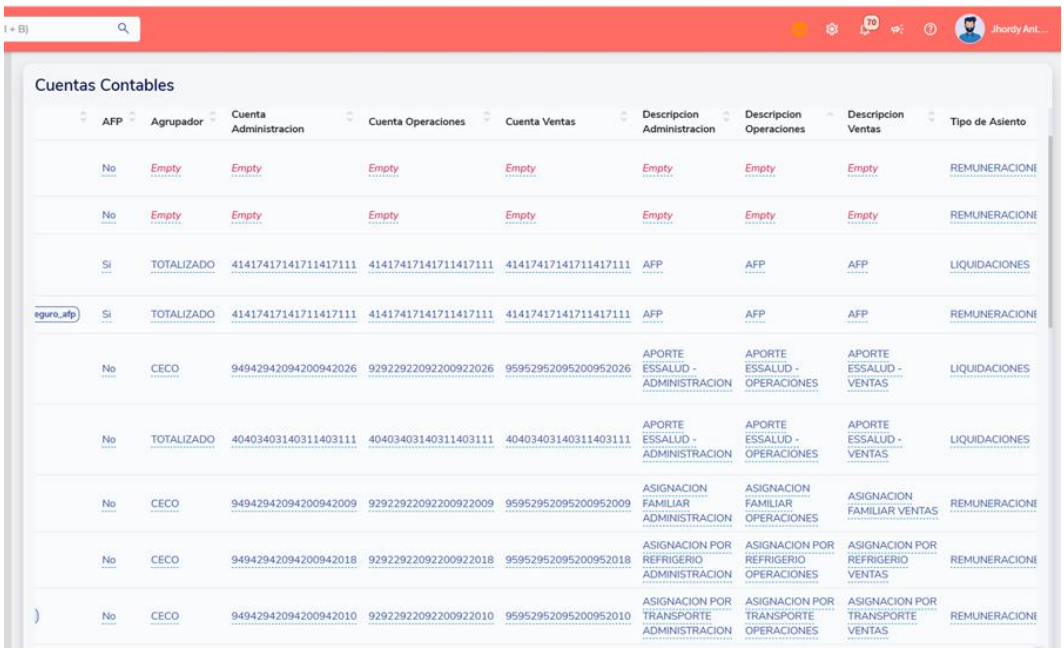
En la imagen se aprecia la estructura de cuentas aplicadas para los distintos conceptos, donde se distingue entre los registros de gasto y los pasivos generados. En el caso de los gastos laborales —como la asignación familiar, refrigerio, transporte, ESSALUD, entre otros— estos fueron vinculados a cuentas contables segmentadas por centro de costos, diferenciadas según el área funcional del trabajador.

Por otro lado, las cuentas vinculadas al pasivo laboral, como remuneraciones por pagar, aportes a la AFP y otras obligaciones sociales, fueron configuradas de manera totalizada, sin vinculación a centros de costos. Esta distinción responde a la naturaleza de estas cuentas, que representan obligaciones acumuladas cuyo control se realiza de forma global.

Esta estructura mixta permitió que, al procesar la planilla mensual, el sistema genere automáticamente el asiento contable completo, con la distribución analítica del gasto por centro de costos y el reconocimiento centralizado de las obligaciones por pagar. El resultado fue una automatización eficiente, reducción de errores y mejora sustancial en la trazabilidad contable del proceso.

Figura 10

Configuración del amarre contable por concepto remunerativo – Sistema BUK



Cuentas Contables

	AFP	Agrupador	Cuenta Administracion	Cuenta Operaciones	Cuenta Ventas	Descripcion Administracion	Descripcion Operaciones	Descripcion Ventas	Tipo de Asiento
	No	Empty	Empty	Empty	Empty	Empty	Empty	Empty	REMUNERACIONE
	No	Empty	Empty	Empty	Empty	Empty	Empty	Empty	REMUNERACIONE
	Si	TOTALIZADO	41417417141711417111	41417417141711417111	41417417141711417111	AFP	AFP	AFP	LIQUIDACIONES
eguro_afp	Si	TOTALIZADO	41417417141711417111	41417417141711417111	41417417141711417111	AFP	AFP	AFP	REMUNERACIONE
	No	CECO	94942942094200942026	92922922092200922026	95952952095200952026	APORTE ESSALUD - ADMINISTRACION	APORTE ESSALUD - OPERACIONES	APORTE ESSALUD - VENTAS	LIQUIDACIONES
	No	TOTALIZADO	40403403140311403111	40403403140311403111	40403403140311403111	APORTE ESSALUD - ADMINISTRACION	APORTE ESSALUD - OPERACIONES	APORTE ESSALUD - VENTAS	LIQUIDACIONES
	No	CECO	94942942094200942009	92922922092200922009	95952952095200952009	ASIGNACION FAMILIAR ADMINISTRACION	ASIGNACION FAMILIAR OPERACIONES	ASIGNACION FAMILIAR VENTAS	REMUNERACIONE
	No	CECO	94942942094200942018	92922922092200922018	95952952095200952018	ASIGNACION POR REFRIGERIO ADMINISTRACION	ASIGNACION POR REFRIGERIO OPERACIONES	ASIGNACION POR REFRIGERIO VENTAS	REMUNERACIONE
)	No	CECO	94942942094200942010	92922922092200922010	95952952095200952010	ASIGNACION POR TRANSPORTE ADMINISTRACION	ASIGNACION POR TRANSPORTE OPERACIONES	ASIGNACION POR TRANSPORTE VENTAS	REMUNERACIONE

Nota. Recopilado del sistema BUK, Métrica Andina S.A.C.

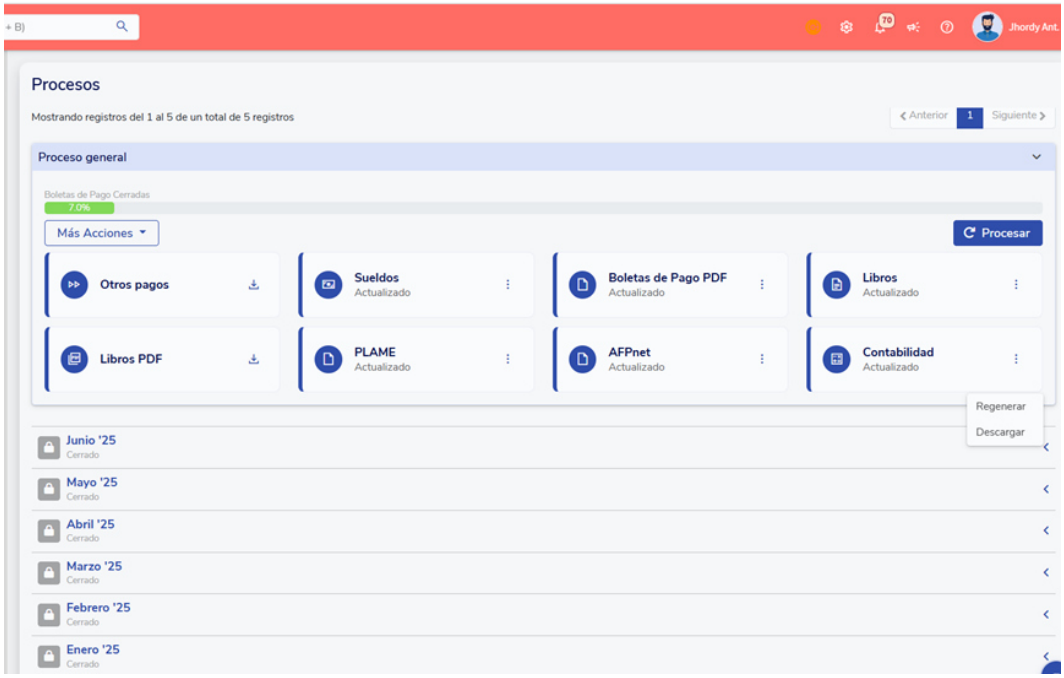
Paso 5: Generación automática de la planilla por centro de costos

Una vez completada la configuración contable, el sistema BUK generó automáticamente los archivos en formato Excel correspondientes a los asientos contables de la planilla mensual, así como de las liquidaciones y provisiones de beneficios sociales. Estos archivos incluyeron la segmentación por centro de costos y la distribución correcta en las cuentas contables asociadas. El formato generado es compatible para su integración directa con el sistema contable Defontana, facilitando así el procesamiento y registro de los datos. Este procedimiento no solo permitió acelerar el cierre contable mensual, sino que también fortaleció la trazabilidad interna de la información financiera y mejoró la calidad de los reportes gerenciales.

El procedimiento inicia accediendo a la sección de contabilidad dentro del módulo de procesos del sistema BUK. Desde allí, el usuario selecciona el mes que se desea procesar y descarga los archivos contables de remuneraciones, liquidaciones y provisiones, los cuales contienen tanto las cuentas como los centros de costos definidos para su correcta integración al ERP Defontana.

Figura 11

Descarga de archivos contables desde el módulo de procesos – Sistema BUK

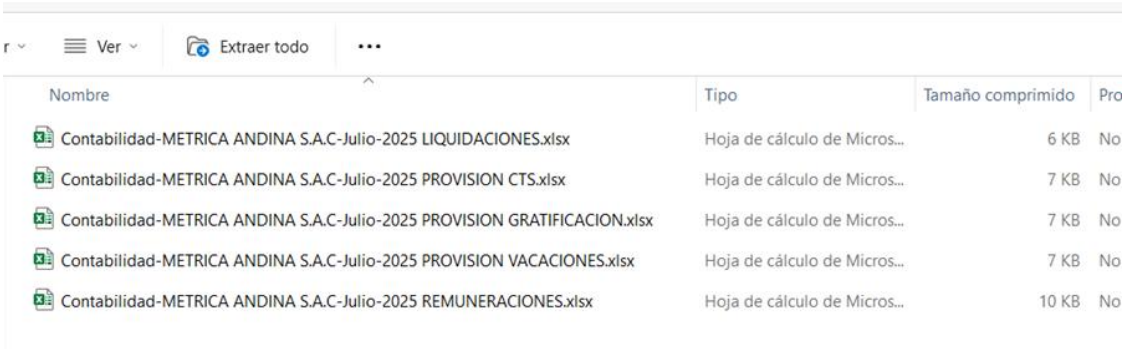


Nota. Captura del sistema BUK, Métrica Andina S.A.C.

