

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
COMERCIALES



Propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos para optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C. Lima, año 2021.

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO

AUTOR

Manasés Josué Vicente Vilca

ASESOR

Teodoro Emilio Flores Ballesteros

Lima, Perú

2022

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
COMERCIALES



Propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos para optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C. Lima, año 2021.

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR

Samuel Antonio Ramírez Picón

ASESOR

Teodoro Emilio Flores Ballesteros

Lima, Perú

2022

## METADATOS COMPLEMENTARIOS

### Datos del autor

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

### Datos del asesor

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

### Datos del Jurado

#### Datos del presidente del jurado

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

#### Datos del segundo miembro

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

#### Datos del tercer miembro

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

**Datos de la obra**

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

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

## METADATOS COMPLEMENTARIOS

### Datos del autor

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

### Datos del asesor

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

### Datos del Jurado

#### Datos del presidente del jurado

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

#### Datos del segundo miembro

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

#### Datos del tercer miembro

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

**Datos de la obra**

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

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

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

### TESIS

#### PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD

#### ACTA N° 147-2022-CONT.

Siendo las 3:00 pm del día **viernes 02 de diciembre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **093-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos para optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C. Lima, año 2021”** presentada por el bachiller **VICENTE VILCA, MANASES JOSUE**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Contador Público**.

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

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos para optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C. Lima, año 2021”	Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez. Mg. Teodoro Emilio, Flores Ballesteros Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena.	<b>16</b>

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



Mg. Teodoro Emilio Flores Ballesteros  
MIEMBRO



Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena  
MIEMBRO



Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez  
PRESIDENTE

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

### TESIS

#### PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

#### ACTA N° 093-2022-ADM.

Siendo las 3:00 pm del día **viernes 02 de diciembre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **093-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos para optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C. Lima, año 2021”** presentada por el bachiller **RAMIREZ PICON, SAMUEL ANTONIO**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Licenciado en Administración**.

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

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos para optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C. Lima, año 2021”	Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez. Mg. Teodoro Emilio, Flores Ballesteros Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena.	<b>16</b>

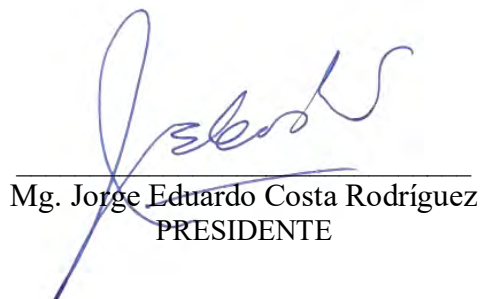
Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue aprobada por unanimidad por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.



Mg. Teodoro Emilio Flores Ballesteros  
MIEMBRO



Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena  
MIEMBRO



Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez  
PRESIDENTE



Propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos para optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C. Lima, año 2021.

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo .....	xiv
Abstract .....	xv
<b>Capítulo 1. El Problema .....</b>	<b>1</b>
1.1. Diagnóstico Situacional del Problema .....	1
1.1.1. Realidad Problemática del Tema .....	1
1.1.2. Diagnóstico del Sector Construcción.....	3
1.1.3. Diagnóstico de la Unidad de Estudio.....	5
1.1.4. Descripción del Problema .....	9
1.1.5. Cuantificación de Defectos y Fallas .....	13
1.1.6. Monetización de las Pérdidas Generadas por el Problema .....	15
1.1.7. Descripción de la Propuesta de Mejora de Problemas.....	19
1.1.8. Selección del Tema para Investigar y Propuesta para Desarrollar .....	24
1.2. Formulación del Problema.....	25
1.2.1. Problema General .....	25
1.2.2. Problemas Específicos .....	26
1.3. Justificación de la Investigación .....	26
1.3.1. Justificación Operacional de la Empresa .....	26
1.3.2. Justificación Económica de la Empresa.....	27
1.4. Objetivos del Proyecto.....	28
1.4.1. Objetivo General.....	28
1.4.2. Objetivos Específicos .....	28
<b>Capítulo 2. Marco Teórico .....</b>	<b>29</b>
2.1. Antecedentes del Estudio.....	29
2.1.1. Antecedentes Nacionales .....	29
2.1.2. Antecedentes Internacionales .....	29
2.2. Base Teórica de la Variable Independent .....	33
2.2.1. Control Interno.....	35
2.2.2. Gestión de Compras.....	38
2.2.3. Registro de Gastos .....	44

2.3. Base Teórica de la Variable Dependiente .....	50
2.3.1. Resultados Financieros .....	51
2.3.2. Índices Financieros .....	54
2.3.3. Índices de Evaluación del Proyecto .....	58
2.4. Conceptos Básicos del Marco Teórico .....	59
<b>Capítulo 3. Metodología .....</b>	<b>63</b>
3.1. Hipótesis de la Propuesta .....	63
3.1.1. Hipótesis General.....	64
3.1.2. Hipótesis Específicas .....	64
3.2. Variables e Indicadores de Medición.....	65
3.2.1. Variable Independiente (X): Gestión de Compra de Materiales y Registro de Gastos.....	65
3.2.2. Variable Dependiente (Y): Resultados Financieros.....	67
3.3. Tipo y Diseño de la Investigación .....	69
3.3.1. Tipo de Investigación.....	69
3.3.2. Diseño de la Investigación .....	69
3.4. Instrumentos de Medición del Proyecto de Mejora .....	70
3.4.1. Diseño de la Propuesta de Mejora .....	70
3.4.2. Instrumento de Medición del Proyecto de Mejora.....	72
3.4.3. Medición y Seguimiento de la Propuesta .....	73
3.4.4. Seguimiento y Medición de los Resultados Financieros .....	73
3.5. Recolección de Datos.....	74
3.5.1. Técnica de Recolección de Datos de Compras y Gastos .....	74
3.5.2. Instrumentos para Recopilar Datos.....	76
3.6. Procesamiento, Presentación y Análisis de Datos .....	77
3.6.1. Utilitarios de Procesamiento de Datos .....	77
3.6.2. Técnicas de Presentación de la Información.....	77
3.6.3. Análisis de Datos .....	78
3.6.4. Método para Exponer los Resultados .....	78
3.7. Técnica de Validación Financiera de la Hipótesis.....	79
3.7.1. Técnica para Evaluar la Situación Financiera de la Propuesta .....	79
3.7.2. Técnica de Evaluación Financiera sin la Propuesta.....	82

3.7.3. Técnica de Evaluación Financiera con la Propuesta.....	85
<b>Capítulo 4. Propuesta y Ejecución de Mejora.....</b>	<b>87</b>
4.1. Diagnóstico del Problema a Investigar .....	87
4.1.1. Identificación del Problema a Investigar .....	87
4.1.2. Monetización del Problema a Investigar.....	92
4.2. Objetivos y Beneficios de la Propuesta de Mejora .....	94
4.2.1. Objetivos de la Propuesta de Mejora .....	94
4.2.2. Beneficios de la Propuesta de Mejora.....	95
4.3. Presentación del Diseño de la Propuesta de Mejora .....	95
4.3.1. Actividades del Proceso de Compras y Registro de Gastos .....	97
4.3.2. Normativa de Control Interno del Proceso de Compras .....	101
4.3.3. Normativa de Control Interno de Registro de Gastos.....	112
4.3.4. Resultados del Proceso de Compras .....	119
4.3.5. Resultados del Proceso de Registro de Gastos .....	128
4.3.6. Resultados Financieros de la Propuesta.....	134
4.4. Actividades de la Propuesta de Mejora.....	140
4.4.1. Desglose de Actividades de la Propuesta de Mejora .....	140
4.4.2. Presupuesto de Actividades de la Propuesta de Mejora.....	142
4.4.3. Cronograma de Actividades de la Propuesta de Mejora.....	143
4.5. Monetización de la Propuesta de Mejora.....	144
4.5.1. Valoración de las Pérdidas antes y Después de la Propuesta .....	144
4.6. Resultados del Proceso de Gestión de Compras .....	146
4.6.1. Indicadores de Gestión del Proceso de Requerimiento de Materiales .....	146
4.6.2. Indicadores de Gestión del Proceso de Selección de Proveedores .....	148
4.6.3. Indicadores de Gestión del Proceso de Solicitud de Pedidos .....	149
4.6.4. Indicadores de Gestión del Proceso de Traslado de Materiales.....	150
4.6.5. Indicadores de Gestión del Proceso de Materiales Recibidos .....	151
4.6.6. Indicadores de Gestión del Proceso de Materiales Fallados Instalados.....	152
4.6.7. Indicadores de Gestión del Proceso de Materiales Fallados Devueltos.....	153
4.6.8. Indicadores de Gestión del Proceso de Descontrol de Materiales Sobrantes.....	154
4.7. Resultados del Proceso de Registro de Gastos .....	155
4.7.1. Indicadores de Gestión del Proceso de Documentos Recibidos .....	155
4.7.2. Indicadores de Gestión del Proceso de Documentos Deteriorados .....	156
4.7.3. Indicadores de Gestión del Proceso de Documentos Extraviados .....	157

4.7.4. Indicadores de Gestión del Proceso de Custodia de Documentos .....	158
4.7.5. Indicadores de Gestión del Proceso de Gastos Inconclusos .....	159
4.7.6. Indicadores de Gestión del Proceso de Deficiencia del Área Contable.....	160
4.8. Resultados Financieros de la Propuesta .....	161
4.8.1. Resultados del Estado de Ganancias y Pérdidas .....	161
4.8.2. Resultados del Balance General .....	162
4.8.3. Resultados del Índice de Liquidez .....	162
4.8.4. Resultados del Índice de Actividad .....	164
4.8.5. Resultados del Índice de Endeudamiento .....	165
4.8.6. Resultados del Índice de Rentabilidad.....	166
<b>Capítulo 5. Validación de la Propuesta de Control .....</b>	<b>167</b>
5.1. Proyección de la Información Financiera .....	167
5.1.1. Proyección del Estado de Resultados. ....	167
5.1.2. Proyección de los Estados Contables.....	168
5.1.3. Proyección de Ingresos y Egresos de la Propuesta de Mejora.....	170
5.2. Evaluación Financiera de la Propuesta .....	170
5.2.1. Determinación de la Inversión de la Propuesta. ....	171
5.2.2. Beneficios de la Propuesta.....	172
5.2.3. Evaluación Financiera de la Propuesta .....	172
5.3. Evaluación Financiera sin el Proyecto.....	173
5.4. Evaluación Financiera con el Proyecto.....	174
<b>Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>176</b>
6.1. Conclusiones de la Investigación.....	176
6.2. Recomendaciones de la Investigación. ....	179
Referencias.....	181
Anexos .....	190

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.1</b> <i>Diagnóstico de factores externos del sector</i> .....	3
<b>Tabla 1.2</b> <i>Diagnóstico de factores internos del sector</i> .....	5
<b>Tabla 1.3</b> <i>Problemas del diagnóstico empresarial: Amenazas y debilidades</i> .....	8
<b>Tabla 1.4</b> <i>Casos de defectos y fallas de compras y gastos 2021</i> .....	13
<b>Tabla 1.5</b> <i>Fichas de monetización de la variable: Gestión de compras</i> .....	16
<b>Tabla 1.6</b> <i>Ficha de monetización de la variable: Registro de gastos</i> .....	17
<b>Tabla 1.7</b> <i>Estimación de pérdidas del proceso de compras y registro de gastos</i> .....	18
<b>Tabla 1.8</b> <i>Descripción de la propuesta de mejora de gestión de pedidos</i> .....	20
<b>Tabla 1.9</b> <i>Descripción de la propuesta de mejora del proceso de selección de proveedores</i> .....	21
<b>Tabla 1.10</b> <i>Descripción de la propuesta de mejora del proceso de suministro de materiales</i> .....	22
<b>Tabla 1.11</b> <i>Descripción de la propuesta de mejora del proceso de registro de gastos</i> .....	23
<b>Tabla 3.12</b> <i>Operacionalización de la variable independiente</i> .....	66
<b>Tabla 3.13</b> <i>Operacionalización de la variable dependiente</i> .....	68
<b>Tabla 3.14</b> <i>Clasificación de la investigación según el propósito y el nivel</i> .....	69
<b>Tabla 3.15</b> <i>Diseños de investigación de la variable independiente</i> .....	70
<b>Tabla 3.16</b> <i>Diseño de la propuesta</i> .....	70
<b>Tabla 3.17</b> <i>Registro documentario para la gestión de compras</i> .....	73
<b>Tabla 3.18</b> <i>Registro documentario para el registro de gastos</i> .....	73
<b>Tabla 3.19</b> <i>Registro documentario para los resultados financieros</i> .....	74
<b>Tabla 3.20</b> <i>Técnica de recolección de datos de compras y gastos</i> .....	75
<b>Tabla 3.21</b> <i>Técnica de recolección de datos de la propuesta de control interno</i> .....	76
<b>Tabla 3.22</b> <i>Procesamiento y presentación de la propuesta de mejora</i> .....	77
<b>Tabla 3.23</b> <i>Análisis e interpretación de datos y resultados del control interno</i> .....	78
<b>Tabla 3.24</b> <i>Evaluación financiera de la propuesta</i> .....	79
<b>Tabla 3.25</b> <i>Inversión de la propuesta</i> .....	80

<b>Tabla 3.26</b> <i>Beneficios por ahorros en sobre costos operativos en el año actual</i> .....	81
<b>Tabla 3.27</b> <i>Estado de resultados sin la propuesta</i> .....	83
<b>Tabla 3.28</b> <i>Balance general sin la propuesta</i> .....	83
<b>Tabla 3.29</b> <i>Estado de ingresos y egresos operativos de la empresa sin la propuesta</i> ...	84
<b>Tabla 3.30</b> <i>Evaluación financiera sin la propuesta</i> .....	85
<b>Tabla 3.31</b> <i>Evaluación financiera con la propuesta</i> .....	86
<b>Tabla 4.32</b> <i>Descripción del problema y solución en el proceso de gestión de pedidos</i>	88
<b>Tabla 4.33</b> <i>Descripción del problema y solución en el proceso de selección de proveedores</i> .....	89
<b>Tabla 4.34</b> <i>Descripción del problema y solución en el proceso de suministro de materiales</i> .....	90
<b>Tabla 4.35</b> <i>Descripción del problema y solución en el proceso de registro de gastos</i> ..	91
<b>Tabla 4.36</b> <i>Estimación de pérdidas del problema en los procesos de compras y gastos</i> .....	93
<b>Tabla 4.37</b> <i>Cambios en la propuesta: Ambiente de control</i> .....	101
<b>Tabla 4.38</b> <i>Cambios en la propuesta: Evaluación de riesgos</i> .....	103
<b>Tabla 4.39</b> <i>Cambios en la propuesta: Actividades de control</i> .....	104
<b>Tabla 4.40</b> <i>Cambios en la propuesta: Información y comunicación</i> .....	105
<b>Tabla 4.41</b> <i>Cambios en la propuesta: Supervisión y monitoreo</i> .....	106
<b>Tabla 4.42</b> <i>Cambios en la propuesta: Aprovisionamiento</i> .....	108
<b>Tabla 4.43</b> <i>Cambios en la propuesta: Selección de proveedores</i> .....	109
<b>Tabla 4.44</b> <i>Cambios en la propuesta: Indicadores del proceso de compras</i> .....	110
<b>Tabla 4.45</b> <i>Cambios en la propuesta: Prácticas del proceso de compras</i> .....	111
<b>Tabla 4.46</b> <i>Cambios en la propuesta: Ambiente de control</i> .....	112
<b>Tabla 4.47</b> <i>Cambio en la propuesta: Evaluación de riesgos</i> .....	113
<b>Tabla 4.48</b> <i>Cambio en la propuesta: Actividades de control</i> .....	114
<b>Tabla 4.49</b> <i>Cambio en la propuesta: Información y comunicación</i> .....	115
<b>Tabla 4.50</b> <i>Cambios en la propuesta: Aplicación de registros de gastos</i> .....	116
<b>Tabla 4.51</b> <i>Cambios en la propuesta: Principio de causalidad</i> .....	117
<b>Tabla 4.52</b> <i>Cambios en la propuesta: Indicadores de registro de gastos</i> .....	118
<b>Tabla 4.53</b> <i>Cambios en la propuesta: Prácticas de registro de gastos</i> .....	119
<b>Tabla 4.54</b> <i>Estados de resultados</i> .....	134
<b>Tabla 4.55</b> <i>Balance general</i> .....	134
<b>Tabla 4.56</b> <i>Presupuesto de las actividades de la propuesta de mejora</i> .....	142

<b>Tabla 4.57</b> <i>Cronograma de actividades de la propuesta de mejora</i> .....	143
<b>Tabla 4.58</b> <i>Valoración de pérdidas antes y después de la propuesta de mejora</i> .....	145
<b>Tabla 4.59</b> <i>Resultados del estado de ganancias y pérdidas</i> .....	161
<b>Tabla 4.60</b> <i>Resultados del balance general</i> .....	162
<b>Tabla 5.61</b> <i>Estado de resultados de la propuesta</i> .....	168
<b>Tabla 5.62</b> <i>Estados financieros históricos y proyectados de la propuesta</i> .....	169
<b>Tabla 5.63</b> <i>Ingresos y salidas de la propuesta</i> .....	170
<b>Tabla 5.64</b> <i>Presupuesto del desarrollo de la propuesta</i> .....	171
<b>Tabla 5.65</b> <i>Presupuesto de las actividades de la propuesta</i> .....	172
<b>Tabla 5.66</b> <i>Evaluación financiera sin la propuesta</i> .....	173
<b>Tabla 5.67</b> <i>Evaluación financiera con la propuesta</i> .....	174



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1</b> <i>Diagrama de Ishikawa</i> .....	10
<b>Figura 1.2</b> <i>Esquema de análisis de defectos y fallas en gestión de compras</i> .....	14
<b>Figura 1.3</b> <i>Esquema de análisis de defectos y fallas en registro de gastos</i> .....	14
<b>Figura 1.4</b> <i>Esquemmatización de las variables</i> .....	25
<b>Figura 2.5</b> <i>Base teórica de la propuesta</i> .....	34
<b>Figura 2.6</b> <i>Control interno</i> .....	35
<b>Figura 2.7</b> <i>Ambiente de control</i> .....	36
<b>Figura 2.8</b> <i>Evaluación de riesgos</i> .....	36
<b>Figura 2.9</b> <i>Actividades de control</i> .....	37
<b>Figura 2.10</b> <i>Información y comunicación</i> .....	37
<b>Figura 2.11</b> <i>Supervisión y monitoreo</i> .....	38
<b>Figura 2.12</b> <i>Gestión de compras</i> .....	39
<b>Figura 2.13</b> <i>Aprovisionamiento</i> .....	39
<b>Figura 2.14</b> <i>Selección del proveedor</i> .....	40
<b>Figura 2.15</b> <i>Indicadores del proceso de compras</i> .....	41
<b>Figura 2.16</b> <i>Productividad de la gestión de compras</i> .....	41
<b>Figura 2.17</b> <i>Recursos de la gestión de compras</i> .....	42
<b>Figura 2.18</b> <i>Proceso de gestión de compras</i> .....	42
<b>Figura 2.19</b> <i>Eficiencia de la gestión de compras</i> .....	43
<b>Figura 2.20</b> <i>Eficacia de la gestión de compras</i> .....	43
<b>Figura 2.21</b> <i>Prácticas de control de compras</i> .....	44
<b>Figura 2.22</b> <i>Registro de gastos</i> .....	44
<b>Figura 2.23</b> <i>Aplicación de registro de gastos</i> .....	45
<b>Figura 2.24</b> <i>Principio de causalidad</i> .....	46
<b>Figura 2.25</b> <i>Indicadores de gestión del proceso de registro de gastos</i> .....	46
<b>Figura 2.26</b> <i>Productividad en el registro de gastos</i> .....	47
<b>Figura 2.27</b> <i>Recursos en el registro de gastos</i> .....	47
<b>Figura 2.28</b> <i>Proceso de registro de gastos</i> .....	48
<b>Figura 2.29</b> <i>Eficiencia del proceso de registro de gastos</i> .....	48
<b>Figura 2.30</b> <i>Eficacia del proceso de registro de gastos</i> .....	49
<b>Figura 2.31</b> <i>Controles del proceso de registro de gastos</i> .....	49

<b>Figura 2.32</b> <i>Base teórica de la variable dependiente</i> .....	50
<b>Figura 2.33</b> <i>Estados financieros</i> .....	52
<b>Figura 2.34</b> <i>Análisis horizontal</i> .....	53
<b>Figura 2.35</b> <i>Análisis vertical</i> .....	53
<b>Figura 3.36</b> <i>Esquema de método de la investigación</i> .....	63
<b>Figura 3.37</b> <i>Esquema de las variables de la propuesta de control interno</i> .....	64
<b>Figura 3.38</b> <i>Esquema del diseño de la propuesta de mejora</i> .....	71
<b>Figura 3.39</b> <i>Medición y seguimiento del proyecto de mejora</i> .....	72
<b>Figura 4.40</b> <i>Objetivos de la propuesta según variables</i> .....	94
<b>Figura 4.41</b> <i>Esquema de presentación de la propuesta de mejora</i> .....	96
<b>Figura 4.42</b> <i>Organigrama por áreas</i> .....	98
<b>Figura 4.43</b> <i>Diagrama del proceso de compras</i> .....	99
<b>Figura 4.44</b> <i>Diagrama de registro de gastos</i> .....	100
<b>Figura 4.45</b> <i>Requerimiento de materiales 2019-2025</i> .....	120
<b>Figura 4.46</b> <i>Selección de proveedores 2019-2025</i> .....	121
<b>Figura 4.47</b> <i>Solicitud de pedidos 2019-2025</i> .....	122
<b>Figura 4.48</b> <i>Traslado de materiales 2019-2025</i> .....	123
<b>Figura 4.49</b> <i>Materiales recibidos 2019-2025</i> .....	124
<b>Figura 4.50</b> <i>Materiales fallados instalados 2019-2025</i> .....	125
<b>Figura 4.51</b> <i>Materiales fallados devueltos 2019-2025</i> .....	126
<b>Figura 4.52</b> <i>Materiales sobrantes 2019-2025</i> .....	127
<b>Figura 4.53</b> <i>Documentos recibidos 2019-2025</i> .....	128
<b>Figura 4.54</b> <i>Documentos deteriorados 2019-2025</i> .....	129
<b>Figura 4.55</b> <i>Documentos extraviados 2019-2025</i> .....	130
<b>Figura 4.56</b> <i>Custodia de documentos 2019-2025</i> .....	131
<b>Figura 4.57</b> <i>Gastos inconclusos 2019-2025</i> .....	132
<b>Figura 4.58</b> <i>Deficiencia del área contable 2019-2025</i> .....	133
<b>Figura 4.59</b> <i>Indicadores de liquidez 2019-2025</i> .....	136
<b>Figura 4.60</b> <i>Indicadores de actividad 2019-2025</i> .....	137
<b>Figura 4.61</b> <i>Endeudamiento 2019-2025</i> .....	138
<b>Figura 4.62</b> <i>Rentabilidad 2019-2025</i> .....	139
<b>Figura 4.63</b> <i>Desglose de las actividades de la propuesta de mejora</i> .....	140
<b>Figura 4.64</b> <i>Indicadores del proceso de requerimiento de materiales (antes y después de la propuesta)</i> .....	147

<b>Figura 4.65</b> <i>Indicadores del proceso de selección de proveedores (antes y después de la propuesta)</i> .....	148
<b>Figura 4.66</b> <i>Indicadores del proceso de solicitud de pedidos (antes y después de la propuesta)</i> .....	149
<b>Figura 4.67</b> <i>Indicadores del proceso de traslado de materiales (antes y después de la propuesta)</i> .....	150
<b>Figura 4.68</b> <i>Indicadores del proceso de materiales recibidos (antes y después de la propuesta)</i> .....	151
<b>Figura 4.69</b> <i>Indicadores del proceso de materiales fallados instalados (antes y después de la propuesta)</i> .....	152
<b>Figura 4.70</b> <i>Indicadores del proceso de materiales fallados devueltos (antes y después de la propuesta)</i> .....	153
<b>Figura 4.71</b> <i>Indicadores del proceso de descontrol de materiales sobrantes (antes y después de la propuesta)</i> .....	154
<b>Figura 4.72</b> <i>Indicadores del proceso de documentos recibidos (antes y después de la propuesta)</i> .....	155
<b>Figura 4.73</b> <i>Indicadores del proceso de documentos deteriorados (antes y después de la propuesta)</i> .....	156
<b>Figura 4.74</b> <i>Indicadores del proceso de documentos extraviados (antes y después de la propuesta)</i> .....	156
<b>Figura 4.75</b> <i>Indicadores del proceso de custodia de documentos (antes y después de la propuesta)</i> .....	158
<b>Figura 4.76</b> <i>Indicadores del proceso de gastos inconclusos (antes y después de la propuesta)</i> .....	159
<b>Figura 4.77</b> <i>Indicadores del proceso de deficiencia del área contable (antes y después de la propuesta)</i> .....	160
<b>Figura 4.78</b> <i>Indicadores de liquidez (antes y después de la propuesta)</i> .....	163
<b>Figura 4.79</b> <i>Indicadores de actividad (antes y después de la propuesta)</i> .....	164
<b>Figura 4.80</b> <i>Indicadores de endeudamiento (antes y después de la propuesta)</i> .....	165
<b>Figura 4.81</b> <i>Indicadores de rentabilidad (antes y después de la propuesta)</i> .....	166

## ESUMEN

Esta investigación analiza una empresa constructora denominada Alihcom Build S. A. C. con el propósito de elaborar, o justificar, una propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos, a fin de optimizar sus resultados financieros. Con ello, se busca mejorar su competitividad y diferenciarse de su competencia en términos de rendimiento e ingresos. En tal sentido, es importante establecer una propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos. Metodológicamente, la investigación es de tipo aplicada, enmarcada en un diseño de estudio preexperimental; debido a que la variable independiente, la gestión de compra de materiales y el registro de gastos, es manipulada para comprobar su viabilidad financiera a lo largo del tiempo.

Asimismo, se utilizaron técnicas, como la observación y el estudio documental, para recopilar información y lograr un mayor conocimiento respecto a la realidad de la empresa, lo cual es necesario para la validación de la situación económica. Los resultados mostraron que inicialmente se generaron sobrecostos hasta el 2021, fundamentalmente durante el proceso de ejecución de obras, debido a un inadecuado control interno en las compras y gastos. Así, nació la idea de presentar una propuesta de control interno y, viabilizar su ejecución, debido a que los beneficios obtenidos por su aplicación superaban los costos. Con ello, se recomendó realizar seguimiento trimestral a las actividades propuestas en el proyecto de control interno, durante toda su vida útil, a fin de que se eviten contratiempos o se generen contingencias futuras.

Palabras clave: Control interno, gestión de compras, registro de gastos, resultados financieros, optimización, beneficio.

## ABSTRACT

This research reviews a construction company called Alihcom Build S. A. C. in order to develop and justify a proposal for internal control in purchasing management and expense recording in order to optimize its financial results. This seeks to improve its competitiveness and differentiate itself from its competition in terms of performance and income. In this sense, it seeks to establish a proposal for internal control in the management of purchases and recording of expenses. Methodologically, the research is of an applied type, framed in a pre-experimental study design; since the independent variable, the management of the purchase of materials and the recording of expenses, is manipulated to check its financial viability over time.

Likewise, techniques such as observation and documentary study were used to collect information and achieve greater knowledge regarding the reality of the company, necessary as inputs for the validation of the economic situation. The results showed that cost overruns were initially generated until 2021, mainly during the works execution process, due to inadequate internal control over purchases and expenses. Thus, the idea of presenting an internal control proposal and making its execution feasible was born, since the benefits obtained by its application exceeded the costs. With this, it was recommended to carry out quarterly monitoring of the activities proposed in the internal control project, throughout its useful life, in order to avoid setbacks or generate future contingencies.

**Keywords:** Internal control, purchasing management, expense recording, financial results, optimize, profit.

## INTRODUCCIÓN

Desarrollar el proceso de control interno en la gestión de compras y registro de gastos permite administrar operaciones y relaciones comerciales de una manera óptima, a fin de realizar las compras necesarias para desarrollar negocios y registrar gastos de acuerdo con las normativas tributarias vigentes. Por otro lado, gestionar las compras tiene relación con el análisis y control de precios, revisión de calidad de materiales y manejo logístico. El registro adecuado de los gastos permite sincerar las operaciones comerciales y aumentar las ganancias a favor de la empresa.

Gestionar las compras de manera correcta impacta favorablemente en los inventarios de una compañía, mientras que el registro de gastos permite tener pleno conocimiento en lo que la empresa está incurriendo para operar con normalidad en el mercado. Un desarrollo adecuado de control interno y puesta en marcha de buenas prácticas organizacionales ayuda a que los procesos operacionales logren un mejor desempeño y resultados.

En la actualidad, la mayoría de las empresas inyectan capital de trabajo para adquirir existencias e incrementar de manera significativa los inventarios, pero descuidan el control interno al no tener políticas adecuadas. Las actividades de compras también implican investigar precios de materiales adecuados, evaluar a proveedores y buscar fuentes confiables para las adquisiciones, y luego hacer un correcto seguimiento de entrega de existencias a fin de garantizar el cumplimiento de los procesos de despacho.

Por lo expuesto, en la empresa Alihcom Build S. A. C., se ha logrado identificar diferentes problemas en torno a la gestión de compras y al registro de gastos, los cuales radican en el requerimiento de los materiales. Las compras se llevan a cabo sin realizar cotizaciones; por ello, estas resultan erróneas y deficientes, ya que no se cuenta con proveedores que aporten valor.

Asimismo, en toda las actividades realizadas, no existe un adecuado control desde el inicio de las compras. Por este motivo, en ocasiones, no se recaudan comprobantes de pago o estos terminan extraviándose, lo cual genera un mayor pago de impuestos. De acuerdo con lo analizado, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿de qué manera se puede proponer un adecuado control interno en la gestión de compras y registro de gastos para optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.?

Para la consecución de ello, se propone elaborar y aplicar una propuesta de control interno para mejorar la gestión de compras y el registro de gastos, para optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C., lo que a partir del uso de diversos mecanismos y técnicas financieras se determinó la viabilidad de la propuesta de mejora.

Para ello, se tomó como técnica el análisis documental y la observación para un diagnóstico inicial de la situación; el planteamiento de alternativas para el diseño de políticas de compras; lineamientos para el registro de gastos y manejo de existencias en el almacén; y la capacitación del personal para el uso efectivo del sistema. Para tener un mejor panorama del contenido, se detallan los siguientes capítulos:

En el capítulo primero, se resalta el problema de investigación, en el cual se plasma la situación y estado en el que se encuentra, así como la identificación de las principales deficiencias y limitaciones, juntamente con el planteamiento de los objetivos y la justificación del estudio.

En el capítulo segundo, se presenta el marco teórico, en el que se describen los antecedentes de investigación, los cuales son estudios que abordan las mismas variables; del mismo modo, se colocan las bases teóricas, donde se plasman conceptos, teorías y definiciones que permiten sustentar el estudio, además de conceptos masivos y el marco legal.

En el capítulo tercero, se detalla la metodología y el proceso de investigación, con el propósito de responder a los objetivos de la investigación, a partir de las diversas hipótesis y aplicación de técnicas para analizar la información.

En el capítulo cuarto, se describe la propuesta de solución, en el que se muestran las actividades que deben desarrollarse juntamente con los objetivos, así como la discusión de los resultados con la monetización del proyecto de mejora.

En el capítulo quinto, se da validez al proyecto de mejora; se realizan pronósticos de los ingresos y egresos; y se realiza la proyección de los ingresos y flujos de caja con y sin la propuesta para establecer la sostenibilidad de la ejecución del proyecto.

Por último, se revelan conclusiones, recomendaciones y respuestas a las hipótesis planteadas, las cuales refuerzan lo propuesto en el proyecto de mejora.



# Capítulo 1. El Problema

## 1.1. Diagnóstico Situacional del Problema

La propuesta de investigación se desarrolla en una empresa de giro comercial Construcción, implementación y acabados de tiendas por departamento. Por ello, se tiene en consideración los diversos procesos que se desarrollan en empresas del mismo rubro, que necesiten optimizar recursos. De esta manera, es necesario que estos entes sean más eficientes y eficaces para obtener mejores resultados financieros y seguir compitiendo en el mercado.

Es necesario considerar que este giro de negocio se desarrolla a nivel internacional y, a su vez, está enmarcado de acuerdo con normas que sirven de directrices y bases para un mejor desarrollo y ejecución. Por consiguiente, el presente estudio se encuentra normado según la ISO 19650 (2020), que menciona los conceptos y principios adecuados para el desarrollo y gestión durante el proceso de ejecución de cualquier activo de construcción.

El cliente del proyecto o el poseedor del activo necesita información clara y oportuna sobre políticas, métodos, procesos, plazos y protocolos de desarrollo y verificación durante la ejecución del proyecto, como también vigilar el cumplimiento de la calidad y el uso óptimo de la cantidad de materiales que permitan satisfacer sus requerimientos.

### *1.1.1. Realidad Problemática del Tema*

Actualmente, las empresas tienen como finalidad el alcance y cumplimiento de metas y objetivos, tanto administrativos como financieros, ya que con ello sientan las bases para su competitividad en el mercado, que se sustentan de forma financiera. Según Comasnescu (2018, citado en Saini, 2017), es fundamental que las diferentes empresas y organizaciones gestionen correctamente sus compras y registren sus gastos para una mayor apertura a la consolidación de operaciones propias de su sector, que conlleven una optimización de sus resultados financieros.

Por ello, en sus operaciones diarias, las organizaciones producen grandes volúmenes de registros. La mayoría de estos registros se comparten dentro y entre las diferentes áreas de la empresa. Finalmente, estos se utilizan para medir el desempeño organizacional. Sin embargo, para llevarlo a cabo, los registros relevantes deben crearse, capturarse y administrarse adecuadamente. Esto implica, además, que la medición efectiva requiere que los registros sean actuales, precisos y rápidamente recuperables. De acuerdo con Matto (2018), en las diversas empresas, la gestión de compras y de inventario son aspectos primordiales para poner en marcha sus operaciones, en tanto que los costos, la relación de los proveedores y la satisfacción del cliente constituyen el aspecto más importante de las empresas.

La gestión de compras garantiza el cumplimiento de las actividades planificadas y, a su vez, la satisfacción de los clientes. Mantener registros precisos de lo que se compra y se gasta mejorará las operaciones y actividades que realizan las empresas, que se traducen y evidencian en una mayor productividad en la organización al asegurar la disponibilidad de los materiales (Masudin et al., 2018).

Por lo expuesto, se tiene conocimiento de que las compañías buscan implementar una mejor gestión en la compra de materiales y requieren un adecuado registro de gastos, a fin de contar con información precisa y razonable. Por ello, los estados financieros son el espejo de los registros de compras y gastos. Estos, a su vez, deben mostrar consistencia y fiabilidad, que permita tener un mejor panorama para el análisis de la información, a fin de realizar diferentes operaciones que ayuden a lograr un mejor resultado económico al cierre del periodo.

En este aspecto, si la compañía no tiene un proceso correcto de gestión de compra de materiales, así como de un adecuado registro de los gastos, se afectará de forma directa los resultados financieros.

### ***1.1.2. Diagnóstico del Sector Construcción***

El rubro construcción aportó al desarrollo del país de forma significativa. En los últimos periodos, este grupo empresarial evidenció un incremento a diferencia de los otros sectores (ver Tabla 1.1). Por ello, fue considerado como uno de los que más contribuyó con el crecimiento económico del Perú. A nivel nacional, el país ha experimentado un desarrollo económico promedio en las últimas siete décadas de 3.8%, debido a la contribución del mercado y del sector privado. Así mismo, los últimos 30 años, la economía peruana creció en 4.8% anualmente; los últimos 10 años, en 4.5%; y en los últimos 5 años, en 3.2% según el INEI (2020).

**Tabla 1.1**

*Diagnóstico de factores externos del sector*

Diagnóstico externo o del sector (oportunidades y amenazas)	
Factores genéricos del sector	Factores específicos del sector
Factores económicos	Competidores actuales
Factores políticos legales	Competidores potenciales
Factores tecnológicos	El poder de los clientes
Factores social y cultural	El poder de los proveedores

En torno a los factores económicos, el PBI se redujo en -11.1% al 2020, luego de la contracción de la demanda interna (-10.1%); mientras que el PBI se incrementó en 4% al 2021 en lo que corresponde a consumo interno, como parte de la reactivación económica. Sin embargo, la formación bruta de capital fijo cayó en -3.7% a partir de la contracción del sector construcción (-5.8%), como consecuencia de la reducción de obras tanto regionales como locales (INEI, 2021).

Durante el 2020, en cuanto al aspecto político y legal en el país, se han ido implementando políticas fiscales a los cuales se destina el 4.8% del PBI, específicamente en estructura social y pública, mediante políticas y programas de reactivación económica como ‘Reactiva Perú’ que brindan garantías. Así mismo, responden de forma eficiente a las necesidades de flujos de efectivo en las empresas, mediante el otorgamiento de créditos de hasta US\$16,000 millones. Tanto las microempresas como las grandes empresas pudieron acceder a estos créditos con garantías del 98% para préstamos de

US\$8,000, y del 80% para préstamos cuyo monto oscilaba en un rango de US\$1 a 3 millones (CAF, 2021).

En torno a los aspectos tecnológicos, se conoce que alrededor del 94.2% de las compañías cuenta con una computadora en sus instalaciones, mientras que el 92.6% tiene conexión a internet. Respecto al uso de computadoras en el sector construcción, el 96.6% de las empresas cuenta con una. En esa misma línea, el 67% del sector construcción utiliza la computadora al menos una vez por semana. Sobre la conexión a internet, en el este sector, alcanza una cuota de empleo del 94.7%; de esta, el 59.2% destina su uso a la comunicación, el 49.1% a la búsqueda de productos, y el 41.3% a las operaciones de banca electrónica (INEI, 2018).

En torno a los factores culturales, el sector construcción cuenta con un efecto multiplicador dentro de la reactivación económica, ya que fomentó de manera directa e indirecta el empleo, así como impulsó a las demás industrias del país, las cuales fueron golpeadas por la emergencia sanitaria. A partir de lo mencionado, el sector construcción es un factor de cohesión social, que genera mayor desarrollo y bienestar (CEMEX, 2020).

Respecto a los factores específicos del sector, los competidores actuales son los contratistas generales, contratistas especializados, proyectistas y consultores. Además, en el Perú, el nicho empresarial está compuesto mayoritariamente por medianas y pequeñas empresas, compañías que están conformadas únicamente por un ingeniero y/o arquitecto, que en casi todas las ocasiones son propietarios. Las actividades del sector construcción son ejecutadas con el apoyo de obreros en menor cantidad.

En torno a los competidores potenciales a nivel país, existen empresas constructoras nacionales y extranjeras, con capacidad de contratación de proyectos de gran envergadura. Dentro de ellos, se ubica UPACA, COSAPI, Graña & Montero, entre otras. Por otro lado, tienen el poder de los clientes, el cual se presenta con mucha viabilidad, debido a su poder de negociación a diferencia de otras empresas constructoras del Perú.

Estos clientes son de tipo público, pues están alineados y regidos de acuerdo con políticas de gastos asignadas a este sector. El presupuesto nacional es otorgado por el gobierno y está direccionado a obras públicas. Un ejemplo notorio es el caso de las municipalidades y los gobiernos regionales (GORE), además de las empresas privadas.

### ***1.1.3. Diagnóstico de la Unidad de Estudio***

El rubro construcción en el ámbito nacional fomenta el desarrollo de la economía, genera empleo y aporta al crecimiento del PBI (ver Tabla 1.2). El rubro construcción evidenció un incremento de 4.38% a causa del aumento en el consumo interno de la materia prima principal, el cemento, en 9.73%; mientras que el desarrollo físico de la ejecución de obras sufrió una caída de -11.71%. El empleo también se vio afectado: en el 2020, presentó una caída de -18.40%, a consecuencia del Covid-19 en la economía del Perú (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2020).

**Tabla 1.2**

#### ***Diagnóstico de factores internos del sector***

Diagnóstico interno de la empresa (fortalezas y debilidades)	
Factores de evaluación de la empresa	Factores de evaluación de la empresa
Gestión y dirección	Logística empresarial
Servicio y calidad	Recursos humanos
Investigación y desarrollo	Gestión financiera

En el sector construcción, existen muchas fortalezas y debilidades, que son fundamentales para mantener un negocio: orden interno, organización bien definida, servicios de calidad, buena logística, personal capacitado y buena gestión del negocio (ver Tabla 1.3).

**Gestión y Dirección.** Es el proceso que está orientado a coordinar las labores de una organización para cumplir con sus metas y objetivos, planificados mediante el uso eficiente de los recursos. Según Bravo (2019), la gestión y dirección se basa en el desarrollo de habilidades, herramientas y técnicas empleadas en sus actividades, que logran la integración adecuada de una serie de procesos agrupados.

**Servicio y Calidad.** La gestión del servicio y calidad de un proyecto de construcción está compuesta por una serie de procesos y actividades, orientados a establecer políticas de calidad y a lograr objetivos con responsabilidad a fin de atender las necesidades del cliente (Project Management Institute, 2013).

**Investigación y Desarrollo.** El sector construcción, a lo largo del tiempo, ha evolucionado. Estos cambios han impactado en el diseño y desarrollo de nuevas herramientas, equipos con capacidad superior, flexibilidad, productividad y facilidad de manejo, que han reemplazado en cierto modo a la mano de obra. Asimismo, hace uso de materiales que generan más confiabilidad y menor contaminación ambiental. Por último, implementan herramientas y metodologías modernas, cuyo objetivo es lograr un correcto proceso durante la ejecución de proyectos (Vilca et al., 2012).

**Logística Empresarial.** Guarda relación con la gestión administrativa y el manejo de las existencias, que consiste en entregar el producto solicitado en el punto requerido. Así mismo, es considerada como una de las actividades primordiales de la logística empresarial, así como también de la administración de recursos financieros e informativos, que permiten la continuidad del negocio (Alemán et al., 2009).

**Recursos Humanos.** La administración del recurso humano comprende la organización y conducción del equipo del proyecto a través de procesos. De esta forma, está integrado por personas cuyas funciones y responsabilidades son asignadas para la ejecución del proyecto (Project Management Institute, 2013).