Una vez descargados, los archivos se organizan por tipo de proceso: remuneraciones, liquidaciones, CTS, gratificaciones y vacaciones. Estos archivos contienen los datos estructurados y listos para su procesamiento contable.

Figura 12

Archivos generados por BUK para la contabilidad del mes de julio 2025

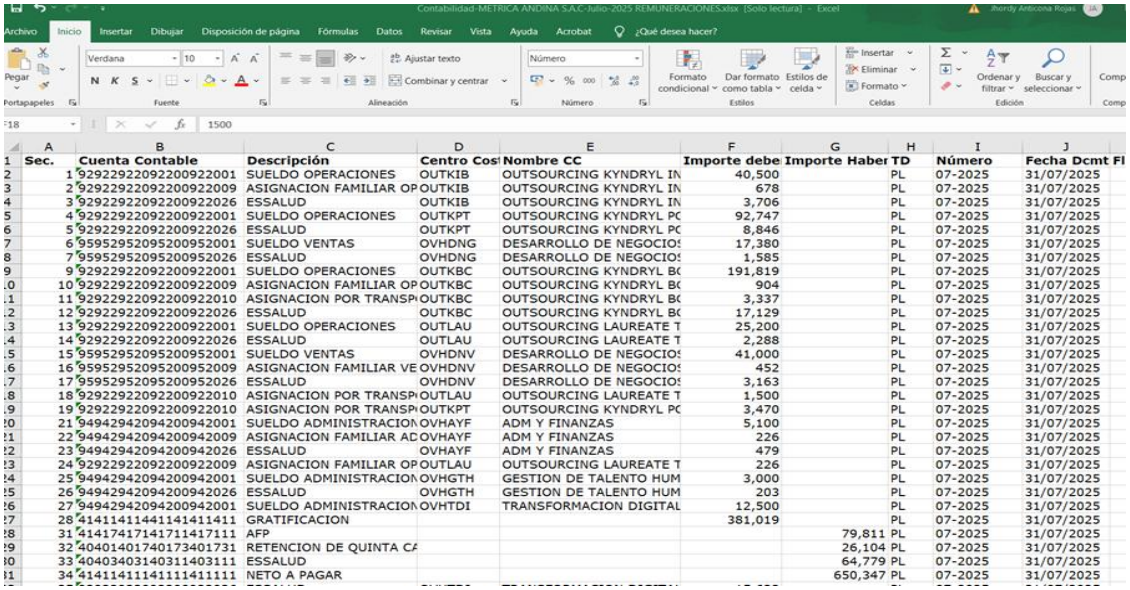


Nota. Captura de sistema local, Métrica Andina S.A.C.

A continuación, se visualiza el contenido del archivo correspondiente a las remuneraciones, el cual muestra el detalle de cada cuenta contable, la descripción del concepto, el centro de costos al que pertenece, el nombre del proyecto o área y los importes respectivos en columnas de debe y haber. Este archivo está listo para su importación directa en Defontana.

Figura 13

Excel de remuneraciones generado por BUK segmentado por centro de costos



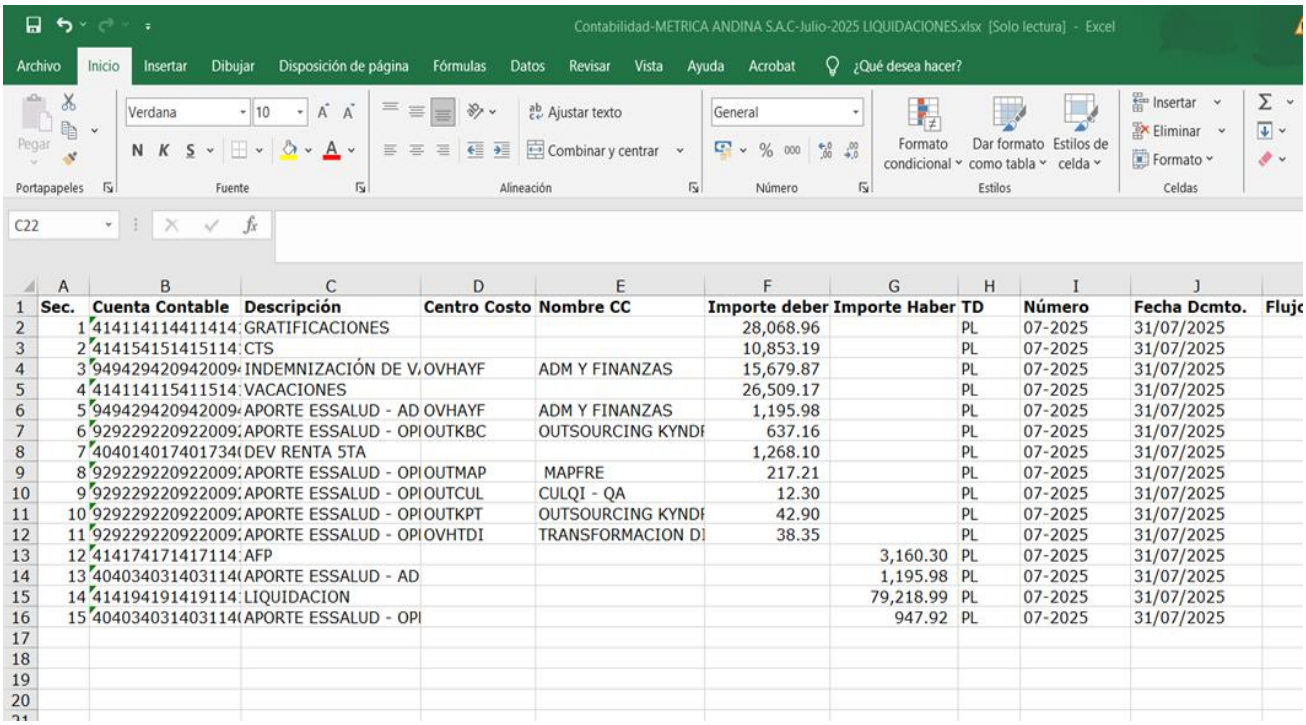
Sec.	Cuenta Contable	Descripción	Centro Cos	Nombre CC	Importe debe	Importe Haber	TD	Número	Fecha Dcmt
1	92922922092200922001	SUELDO OPERACIONES	OUTKIB	OUTSOURCING KYNDRYL IN	40,500		PL	07-2025	31/07/2025
2	92922922092200922009	ASIGNACION FAMILIAR OP	OUTKIB	OUTSOURCING KYNDRYL IN	678		PL	07-2025	31/07/2025
3	92922922092200922026	ESSALUD	OUTKIB	OUTSOURCING KYNDRYL IN	3,706		PL	07-2025	31/07/2025
4	92922922092200922001	SUELDO OPERACIONES	OUTKPT	OUTSOURCING KYNDRYL PC	92,747		PL	07-2025	31/07/2025
5	92922922092200922026	ESSALUD	OUTKPT	OUTSOURCING KYNDRYL PC	8,846		PL	07-2025	31/07/2025
6	95952952095200952001	SUELDO VENTAS	OVHDNG	DESARROLLO DE NEGOCIOS	17,380		PL	07-2025	31/07/2025
7	95952952095200952026	ESSALUD	OVHDNG	DESARROLLO DE NEGOCIOS	1,585		PL	07-2025	31/07/2025
9	92922922092200922001	SUELDO OPERACIONES	OUTKBC	OUTSOURCING KYNDRYL BC	191,819		PL	07-2025	31/07/2025
10	92922922092200922009	ASIGNACION FAMILIAR OP	OUTKBC	OUTSOURCING KYNDRYL BC	904		PL	07-2025	31/07/2025
11	92922922092200922010	ASIGNACION POR TRANSP	OUTKBC	OUTSOURCING KYNDRYL BC	3,337		PL	07-2025	31/07/2025
12	92922922092200922026	ESSALUD	OUTKBC	OUTSOURCING KYNDRYL BC	17,129		PL	07-2025	31/07/2025
13	92922922092200922001	SUELDO OPERACIONES	OUTLAU	OUTSOURCING LAUREATE T	25,200		PL	07-2025	31/07/2025
14	92922922092200922026	ESSALUD	OUTLAU	OUTSOURCING LAUREATE T	2,288		PL	07-2025	31/07/2025
15	95952952095200952001	SUELDO VENTAS	OVHDNV	DESARROLLO DE NEGOCIOS	41,000		PL	07-2025	31/07/2025
16	95952952095200952009	ASIGNACION FAMILIAR VE	OVHDNV	DESARROLLO DE NEGOCIOS	452		PL	07-2025	31/07/2025
17	95952952095200952026	ESSALUD	OVHDNV	DESARROLLO DE NEGOCIOS	3,163		PL	07-2025	31/07/2025
18	92922922092200922010	ASIGNACION POR TRANSP	OUTLAU	OUTSOURCING LAUREATE T	1,500		PL	07-2025	31/07/2025
19	92922922092200922010	ASIGNACION POR TRANSP	OUTKPT	OUTSOURCING KYNDRYL PC	3,470		PL	07-2025	31/07/2025
21	94942942094200942001	SUELDO ADMINISTRACION	OVHAYF	ADM Y FINANZAS	5,100		PL	07-2025	31/07/2025
22	94942942094200942009	ASIGNACION FAMILIAR AD	OVHAYF	ADM Y FINANZAS	226		PL	07-2025	31/07/2025
23	94942942094200942026	ESSALUD	OVHAYF	ADM Y FINANZAS	479		PL	07-2025	31/07/2025
24	92922922092200922009	ASIGNACION FAMILIAR OP	OUTLAU	OUTSOURCING LAUREATE T	226		PL	07-2025	31/07/2025
25	94942942094200942001	SUELDO ADMINISTRACION	OVHGTH	GESTION DE TALENTO HUM	3,000		PL	07-2025	31/07/2025
26	94942942094200942026	ESSALUD	OVHGTH	GESTION DE TALENTO HUM	203		PL	07-2025	31/07/2025
27	94942942094200942001	SUELDO ADMINISTRACION	OVHTDI	TRANSFORMACION DIGITAL	12,500		PL	07-2025	31/07/2025
28	41411411441141411411	GRATIFICACION			381,019		PL	07-2025	31/07/2025
31	41417417141711417111	AFP				79,811	PL	07-2025	31/07/2025
32	40401401740173401731	RETENCION DE QUINTA CA				26,104	PL	07-2025	31/07/2025
33	40403403140311403111	ESSALUD				64,779	PL	07-2025	31/07/2025
34	41411411141111411111	NETO A PAGAR				650,347	PL	07-2025	31/07/2025

Nota. Captura de Excel generado, Métrica Andina S.A.C.