**Gestión Financiera.** Es el proceso que está orientado en conseguir, mantener y emplear fondos monetarios, sean físicos, digitales o mediante otras herramientas financieras, así como una serie de técnicas, análisis y previsiones que están orientadas a conseguir los mejores canales de financiamiento para las empresas. Por consiguiente, el objetivo financiero principal es atender las necesidades de la empresa con recursos financieros (Carrasco, 2017).

En las empresas, los parámetros financieros ayudan a determinar la forma cómo se genera y se distribuye el dinero. La obtención de ingresos y egresos impactan en las decisiones financieras de un negocio, desde la determinación de cantidad del personal que puede contratar un gerente, hasta los tipos de bienes y servicios que puede adquirir una compañía, así como distintas inversiones que puede desarrollar una empresa (Carrasco, 2017).

**Tabla 13***Problemas del diagnóstico empresarial: Amenazas y debilidades*

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control
Amenaza. La pandemia del coronavirus, en el año 2020 y 2021, impactó al crecimiento del rubro construcción. Ante esta situación, se establecieron nuevas formas de trabajo, a través de normas y procedimiento de salubridad.	A raíz de la cuarentena establecida por el gobierno desde el 16 de marzo del 2020, el rubro construcción sufrió una fuerte caída en sus ingresos. La empresa Alihcom Build S. A. C. ejecutó menos proyectos, lo cual impactó fuertemente en sus ingresos mensuales.	Tras la reactivación económica, el sector construcción se viene recuperando de una fuerte caída a partir del primer trimestre del 2020. Se espera un cierre con un escenario económico de equilibrio para el año en curso; es decir, se recuperarán las pérdidas del 2020.	A raíz de que el sector privado ha frenado sus inversiones, a causa de la pandemia y la coyuntura política, Alihcom Build S. A. C. se ha reinventado y pone mira a nuevos horizontes, tal es el caso del sector público, en el que intervienen como terceros en la ejecución de proyectos (colegios, por ejemplo).
Amenaza. El costo de los materiales de construcción se encuentra por encima de los presupuestos históricos, a causa de la volatilidad del tipo de cambio. Ante ello, la empresa no logró los resultados financieros esperados.	Se redujeron los niveles de ventas por la volatilidad del tipo de cambio, el avance de la pandemia del covid-19 y la inestabilidad política.	Si no hay una estabilidad del tipo de cambio a mediano plazo, los costos de los materiales seguirán en alza. Esto impactará en la liquidez de la empresa, lo que genera pérdidas cuantitativas.	Se han realizado cambios en los presupuestos y cotizaciones, de acuerdo con los precios de mercado y un mejor manejo de los materiales de la empresa y registro de gastos.
Debilidades. Se evidencia falta de cartera de proveedores, los cuales atienden los requerimiento de las obras. Así mismo, otorgan facilidades de pago y garantías por compra de materiales.	Al ser una empresa con una administración deficiente, ha venido creciendo sin establecer alianzas con proveedores, lo cual afectó a los despachos de materiales a obras.	En el corto plazo, se pronostica la implementación de una cartera de proveedores, que otorgue facilidades de pago y atienda los requerimientos de obra con eficiencia y eficacia.	Se debe priorizar y reforzar, mediante alianzas estratégicas, las relaciones con los proveedores, a fin de alcanzar mejores resultados en los despachos y facilidades de pago.
Debilidades. Carencia de políticas para la gestión de compras y registro de gastos genera problemas en los procesos operativos de la empresa Alihcom Build S. A. C.	La dirección general nunca estableció políticas en los procesos de compras y registro de gastos, por falta de conocimiento y apoyo de un profesional idóneo, conocedor de temas administrativos y contables.	Se proyecta en el mediano plazo una reingeniería en los procesos de compras y registros de gastos, llevadas a cabo por un personal competente, con <i>expertise</i> en el rubro.	Se debe realizar seguimiento a las políticas implementadas, a fin de mantener el orden interno y hacer seguimiento a las tareas que involucran la gestión de compras y el registro de gastos.
Debilidades. Se presentan algunas limitaciones y deficiencias en la adquisición de herramientas modernas y softwares actualizados para arquitectura y gestión, lo que genera problemas para el control de los inventarios o para la programación de pedidos.	La mayoría de las herramientas son del 2019; por su antigüedad, ya fueron depreciados y necesitan renovarse, así como contar con software más automatizado que permita el control de lo que se tiene, tanto en almacén como en inventarios.	Si no se adquiere herramientas modernas, no se podrá hacer los trabajos con más eficiencia, por lo que se demanda más horas de trabajo para realizar las diferentes actividades.	Se debe priorizar y destinar presupuesto para la implementación de <i>software</i> que permita organizar y controlar los inventarios y el material que se encuentra en almacén, así como contar con mayor orden y seguimiento para la entrega de pedidos.
Debilidades. Se cuenta con una unidad de transporte de materiales que, en los últimos dos años, ha presentado consecutivas fallas mecánicas.	La unidad ha sido muy descuidada con los mantenimientos preventivos mecánicos. Esto ocasiona fallas consecutivas, los cuales impactan en las entregas de materiales a las obras.	Si la empresa no atiende este problema, habrá un fuerte impacto en los programas semanales de obra, que genera retrasos y mayor tiempo de ejecución de los proyectos.	Se debe realizar el mantenimiento preventivo cada 5,000 kilómetros, para lograr mejores resultados en la gestión logística.
Debilidades. Personal obrero con síntomas de gripe y resfrío a raíz del Covid-19.	A causa de la pandemia mundial del Covid-19 muchas personas han quedado con secuelas. Esto ocasiona que sean frágiles ante un resfrío o cambio climático.	Actualmente, se viene atendiendo el personal en el seguro EsSalud, el cual no es eficiente en sus atenciones. En algunas ocasiones, la empresa asume gastos de medicinas.	Todo el personal tiene su carné de vacunación y SCIR. Cualquier problema es reportado de inmediato para tomar las medidas de salud respectivas.
Debilidades. Problemas y deficiencias al momento de la contabilización de los gastos, lo cual no permite tener un escenario claro de la situación financiera de la empresa.	Esto se debe a que los comprobantes de pago, tanto de compras como de ventas, se terminan extraviando o se entregan a destiempo, lo cual genera problemas al momento de registrarse a tiempo.	De continuar con esta situación, no se permitirá tomar buenas decisiones, lo que generará perjuicio en los proyectos, así también en la calidad de los proyectos ejecutados.	Se debe contar con un manual, donde se describa el proceso para la entrega, custodia y registro de los gastos.



#### ***1.1.4. Descripción del Problema***

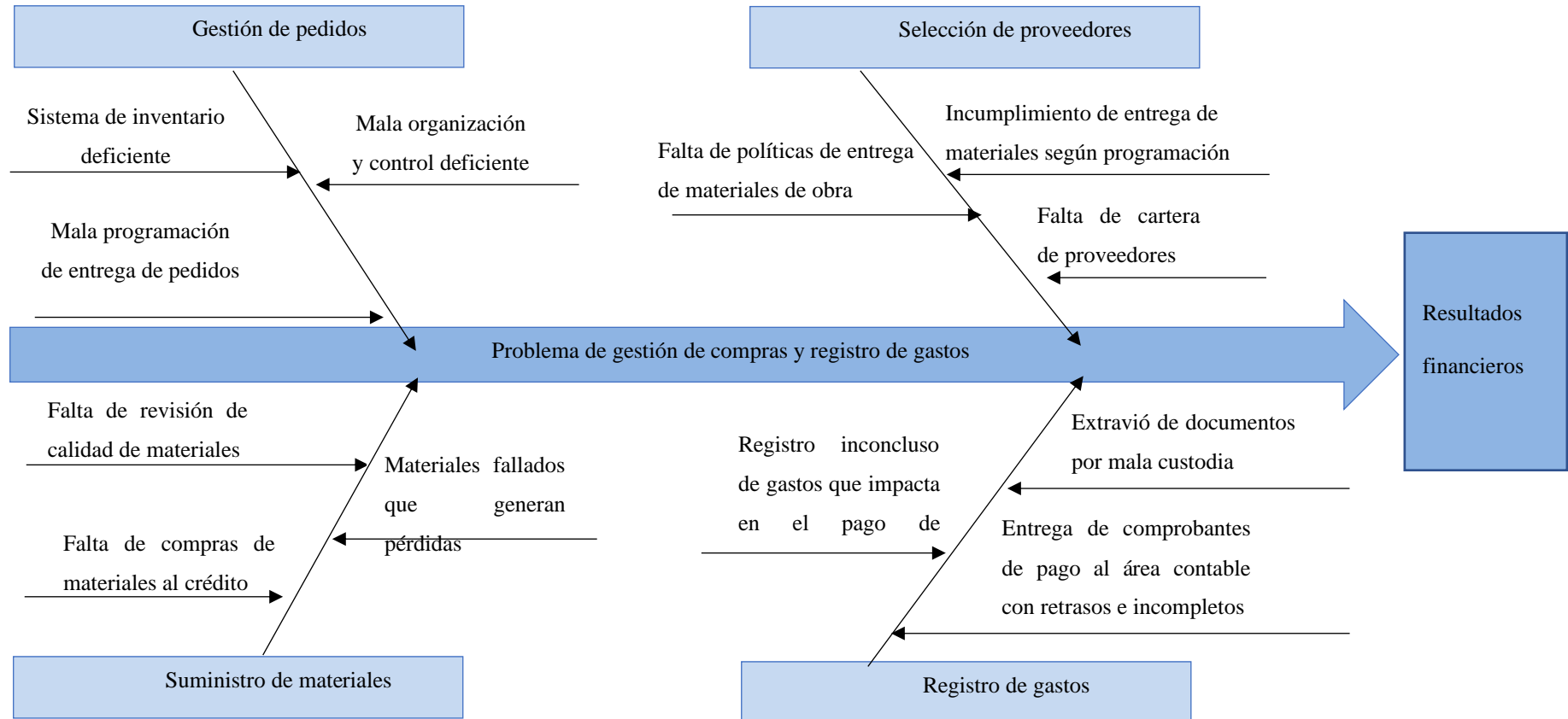
La empresa Alihcom Build S. A. C. fue seleccionada para el presente estudio. Se relaciona con el rubro de construcción. Tiene ocho años en el mercado. Actualmente, atraviesa por problemas en la ejecución de sus proyectos: (a) el sobrecosto de materiales de obra, (b) la demora en la entrega de materiales, (c) la mala custodia de documentos comerciales, y (d) las deficiencias en el control y registros de gastos incurridos en las actividades que realiza.

También, se evidencia la falta de políticas de comercialización; es decir, presenta deficiencias en las compras. Por tal motivo, el estudio consiste en analizar e identificar los problemas y, a partir de ello, presentar un proyecto de mejora con la finalidad de optimizar los resultados financieros. Asimismo, Alihcom Build S. A. C. no cuenta con un colaborador idóneo, que apoye la gestión de compras. Por lo general, el encargado del proyecto es quien realiza los requerimientos y coordina las entregas de materiales y los pagos a proveedores.

Es importante que se contrate un personal con suficiente expertise para que realice las funciones mencionadas y garantice una buena gestión de compra de materiales y control documentario de los gastos de la empresa. Para conocer la problemática y su origen, se llevará a cabo un estudio a través de una herramienta denominada diagrama de Ishikawa. Para ello, se contará con la participación del personal administrativo y operativo de la empresa Alihcom Build S. A. C. (ver Figura 1.1).

**Figura 1.1**

*Diagrama de Ishikawa*



**Problemas de Gestión de Pedidos.** Este proceso es el encargado de atender los requerimientos de las obras. Sus problemas están centrados en (a) un sistema de inventario deficiente, (b) organización inadecuada, (c) control incorrecto y (d) programación de la entrega de pedidos incorrecta.

Sus problemas se centran en una inadecuada programación en la entrega de pedidos, ya que no se cumplen los horarios y cantidades solicitadas; así mismo, no cuenta con un inventario que determine cantidades exactas, de tal manera que sea posible valorizar las existencias; por último, no se realiza una buena organización en la gestión de pedidos, teniendo en cuenta que la empresa ejecuta varias obras de manera simultánea. Esta gestión defectuosa repercute en el exceso de los presupuestos establecidos. No obstante, hace falta la realización de un estudio sobre (a) los tiempos de entrega de pedidos, (b) condiciones de entrega y (c) políticas de inventario. Las distintas implementaciones de políticas permitirán realizar una correcta gestión de pedidos.

**Problemas de Selección de Proveedores.** Este proceso es el responsable de seleccionar los proveedores. Así mismo, se requiere actualizar la cartera según necesidades y conveniencia de la empresa. Sus problemas están centrados en la falta de políticas de entrega de materiales de obra, lo cual es generado por el incumplimiento de la entrega de materiales según programación y por la falta de cartera de proveedores.

Aquí los problemas se centran en la ejecución de las compras y selección de proveedores, ya que quien desempeña estas funciones es el encargado de obra, cuyo perfil no se adecua a los requerimientos de la empresa. Otro de los problemas que se logra identificar es que no se realiza la homologación de proveedores, lo cual conlleva realizar compras sin cotizaciones previas. No se cumplen las programaciones, debido a que la empresa no establece políticas de entrega de materiales a obra. Esta inadecuada gestión de selección de proveedores repercute en los costos y en el cumplimiento de tiempos establecidos para la ejecución de obra. Hace falta las políticas necesarias para realizar una correcta selección y homologación de proveedores, así como políticas de entrega de materiales en las obras. Las distintas implementaciones de estas políticas permitirán realizar una correcta selección de proveedores.

**Problemas de Suministro de Materiales.** Este proceso es el responsable de suministrar materiales a las obras que ejecuta la empresa. Sus problemas están centrados en la carencia de compras de materiales al crédito, falta de revisión de calidad de materiales y pérdidas generadas por materiales fallados.

Su problemas radican en una inadecuada gestión en el proceso de suministro de materiales. Al realizar las compras, no se toma en consideración las cantidades solicitadas, tampoco la calidad indicada en los requerimientos. Por esta razón, repercuten en la devolución de materiales fallados o en el reclamo de materiales incompletos. Así mismo, no existen alianzas estratégicas que permitan realizar las compras a crédito. Esta ineficiente gestión en el suministro de materiales repercute en la ejecución y cumplimiento de tiempos establecidos. Hace falta políticas para desarrollar un correcto proceso de suministro de materiales. No existe una verificación de la calidad de los materiales solicitados, tampoco se establecen políticas para la devolución de materiales fallados. Por último, no existen políticas de créditos que permitan destinar los fondos de la empresa.

**Problemas de Registro de Gastos.** Este proceso es el responsable de recepcionar, recibir, revisar, analizar, registrar, digitalizar, archivar y custodiar los gastos provenientes de las operaciones de la empresa. Sus problemas están centrados en la entrega de comprobantes de pago al área contable con retrasos e incompletos. Así mismo, el extravío de documentos por mala custodia y el registro inconcluso de los gastos generan pagos excesivos de impuestos, lo cual afecta a la caja de la empresa. Existe una deficiente gestión en el proceso de registro de gastos. La empresa no registra ni aplica de manera correcta los gastos del negocio; es decir, se obvian documentos deducibles de impuestos debido al desorden interno. Tampoco se cumple con las normas tributarias; por ello, existen compras sin sustentos, las cuales no dan derecho a ningún crédito fiscal e impactan en la determinación de los impuestos. Así, solo queda el desembolso de montos mayores a la Administración Tributaria, lo cual afecta directamente los resultados financieros disminuyen la utilidad neta de Alihcom Build S. A. C. Hacen falta políticas para desarrollar un correcto proceso de registro de gastos y un adecuado registro de documentos, que garanticen la entrega de comprobantes de pago al área contable y eviten el constante extravío de documentos, debido a una mala custodia.

### 1.1.5. Cuantificación de Defectos y Fallas

Los problemas de los procesos operativos han generado una serie de defectos y fallas en (a) la gestión de compras, (b) el registro de gastos, (c) la programación de obra, y (d) la ejecución y entrega de materiales. En la Tabla 1.4, se aprecian las fallas en el año 2021, las cuales están relacionadas con la variable de gestión de compra de materiales y registro de gastos. Se observa que el 20.10% de los casos se han presentado por fallas al seleccionar a los proveedores; mientras que, en el registro de gastos, el 7.35% de los casos corresponden a errores en la recepción de documentos.

**Tabla 1.4**

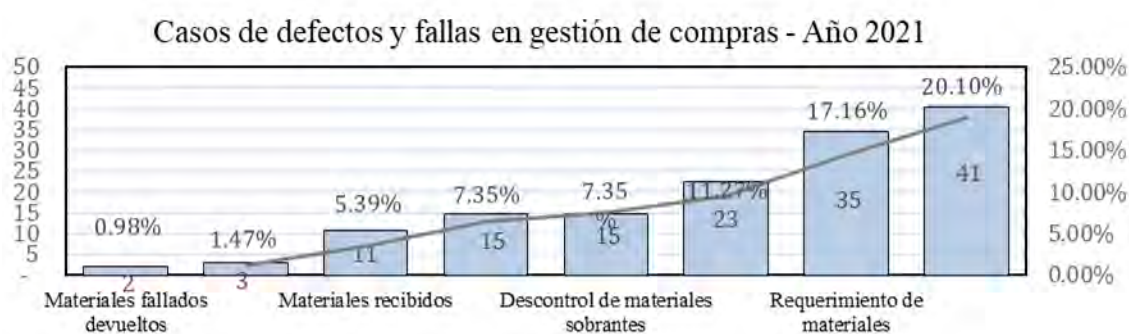
*Casos de defectos y fallas de compras y gastos 2021*

Casos de fallas y errores en gestión de compras y registro de gastos - Año 2021					
Variables	Tipos de falla o error	Simple		Acumulado	
		Absoluta (unid/año)	Relativa (%)	Absoluta (unid/año)	Relativa (%)
V. Compras	Requerimiento de materiales	35	17.16%	35	17.16%
	Selección de proveedores	41	20.10%	76	37.25%
	Solicitud de pedidos	23	11.27%	99	48.53%
	Traslado de materiales	15	7.35%	114	55.88%
	Materiales recibidos	11	5.39%	125	61.27%
	Materiales fallados instalados	3	1.47%	128	62.75%
	Materiales fallados devueltos	2	0.98%	130	63.73%
	Descontrol de materiales sobrantes	15	7.35%	145	71.08%
V. Gastos	Documentos recibidos	15	7.35%	160	78.43%
	Documentos deteriorados	11	5.39%	171	83.82%
	Documentos extraviados	5	2.45%	176	86.27%
	Custodia de documentos	6	2.94%	182	89.22%
	Registro de gastos inconclusos	13	6.37%	195	95.59%
	Deficiencia del área contable	9	4.41%	204	100.00%
	Total	204	100.00%		

La Figura 1.2 muestra un Diagrama de Pareto, en el que se detalla los tipos de casos de fallas y errores en la gestión de compras del año 2021, ordenados de menor a mayor. Se aprecia que los defectos de mayor impacto se encuentran en la selección de proveedores. Por otra parte, con un menor impacto, se expone que el 0.98% corresponde la devolución de materiales fallados.

**Figura 1.2**

*Esquema de análisis de defectos y fallas en gestión de compras*



La Figura 1.3 presenta un Diagrama de Pareto, en el que se especifica los tipos de casos de fallas y errores en el registro de gastos del año 2021, ordenados de menor a mayor. Se evidencia que los defectos de mayor impacto corresponden a la recepción de documentos. Por otro lado, como un menor impacto, se muestra que el 2.45% representa la pérdida de documentos de compra de materiales de obra.

**Figura 1.3**

*Esquema de análisis de defectos y fallas en registro de gastos*



### ***1.1.6. Monetización de las Pérdidas Generadas por el Problema***

Luego de identificar los casos de defectos y fallas ocasionados por los problemas en la gestión de compras y registro de gastos, es necesario estimar los costos o pérdidas, los cuales se agruparán en dos variables: (a) pérdidas en la gestión de compras y (b) pérdidas identificadas en el registro de los gastos. Estas se han llevado a cabo a través de las fichas de monetización. En la Tabla 1.5, se aprecia que el problema mayor fue generado por defectos y fallas en los controles internos de las compras, lo que ocasionó pérdidas por sobrecostos. En el año 2021, estas ascendieron a S/101,319, tal como se precisa en la Tabla 1.7, luego de comparar los costos programados con los costos reales en cada uno de los procesos incurridos en la ejecución de obras.

De igual forma, la estimación de pérdidas generadas por la variable independiente, denominado registro de gastos de obras, se ha llevado a cabo a través de las fichas de monetización. En la Tabla 1.6., se puede apreciar que los problemas detectados en el proceso de registro de gastos han generado una serie de defectos y fallas en los registros contables, los cuales han causado pérdidas y sobrecostos. En el año 2021, estos ascendieron a S/80,400, tal como se presenta en la Tabla 1.7, al comparar los gastos programados con los reales.

**Tabla 15***Fichas de monetización de la variable: Gestión de compras*

Fichas de monetización de la variable: Gestión de compras					
Ficha de monetización del problema Variable: gestión de compras Proceso de ejecución: requerimiento de materiales			Ficha de monetización del problema Variable: gestión de compras Proceso de ejecución: selección de proveedores		
Problema: Deficiencia en la gestión de compras, genera retrasos en el requerimiento de materiales			Problema: Deficiencia en la gestión de compras, genera retrasos en la selección de proveedores		
Pregunta: ¿Qué impacto genera el problema de requerimiento de materiales en los resultados financieros?			Pregunta: ¿Qué impacto genera el problema de selección de proveedores en los resultados financieros?		
Conceptos	Unidades	Valores	Conceptos	Unidades	Valores
Requerimiento de materiales fallados real	unid./año	35	Selección de proveedores fallados real	unid./año	41
Requerimientos de materiales fallados estándar	unid./año	0	Selección de proveedores fallados estándar	unid./año	0
Costo de requerimiento programado	soles/año	109,500	Costo de selección programado	soles/año	105,679
Costo de requerimiento ejecutado	soles/año	125,925	Costo de selección ejecutado	soles/año	121,531
Total, pérdida	soles/año	16,425	Total, pérdida	soles/año	15,852
Ficha de monetización del problema Variable: gestión de compras Proceso de ejecución: solicitud de pedidos			Ficha de monetización del problema Variable: gestión de compras Proceso de ejecución: traslado de materiales		
Problema: Deficiencia en la gestión de compras, genera retrasos en solicitud de pedidos			Problema: Deficiencia en la gestión de compras, genera retrasos de traslado de materiales		
Pregunta: ¿Qué impacto genera el problema de solicitud de pedidos en los resultados financieros?			Pregunta: ¿Qué impacto genera el problema de traslado de materiales en los resultados financieros?		
Conceptos	Unidades	Valores	Conceptos	Unidades	Valores
Solicitud de pedidos fallados real	unid./año	23	Traslado de materiales fallados real	unid./año	15
Solicitud de pedidos fallados estándar	unid./año	0	Traslado de materiales fallados estándar	unid./año	0
Costo de solicitudes programados	soles/año	95,115	Costo de traslado de materiales programados	soles/año	85,248
Costo de solicitudes ejecutados	soles/año	109,382	Costo de traslado de materiales ejecutados	soles/año	98,035
Total, pérdida	soles/año	14,267	Total, pérdida	soles/año	12,787
Ficha de monetización del problema Variable: gestión de compras Proceso de ejecución: materiales recibidos			Ficha de monetización del problema Variable: gestión de compras Proceso de ejecución: materiales fallados instalados		
Problema: Deficiencia en la gestión de compras, genera problemas en materiales recibidos			Problema: Deficiencia en la gestión de compras, genera instalación de materiales fallados		
Pregunta: ¿Qué impacto genera el problema de materiales recibidos en los resultados financieros?			Pregunta: ¿Qué impacto genera el problema de materiales fallados instalados en los resultados financieros?		
Conceptos	Unidades	Valores	Conceptos	Unidades	Valores
Materiales recibidos real	unid./año	11	Materiales fallados real	unid./año	3
Materiales recibidos estándar	unid./año	0	Materiales fallados estándar	unid./año	0
Costo de materiales recibidos programados	soles/año	67,456	Costo de materiales fallados programados	soles/año	75,789
Costo de materiales recibidos ejecutados	soles/año	77,574	Costo de materiales fallados ejecutados	soles/año	87,157
Total, pérdida	soles/año	10,118	Total, pérdida	soles/año	11,368
Ficha de monetización del problema Variable: gestión de compras Proceso de ejecución: materiales fallados devueltos			Ficha de monetización del problema Variable: gestión de compras Proceso de ejecución: descontrol de materiales sobrantes		
Problema: Deficiencia en la gestión de compras, devolución de materiales fallados			Problema: Deficiencia en la gestión de compras, genera descontrol de materiales sobrantes		
Pregunta: ¿Qué impacto genera el problema de materiales fallados devueltos en los resultados financieros?			Pregunta: ¿Qué impacto genera el problema de descontrol de materiales sobrantes en los resultados financieros?		
Conceptos	Unidades	Valores	Conceptos	Unidades	Valores
Materiales fallados devueltos real	unid./año	2	Descontrol de materiales sobrantes real	unid./año	15
Materiales fallados devueltos estándar	unid./año	0	Descontrol de materiales sobrantes estándar	unid./año	0
Costo de materiales devueltos programados	soles/año	38,224	Costo de materiales sobrantes programados	soles/año	105,379
Costo de materiales devueltos ejecutados	soles/año	43,958	Costo de materiales sobrantes ejecutados	soles/año	120,146
Total, pérdida	soles/año	5,734	Total, pérdida	soles/año	14,767



**Tabla 1.6***Ficha de monetización de la variable: Registro de gastos*

Fichas de monetización de la variable: Registro de gastos					
Ficha de monetización del problema			Ficha de monetización del problema		
Variable: registro de gastos			Variable: registro de gastos		
Proceso de ejecución: documentos recibidos			Proceso de ejecución: documentos deteriorados		
Problema: Deficiencia en el registro de gastos, genera problemas en documentos recibidos			Problema: Deficiencia en el registro de gastos, genera problemas en deterioro de documentos		
Pregunta: ¿Qué impacto genera el problema de documentos recibidos en los resultados financieros?			Pregunta: ¿Qué impacto genera el problema de documentos deteriorados en los resultados financieros?		
Conceptos	Unidades	Valores	Conceptos	Unidades	Valores
Documentos recibidos fallados	unid./año	15	Documentos deteriorados	unid./año	11
Valor promedio de gastos	soles/año	14,130	Valor promedio de gastos	soles/año	14,130
Pérdida promedio de gastos	soles/año	211,950	Pérdida promedio de gastos	soles/año	155,430
Margen promedio de gastos	porcentaje	7%	Margen promedio de gastos	porcentaje	13%
Total, pérdida	soles/año	14,837	Total, pérdida	soles/año	20,206
Ficha de monetización del problema			Ficha de monetización del problema		
Variable: registro de gastos			Variable: registro de gastos		
Proceso de ejecución: documentos extraviados			Proceso de ejecución: custodia de documentos		
Problema: Deficiencia en el registro de gastos, genera extravío de documentos			Problema: Deficiencia en el registro de gastos, genera problemas en custodia de documentos		
Pregunta: ¿Qué impacto genera el problema de documentos extraviados en los resultados financieros?			Pregunta: ¿Qué impacto genera el problema de custodia de documentos en los resultados financieros?		
Conceptos	Unidades	Valores	Conceptos	Unidades	Valores
Documentos extraviados	unid./año	5	Custodia de documentos	unid./año	6
Valor promedio de gastos	soles/año	14,130	Valor promedio de gastos	soles/año	14,130
Pérdida promedio de gastos	soles/año	70,650	Pérdida promedio de gastos	soles/año	84,780
Margen promedio de gastos	porcentaje	2%	Margen promedio de gastos	porcentaje	5%
Total, pérdida	soles/año	1,413	Total, pérdida	soles/año	4,239
Ficha de monetización del problema			Ficha de monetización del problema		
Variable: registro de gastos			Variable: registro de gastos		
Proceso de ejecución: registro de gastos inconclusos			Proceso de ejecución: deficiencia del área contable		
Problema: Deficiencia en el registro de gastos, genera registro inconclusos			Problema: Deficiencia en el registro de gastos, genera deficiencia en el área contable		
Pregunta: ¿Qué impacto genera el problema de registro de gastos inconclusos en los resultados financieros?			Pregunta: ¿Qué impacto genera la deficiencia del área contable en los resultados financieros?		
Conceptos	Unidades	Valores	Conceptos	Unidades	Valores
Registro de gastos inconclusos	unid./año	13	Deficiencia del área contable	unid./año	9
Valor promedio de gastos	soles/año	14,130	Valor promedio de gastos	soles/año	14,130
Pérdida promedio de gastos	soles/año	183,690	Pérdida promedio de gastos	soles/año	127,170
Margen promedio de gastos	porcentaje	14%	Margen promedio de gastos	porcentaje	11%
Total, pérdida	soles/año	25,717	Total, pérdida	soles/año	13,989

**Tabla 1.7***Estimación de pérdidas del proceso de compras y registro de gastos*

Estimación de pérdidas del problemas de procesos de compras - Año 2021						
Variables	Nombre del proceso	Defectos o fallas (casos/año)	Costo del proceso		Pérdidas Diferencia (soles/año)	Costo falla o defecto (soles/año)
			Programado (soles/año)	Ejecutado (soles/año)		
V. Compras	Requerimiento de materiales	35	109,500	125,925	16,425	469
	Selección de proveedores	41	105,679	121,531	15,852	387
	Solicitud de pedidos	23	95,115	109,382	14,267	620
	Traslado de materiales	15	85,248	98,035	12,787	852
	Materiales recibidos	11	67,456	77,574	10,118	920
	Materiales fallados instalados	3	75,789	87,157	11,368	3,789
	Materiales fallados devueltos	2	38,224	43,958	5,734	2,867
	Descontrol de materiales sobrantes	15	105,379	120,146	14,767	984
	Total, pérdidas por compras	145	682,390	783,709	101,319	10,889
Estimación de pérdidas de problema de registro de gastos -2021						
Variables	Nombre del proceso	Defectos o fallas (casos/año)	Pérdida unitaria		Pérdidas por Gastos (soles/año)	Costo falla o defecto (soles/año)
			Porcentaje (soles/año)	Valor Gasto (soles/año)		
V. Gastos	Documentos recibidos	15	7%	14,130	14,837	989
	Documentos deteriorados	11	13%	14,130	20,206	1,837
	Documentos extraviados	5	2%	14,130	1,413	283
	Custodia de documentos	6	5%	14,130	4,239	707
	Registro de gastos inconclusos	13	14%	14,130	25,717	1,978
	Deficiencia del área contable	9	11%	14,130	13,989	0
Total, pérdidas por gastos	59			80,400	5,793	

### ***1.1.7. Descripción de la Propuesta de Mejora de Problemas***

El problema de la gestión de compras y registro de gastos se refleja en el Diagrama de Ishikawa, mostrado en la Figura 1.1, en el cual se han desagregado los procesos operativos. En los procesos de gestión de pedidos, selección de proveedores, requerimiento de materiales y registro de gastos, se han presentado deficiencias en su cumplimiento. Por ejemplo, no se llega a las fechas previstas, generalmente por el análisis de precios de los materiales; existe demora en costeos y cotizaciones; y hace falta una cartera de proveedores.

La empresa no sigue un adecuado control en el proceso de registro de gastos, ocurren extravíos y deterioro de los documentos por una mala custodia. Al tener un contabilidad externa, la información no se encuentra al alcance del usuario. No existe hojas de trabajo que ayuden a revisar y tomar decisiones para la elaboración de presupuestos de obra. Tampoco se digitalizan los documentos que sustentan los gastos. Los archivos se conservan en un lugar no adecuado junto con documentos de otras empresas, lo cual genera confusiones y desorden. Esta forma de trabajar afecta el desarrollo del negocio e impacta en la determinación de los impuestos, lo que ocasiona pagos indebidos.

En la Tabla 1.8, se realiza una descripción de problema y se formula una propuesta de solución en la gestión de pedidos, con la aplicación de un sistema de gestión del proceso de pedidos.

**Tabla 1.8***Descripción de la propuesta de mejora de gestión de pedidos*

Propuesta de mejora del proceso de gestión de pedidos		
Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
Inadecuada gestión en los procesos de pedidos	<p>Existe una inadecuada programación en la entrega de pedidos, ya que no se cumplen los horarios y cantidades solicitadas; así mismo, no cuenta con un inventario que determine cantidades exactas, de tal manera que permita valorizar las existencias.</p> <p>Por último, no se realiza una buena organización en la gestión de pedidos, teniendo en cuenta que la empresa ejecuta varias obras de manera simultánea. Esta inadecuada gestión repercute al exceder los presupuestos establecidos.</p>	<p>Es conveniente contar con un sistema que permita tener un inventario en tiempo real, el cual ayude tomar decisiones con las cantidades con las que se cuenta en el almacén. Así mismo, se debe determinar horarios en cuanto a entrega de pedidos, cantidades y ubicación de entrega (almacén u obra).</p> <p>Una correcta organización en la gestión de pedidos e inversión en un sistema de control de inventarios permitirá cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.</p>
Falta implementar políticas de pedidos	Hace falta políticas para realizar una correcta gestión de pedidos. Falta un estudio sobre el tiempo de entrega de pedidos, condiciones de entrega y políticas de inventario. Las distintas implementaciones de políticas permitirán realizar una correcta gestión de pedidos.	Se propone implementar políticas de pedidos, que estén establecidas y sean de conocimiento, tanto del encargado de las compras como de los distintos proveedores con los que se realiza las diversas adquisiciones.

En la Tabla 1.9, se realiza una descripción del problema y se formula una propuesta de solución para la selección de proveedores, con la aplicación de un sistema de gestión del proceso de selección de proveedores.

**Tabla 1.9**

*Descripción de la propuesta de mejora del proceso de selección de proveedores*

Propuesta de mejora del proceso de selección de proveedores		
Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
Inadecuada gestión en el proceso de selección de proveedores	<p>La ejecución de las compras y selección de proveedores es desempeñada por un encargado de obra, cuyo perfil no se adecua a los requerimientos de la empresa. Otro de los problemas que se logra identificar es que no se realiza homologación de proveedores, lo cual conlleva realizar compras sin cotizaciones previas.</p> <p>Finalmente, no se cumplen las programaciones debido a que la empresa no establece políticas de entrega de materiales a obra. Esta incorrecta gestión de selección de proveedores repercute en los costos y en el cumplimiento de tiempos establecidos para la ejecución de obra.</p>	<p>En el presente ejercicio, se debe contar con un personal idóneo, que ejerza las funciones de supervisión y monitoreo, cuya función principal será velar por la correcta gestión de compra de materiales. Otra función es cumplir con las políticas de control interno, tales como entrega de materiales según programación y requerimiento.</p> <p>A medida que se desarrollan las distintas compras, el área que tenga mayor número de cartera de proveedores deberá realizar una homologación a tres o más empresas que deseen añadirse como proveedores a Alihcom Build S. A. C. y que brinden los mejores beneficios, teniendo en cuenta la calidad de los materiales.</p>
Falta implementar políticas de selección de proveedores	<p>Se carece de políticas necesarias para realizar una correcta selección de proveedores. Falta la homologación de proveedores y de políticas de entrega de materiales en las obras. Las distintas implementaciones de políticas permitirán realizar una correcta selección de proveedores.</p>	<p>Se propone establecer políticas de selección de proveedores, que precisen que al inicio de obra se realicen homologaciones. De esta manera, deberá elegir tres cotizaciones que mejor convengan a la empresa. De esta forma, se podrá contar con proveedores que cubran los distintos requerimientos para la ejecución de las obras.</p>

En la Tabla 1.10, se realiza una descripción del problema y se formula una propuesta de solución de suministro de materiales, con la aplicación de un sistema de gestión del proceso de suministro de materiales.

**Tabla 1.10**

*Descripción de la propuesta de mejora del proceso de suministro de materiales*

Propuesta de mejora del proceso de suministro de materiales		
Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
Inadecuada gestión en el proceso de suministro de materiales	<p>Existe una mala gestión en el proceso de suministro de materiales. Al realizar las compras, no se toma en consideración las cantidades solicitadas, tampoco la calidad indicada en los requerimientos. Dichas compras repercuten en la devolución de materiales fallados o en el reclamo de materiales incompletos.</p> <p>Así mismo, no existen alianzas estratégicas que permitan realizar las compras al crédito. Esta ineficiente gestión en el suministro de materiales repercute en la ejecución y cumplimiento de tiempos de entrega establecidos.</p>	<p>La empresa deberá desarrollar sus actividades en tres procesos de gran importancia: el primero consiste en seleccionar al proveedor idóneo, el segundo en adquirir los materiales de obra según los costos razonables, manteniendo la calidad de acuerdo con la exigencias de los clientes.</p> <p>El tercer proceso consiste en almacenar, de manera ordenada, codificada y por ítems, los materiales adquiridos. Estos procesos, en conjunto, son pilares para realizar una correcta gestión de aprovisionamiento de materiales de obra.</p>
Falta implementar políticas en el proceso de suministro de materiales	<p>Se carece de políticas para desarrollar un correcto proceso de suministro de materiales, no existe una verificación de la calidad de los materiales solicitados, tampoco políticas para la devolución de materiales fallados; asimismo, no existen políticas de créditos que permitan destinar los fondos de la empresa.</p>	<p>Se propone establecer políticas para desarrollar un correcto proceso de suministro de materiales. También se requiere realizar la verificación de la calidad de acuerdo con cada pedido. Asimismo, se requiere de políticas que permitan realizar cambios en los materiales fallados. Por último, se propone establecer políticas de crédito, las cuales permitan a la empresa atender pasivos corrientes.</p>

En la Tabla 1.11, se lleva a cabo una descripción del problema y se formula una propuesta de solución de registro de gastos, con la aplicación de un sistema de gestión del proceso de registro de gastos.

**Tabla 1.11**

*Descripción de la propuesta de mejora del proceso de registro de gastos*

Propuesta de mejora del proceso de registro de gastos		
Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
Inadecuada gestión en el proceso de registro de gastos	<p>Existe una inadecuada gestión en el proceso de registro de gastos. La empresa no registra ni aplica de manera correcta los gastos del negocio. Se obvian documentos deducibles de impuestos, debido al desorden interno. Tampoco se cumple con las normas tributarias. Existen compras sin sustentos, las cuales no dan derecho a ningún crédito fiscal.</p> <p>Estas acciones impactan en la determinación de los impuestos y generan el desembolso de montos mayores a la Administración Tributaria. Por defecto, afecta directamente a los resultados financieros y disminuye la utilidad neta de Alihcom Build S. A. C.</p>	<p>En la presente gestión se debe registrar y deducir todo los gastos del negocio según las normas de contabilidad y tributarias; logrando determinar la renta de manera confiable y sincera.</p> <p>Se debe pagar los impuestos que corresponden a la Administración Tributaria de acuerdo con el movimiento de cada ejercicio del negocio, optimizando recursos y logrando mayor eficiencia y eficacia por parte del área contable, así mismo obteniendo un mejor resultado económico a favor de Alihcom Build S. A. C.</p>
Falta implementar políticas en el proceso de registro de gastos	<p>Se carece de políticas para desarrollar un correcto proceso de registro de gastos, un correcto registro de documentos y una eficiente entrega de comprobantes de pago al área contable. Así mismo, se debe prevenir el constante extravío a causa de una deficiente custodia.</p>	<p>Se propone establecer políticas para desarrollar un correcto proceso de registro de gastos, de tal manera que se logre un apropiado registro de documentos, una oportuna entrega de comprobantes de pago al área contable. Todo ello permitirá contar con la información oportuna, a fin de consolidar un mejor resultado al cierre del periodo.</p>

El sistema de gestión de compras y registro de gastos se basa en un conjunto de indicadores mensuales que miden la economía, eficiencia y eficacia de cada proceso operativo. Este sistema se complementa con un conjunto de indicadores que miden las dimensiones de satisfacción del cliente: calidad, costo, flexibilidad, tiempo, credibilidad y servicio.

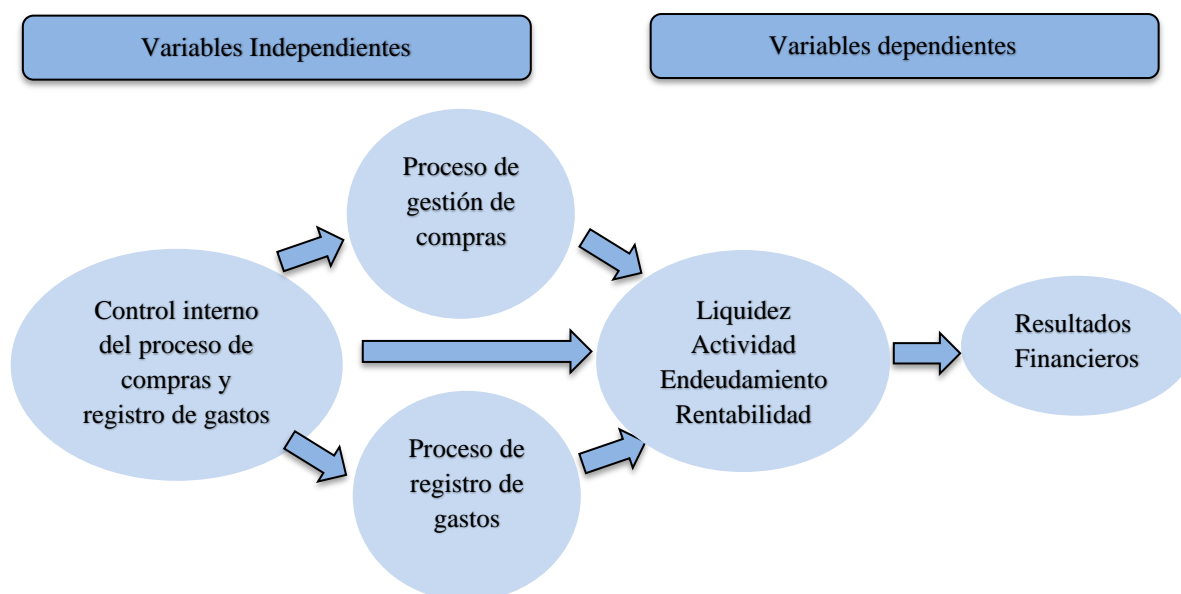
En ese sentido, se hace necesario el diseño de un sistema de información de procesos en módulos automatizados e integrados. De otro lado, es conveniente realizar un estudio de tiempos estándares de los principales procesos y un estudio de costos estándares de cada uno de los procesos operativos, como elementos de referencia para la ejecución.