En el caso de las liquidaciones, el archivo generado incluye conceptos como gratificaciones, CTS, vacaciones, ESSALUD, entre otros, también segmentados por centro de costos. Esta estructura facilita el análisis y control del gasto por tipo de proceso de desvinculación.

Figura 14

Excel de liquidaciones generado por BUK



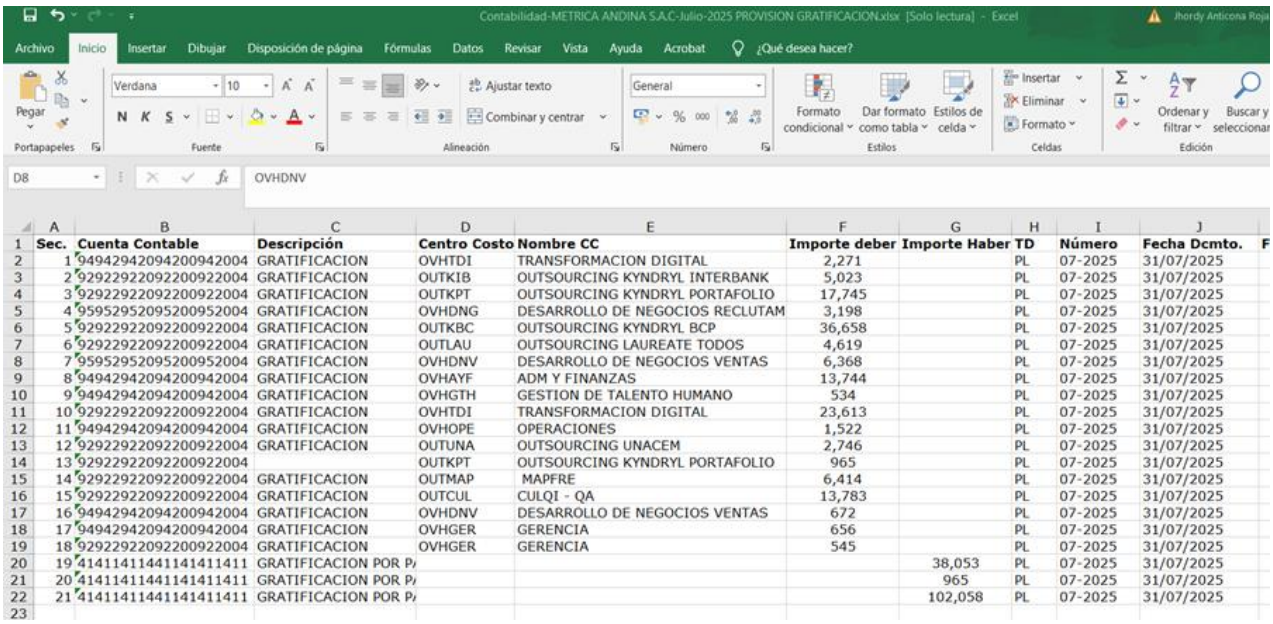
Sec.	Cuenta Contable	Descripción	Centro Costo	Nombre CC	Importe deber	Importe Haber	TD	Número	Fecha Dcmto.	Fluj
1	414114114411414	GRATIFICACIONES			28,068.96		PL	07-2025	31/07/2025	
2	4141541514151141	CTS			10,853.19		PL	07-2025	31/07/2025	
3	9494294209420094	INDEMNIZACIÓN DE V	OVHAYF	ADM Y FINANZAS	15,679.87		PL	07-2025	31/07/2025	
4	4141141154115141	VACACIONES			26,509.17		PL	07-2025	31/07/2025	
5	9494294209420094	APORTE ESSALUD - AD	OVHAYF	ADM Y FINANZAS	1,195.98		PL	07-2025	31/07/2025	
6	9292292209220092	APORTE ESSALUD - OPI	OUTKBC	OUTSOURCING KYNDI	637.16		PL	07-2025	31/07/2025	
7	4040140174017340	DEV RENTA 5TA			1,268.10		PL	07-2025	31/07/2025	
8	9292292209220092	APORTE ESSALUD - OPI	OUTMAP	MAPFRE	217.21		PL	07-2025	31/07/2025	
9	9292292209220092	APORTE ESSALUD - OPI	OUTCUL	CULQI - QA	12.30		PL	07-2025	31/07/2025	
10	9292292209220092	APORTE ESSALUD - OPI	OUTKPT	OUTSOURCING KYNDI	42.90		PL	07-2025	31/07/2025	
11	9292292209220092	APORTE ESSALUD - OPI	OVHTDI	TRANSFORMACION DI	38.35		PL	07-2025	31/07/2025	
12	4141741714171141	AFP				3,160.30	PL	07-2025	31/07/2025	
13	4040340314031140	APORTE ESSALUD - AD				1,195.98	PL	07-2025	31/07/2025	
14	4141941914191141	LIQUIDACION				79,218.99	PL	07-2025	31/07/2025	
15	4040340314031140	APORTE ESSALUD - OPI				947.92	PL	07-2025	31/07/2025	

Nota. Captura de Excel generado, Métrica Andina S.A.C.

Finalmente, como parte del proceso de provisión de beneficios sociales, se generó el archivo de gratificaciones. Este archivo, al igual que los anteriores, presenta el desglose por centro de costos, permitiendo una correcta imputación de este pasivo a las unidades responsables del gasto.

Figura 15

Excel de provisión de gratificaciones generado por BUK



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Sec.	Cuenta Contable	Descripción	Centro Costo	Nombre CC	Importe deber	Importe Haber	TD	Número	Fecha Dcmto.
2	1	94942942094200942004	GRATIFICACION	OVHTDI	TRANSFORMACION DIGITAL	2,271		PL	07-2025	31/07/2025
3	2	92922922092200922004	GRATIFICACION	OUTKIB	OUTSOURCING KYNDRYL INTERBANK	5,023		PL	07-2025	31/07/2025
4	3	92922922092200922004	GRATIFICACION	OUTKPT	OUTSOURCING KYNDRYL PORTAFOLIO	17,745		PL	07-2025	31/07/2025
5	4	95952952095200952004	GRATIFICACION	OVHDNG	DESARROLLO DE NEGOCIOS RECLUTAM	3,198		PL	07-2025	31/07/2025
6	5	92922922092200922004	GRATIFICACION	OUTKBC	OUTSOURCING KYNDRYL BCP	36,658		PL	07-2025	31/07/2025
7	6	92922922092200922004	GRATIFICACION	OUTLAU	OUTSOURCING LAUREATE TODOS	4,619		PL	07-2025	31/07/2025
8	7	95952952095200952004	GRATIFICACION	OVHDNV	DESARROLLO DE NEGOCIOS VENTAS	6,368		PL	07-2025	31/07/2025
9	8	94942942094200942004	GRATIFICACION	OVHAYF	ADM Y FINANZAS	13,744		PL	07-2025	31/07/2025
10	9	94942942094200942004	GRATIFICACION	OVHGTH	GESTION DE TALENTO HUMANO	534		PL	07-2025	31/07/2025
11	10	92922922092200922004	GRATIFICACION	OVHTDI	TRANSFORMACION DIGITAL	23,613		PL	07-2025	31/07/2025
12	11	94942942094200942004	GRATIFICACION	OVHOPE	OPERACIONES	1,522		PL	07-2025	31/07/2025
13	12	92922922092200922004	GRATIFICACION	OUTUNA	OUTSOURCING UNACEM	2,746		PL	07-2025	31/07/2025
14	13	92922922092200922004		OUTKPT	OUTSOURCING KYNDRYL PORTAFOLIO	965		PL	07-2025	31/07/2025
15	14	92922922092200922004	GRATIFICACION	OUTMAP	MAPFRE	6,414		PL	07-2025	31/07/2025
16	15	92922922092200922004	GRATIFICACION	OUTCUL	CULQI - QA	13,783		PL	07-2025	31/07/2025
17	16	94942942094200942004	GRATIFICACION	OVHDNV	DESARROLLO DE NEGOCIOS VENTAS	672		PL	07-2025	31/07/2025
18	17	94942942094200942004	GRATIFICACION	OVHGER	GERENCIA	656		PL	07-2025	31/07/2025
19	18	92922922092200922004	GRATIFICACION	OVHGER	GERENCIA	545		PL	07-2025	31/07/2025
20	19	41411411441141411411	GRATIFICACION POR P/				38,053	PL	07-2025	31/07/2025
21	20	41411411441141411411	GRATIFICACION POR P/				965	PL	07-2025	31/07/2025
22	21	41411411441141411411	GRATIFICACION POR P/				102,058	PL	07-2025	31/07/2025
23										

Nota. Captura de Excel generado, Métrica Andina S.A.C.