#### ***1.1.8. Selección del Tema Para Investigar y Propuesta para Desarrollar***

Se ha creído conveniente estudiar el problema de gestión de procesos y elaborar una alternativa de solución al desarrollar una propuesta de control interno en los procesos de compras y registro de gastos para mejorar los resultados financieros. La gestión por procesos es una técnica que identifica, documenta e informa valores estándares y reales de cada proceso para controlar actividades, identificar desviaciones, evaluar las causas que las generan y tomar las decisiones más convenientes.

Entonces, el título de la investigación a desarrollar en la propuesta de mejora es: “Propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos para optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C. en el año 2021”. La Figura 1.4 expone la variable independiente *gestión de compras y registro de gastos* y la variable dependiente *resultados financieros*.



**Figura 1.4***Esquematización de las variables*

## 1.2. Formulación del Problema

Son preguntas que guardan relación con el tema de investigación. Consisten en encontrar una solución al problema seleccionado, relacionado con el proyecto de mejora. Las preguntas son claras y precisas, y mantienen relación con la variable independiente y dependiente. A su vez, se desagregan en dos niveles de formulación: el problema general y los problemas específicos. En ambos, existe una relación causa-efecto.

### 1.2.1. Problema General

¿De qué manera se puede elaborar y aplicar una propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos para optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.?

### ***1.2.2. Problemas Específicos***

- ¿De qué manera se puede diagnosticar y evaluar el control interno en la gestión de compras y registro de gastos y su impacto en los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.?
- ¿De qué manera se puede elaborar y aplicar una propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos en beneficio de los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.?
- ¿De qué manera se puede evaluar el impacto de la propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos para optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.?

## **1.3. Justificación de la Investigación**

### ***1.3.1. Justificación Operacional de la Empresa***

El presente proyecto tiene como finalidad diagnosticar y evaluar el impacto del control interno en la unidad de negocio para lograr mejoras que la beneficien. En la actualidad, se presentan deficiencias durante la ejecución de obras. Por ello, se realizan compras fuera de los parámetros y calidad requeridos.

Cabe precisar que la empresa no desarrolla una eficiente gestión de compra de materiales ni registro de gastos. Por consiguiente, Alihcom Build S. A. C. buscará implementar nuevas políticas de compra de materiales y registro de gastos, a fin de optimizar sus procesos y lograr un mejor resultado económico. El desarrollo de los proyectos se evidencia mediante documentos de gestión de compra de materiales de construcción, y de herramientas y maquinarias, que deben seguir un flujo de recepción, conformidad, registro y archivamiento.

La empresa no sigue un proceso riguroso de control documentario, lo cual genera retrasos en los registros contables e informes operativos. Por tal motivo, se pondrán en marcha políticas de gestión de compras, que permitirán mejorar sus controles. Antes de

ejecutar un proyecto, se establecen tiempos de entrega por cada especialidad. Esto se lleva a cabo a través de un cronograma de obra. Al no tener un stock de materiales, se incurre en compras inmediatas a proveedores que no tienen la logística disponible, lo que genera costos por encima de lo proyectado.

Este problema será resuelto con una homologación de proveedores, que respondan a los requerimientos de calidad. Luego de realizar la evaluación del proyecto de mejora, se podrá tomar mejores decisiones respecto a la gestión de compras, la elaboración de presupuestos y el cumplimiento de cronogramas de obras y control eficiente de los gastos. Esta mejora permite que la empresa Alihcom Build S. A. C. lleve a cabo un análisis previo de costos y gastos, hasta que se logre un óptimo resultado financiero.

### ***1.3.2. Justificación Económica de la Empresa***

Este aspecto se justifica mediante el diagnóstico y la evaluación, que permiten desarrollar controles internos para mejorar la gestión de compras y registro de gastos, con el objetivo de lograr un resultado financiero favorable para la empresa.

En la actualidad, no se desarrolla trabajos de control interno que estén orientados a la adquisición de materiales de obra. Ante esta situación, se implementará el área de compras, cuyo fin será canalizar de manera óptima una cartera de proveedores, con políticas de despacho, precio y pago, que estén orientadas al cumplimiento del requerimiento de los proyectos.

Los documentos que genera la empresa no siguen un flujo correcto, lo que ocasiona que el área contable no registre en su totalidad los comprobantes de pago en cada periodo. Los pagos por compra de materiales se realizan por adelantado. Por tal motivo, se requiere documentos sustentatorios, aunque en su mayoría no lleguen a registrarse en los libros contables por falta de seguimiento y conciliación. Esto impacta en los cálculos y pagos de impuestos, que conducen a un mayor desembolso. Por tanto, se buscará contratar proveedores que atiendan las exigencias y lineamientos, con la finalidad de reducir costos y gastos.

## **1.4. Objetivos del Proyecto**

### ***1.4.1. Objetivo General***

Elaborar y aplicar una propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos para optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.

### ***1.4.2. Objetivos Específicos***

- Diagnosticar y evaluar cómo el control interno en la gestión de compras y registro de gastos está afectando a los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.
- Elaborar y aplicar una propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos en beneficio de los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.
- Validar de manera cuantitativa el impacto de la propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos, para mejorar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.

## Capítulo 2. Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes del Estudio

#### 2.1.1. Antecedentes Nacionales

Por una parte, Mata (2018), en su proyecto de investigación denominado *Implementación en el proceso de la gestión de compras para optimizar la calidad del servicio de migración de 3G en la empresa Sitom Perú S. A. C., Comas, 2018*, tuvo por finalidad presentar una propuesta para mejorar las actividades de compras y optimizar los servicios de la empresa. Para lograrlo, efectuó un estudio cuantitativo, preexperimental y de corte longitudinal con una muestra total de 41 participantes. Los servicios se realizaron durante dos meses en el año. Para ello, se empleó como herramienta de estudio el requerimiento de datos y la ficha de registro. Al concluir el estudio de la muestra y aplicar los nuevos cambios en los procesos de gestión de compras, se ha mejorado varios aspectos, los cuales fueron detectados durante la etapa de diagnóstico como deficiencias y limitaciones. Las mejoras fueron notables en los servicios de migración hasta lograr un beneficio económico de S/13,635.85, con una inversión de S/11,000.00 en tan solo 12 meses.

Por otra parte, Paucara (2020), en su informe denominado *Aplicación del control interno en el proceso de compras e información financiera de la empresa exportadora e importadora Igarashi Ascencio S.R.L., año 2015*, se centró en conocer la influencia del control interno en el proceso de compras y el aspecto financiero. El método de estudio aplicado fue cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 20 participantes, quienes fueron entrevistados y cuestionados mediante una encuesta. Lo que se obtuvo al final del estudio fue que el 60% de los encuestados manifestaron que existía un adecuado control interno en la organización, mientras que el 70% consideró que el proceso de compras es bueno-regular. Finalmente, se conoció la falencia en el control interno de compras que ascendía al 92.8%, lo que impactó directamente en la información financiera.

De igual modo, Carnero et al. (2019), en su proyecto de investigación denominado *Aplicación del control interno en el proceso de gestión de compra de existencias de la empresa Fertilizantes del Sur S. A. C., periodo 2016*, evaluaron los aspectos metodológicos cuantitativos-descriptivos en una muestra de 14 participantes a quienes encuestó. Al final de la encuesta, concluyeron que el 60% no percibe o visualiza las normativas y protocolos en el desarrollo de la gestión de compras que realiza la organización, lo que representa una debilidad. También, se conoció que no existían controles en sus compras, cuya evidencia se reflejaba en la rentabilidad. En el 2015, esta alcanzó el 0.43%, mientras que en el 2016, el 0.87%. Si bien hubo un ligero incremento, esto no corresponde ni al 1% del rendimiento de las ventas, lo cual también se vio reflejado al nivel de ventas. En el 2015, tuvo S/47.6 millones y al siguiente año solo alcanzó los S/46.7 millones.

Asimismo, Olivera (2018) desarrolló un proyecto llamado *Análisis y funcionamiento del sistema de control interno aplicado en la gestión de compras del sector hotelero, Cusco 2017*. Este informe de tesis tuvo como finalidad poner de manifiesto las aplicación de los controles interinos en las compras. Los criterios metodológicos fueron descriptivos. La muestra estuvo conformada por 20 participantes, a quienes se les aplicó un cuestionario. Los resultados demostraron que el 89.2% consideró que se emplean ciertas acciones que permiten la identificación del costo, la utilidad y las solicitudes que se realizan para las compras y todas las adquisiciones que se tienen en la base de datos. Finalmente se concretó la existencia de controles idóneos en sus procesos de compras, que repercuten en el 95% de sus resultados financieros.

Para finalizar, León (2018), en su tesis de investigación llamada *Implementación de registros para controlar los gastos de la compañía de Transportes Meridian S. A. C., Callao 2018*, tuvo por finalidad implementar un proyecto de mejora en el registro contable de gastos. Para lograr el objetivo, empleó un análisis de estudio de tipo descriptivo y de corte longitudinal a la unidad de análisis de la información tributaria y contable de la empresa. Luego del diagnóstico de los resultados, se conoció que los gastos ascendían a S/1,833,600, los cuales no fueron debidamente registrados por extravío de comprobantes, entre otros aspectos. Se destaca que el impuesto a la renta omitido de S/180,142 acarrearón multas a la empresa. A partir de estos resultados, se implementó un proyecto de mejora en los controles de gastos, sobre todo en los viáticos, los cuales

lograron registrar de forma adecuada los comprobantes y evitar la generación de nuevas multas, así como una reducción del perjuicio financiero de la empresa.

### ***2.1.2. Antecedentes Internacionales***

Por un lado, Espinoza (2018) llevó a cabo su informe de tesis denominado *Análisis en el proceso de gestión compras para implementar una propuesta de indicadores y lograr mejoras en la operatividad del área de compras*. Este estudio tuvo como finalidad realizar una evaluación a la gestión de compras y proponer mejoras. La metodología aplicada fue mixta y descriptiva; la muestra estuvo conformada por 201 empleados a quienes se aplicó la encuesta. Los resultados arrojaron que el 80% de los encuestados considera que existen problemas para la medición y control de las compras, porque no se tienen las normativas y procedimientos especificados para dicha actividad. Finalmente, se concluyó que la elaboración de una propuesta permite mejorar considerablemente el ciclo de compras realizado por la organización, haciéndolo eficiente, eficaz y rentable, debido a que la gestión actual en torno a las compras solo garantiza un 40% de las solicitudes de compras que se concretan, así como no tener un presupuesto real para las compras. La aplicación de la propuesta garantiza un 70% de las compras.

Por otro lado, Cobos y Silva (2019) efectuaron un informe titulado *Análisis del sistema de control interno aplicado al proceso de gestión de compras y ventas de la empresa PROVEESA: Cantón La Concordia, periodo 2018*. El método de estudio aplicado fue mixto y descriptivo, y su muestra estuvo compuesta por 180 participantes, quienes fueron entrevistados y encuestados. Al final de la investigación, se demostró que el 68.4% de los encuestados mencionaron que la organización no cumple a cabalidad con las políticas impuestas para compras y ventas, porque se saltaban procesos esenciales para hacer válido cualquiera de estas actividades. Los controles de compras y ventas tenían serias deficiencias en la planificación y desarrollo de sus ciclos. En cambio, al aplicar controles en sus procesos de compras, de llevaría a cabo la ejecución adecuada, lo que contribuiría con un mejor resultado para la empresa.

De igual modo, López (2018) trabajó una investigación denominada *Análisis del proceso de control interno en las compras de existencias de la empresa Lubricadora Blanquita*. Este estudio se realizó de manera descriptiva y cualitativa; su muestra estuvo conformada por el encargado del área de compras, quien participó en la encuesta y guía documental. Los resultados indicaron que la compañía realiza excesivas compras, lo que ocasiona que muchas veces se tenga pérdidas de inventarios por deterioro. Finalmente, se demostró que se desarrolla con deficiencia el control interno en el ciclo de ventas; sin embargo, una aplicación adecuada permitiría la mejora de la gestión de las compras en un 100%, a partir de la inversión de US\$1,526.00.

Por su parte, Vásquez (2017), en su estudio llamado *Propuesta de implementación de mejora para el área de compras de la empresa Comunicaciones Efectivas*, tuvo por objetivo sugerir mejoras a partir de la identificación de inconsistencias en el área de compras respecto a las negociaciones con los proveedores. Para ello, contó con un enfoque mixto. La unidad de estudio fue la empresa en análisis, donde se empleó la observación, análisis documental y técnicas para la obtención de datos. En los resultados, se conoció que no existía una cartera de proveedores de calidad dentro del mercado, así como tampoco de productos sustitutos. Ante esta situación, resultó de vital importancia poner en marcha un proyecto de mejora en el área para lograr identificar a los proveedores activos e inactivos, así como realizar un proceso adecuado de documentación, que permita contar con una mayor información respecto al ciclo de compras y que contribuya con los resultados financieros. Así, se vio una mejora en el control de inventarios en un 81%; en las actividades de análisis de las compras, en un 89%; en la distribución, en un 86%; y en la liquidez de la empresa a causa de buenas decisiones, en un 87%.

Por último, Osorio (2017), en su estudio *Proyecto de mejora para la gestión de compras y suministros de la empresa Inverbosques S.A*, tuvo por finalidad proponer mejores formas de gestionar la compra de insumos. El estudio se desarrolló de manera descriptiva con un enfoque cuantitativo, mediante el análisis de datos de los documentos. Los resultados mostraron deficiencias para realizar de forma adecuada las compras y problemas en torno al registro de las facturas y los gastos realizados en la empresa. A partir de procesos de requerimiento del producto y/o servicio y del control de facturas podrá haber un mayor orden para razonabilidad de los estados financieros. De esta forma,



se obtendrá mejores resultados en torno a las finanzas, que permitan un crecimiento del 17% en el rendimiento sobre sus plantaciones.

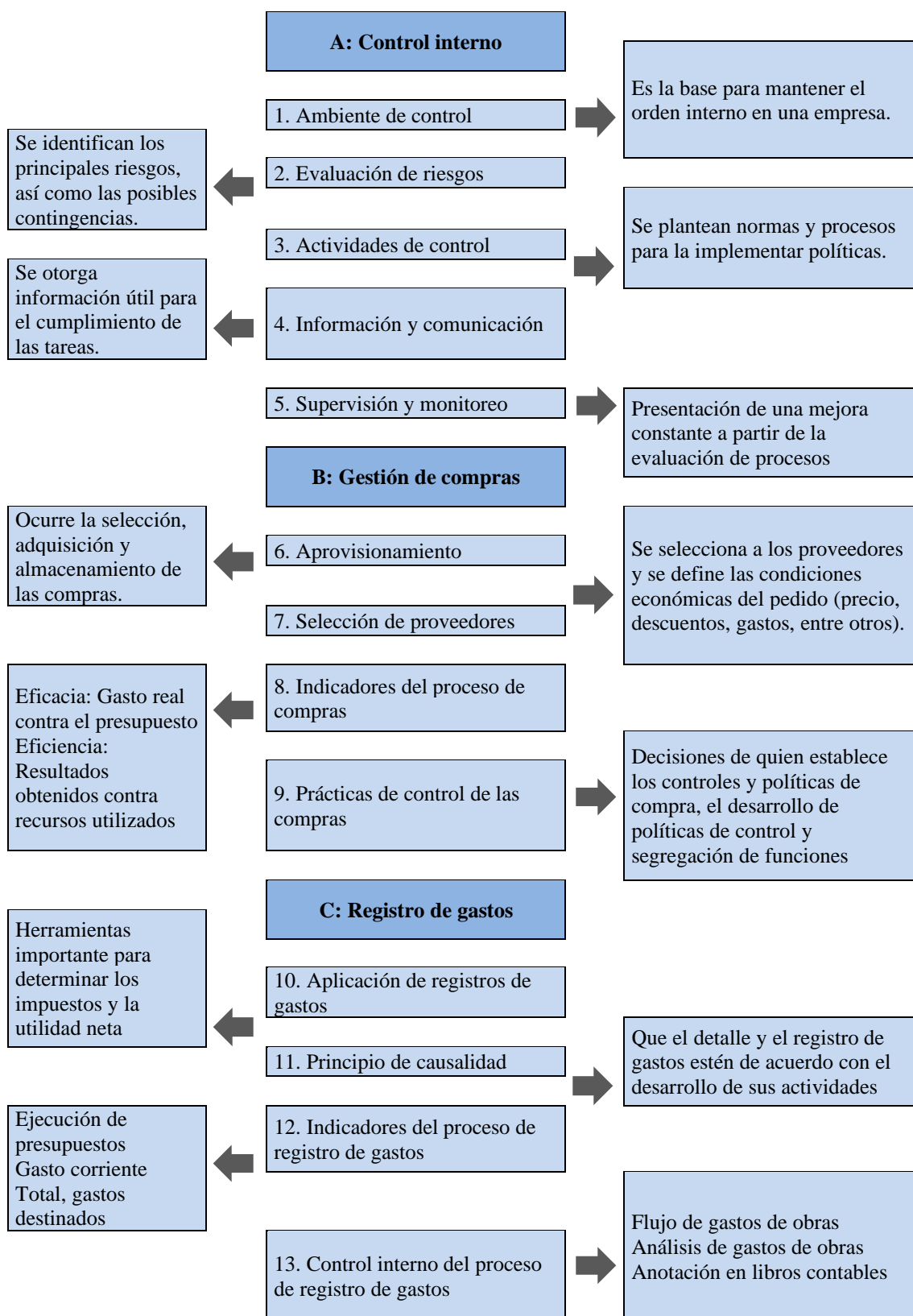
## **2.2. Base Teórica de la Variable Independiente**

Se conceptualiza como el proceso de seguimiento a las actividades de un negocio, empresa, entidad o institución, que permitan controlar sus recursos y detectar posibles fallas y errores en el transcurso de sus procesos organizacionales. Asimismo, el control interno ayuda a tomar mejores decisiones y cumplir con las metas establecidas.

El control interno se desarrolla a través de fases como la inspección, comprobación, intervención y fiscalización. Estos procesos ayudan a contrastar que las diversas actividades se estén realizando de acuerdo con las normas vigentes. Para Serrano et al., (2017), el control interno es una herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente.

El control interno se encuentra basado en procedimientos, elaborados para facilitar los procesos operativos. También se define como un proceso que engrana con los demás sistemas internos, lo cual genera seguridad para el logro de objetivos por parte de la empresa (Estupiñán & Niebel, 2016).

En una empresa, los controles internos abarcan diferentes áreas, desde el nivel inferior hasta los altos mandos, encaminando que estos se adecuen al marco del control interno y logren eficiencia, efectividad y economía. Cabe precisar que la correcta ejecución ayudará a cumplir las políticas internas y necesidades del negocio (Mendoza et al., 2018). A continuación, se presentan diferentes conceptos, teorías y definiciones que enmarcan la variable independiente (ver Figura 2.5).

**Figura 2.5***Base teórica de la propuesta*

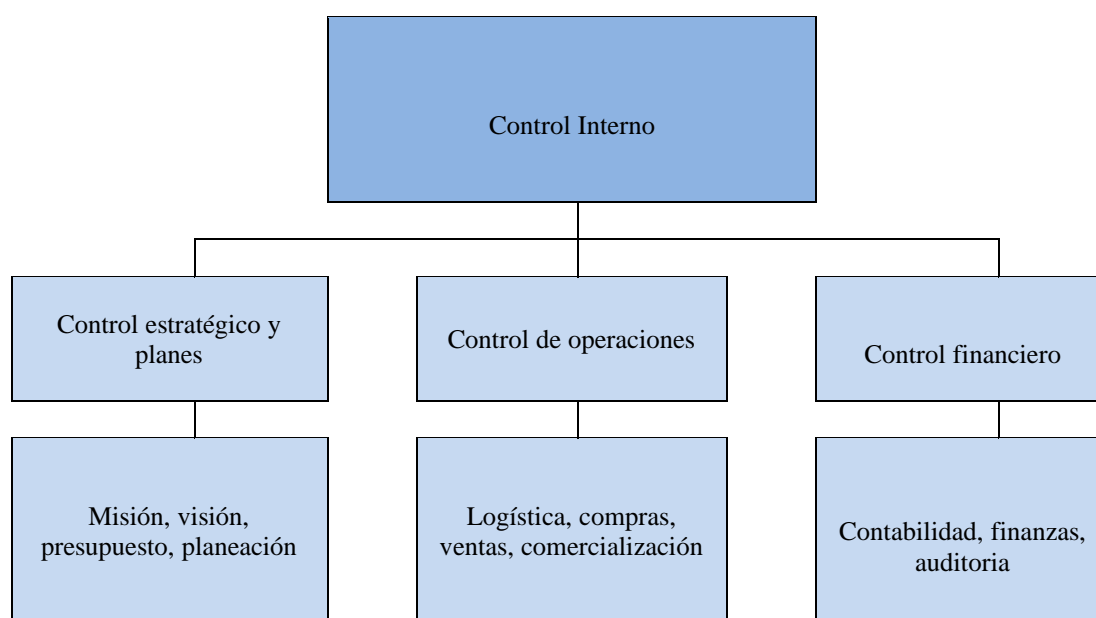
### 2.2.1. Control Interno

De igual forma, el control interno es considerado como una serie de procedimientos, ejecutados por todos los miembros de una organización, elaborados principalmente para brindar seguridad en cuanto al logro de la eficiencia y efectividad en cada una de las operaciones o funciones que realiza. Además, proporciona confiabilidad en los datos financieros y, sobre todo, en el cumplimiento de las regulaciones, normas y leyes establecidas (ver Figura 2.6).