Creación de centros de costos en Defontana

Paso 1: Registro de un nuevo centro de costos

Una vez culminada la etapa de planificación y validación de la estructura operativa, se procedió con la configuración de los centros de costos en el sistema contable Defontana, denominados dentro de la plataforma como centros de negocios. Esta funcionalidad permite segmentar contablemente las operaciones asociadas a cada área, cliente o proyecto, permitiendo un control detallado de ingresos y egresos por unidad operativa.

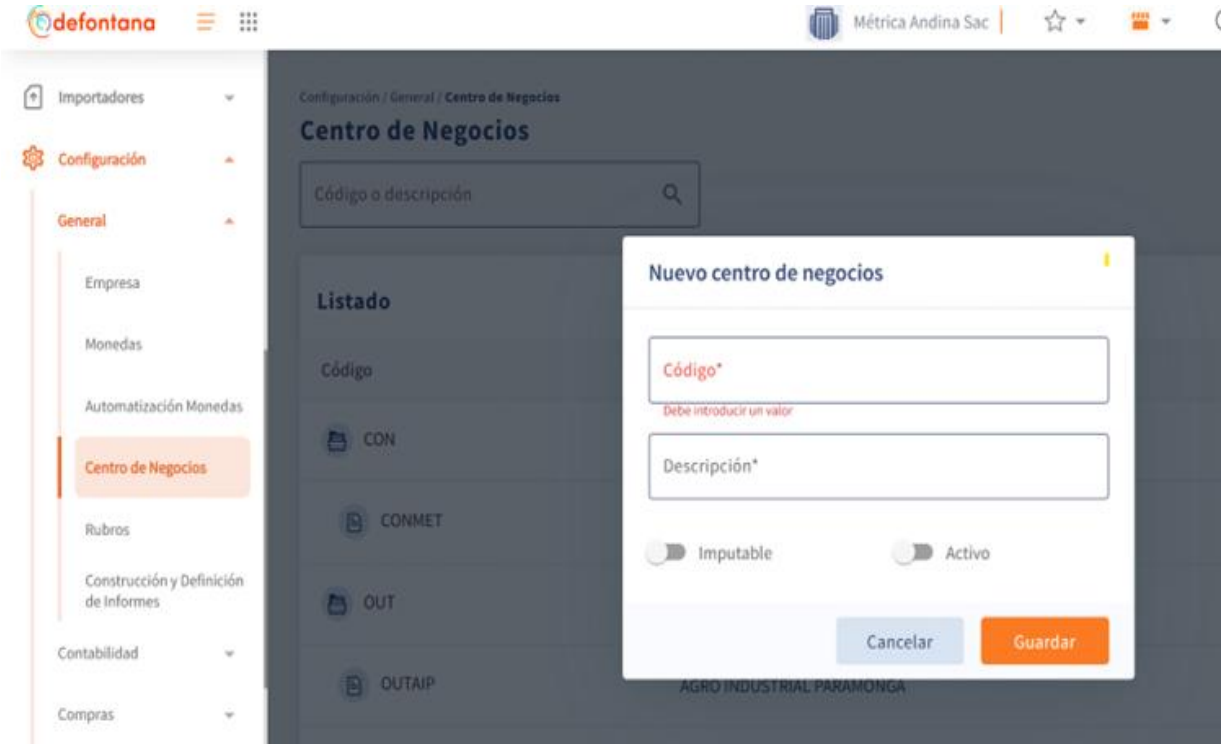
Para ello, se accedió al módulo de Configuración, y dentro de este, a la opción “Centro de Negocios”. Al seleccionar la opción “Nuevo”, el sistema habilita un formulario que permite registrar el código del centro de negocio y su respectiva descripción. La

codificación aplicada respondió a una nomenclatura previamente definida, que combinaba letras y números para identificar a cada cliente o unidad interna, como se observa en la figura correspondiente.

Una vez registrados, los centros de negocios quedaron disponibles para ser utilizados en todas las transacciones contables (compras, ventas, provisiones, etc.), estableciendo así la base funcional para la asignación segmentada de la información financiera. Las siguientes figuras muestran tanto la interfaz de registro como el listado de centros de negocios creados, reflejando la estructura operativa de Métrica Andina S.A.C. al mes de julio de 2025.

Figura 16

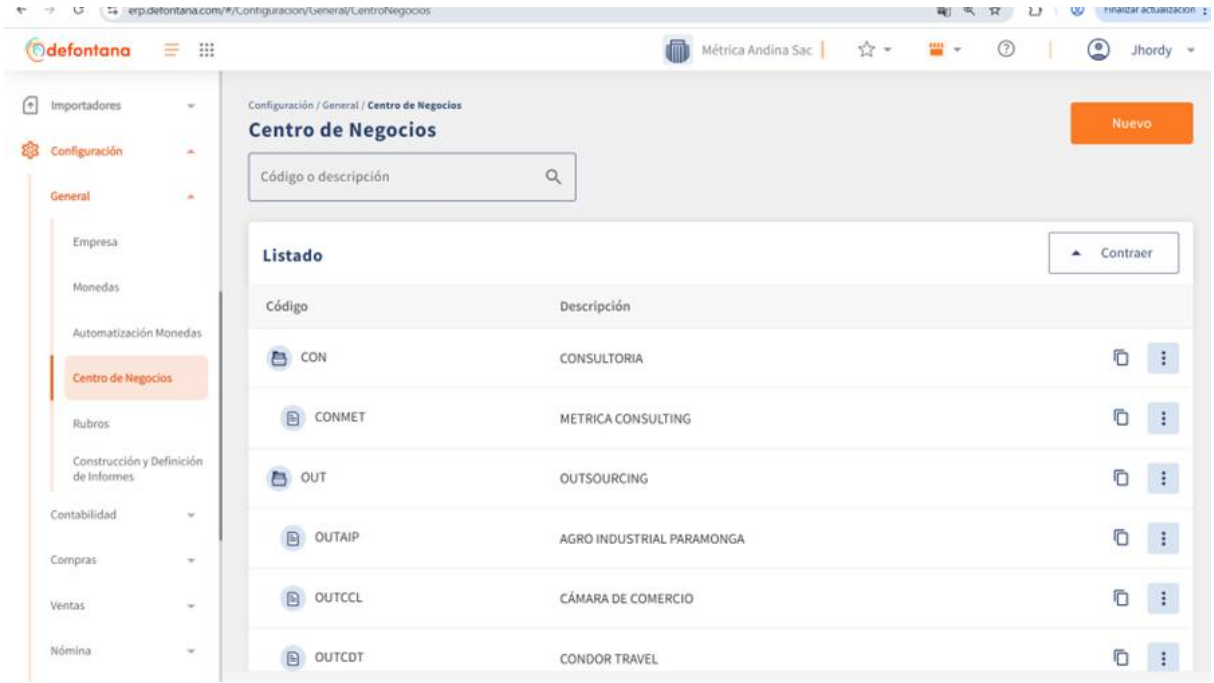
Registro de un nuevo centro de negocios – Sistema Defontana



Nota. Captura del sistema Defontana, Métrica Andina S.A.C.

Figura 17

Listado de centros de negocios creados – Sistema Defontana



Nota. Captura del sistema Defontana, Métrica Andina S.A.C.

Paso 2: Registro de operaciones contables por centro de costos en Defontana

Una vez configurados los centros de negocios en el sistema Defontana, se procedió con la asignación operativa en el registro de transacciones contables, aplicando segmentación por centro de costos en cada tipo de operación: compras, ventas y provisiones. Esta funcionalidad permitió imputar correctamente los ingresos y egresos a los proyectos o unidades responsables, fortaleciendo el control analítico contable.

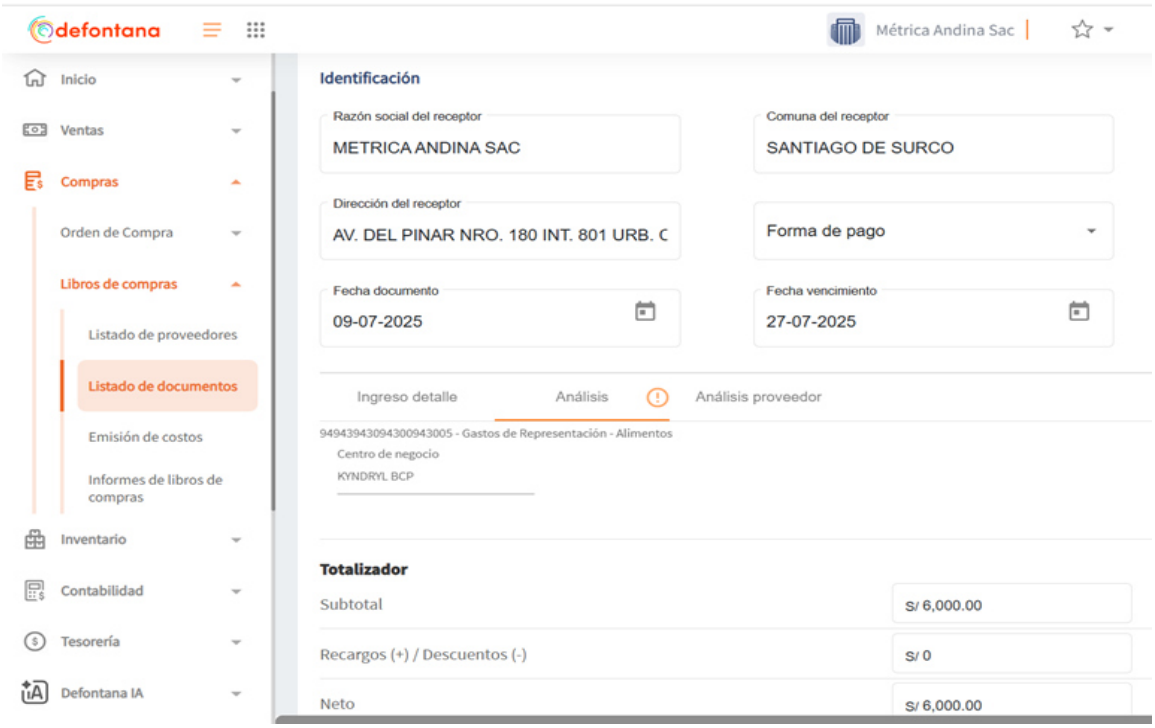
- Registro de una compra por centro de costos

Durante el registro de una compra, el sistema ofrece un campo habilitado para la selección del centro de negocios al cual se desea asociar la operación. Esta selección permite que el gasto generado sea imputado

directamente al cliente, área o proyecto correspondiente, facilitando su posterior análisis financiero.