Por otro lado, también se le define como un proceso que forma parte de los demás sistemas o procedimientos de una entidad al proporcionar seguridad absoluta en cuanto al logro de los objetivos, los cuales son ejecutados por todos los colaboradores de todos los niveles de la empresa por medio de sus labores diarias (Estupiñán & Niebel, 2016).

**Figura 2.6**

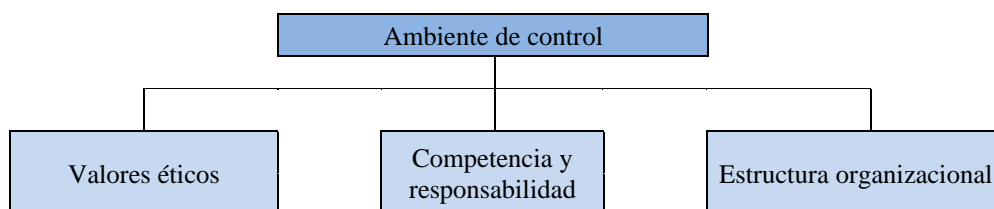
*Control interno*



**Ambiente de Control.** Brinda seguridad y confianza en el desarrollo del negocio; es decir, permite el uso correcto de sus recursos y registra de manera organizada sus operaciones, con la finalidad de obtener estados financieros razonables y confiables (ver Figura 2.7). Es considerada como base principal para desarrollar un adecuado control interno (Serrano et al., 2017).

**Figura 2.7**

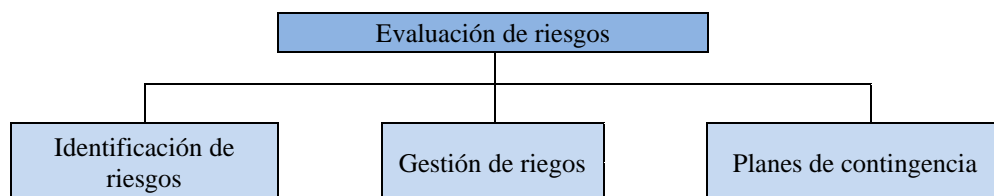
*Ambiente de control*



**Evaluación de Riesgos.** Constituye el pilar en la administración de un negocio y ayuda identificar posibles riesgos. Actualmente, las empresas desarrollan sus actividades en un ambiente globalizado; por ende, es importante anticipar posibles eventos a fin de evitar pérdidas cuantitativas (ver Figura 2.8). La evaluación de riesgos revela aquellos que pueden presentarse; es decir, manifiesta las situaciones adversas que obstaculicen el logro de los objetivos (Serrano et al., 2017).

**Figura 2.8**

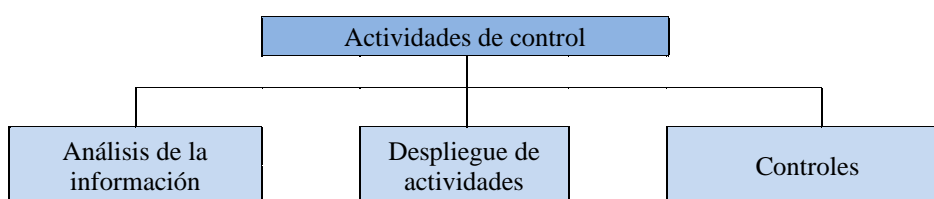
*Evaluación de riesgos*



**Actividades de Control.** Son procesos que integran acciones de políticas de control que permiten trabajar de manera correcta para prevenir posibles riesgos. Estas actividades deben guardar relación con el giro del negocio y las funciones que realizan los colaboradores (ver Figura 2.9). Los diversos procesos del negocio corresponden a (a) la recepción, (b) el registro, (c) la conciliación, (d) el análisis, (e) la aprobación, (f) la autorización, (g) la elaboración de informes y (h) la toma de decisiones (Serrano et al., 2017).

**Figura 2.9**

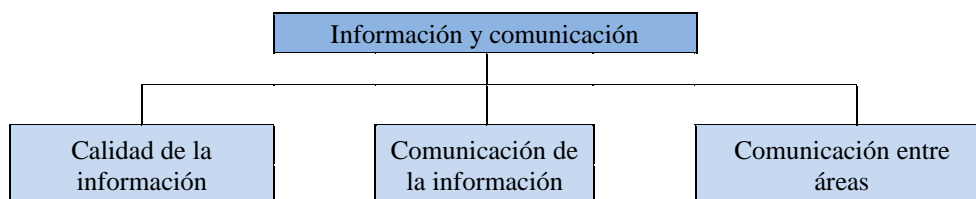
*Actividades de control*



**Información y Comunicación.** Es la base fundamental para suministrar y salvaguardar la información. Gracias a ello, los colaboradores laboran de manera coordinada, cumpliendo deberes, funciones y responsabilidades (ver Figura 2.10). Un sistema eficiente emite informes sobre la realidad económica con la finalidad de controlar las tareas diarias y conocer sus mejoras. La información debe alcanzar las áreas en general y a los usuarios, a fin de contar con información inmediata y con acciones ante cualquier eventualidad que se presente (Serrano et al., 2017).

**Figura 2.10**

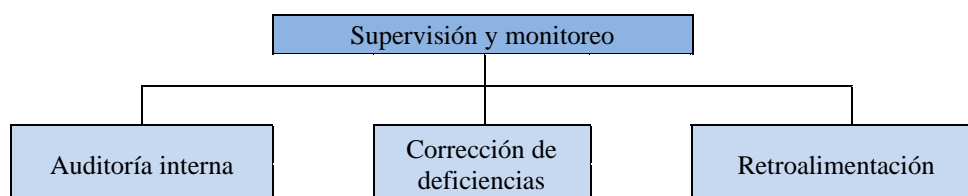
*Información y comunicación*



**Supervisión y Monitoreo.** Son herramientas necesarias en toda empresa; su aporte permite alcanzar mejoras constantes y desarrollar procesos eficientes (ver Figura 2.11). El monitoreo de las actividades conlleva otros procesos relacionados, mientras que el control supervisa las acciones realizadas de acuerdo con la estructura organizacional, que ayudan a no incurrir en gastos innecesarios o actividades que no aportan (Serrano et al., 2017).

**Figura 2.11**

*Supervisión y monitoreo*

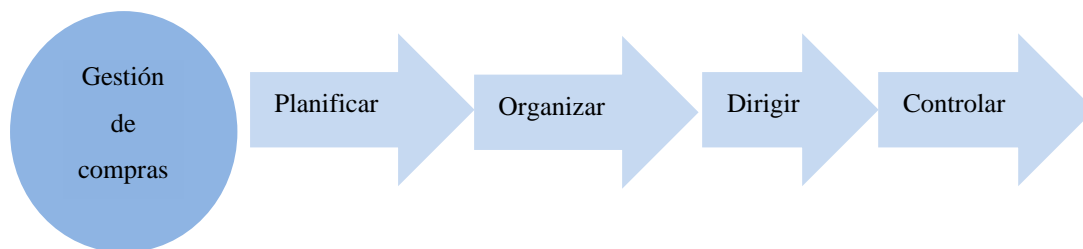


### **2.2.2. Gestión de Compras**

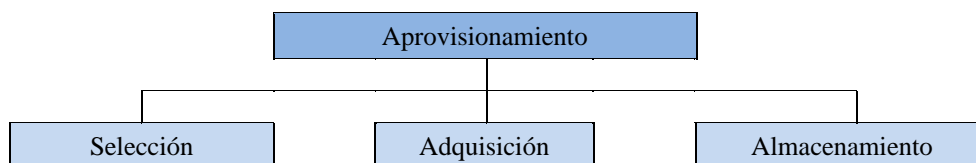
Es la actividad mediante la cual el área de compras solicita, obtiene, paga y atiende los requerimientos de la empresa. Para ello, es necesario conocer cómo se va a transformar el efectivo en bienes y servicios. El ciclo de compras es el núcleo de las adquisiciones y puede tener un gran impacto en su productividad, competitividad y rentabilidad (ver Figura 2.12).

Por eso, comprender el ciclo de compras de una empresa es el primer paso para optimizarlo. Con la ayuda de la tecnología y las mejoras de los procesos, puede asegurarse que el departamento de compras esté generando valor para la empresa al tiempo que se reducen los costos, debido a la pérdida de tiempo, energía y recursos (Bäckstrand et al., 2019).

El control interno de las compras consiste en planificar y hacer seguimiento estratégicamente a las actividades de un negocio, con el objetivo de transparentar la información financiera. En todo negocio es muy importante tener buenos lazos comerciales con los clientes internos y externos, ya que estos fortalecen las alianzas y la comunicación, a fin de contar con información de manera oportuna (Vijender & Sanjay, 2017).

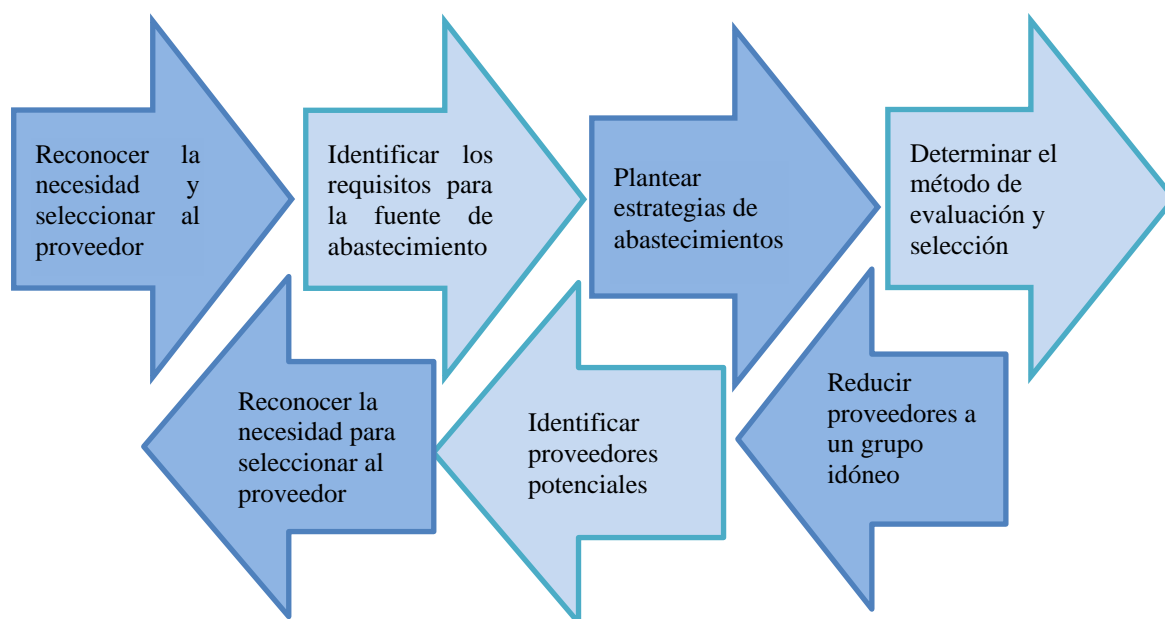
**Figura 2.12***Gestión de compras*

**Aprovisionamiento.** Está compuesta por aquellos procesos que se desarrollan con el objetivo de realizar la selección, adquisición y almacenamiento de las compras necesarias para el desarrollo comercial (ver Figura 2.13). El equipo que lo conforma cumple la función de aprovisionamiento, que permite mejorar los procesos operacionales y controlar los costos, manteniendo siempre a la organización en concordancia con el entorno (Gómez, 2013).

**Figura 2.13***Aprovisionamiento*

**Selección de Proveedores.** Se caracteriza por la estimación y elección de materiales que atiendan las necesidades de una empresa. Para ello, es importante que el maestro de obra pueda analizar la solicitud de compras previas; de esta forma, se adquirirá el material al proveedor que cumpla con los requerimientos y especificaciones (ver Figura 2.14).

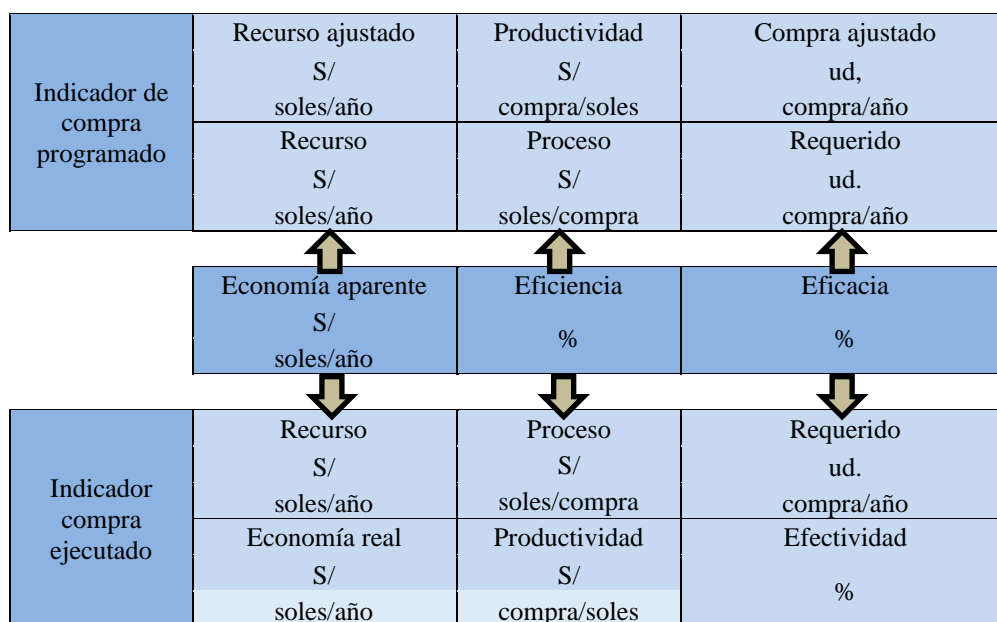
La evaluación comprende conocer la información de los proveedores y las condiciones económicas del pedido: precio, descuentos, forma de pago, facilidades crediticias, penalidades y acuerdos de garantía. Finalmente, se selecciona al proveedor que atienda los requerimientos de los ejecutores del proyecto (Escrivá et al., 2014).

**Figura 2.14***Selección del proveedor*

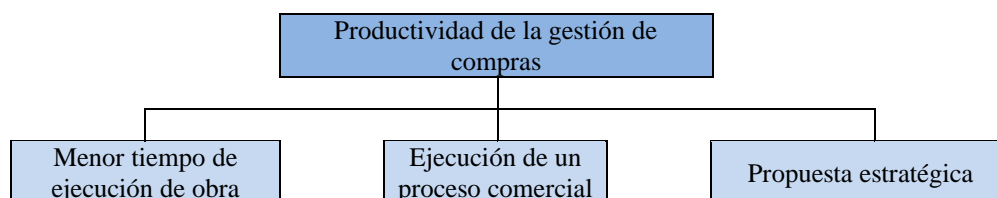
**Indicadores del Proceso de Compras.** En el proceso de compras, se encuentran aspectos relativamente complejos para cualquier organización independientemente de su condición, debido a que antes de realizar dicha gestión es importante desarrollar un estudio de mercado y cerrar el trato con el mejor proveedor. Para esto, es necesario conocer el precio y la calidad de las existencias que se quieran adquirir. Luego de esto, se ejecuta el procedimiento para la negociación y el control de la tramitación, originadas por el proceso de compras, debido a que este permite alcanzar un resultado con éxito si se realiza correctamente (ver Figura 2.15).

Considerando aspectos, condiciones e indicadores que engloban este tipo de gestión, las empresas conformadas por profesionales independientes y también las empresas familiares se centran en separar los asuntos de las finanzas personales de las comerciales, pero dejan sin importancia a los controles de compras. Sin embargo, los negocios, en sus diferentes tamaños, pueden beneficiarse siguiendo buenas prácticas internas con el objetivo de mejorar sus procesos (Escrivá et al., 2014).



**Figura 2.15***Indicadores del proceso de compras*

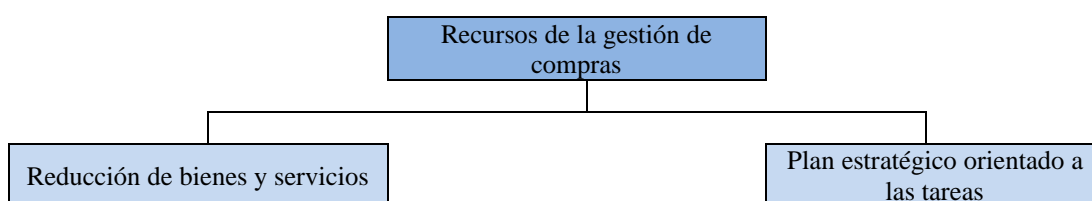
**Productividad.** Está asociada a la capacidad de lograr el resultado deseado al emplear un menor tiempo de producción, ofreciendo calidad y ejecución de un proceso comercial (ver Figura 2.16). Asimismo, se construyen un elemento estratégico en la provisión para tomar medidas a tiempo, y que se tenga en cuenta una proyección futura, garantizando su relevancia dentro del contexto empresarial (Álvarez & Ramos, 2021).

**Figura 2.16***Productividad de la gestión de compras*

**Recursos.** Alude a la importancia que denota la calidad de gestionar para reducir costos en bienes y servicios precisos para la organización (ver Figura 2.17). de tal manera, los objetivos de incremento productivo se logren y la empresa mantenga su plan estratégico adecuado a sus gestiones orientando al eficiente desarrollo de tareas empresariales (Méndez, 2020).

**Figura 2.17**

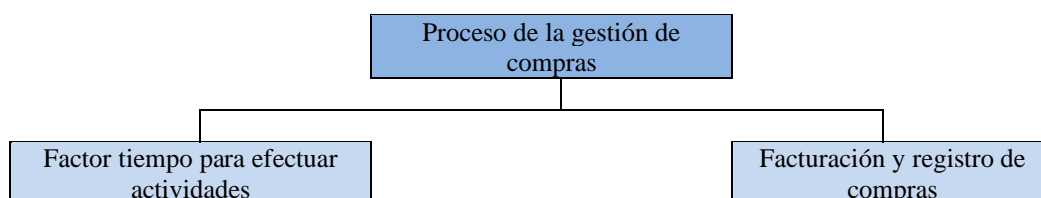
*Recursos de la gestión de compras*



**Procesos.** Actúan en beneficio al factor tiempo para efectuar actividades, reducir costos e incrementar las utilidades (ver Figura 2.18), a través de una mayor productividad y aumento de la curva de consumos generada por el cliente, dando importancia a la facturación y registros al analizar cualquier inconveniente (Méndez, 2020).

**Figura 2.18**

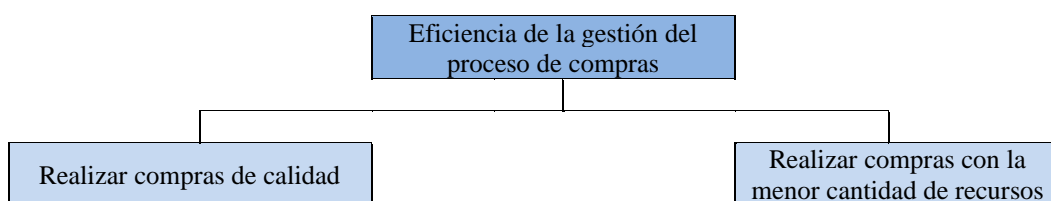
*Proceso de gestión de compras*



**Eficiencia.** La eficiencia en el manejo de las compras es la capacidad de adquirir materiales de calidad con la menor cantidad de recursos (ver Figura 2.19), es decir, la empresa lograr satisfacer de manera total sus necesidades con la calidad precisa que requiere el mercado, sin hacer más desembolsos y garantizando el abastecimiento de los requerimientos, en proporción a tiempos, calidad y precios (Vargas, 2014).

**Figura 2.19**

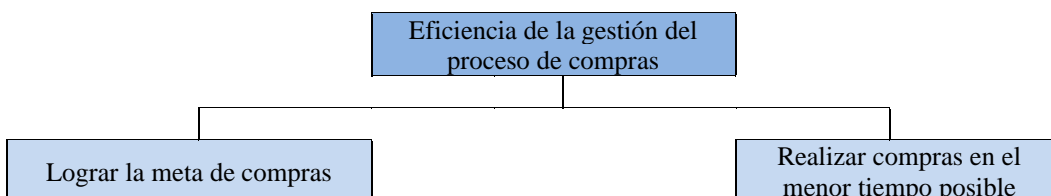
*Eficiencia de la gestión de compras*



**Eficacia.** La eficacia ayuda a una empresa a alcanzar sus metas y optimizar sus procesos de gestión de compras, cumpliendo sus actividades con los recursos necesarios (ver Figura 2.20), priorizando las compras más importantes de manera organizada y ayudando a alcanzar, en el menor tiempo posible, los mejores resultados (Vargas, 2014).