Figura 18

Registro de compra con centro de negocios asignado – Sistema Defontana



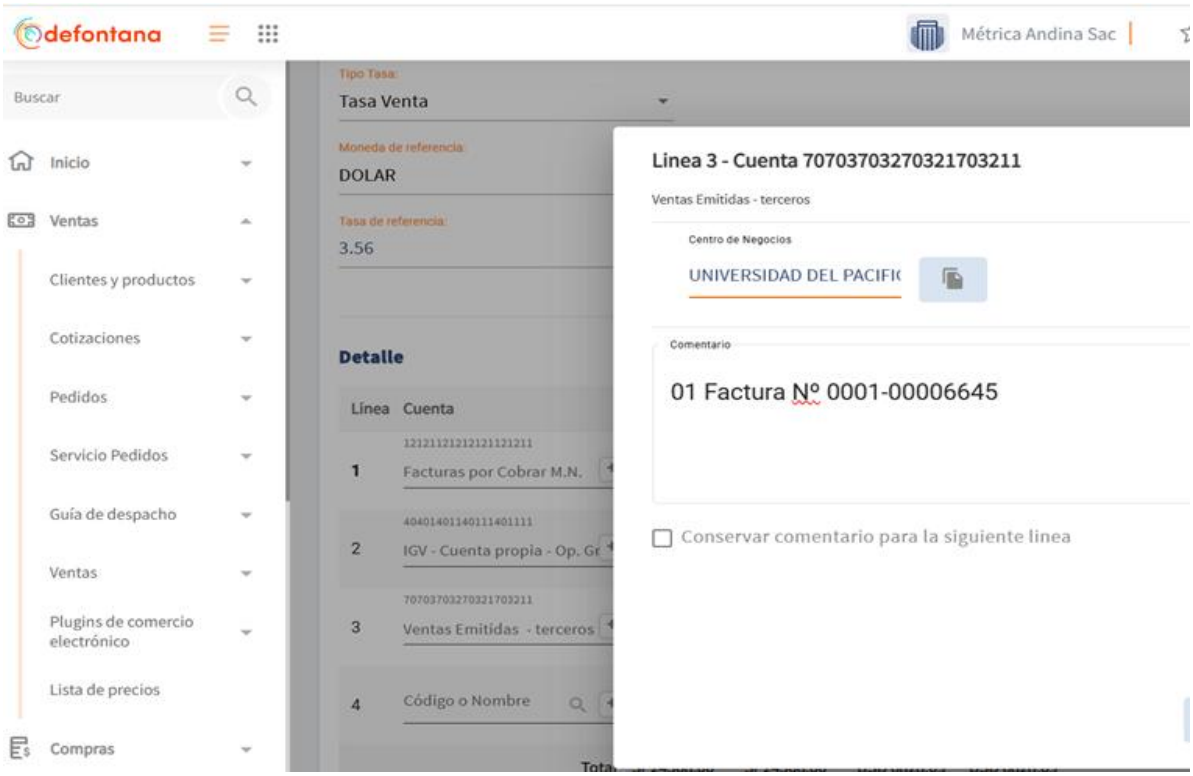
Nota. Captura del sistema Defontana, Métrica Andina S.A.C.

- Registro de una venta por centro de costos

En el proceso de facturación de ventas, se habilita también el campo de centro de negocios. Esta funcionalidad permite asociar el ingreso generado con el proyecto o cliente que lo originó, proporcionando así una trazabilidad clara del origen del ingreso y permitiendo evaluar la rentabilidad por unidad operativa.

Figura 19

Registro de venta con centro de negocios asignado – Sistema Defontana



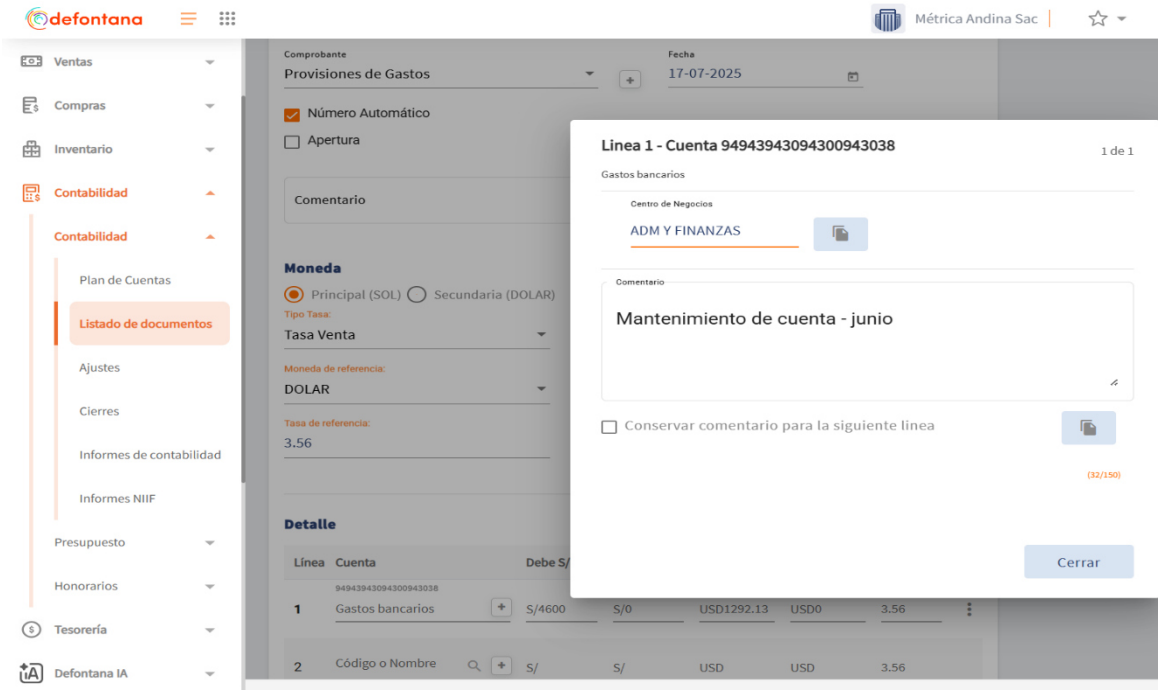
Nota. Captura del sistema Defontana, Métrica Andina S.A.C.

- Registro de provisiones de gastos por centro de costos

El sistema también permite vincular los asientos contables de provisiones a los centros de negocios. Esto incluye provisiones por servicios pendientes, cargas sociales o cualquier gasto devengado. Este registro garantiza que incluso los gastos no facturados queden reflejados adecuadamente en los análisis por unidad operativa.

Figura 20

Registro de provisión de gastos con centro de negocios asignado – Sistema Defontana



Nota. Captura del sistema Defontana, Métrica Andina S.A.C.

Paso 3: Generación de reporte de ingresos y gastos por centro de costos

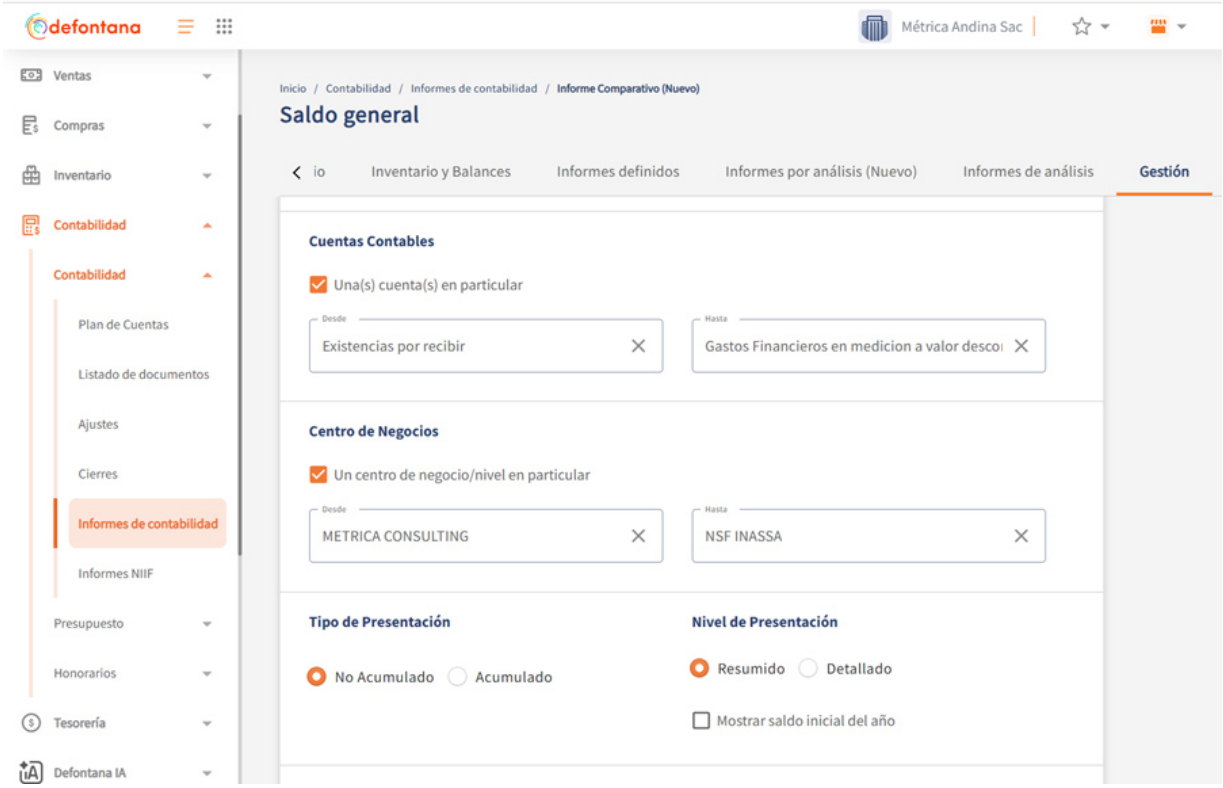
Una vez que se implementó el registro segmentado de operaciones por centro de costos en el sistema Defontana, se procedió a la generación de reportes analíticos que permiten evaluar de forma detallada los ingresos obtenidos y los gastos ejecutados por cada unidad operativa o proyecto.