**Figura 2.20**

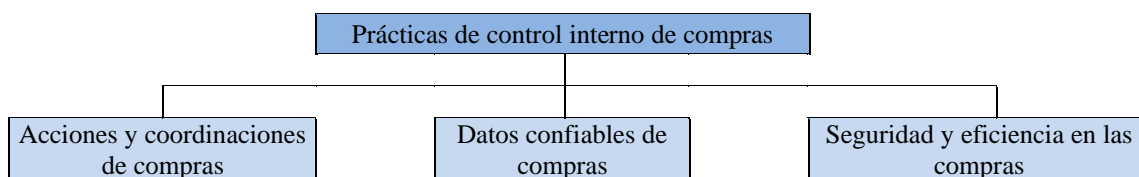
*Eficacia de la gestión de compras*



**Prácticas de Control de Compras.** Los propietarios de pequeñas empresas probablemente se encontrarán usando los mismos lineamientos y políticas, pero en organizaciones grandes se cuenta con un equipo para manejar los controles de compra. (ver Figura 2.21). Una entidad debe desarrollar acciones y coordinaciones entre el área contable, empleados y actividades, a fin de obtener datos de manera confiable y ágil, con la intención de tener seguridad y eficiencia en las actividades de adquisición de compras en una empresa (Escrivá et al., 2014). El establecimiento de controles y políticas de compras se detallan a continuación:

**Figura 2.21**

*Prácticas de control de compras*

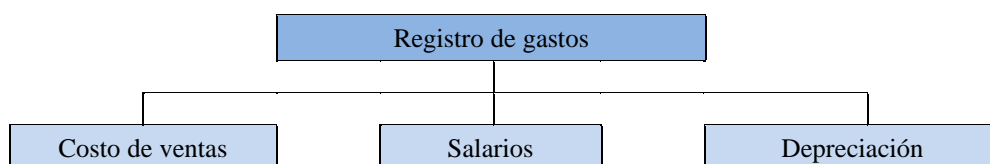


### 2.2.3. Registro de Gastos

De acuerdo con el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (CNIC, 1989), su definición incluye costos y gastos del negocio. El costo de ventas, las planillas de remuneraciones y la depreciación son gastos originados por las actividades que desarrolla un negocio (ver Figura 2.22). A menudo, los gastos forman parte de un egreso o desgaste por el uso del activo, tales como dinero efectivo o sus equivalentes, inventarios, propiedad, planta y equipo (Vásquez, 2017).

**Figura 2.22**

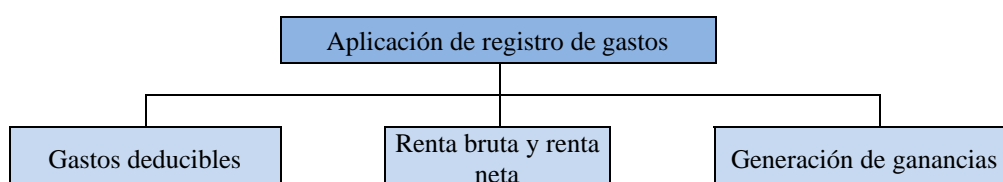
*Registro de gastos*



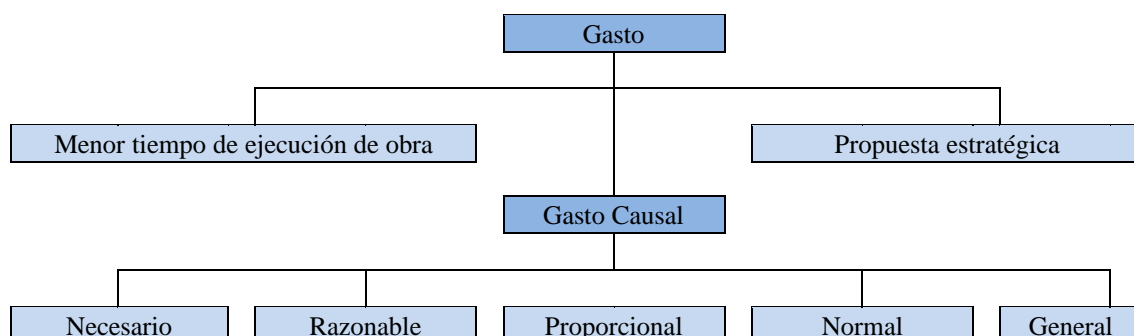
**Aplicación de Registro de Gastos.** La Ley del Impuesto a la Renta (Decreto Supremo N.° 054-99-EF, 1999) menciona que los gastos son considerados deducibles, a fin de determinar la utilidad neta del negocio (Art. 37); es decir, para calcular la renta neta de tercera categoría, se debe considerar los gastos incurridos, como también de aquellos relacionados con la generación de ganancias de capital (ver Figura 2.23).

**Figura 2.23**

*Aplicación de registro de gastos*



**Principios de Causalidad.** Indica que existe una relación entre los gastos e ingresos generados por un negocio. Se emplea para determinar el impuesto a la renta (ver Figura 2.24). Su incumplimiento puede perjudicar la viabilidad y continuidad del negocio; es decir, si los costos causales no son deducibles (porque, de lo contrario, la base imponible sería mucho mayor), el impuesto por pagar resultante sería elevado (Mattos, 2018). Este concepto es de amplio carácter en la legislación, porque permite deducir gastos que no tienen relación directa. A pesar de ello, se debe aplicar el principio de causalidad mediante criterios, con la finalidad de que los gastos sean razonables con la actividad que se desarrolla en un negocio (Mattos, 2018). La evolución condujo a que las empresas inclinasen su contabilidad hacia sistemas que proporcionan un mayor alcance y garanticen una mejor gestión del registro de gastos. A partir de la necesidad imperante de contar con una mayor información para el análisis de la situación contable de las organizaciones respecto al registro de gastos, resulta fundamental detallar los gastos en los que haya incurrido la empresa, los cuales sirven para tomar decisiones, y lograr un estado financiero razonable, que sirva de diagnóstico o estado actual de la realidad de la organización en relación con las finanzas (González & López, 2019).

**Figura 2.24***Principio de causalidad*

**Indicadores del Proceso de Registro de Gastos.** Este tipo de indicadores también se orienta a un manejo y gestión del registro de los costos (ver Figura 2.25), con el objetivo de lograr la posibilidad de realizar los análisis requeridos y necesarios para la elección de decisiones precisas (Fernández & Paz, 2019).

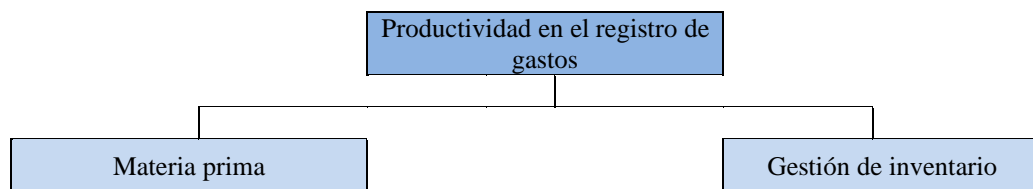
**Figura 2.25***Indicadores de gestión del proceso de registro de gastos*

Indicador de gasto programado	Recurso ajustado S/ soles/año	Productividad S/ gasto/soles	Registro Ajustado ud. gasto/año
	Recurso S/ soles/año	Proceso S/ soles/gasto	Requerido ud. gasto/año
	↑	↑	↑
	Economía aparente S/ soles/año	Eficiencia %	Eficacia %
	↓	↓	↓
Indicador de gasto ejecutado	Recurso S/ soles/año	Proceso S/ soles/gasto	Requerido ud. gasto/año
	Economía real S/ soles/año	Productividad S/ gasto/soles	Efectividad %

**Productividad.** La productividad, en relación con el registro de gastos, es significativa, ya que el valor se incrementa y es provechoso para la empresa (ver Figura 2.26); es decir, no solo se debe tener en cuenta la materia prima, sino además la gestión del inventario, ya que con esta se pueden lograr niveles óptimos de existencias, con lo que se evitaría incurrir en costos (Fontalvo et al., 2018).

**Figura 2.26**

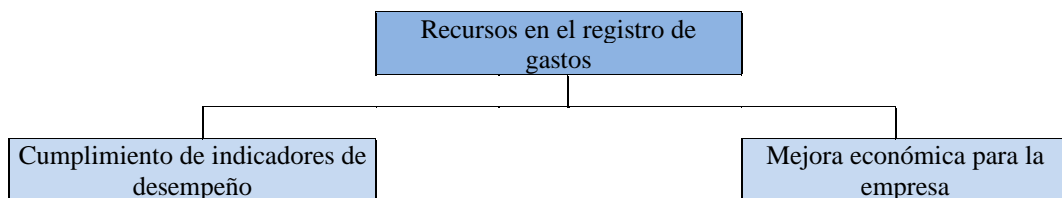
*Productividad en el registro de gastos*



**Recursos.** Este aspecto atiende los gastos operativos y también los de inversión (ver Figura 2.27). Con la información del cumplimiento de indicadores de desempeño, se alienta a las entidades ejecutoras y al logro de resultados, trazando un horizonte con mejores recursos económicos para la empresa (Vargas & Zavaleta, 2020).

**Figura 2.27**

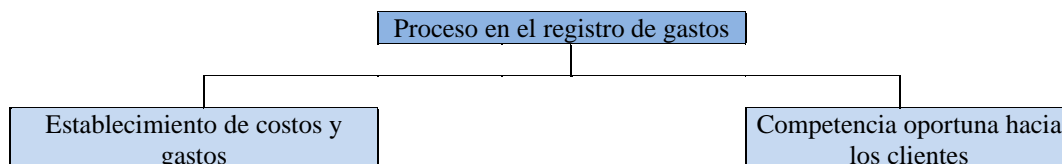
*Recursos en el registro de gastos*



**Procesos.** Los procesos están asociados con el establecimiento de costos y gastos del servicio, como principal desafío para la mayoría de las organizaciones que efectúan dicha actividad en forma oportuna (ver Figura 2.28), ya que se requiere ofrecer a los clientes una mayor competitividad (Palomino & Rojas, 2018).

**Figura 2.28**

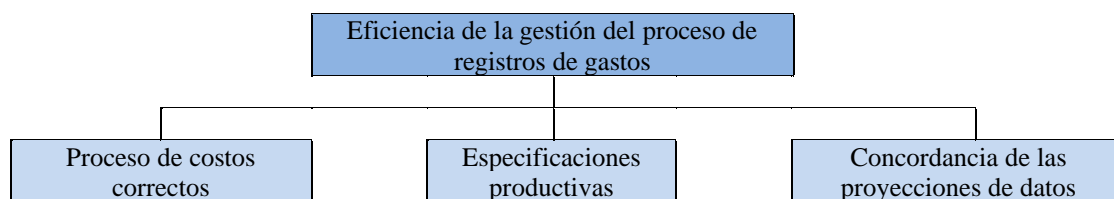
*Proceso de registro de gastos*



**Eficiencia.** La eficiencia, dentro del manejo de registros de gastos, es un tema que debe resolver una empresa, debido a que es un obstáculo que dificulta el éxito organizacional (ver Figura 2.29). Ante esta necesidad, es importante seguir un proceso de costos que responda las especificaciones productivas o comercializadoras de una entidad, para que pueda regular los productos y tenga concordancia con las proyecciones de los gastos, de tal manera la empresa tenga la posibilidad de adquirir productos de calidad con la menor cantidad de recursos necesarios (Fernández & Paz, 2019).

**Figura 2.29**

*Eficiencia del proceso de registro de gastos*

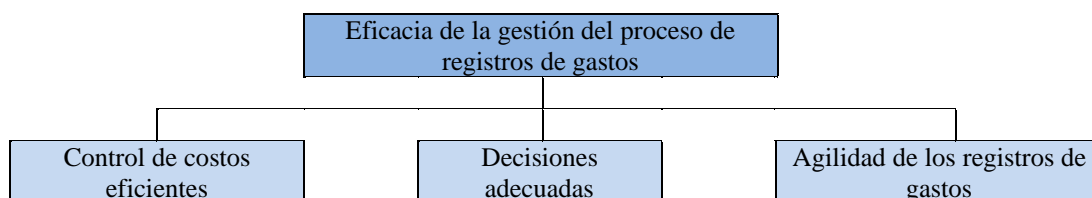




**Eficacia.** Es importante contar con un control de costos eficiente, que brinde a la empresa una herramienta adecuada en la elección de decisiones (ver Figura 2.30), debido a que esta permitirá que la empresa pueda alcanzar sus metas, en cuanto al registro de los gastos, de manera óptima y ágil, para evitar inconsistencias en sus informes y mejorar los resultados (Fernández & Paz, 2019).

**Figura 2.30**

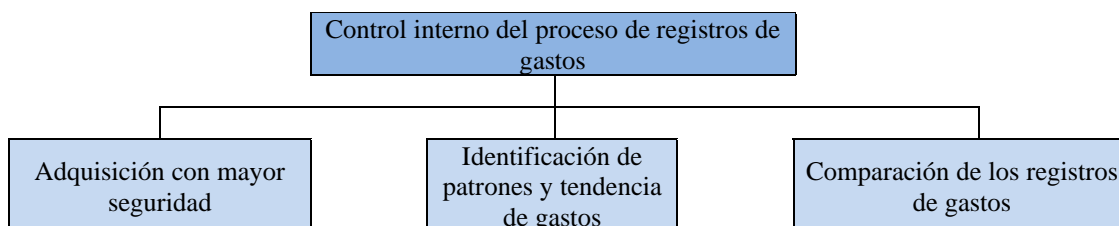
Eficacia del proceso de registro de gastos



**Controles del Proceso de Registro de Gastos.** El control interno, en cuanto a los gastos, es relevante. Proporciona a una empresa la capacidad de adquirir más recursos con mayor seguridad y comodidad, así como la posibilidad de realizar nuevas inversiones (ver Figura 2.31). Para ello, debe contar con un correcto control interno de gastos, que implique desarrollar actividades adicionales al registro de gastos e ingresos de manera contable, tales como identificar patrones o tendencias que permitan hacer la comparación a través de los periodos contables, con la finalidad de visualizar los beneficios, el efectivo disponible y elegir las mejores decisiones para una organización (Fernández & Paz, 2019).

**Figura 2.31**

Controles del proceso de registro de gastos

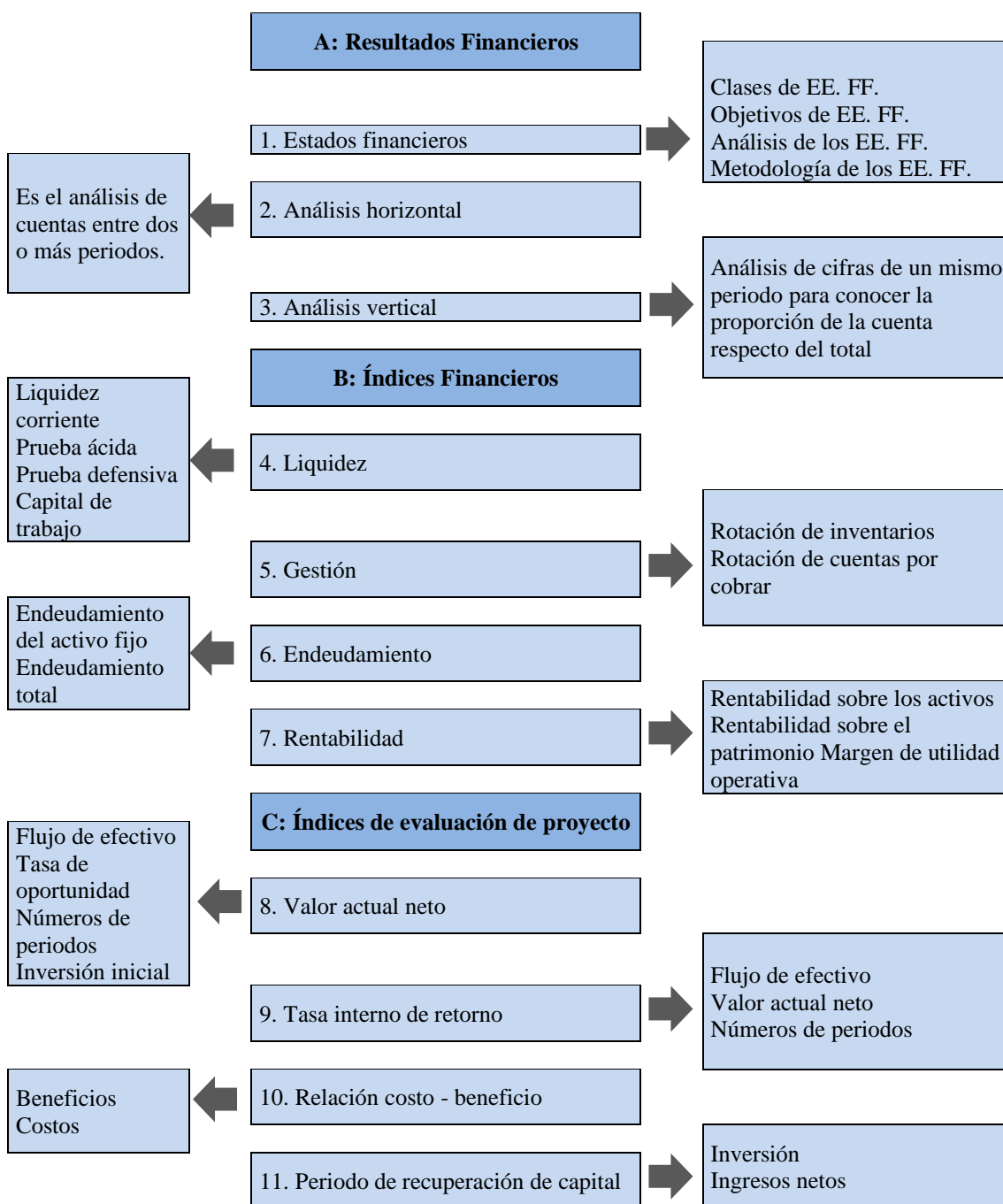


### 2.3. Base Teórica de la Variable Dependiente

Para conocer las teorías, definiciones y conceptos que engloban la variable dependiente, se han agrupado lo siguiente: resultados financieros, índices financieros e índices de evaluación del proyecto (ver Figura 2.32).

**Figura 2.32**

*Base teórica de la variable dependiente*



### ***2.3.1. Resultados Financieros***

Los resultados financieros hacen alusión a un proceso crítico, relacionado con el análisis situacional, actual e histórico de una empresa en relación con las operaciones realizadas durante la etapa de ejecución de un proyecto. Su propósito es poder (a) generar mejores estimaciones, (b) verificar hasta qué punto una empresa viene cumpliendo con los objetivos que planteó y (c) conocer qué deficiencias se encuentran presentes en la ejecución de sus operaciones. Todo ello es necesario para tomar decisiones (Madrigal et al., 2015).

Por su parte, los resultados financieros parten de un proceso en el cual se determinan o calculan los indicadores que reflejan la situación en que se encuentra la organización con respecto a sus niveles de solvencia, liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Dichos resultados permiten tomar diferentes decisiones en la empresa como la maximización del rendimiento de los recursos o buscar nuevas fuentes de financiamiento (Ochoa et al., 2018).

Asimismo, para su determinación, es importante el estudio previo de los estados financieros, que son documentos elaborados para reflejar las propiedades y características que posee una empresa con respecto a las operaciones que realiza y las actividades que ejecuta. Por tanto, a través de los documentos, se determina la participación y permanencia de la empresa en el futuro (Puerta et al., 2018). Los estados financieros representan a la estructura y rendimiento que tiene una organización, puesto que, mediante esta, se conoce información confidencial que otro medio no pudiese llegar a proporcionar (Elizalde, 2019).

Por su parte, Aguilar y Romero (2020) mencionaron que los estados financieros son documentos que plasman la estructura de una empresa con respecto a los resultados obtenidos en las operaciones y actividades que ejecuta, así como los cambios en el capital que experimenta dentro de una fecha específica. Todo ello constituye una información necesaria que debe conocer la administración y terceras personas, que muestren interés en una empresa.

**Estados Financieros.** Son informes que revelan, de manera razonable, (a) la situación económica, (b) el resultado de las operaciones de una empresa, y (c) el flujo de efectivo o sus equivalentes en concordancia con los principios de contabilidad (ver Figura 2.33). Fundamentalmente, los estados financieros contienen información y datos estadísticos valiosos referente a sus operaciones y a las condiciones económico-financieras de la organización (Calderón, 2014).

Están constituidos por reportes que revelan la situación de cada movimiento del negocio. Con estos informes, se busca estandarizar la información conforme lo exige la globalización de las diferentes economías; por tanto, es importante su preparación como su información a través de los principios contables, que se encuentran contenidos en las NIC y el SMV (Calderón, 2014).