Para ello, se ingresó al módulo de Contabilidad > Informes de contabilidad, donde se seleccionó la opción de informes por análisis. Desde esta sección, el sistema permite definir filtros por rango de cuentas contables (por ejemplo, todas las cuentas de ingresos y egresos), y seleccionar uno o varios centros de negocios, en este caso:

KYNDRYL INTERBANK. Asimismo, se puede definir el nivel de presentación (resumido o detallado) y el periodo de análisis.

Figura 21

Generación del informe comparativo por centro de costos – Sistema Defontana



Nota. Captura del sistema Defontana, Métrica Andina S.A.C.

Una vez definidos los criterios, se generó y exportó un archivo en formato Excel con el detalle mensual de los saldos por cada cuenta, segmentados por centro de costos. Este reporte permitió evaluar el comportamiento financiero del proyecto KYNDRYL INTERBANK durante el primer semestre del año, evidenciando el origen de los ingresos y la composición de los egresos.

Como se aprecia en el cuadro siguiente, el proyecto generó ingresos mensuales en torno a los S/270,000 – S/300,000, con variaciones significativas mes a mes. Entre los egresos destacan los costos laborales: sueldos, gratificaciones, vacaciones, así como beneficios sociales (ESSALUD, CTS, seguros). También se identificaron gastos recurrentes como licencias de software, telefonía y depreciaciones, todos correctamente asignados al centro de negocio.

Este análisis comparativo mensual permitió no solo validar la correcta segmentación contable, sino también brindar a la gerencia información clave sobre la rentabilidad y estructura de costos del proyecto. Asimismo, sentó las bases para elaborar estados de resultados por centro de negocio, lo que se presentará en el siguiente paso.

Tabla 2

Reporte de ingresos y gastos por centro de negocio – Proyecto KYNDRYL INTERBANK

			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Centro de Negocio	**Cuenta**	**Descripción**	**Saldo (S/)**	**Saldo (S/)**	**Saldo (S/)**	**Saldo (S/)**	**Saldo (S/)**	**Saldo (S/)**
KYNDRYL INTERBANK	70703703270321703211	Ventas Emitidas - terceros	185953.35	173444.45	179233.35	183222.25	181583.35	176810.76
KYNDRYL INTERBANK	92922922092200922001	Sueldos y salarios	-85140.00	-79160.00	-83000.00	-78500.01	-73603.34	-71233.35
KYNDRYL INTERBANK	92922922092200922004	Gratificaciones	-14152.56	-14394.84	-15020.85	-14663.60	-14163.63	-12548.74
KYNDRYL INTERBANK	92922922092200922005	Vacaciones	-5874.32	-5490.21	-6245.59	-5553.70	-2488.12	-4705.21
KYNDRYL INTERBANK	92922922092200922009	Asignacion Familiar	-1130.00	-1017.00	-1017.00	-1017.00	-1243.00	-904.00
KYNDRYL INTERBANK	92922922092200922010	Asignacion movilidad	-2000.00	-2140.00	-2300.00	-1720.00	-1870.00	-1700.00
KYNDRYL INTERBANK	92922922092200922012	Bono mensual	0.00	0.00	0.00	0.00	-140.00	0.00
KYNDRYL INTERBANK	92922922092200922017	Descanso laborable	0.00	0.00	0.00	-183.33	-583.33	-183.33
KYNDRYL INTERBANK	92922922092200922018	Asignación Alimentación	-920.00	-200.00	-200.00	-200.00	-320.00	-100.00
KYNDRYL INTERBANK	92922922092200922024	Obsequios - Agasajos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-474.53
KYNDRYL INTERBANK	92922922092200922026	Essalud	-7963.59	-7504.53	-7561.53	-9266.23	-8439.67	-8199.56

KYNDRYL INTERBANK	92922922092200922029	Seguro ley vida	-257.61	257.61	-497.55	-247.07	-240.56	0.00
KYNDRYL INTERBANK	92922922092200922034	Cts	-7363.43	-7700.55	-7972.91	-7467.64	-2086.59	-2869.16
KYNDRYL INTERBANK	92923923092300923003	Microsoft Office 365	-509.96	0.00	0.00	0.00	0.00	-509.96
KYNDRYL INTERBANK	92923923092300923028	Teléfono - celulares	-59.24	0.00	-118.48	-59.24	-59.14	-59.18
KYNDRYL INTERBANK	92923923092300923038	Gastos bancarios	-17.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
KYNDRYL INTERBANK	92923923092300923050	Servicios de software	-100.00	0.00	0.00	0.00	-20.00	0.00
KYNDRYL INTERBANK	92925925092500925001	Seguros - Eps, Oncosalud	-316.11	-316.11	-316.11	-316.11	-275.24	-254.94
KYNDRYL INTERBANK	92928928092800928001	Depreciación-Equipos de computo	-282.94	-282.94	-282.94	-272.73	-272.73	-225.71
KYNDRYL INTERBANK	92928928092800928002	Depreciación-Equipos diversos	-136.42	-136.42	-136.42	-136.42	-136.42	-136.42
		KYNDRYL INTERBANK	59,729.97	55,359.46	54,563.97	63,619.17	73,141.58	72,706.67

Fuente: Reporte exportado desde Defontana, Métrica Andina S.A.C.

Paso 4: Generación del Estado de Resultados por centro de costos

El Estado de Resultados por centro de costos constituye el informe final que sintetiza la rentabilidad obtenida por cada unidad operativa. En el caso de Métrica Andina S.A.C., este reporte fue generado desde el módulo de Contabilidad del sistema Defontana, a través de la opción “Informes definidos”. Seleccionando el formato denominado “Estado de Resultados Integrales” y aplicando el filtro por centro de negocios, se obtuvo un análisis específico para cada proyecto o cliente.

En la figura se presenta el Estado de Resultados correspondiente al centro de negocio KYNDRYL INTERBANK. En él se registra un ingreso operacional de S/ 1,080,247.51 y un costo de ventas de S/ 686,626.69, generando una utilidad bruta de S/ 393,620.82. Luego de deducir los gastos operacionales de ventas por S/ 79,121.74 y los gastos financieros por S/ 842.95, se obtiene una utilidad neta de S/ 260,634.90. Este análisis evidencia la rentabilidad neta del proyecto y proporciona información esencial para la toma de decisiones gerenciales y presupuestales.

Figura 22

Estado de Resultados actualizado – Centro de negocio KYNDRYL INTERBANK

ESTADO DE RESULTADOS KYNDRYL INTERBANK	
INGRESOS OPERACIONALES	
(+) Ventas	1,080,247.51
(-) Costo de Venta	-686,626.69
(=) Utilidad Bruta	393,620.82
GASTOS OPERACIONALES	
(-) Gastos de Administración	-44021.23
(-) Gastos de Ventas	-79121.74
(=) Utilidad Operativa	270,477.85
OTROS INGRESOS (GASTOS)	
(-) Gastos Financieros	-9842.95
(=) Utilidad antes de Imp. y Part.	260,634.90
(=) Utilidad Neta	260,634.90

Nota. Reporte exportado desde Defontana, Métrica Andina S.A.C.

a. Aplicación de la propuesta

La aplicación del modelo de centros de costos en Métrica Andina S.A.C. fue ejecutada a través de un tratamiento técnico integral que involucró la coordinación entre las áreas de Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas. Esta propuesta se basó en la integración de los sistemas ERP Defontana y BUK, configurados previamente según

el diseño aprobado en la fase de construcción de la alternativa de solución.

El proceso se inició con la creación y asignación de los centros de costos en el sistema BUK, vinculando a cada trabajador con un centro específico de acuerdo con el proyecto, cliente o área funcional correspondiente. Posteriormente, se configuró el amarre contable en dicho sistema para asegurar que los componentes remunerativos (sueldo, gratificaciones, CTS, etc.) se registraran en cuentas contables asociadas al centro de costos respectivo.

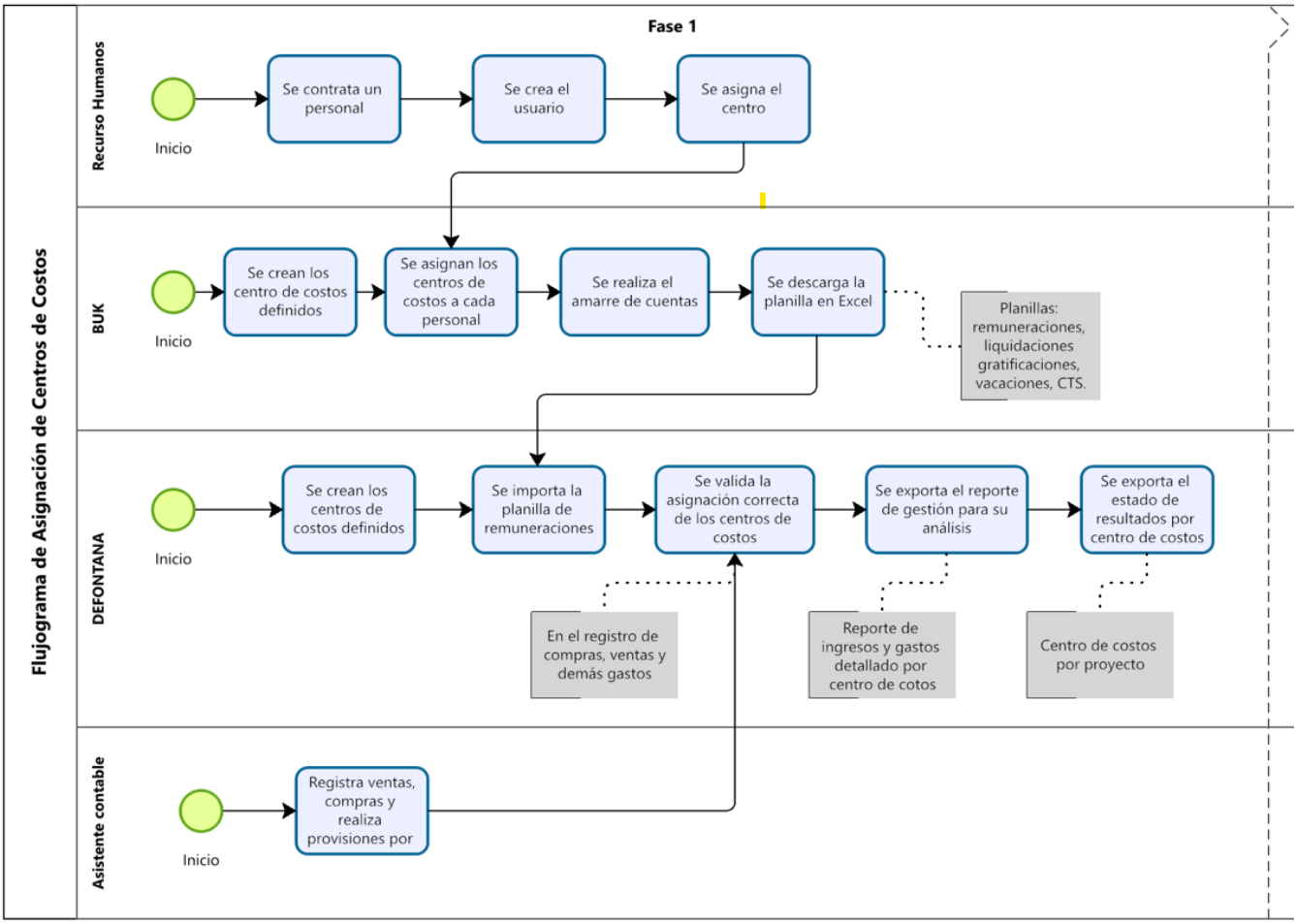
Mensualmente, el área de Recursos Humanos descarga la planilla en formato Excel, ya segmentada por centro de costos, y la remite al área contable. El sistema Defontana, por su parte, ya cuenta con la codificación de centros de costos activa, permitiendo la importación directa de la planilla. Esto garantiza que los asientos contables se generen automáticamente con asignación analítica, minimizando errores y reduciendo tiempos de cierre.

Asimismo, las demás operaciones contables —como compras, ventas y provisiones— también son registradas con la asignación correspondiente, permitiendo una trazabilidad completa de ingresos y egresos por unidad operativa. Posteriormente, Defontana permite generar reportes analíticos y estados de resultados por centro de negocio, los cuales sirven como insumo directo para la toma de decisiones gerenciales.

Para ilustrar de forma visual este procedimiento automatizado y segmentado, se presenta el siguiente flujograma de asignación de centros de costos, que detalla cada etapa del proceso actual desde la contratación del personal hasta la generación de reportes por proyecto:

Figura 23

Asignación de centro de costos



Nota: Este diagrama refleja el flujo operativo, integrando las funciones de Recursos Humanos, BUK, Defontana y el área contable, estableciendo un modelo de trabajo orientado al control financiero segmentado.

2.5.2. Análisis de las alternativas de Solución

Como parte del proceso de mejora de la gestión contable en Métrica Andina S.A.C., se optó por implementar un modelo de control por centros de

costos, a través de los sistemas integrados BUK y Defontana. Esta alternativa fue seleccionada por su capacidad para solucionar la problemática principal identificada: la falta de segmentación financiera por cliente, proyecto o área operativa. En este apartado se analizan las ventajas y desventajas observadas durante la aplicación de dicha solución.

Entre las ventajas más relevantes, se destaca la posibilidad de registrar las operaciones contables de manera desagregada, permitiendo vincular cada ingreso o egreso a un centro de costos previamente definido. Esta funcionalidad fortaleció el análisis de la rentabilidad por unidad operativa, mejoró el control presupuestal y facilitó la evaluación financiera por proyecto. Asimismo, la integración entre los sistemas BUK y Defontana permitió automatizar el registro contable de planillas, reduciendo significativamente los errores manuales y agilizando los tiempos de cierre contable.

Otra ventaja importante fue la trazabilidad de la información, ya que cada transacción quedó correctamente clasificada, lo cual facilitó la generación de reportes analíticos y estados de resultados por centro de negocio. Esto representó un avance sustancial respecto al sistema contable anterior, que no permitía ningún tipo de segmentación. Además, la solución implementada posee escalabilidad, lo cual permite su adaptación a futuros proyectos o modificaciones en la estructura operativa de la empresa.

Sin embargo, también se identificaron ciertas desventajas en el proceso. La configuración inicial de los centros de costos y la vinculación contable entre ambos sistemas requirió una inversión considerable de tiempo, así como capacitación técnica del personal involucrado. Por otro lado, la integración entre

BUK y Defontana, si bien funcional, aún no es completamente automática, ya que la importación de los asientos contables debe realizarse mediante carga manual desde el módulo de importadores de Defontana.

Finalmente, se identificó como limitación estructural el hecho de que no todas las cuentas contables pueden asociarse a centros de costos, como es el caso de cuentas de pasivo vinculadas a obligaciones laborales (remuneraciones por pagar, aportes, retenciones). Esto obliga a realizar un análisis complementario para lograr una visión integral del desempeño financiero por unidad.

En síntesis, la alternativa implementada permitió superar la problemática inicial, aportando herramientas concretas para el control contable por centro de costos, con beneficios visibles en la gestión operativa y financiera de la empresa, aunque también con desafíos técnicos que deberán ser ajustados progresivamente.

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución

La solución implementada en Métrica Andina S.A.C. consistió en establecer un modelo contable segmentado mediante centros de costos, a través de la integración de los sistemas Defontana y BUK. Esta propuesta permitió solucionar la problemática identificada relacionada con la falta de información financiera clasificada por unidad operativa, cliente o proyecto. A partir de su aplicación, se logró automatizar el registro de operaciones, reducir errores y generar reportes analíticos para la toma de decisiones.

Al comparar esta experiencia con otras alternativas presentadas en Trabajos de Suficiencia Profesional similares, se observa que la necesidad de

segmentar la información contable es una constante en empresas del sector servicios, aunque los enfoques varían en función del nivel de digitalización y complejidad operativa.

En el TSP desarrollado por Palacios Chávez (2021), titulado *"Implementación del sistema ERP contable para el control de centros de costos en una empresa de* outsourcing *de servicios profesionales"*, se propuso como solución la implementación de un sistema ERP local, que permitió estructurar centros de costos por sede y por unidad funcional. Si bien se logró mejorar el control presupuestal y la presentación de estados financieros por área, el sistema carecía de integración con el módulo de recursos humanos, por lo que la asignación de costos laborales se realizaba de forma manual.

Asimismo, en la tesis elaborada por Romero Paredes (2022), en una empresa consultora, se optó por aplicar un sistema de control contable basado en registros en Excel estructurados, con hojas maestras por área y reportes periódicos. Si bien esta alternativa representaba una mejora respecto a registros globales no segmentados, los resultados eran dependientes de procesos manuales y no ofrecían automatización ni integración con el sistema contable.

En contraposición, la solución implementada en Métrica Andina S.A.C. integró tanto el sistema de planillas (BUK) como el sistema contable (Defontana), permitiendo una asignación automática y en tiempo real de los costos laborales y financieros por centro de negocio. Esta integración representa una ventaja significativa frente a propuestas basadas en sistemas

manuales o parcialmente automatizados, al permitir generar reportes financieros más confiables y oportunos.

A través del contraste con estas experiencias previas, se concluye que la alternativa adoptada no solo resolvió la problemática específica de la empresa, sino que además constituye una mejora cualitativa frente a modelos previamente aplicados, especialmente en lo que respecta a automatización, trazabilidad de la información y soporte para la toma de decisiones por unidad de análisis.

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida

La implementación del modelo de centros de costos en Métrica Andina S.A.C., mediante la integración de los sistemas ERP Defontana y BUK, ha demostrado ser una solución efectiva para optimizar la gestión contable y mejorar la calidad de la información financiera disponible para la toma de decisiones gerenciales. Esta alternativa ha tenido un alcance significativo en términos de automatización, control interno y análisis de rentabilidad por unidad operativa.

En primer lugar, el alcance más destacado del modelo implementado radica en su capacidad para segmentar los ingresos y egresos por cliente, área administrativa y proyecto, permitiendo generar reportes analíticos que reflejan con precisión el comportamiento financiero de cada centro de negocio. Este nivel de detalle ha fortalecido la toma de decisiones estratégicas por parte de la alta dirección, facilitando la identificación de unidades rentables, proyectos deficitarios y áreas que requieren ajustes presupuestales.

Asimismo, el modelo ha permitido automatizar el proceso contable de planillas mediante la integración con el sistema BUK. Esta automatización ha reducido el margen de error humano, ha mejorado los tiempos de cierre contable y ha incrementado la trazabilidad de los registros financieros. También se logró la estandarización del flujo de información entre las áreas de Talento Humano, Finanzas y Contabilidad, generando una sinergia operativa que potencia el control y la eficiencia administrativa.

Otro aspecto relevante del alcance de la solución es su capacidad de escalabilidad. La estructura de centros de costos puede adaptarse a nuevos proyectos, áreas o clientes que se incorporen en el futuro, sin necesidad de realizar modificaciones estructurales complejas. Esta flexibilidad constituye un elemento clave para el crecimiento sostenido de la empresa y para mantener la alineación del sistema contable con su dinámica operativa.

No obstante, la alternativa también presenta limitaciones que deben ser reconocidas para una adecuada evaluación de su aplicabilidad. Una de las principales limitaciones es la dependencia de la correcta parametrización de los sistemas ERP. Un error en la codificación o asignación contable puede generar distorsiones en los reportes, afectando la confiabilidad de la información. Esta situación requiere un seguimiento constante y la participación activa del personal contable para validar los registros generados automáticamente.

Asimismo, se identificó como restricción tecnológica que ciertos módulos del sistema Defontana no permiten asignar centros de costos a todas las cuentas, especialmente aquellas vinculadas a obligaciones del pasivo, como

remuneraciones por pagar, tributos retenidos y aportes sociales. Esta restricción impide que el análisis por centro de costos sea completamente integral, y obliga a realizar conciliaciones complementarias para obtener una visión consolidada de los resultados financieros.

Por otro lado, el proceso de implementación inicial demandó una inversión importante de tiempo, tanto para la capacitación del personal como para la reestructuración de procesos internos. La resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores también representó un reto que fue necesario gestionar mediante talleres de sensibilización y seguimiento personalizado.

En suma, el modelo de centros de costos implementado ha alcanzado sus principales objetivos funcionales y estratégicos, brindando una herramienta sólida para la gestión financiera segmentada en Métrica Andina S.A.C. Sin embargo, su efectividad está condicionada por el adecuado uso de la tecnología, el mantenimiento continuo del sistema y la superación de limitaciones técnicas asociadas a los módulos ERP. Estas consideraciones deben tenerse en cuenta en futuras etapas de mejora continua.

III. CONCLUSIONES

1. La implementación de centros de costos en Métrica Andina S.A.C. optimizó la gestión contable y fortaleció la toma de decisiones gerenciales, cumpliendo con el objetivo general del presente trabajo. A través de la segmentación contable por cliente, área administrativa y proyecto, se logró disponer de información financiera más detallada, precisa y útil. Esto permitió a la gerencia identificar con claridad la rentabilidad individual de cada unidad operativa y tomar decisiones estratégicas con base en reportes analíticos generados por los sistemas ERP.
2. Se configuraron y aplicaron exitosamente centros de costos en los sistemas Defontana y BUK, según la estructura operativa de la empresa, cumpliendo con el primer objetivo específico. La clasificación de centros de costos por cliente, proyecto y área funcional se diseñó en base a las necesidades reales de Métrica Andina S.A.C., permitiendo un control contable más organizado y alineado con la dinámica de sus operaciones. Esta configuración fue validada y funcionalmente integrada en ambos sistemas ERP.
3. Se logró automatizar el registro de las operaciones contables y de planilla, asegurando su correcta asignación a los centros de costos, conforme al segundo objetivo específico. La vinculación entre BUK (sistema de planillas) y Defontana (sistema contable) permitió que cada transacción laboral se registre de forma automática y segmentada, reduciendo errores manuales, optimizando tiempos de cierre contable y mejorando la trazabilidad de los registros financieros.

4. Se generaron reportes financieros analíticos y oportunos, lo que contribuyó a la toma de decisiones estratégicas y al fortalecimiento del control presupuestal, en línea con el tercer objetivo específico. Los informes obtenidos desde Defontana —como el estado de resultados por centro de costos y los reportes comparativos de ingresos y egresos— proporcionaron a la gerencia herramientas para evaluar el desempeño económico de cada proyecto y realizar ajustes presupuestales oportunos. Esta práctica consolidó una cultura de control y análisis financiero en la organización.

IV. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Gerencia General fortalecer el mantenimiento y la actualización periódica del modelo de centros de costos implementado en la empresa. Para ello, se sugiere realizar una revisión semestral de la estructura de centros de costos configurada en los sistemas ERP BUK y Defontana, incorporando nuevos proyectos, clientes o unidades internas que se generen como resultado del crecimiento operativo. Esta acción permitirá mantener la trazabilidad contable y asegurar que la información financiera segmentada refleje de manera precisa la realidad operativa de Métrica Andina S.A.C.
2. Se recomienda al área contable y administrativa implementar un programa de capacitación continua en el uso de los sistemas ERP Defontana y BUK, así como en los criterios de asignación contable por centros de costos. Esta capacitación permitirá reducir errores en el registro de las operaciones, asegurar la correcta imputación de ingresos y gastos, y fortalecer el análisis financiero por unidad operativa. Asimismo, contribuirá a consolidar una cultura organizacional orientada al control interno y a la toma de decisiones basada en información confiable.
3. Se recomienda a la Gerencia General, en coordinación con el área de sistemas, evaluar la implementación de mejoras en la integración automatizada entre los sistemas BUK y Defontana. La finalidad es lograr una transmisión más directa de los asientos contables de planillas, reduciendo la necesidad de procesos manuales de importación. Esta mejora tecnológica permitirá optimizar los tiempos de procesamiento contable, disminuir riesgos de inconsistencias entre sistemas y fortalecer la eficiencia del cierre contable mensual.

4. Se recomienda a la Gerencia General promover el uso sistemático de los reportes analíticos y estados financieros por centro de costos como herramienta de monitoreo y control gerencial. Se sugiere incorporar dichos reportes en las reuniones periódicas de evaluación estratégica, complementándolos con indicadores de rentabilidad y eficiencia por unidad operativa. Esta práctica permitirá fortalecer el control presupuestal, identificar oportunamente desviaciones financieras y mejorar la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia.

REFERENCIAS

Bermúdez Irreño, C. A. (2021). RPA – Automatización robótica de procesos: una revisión de la literatura. Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información, 8(15), 111–122. https://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/710

BUK. (2024). Centro de ayuda: configuración de centros de costos y planillas. https://ayuda.buk.pe

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Defontana. (2024). Manual de usuario del sistema contable Defontana. https://www.defontana.com

Guanopatin Ñato, M. C. (2024). Análisis de la automatización del proceso contable y sus efectos en la empresa Corpoilalo S.A. [Tesis de maestría, Universidad de Otavalo]. Repositorio UO. https://repositorio.uotavalo.edu.ec/server/api/core/bitstreams/c3010f06-2f0c-4453-ab1c-9c895fc4d81d/content

International Accounting Standards Board. (2018). Marco conceptual para la información financiera. IFRS Foundation. https://www.ifrs.org

Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). Cost & effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance. Harvard Business School Press.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). Sistemas de información gerencial. Pearson Educación.

OCDE. (2015). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. https://www.oecd.org/corporate/principios-de-gobierno-corporativo.htm

Palacios Chávez, F. (2021). Implementación del sistema ERP contable para el control de centros de costos en una empresa de outsourcing de servicers profesionales [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis UNMSM.

Pinedo Trauco, L. J. (2022). Implementación de centros de costos por área para mejorar el control contable en la empresa GESTAMIN S.A.C. [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis UNMSM.

Ramírez, C. (2008). Contabilidad de costos. Pearson Educación.

Recalde J., & Ostaiza E. (2023). Impacto de la automatización de los procesos contables en las empresas del sector industrial de la ciudad de Guayaquil periodo 2021. [Trabajo de titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio UCSG. http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/20611

Romero Paredes, C. (2022). Control contable segmentado por área funcional mediante hojas de cálculo estructuradas en una empresa consultora [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis UNMSM.

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (1999). Resolución de Superintendencia N.º 007-99/SUNAT: Reglamento de Comprobantes de Pago. SUNAT. https://www.sunat.gob.pe

ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

FICHA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

1. Datos generales				
• Razón social de la empresa	Metrica Andina S.A.C			
• Área o Dpto. en que realizó la actividad	Contabilidad			
• Nombre y cargo del profesional responsable	Fernando Cipriani Diaz			
• Periodo de labores (Horas laboradas)	2040 Horas			
• Nombre del bachiller	Anticona Rojas Riky Jhordy			
• Escuela profesional	Contabilidad			
2. Evaluación (*)		**Óptimo (2pts)**	**Bueno (1 pt)**	**Deficiente (0)**
a. Iniciativa y cumplimiento (trabajo bajo a presión)		x		
b. Puntualidad y asistencia			x	
c. Eficiencia y dedicación		x		
d. Compromiso ético en el desarrollo de la gestión contable, tributaria y/o de auditoría, en el sector público o privado.		x		
e. Capacidad de aplicar conocimientos a la práctica, evaluando casos de investigación.		x		
f. Capacidad de análisis y síntesis, crítico y autocrítico, en los trabajos de campo como gestores contables, tributarios y/o de auditoría.		x		
g. Liderazgo para formular los informes de contabilidad, tributarios y/o de auditoría, con independencia e imparcialidad.			x	
h. Capacidad para trabajar con un equipo multidisciplinario, para lograr los objetivos y metas institucionales.		x		
i. Habilidades en el manejo de la tecnología informática, para el desempeño de su trabajo de campo, reportes, informes, coordinación en redes con sus jefes y autoridades para agilizar su tarea de gestión contable, tributaria y/o de auditoría.		x		
j. Capacidad para la resolución de problemas y la valoración de responsabilidades de los funcionarios públicos y/o ejecutivos del sector privado.		x		
Sub total		16	2	
TOTAL (Números y letras)		18 dieciocho		
Comentarios adicionales	Superó las espectativas			

(*) Evaluación
Satisfactorio : 20 - 15
No satisfactorio : 14 a menos

Con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,

Fernando Miguel Cipriani Diaz
D.N.I. 25747744
Gerente General

Dr./Mág.
Evaluador