**Figura 2.33**

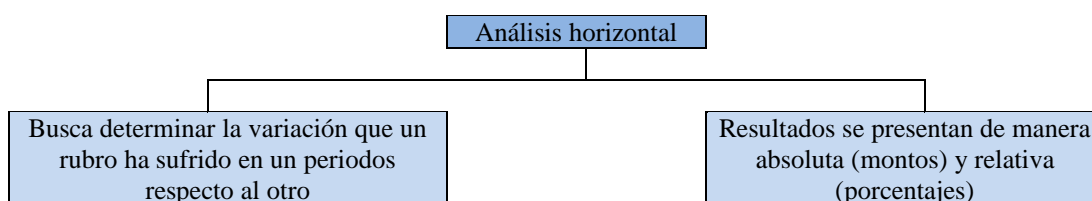
*Estados financieros*

Situación Financiera	NIC1 - Presentación de estados financieros	Estados de Resultados
<p><b>Activo</b> Orden creciente de liquidez</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caja líquida</li> <li>• Cuentas por cobrar</li> <li>• Mercadería</li> </ul> <p><b>Pasivo</b> Exigibilidad de pago decreciente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneraciones</li> <li>• Tributos (Sunat)</li> <li>• Deudas financieras</li> <li>• Proveedores</li> </ul> <p><b>Patrimonio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos aportados</li> <li>• Excedente generado</li> <li>• Otras partidas</li> </ul> <p>Presentación en forma esquemáticas y ordenada</p>	<p>Cuadros resumidos en forma esquemática que incluyen cifras, rubros y clasificaciones</p> <p><b>Rendimiento Financiero</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos</li> <li>• Pasivos</li> <li>• Patrimonio</li> </ul> <p><b>Situación Financiera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganancias</li> <li>• Pérdidas</li> <li>• Estados de resultados integrales</li> </ul>	<p><b>Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta por obra culminada</li> </ul> <p><b>Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de materiales</li> </ul> <p><b>Gastos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos directos</li> <li>• Gastos adicionales</li> </ul> <p><b>Ganancias</b> <b>Pérdidas</b> <b>Estados de resultado integral</b></p> <p>Presentación en forma esquemática y ordenada, según el método en función de gastos</p>
Preparación y presentación según principios contables (NIIF)	Útil para la toma de decisiones	Preparación y presentación según principios contables (NIIF)

**Análisis Horizontal.** Permite comparar los estados financieros entre dos periodos contables a más para conocer la variación porcentual y absoluta entre las partidas contables de un periodo a otro (ver Figura 2.34), así como la tendencia entre varios periodos, a fin de conocer la situación en que viene incurriendo la empresa (Fajardo & Soto, 2018). Por lo general, los resultados numéricos del año en curso se comparan con el año inicial, el cual es considerado como 100 (Tito & Rosas, 2016). El análisis horizontal se desarrolla mediante un método de evaluación de datos (incremento o disminución de las diversas partidas) durante un período de tiempo (Lakada et al., 2017).

**Figura 2.34**

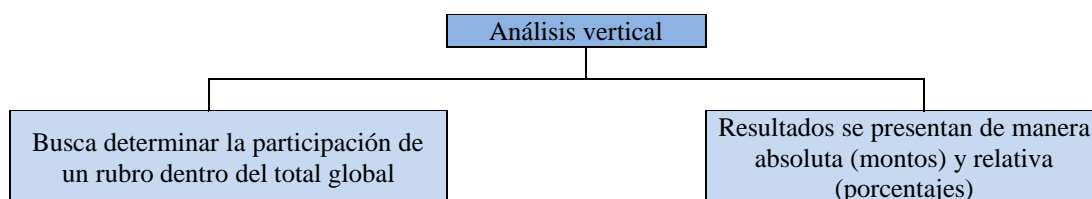
*Análisis horizontal*



**Análisis Vertical.** Es el análisis de los estados financieros de manera vertical (ver Figura 2.35), a fin de conocer la proporción de la cuenta en relación con el total (Fajardo & Soto, 2018). También es llamado análisis estático y mide la relación de cantidades de un período particular y su relación con varios elementos del estado financiero (Tito & Rosas, 2016). El análisis vertical es aquella técnica que pone de manifiesto cada partida de los estados financieros como un porcentaje de un monto base (Lakada et al., 2017).

**Figura 2.35**

*Análisis vertical*



### 2.3.2. *Índices Financieros*

Son subconjuntos importantes que sirven para medir la eficiencia y la rentabilidad de una compañía de acuerdo con sus informes financieros. Los índices financieros expresan de forma clara la relación de un dato contable con otro. De igual modo, estos índices ayudan a conocer la realidad financiera del negocio, que incluye razones de liquidez, gestión, endeudamiento y rentabilidad (Calderón, 2014).

Estos índices sirven como herramientas para analizar los fundamentos de una empresa y entregar a los usuarios información sobre el desempeño durante el último trimestre o año fiscal. Da a conocer, de manera clara y confiable, los resultados finales de una gestión, a fin de tomar mejores decisiones de inversión.

**Liquidez.** Refleja la capacidad que tiene cada entidad en el cumplimiento de las obligaciones financieras que contrajo en un plazo que no sea mayor a un año. Por lo tanto, los resultados se interpretan de acuerdo con el índice. Si arroja un índice alto, la compañía cuenta con mayores posibilidades de cumplir con las deudas y obligaciones que contrajo, ya que dispone del efectivo necesario. Sin embargo, si los índices resultan negativos, quiere decir que existen dificultades en el cumplimiento de las obligaciones diarias, que ponen en peligro la actividad que ejecuta y se corre el riesgo de paralizar las actividades. Entonces, una empresa con la liquidez adecuada tendrá suficiente efectivo disponible para pagar sus facturas en curso a corto plazo (Calderón, 2014).

**Liquidez Corriente.** Tiene como finalidad dar a conocer la disponibilidad de los fondos para que la empresa pueda disponer y cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

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

**Prueba Ácida.** Es una prueba mucho más estricta. Al ser considerado el activo menos líquido, se encarga cumplir con pasivos corrientes en el corto plazo, apartando los inventarios de su cálculo para su determinación.

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

**Prueba Defensiva.** De acuerdo con Baena (2018), poder cubrir los pasivos corrientes solo emplea el efectivo disponible y los valores negociables.

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

**Gestión.** Es aquella que ayuda determinar la eficiencia en el manejo de los recursos de una compañía. Se emplean para determinar la rapidez de las cuentas del activo, que se demora en convertirse en efectivo. Dicho en otras palabras, estos indicadores tienen como propósito determinar los plazos de conversión de dichas cuentas (Calderón, 2014).

**Rotación de Inventarios.** Es también llamado como rotación de existencias. Para ello, es importante tener en consideración la naturaleza de la empresa, debido a que estos inventarios pueden evaluar de acuerdo con el giro de la empresa, sea industrial o comercial. El primero se centra solo en las ventas, mientras que el segundo puede tratarse de inventarios para la fabricación, producción y proceso productivos. Con ello, el índice representa a la cantidad de veces que un inventario es vendido o consumido dentro de un periodo determinado (un año).

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

**Rotación de Cuentas por Cobrar.** Da conocer el tiempo en que las cuentas por cobrar demoran en convertirse en efectivo; es decir, al ser elevado, existe una recuperación más pronta de las cobranzas, que resultan favorables para la entidad.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

**Endeudamiento.** Estas razones indican la cantidad de efectivo que fue proporcionado por terceros a una empresa y que es empleado para generar utilidades. También es llamado índice de solvencia, debido a que una organización solvente es aquella que cuenta con un patrimonio favorable y deudas manejables para su cumplimiento. A diferencia de los índices de liquidez, se orienta a cumplir con las obligaciones y otorga bienestar financiero a corto plazo (Calderón, 2014).

**Endeudamiento de los Activos Fijos.** Evalúa la relación del pasivo no corriente con el activo fijo, y permite determinar la totalidad de recursos financieros utilizados para adquirir los activos fijos de largo plazo.

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

**Endeudamiento Total.** Esta razón financiera permite medir la relación que existe entre los recursos totales durante el corto y largo plazo, de acuerdo con el aporte de los acreedores y propietarios de la empresa.

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



**Rentabilidad.** La finalidad de una entidad siempre es vender para obtener mayores beneficios económicos, los cuales se traducen en utilidades. Para lograr estos resultados, es importante que la administración de la empresa tenga mayor participación en el mercado. Es decir, su crecimiento se desarrolla de forma ordenada, acorde con sus objetivos empresariales. Entonces, la rentabilidad es el rendimiento que una empresa obtiene sobre los recursos que dispone (activos) y el capital invertido (patrimonio) y que es expresado en porcentaje (Calderón, 2014).

**Rentabilidad sobre los Activos.** Es denominada como la rentabilidad económica, porque permite medir la capacidad que poseen los activos para retornar lo invertido mediante utilidades.

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

**Rentabilidad sobre el Patrimonio.** También es denominada rentabilidad financiera, porque permite medir el beneficio que genera una empresa con el aporte realizado por socios o accionistas.

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

**Margen de Utilidad Operativa.** Es un indicador que ayuda determinar si las actividades que desarrolla una empresa son rentables o no, partiendo de sus ingresos y egresos.

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas netas}}$$

### 2.3.3. Índices de Evaluación del Proyecto

Son subconjuntos que permiten medir la eficiencia y la rentabilidad de una compañía de acuerdo con sus informes financieros. Expresan de forma clara la relación de un dato contable con otro. Para conocer la realidad financiera, se debe considerar las razones de liquidez, gestión, endeudamiento y rentabilidad (Calderón, 2014). Asimismo, permiten la identificación de las formas y herramientas necesarias para la evaluación de proyectos de una empresa, de modo que se pueda comprender las normativas financieras para la presentación de dicho proyecto. Así, se podrá realizar su desarrollo desde el punto de vista financiero (Castro, 2017).

**Valor Actual Neto.** La finalidad de una entidad siempre es vender para obtener mayores beneficios económicos, los cuales se traducen en utilidades. Se puede indicar que el valor actual neto (VAN) es el total de los valores que están actualizados dentro de los flujos del efectivo por cada periodo del proyecto, sin contar la inversión inicial. La fórmula indica que (a) el flujo neto de efectivo (FNE) está el año  $n$ , (b) “ $i$ ” es la tasa de descuento, y (c)  $C$  es el costo inicial de la inversión (Márquez & Castro, 2015).

$$VAN = \left( \frac{FNE1}{(1+i)^1} \right) + \left( \frac{FNE2}{(1+i)^2} \right) + \dots + \left( \frac{FNE_n}{(1+i)^n} \right) - C$$

**Tasa Interna de Retorno.** La finalidad de una entidad siempre es vender para la obtención de mayores beneficios económicos, los cuales se traducen en utilidades. Donde dentro de su fórmula, se tienen algunos aspectos como (a)  $i1$  = Tasa de corte (positivo), (b)  $i2$  = Tasa de corte (negativo), (c)  $|VPN1|$  = valor absoluto (positivo), y (d)  $|VPN2|$  = valor absoluto (negativo) (Canales, 2015).

$$TIR = i1 + \left[ (i2 - i1) \frac{(VPN1)}{|VPN1| + |VPN2|} \right]$$

**Relación Costo-Beneficio.** La finalidad de una entidad siempre es vender para la obtención de mayores beneficios económicos, los cuales se traducen en utilidades. Esta relación es la que demuestra el vínculo en cuanto a la cantidad de los beneficios y de los costos. Estos se actualizan a una tasa de interés considerada después como el costo de oportunidad de capital (Márquez & Castro, 2015).

$$R\ B/C = \frac{\text{Valor actualizado de los beneficios}}{\text{Valor actualizados de los costos.}}$$

**Periodo de Recuperación de Capital.** La finalidad de una entidad siempre es vender para la obtención de mayores beneficios económicos, los cuales se traducen en utilidades. Este también es conocido como periodo de recuperación de la inversión (PRI). Se refiere al tiempo que se tendrá que esperar para recuperar el capital invertido. Su fórmula tiene los siguientes componentes: (a) PRC = periodo de recuperación de capital, (b)  $I_0$  es la inversión inicial, y (c) FNC son los flujos netos de caja o de efectivo del proyecto (Uzcátegui et al., 2018).

$$PRC = \frac{I_0}{FNC}$$

#### 2.4. Conceptos Básicos del Marco Teórico

A continuación, se desarrollan los principales conceptos utilizados en el marco teórico de este trabajo de investigación.

- **Análisis horizontal:** Permite comparar la información financiera entre periodos iguales, con el propósito de conocer el comportamiento de las diversas cuentas (Lavalle, 2017).

- **Análisis vertical:** Es el análisis que está orientado a dar a conocer la estructura de los estados financieros, a través de porcentajes de participación que tiene cada elemento en cada una de sus partidas contables; es decir, mide la proporción de una cuenta respecto del total (Calderón, 2014).
- **Compras:** Las compras proveen el stock de requerimientos de insumos y materiales que solicita la empresa (Vijender & Sanjay, 2017).
- **Control interno:** Es el seguimiento de las operaciones cotidianas, que incluye negociaciones con proveedores, tales como la compra de materiales de obra y los costos y gastos relacionados con los proyectos. Se tiene en consideración la cantidad necesaria, la calidad adecuada y el precio justo. Finalmente, ayuda a presentar un informe para mejorar los procesos que se desarrollan (Assis & Sagawa, 2018).
- **Eficacia:** Se refiere a los resultados en relación con las metas y el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Bouza, 2000).
- **Eficiencia:** Significa la utilización de los recursos de la sociedad de la manera más adecuada posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos (Samuelson & Nordhaus, 2000).
- **Estados financieros:** Son reportes sistemáticos que revelan información razonable de la situación económica de una entidad, de sus operaciones y de los flujos de efectivo. Así se obtienen resultados mediante porcentajes y datos estadísticos, que permiten tomar las mejores decisiones (Calderón, 2014).
- **Gastos:** Son aquellos que se suscitan en las actividades diarias de una entidad. Dentro de estos, se encuentran los salarios, gastos fijos, gastos variables, entre otros (Vásquez, 2017).

- **Gestión:** Es un conjunto de pasos y acciones que se toman para lograr un objetivo en particular. En otras palabras, la gestión es un conjunto de tareas desarrolladas para lograr un objetivo con anticipación (Westreicher, 2020).
- **Índice de actividad:** Son aquellas razones financieras que miden la rapidez de algunas partidas o cuentas de los activos para convertirse en efectivo; en otras palabras, busca medir su eficiencia (Calderón, 2014).
- **Índice de liquidez:** Mide el cumplimiento de una empresa frente a las obligaciones financiera que contrajo en un plazo que no sea mayor a un año; es decir, en el corto plazo (Calderón, 2014).
- **Índice de solvencia:** Estas razones tienen como finalidad diagnosticar la posibilidad de cumplir con sus obligaciones en las fechas acordadas, que se presentan mayormente a largo plazo (Calderón, 2014).
- **Índice de rentabilidad:** Son razones financieras que se aplican para evaluar la posibilidad de lograr una utilidad en referencia con sus ingresos, costos operativos, activos fijos o capital de los accionistas, que emplean datos de un periodo determinado (Calderón, 2014).
- **Procesos:** Es aquello con que cuentan las organizaciones para lograr la interacción dinámica entre las fuentes, niveles, cultura y condiciones para el aprendizaje. Asimismo, determinan la capacidad de aprender, caracterizada esencialmente por establecer qué es lo que conocemos, dónde se encuentra ese conocimiento, cómo se puede utilizar y cómo puede mejorar la productividad (Garzón & Fisher, 2008).
- **Productividad:** Tiene como finalidad evaluar la capacidad del sistema para elaborar los productos que son requeridos (que se adecuen al uso) y, a la vez, el grado en que aprovechan los recursos utilizados; es decir, el valor agregado. Este tiene dos vertientes para su incremento: (a) el primero es lo que el mercado valora y (b) el segundo es hacerlo con el menor consumo de recursos (Gómez & Javier, 1991).

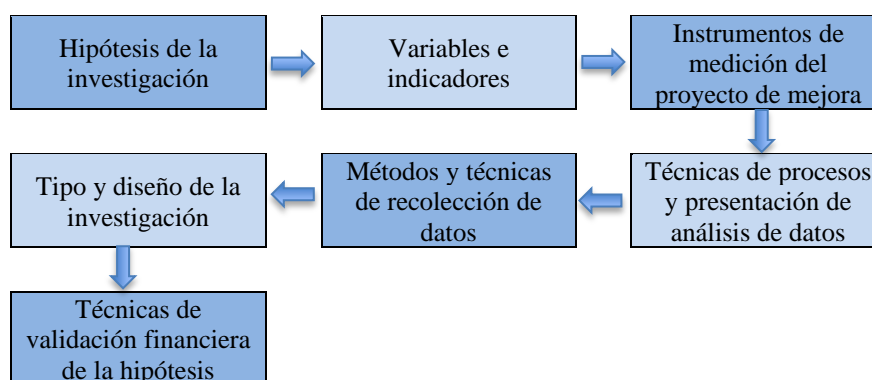
- Relación costo-beneficio: Tiene como finalidad evaluar un proyecto, a fin de que la empresa pueda tomar decisiones bajo cualquier escenario, dando a conocer el costo total y los beneficios, y haciendo uso de alternativas de selección para optar por lo más favorable (Aguilera, 2018).
- Rentabilidad: Es la generalidad aplicada a todo ejercicio económico financiero en el que se reúnen los recursos y materiales humanos y financieros para obtener resultados favorables. En términos generales, la rentabilidad se conoce como una medida de rendimiento del capital en un momento dado, que genera valor para la empresa (Gómez, 2011).
- Estado de situación financiera: Es aquel que refleja los saldos de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio en un periodo definido para presentar con claridad el valor de cada uno de los bienes y recursos, obligaciones, compromisos y patrimonio neto que, en conjunto, conforman la situación financiera de la empresa (Zeballos, 2013).
- Estado de resultados: Es aquella que sirve como un elemento de apoyo a la gestión al brindar información relevante sobre el desempeño de la empresa. Determinan así si la gestión de recursos es eficaz y detecta errores, lo que permite a las empresas mejorar la toma de decisiones para obtener mejores resultados (Quea, 2012).
- Tasa interna de retorno (TIR): Ayuda a determinar si el resultado del proyecto o inversión va a generar beneficio o pérdida. También es aquella que pone en una situación de igualdad al valor presente de los ingresos y egresos (Mete, 2014).
- Valor actual neto (VAN): Razón financiera que mide la viabilidad del proyecto, los cuales se entienden como los flujos netos de efectivos a partir de los ingresos periódicos menos los egresos obtenidos en un periodo de tiempo (Mete, 2014).

## Capítulo 3. Metodología

En el presente apartado, se exponen todos aquellos métodos y procedimientos empleados en la investigación, que se establecen mediante una secuencia lógica (ver Figura 3.36). Un investigador debe tomarlos en consideración para obtener resultados que permitan ampliar el conocimiento científico y práctico, con la finalidad de contrastar las hipótesis presentadas.

**Figura 3.36**

*Esquema de método de la investigación*

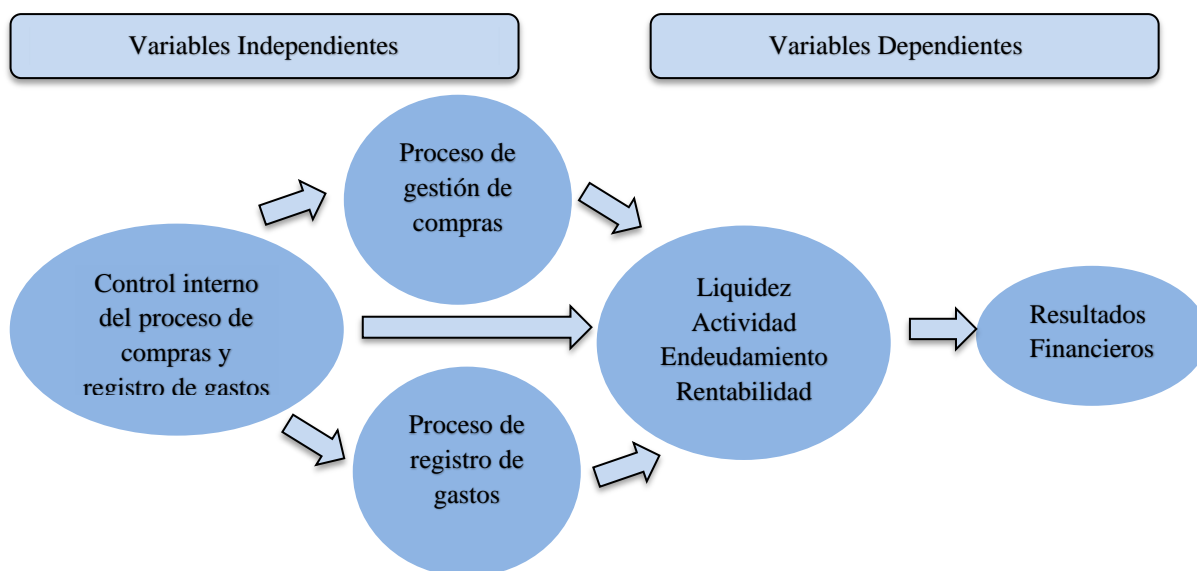


### 3.1. Hipótesis de la Propuesta

Una hipótesis es una suposición realizada a partir de una información previa, que sirve para llevar a cabo una investigación, cuyo valor prevalece en establecer relaciones entre los hechos y sus causas (ver Figura 3.37). Durante este proceso, se desarrolla un planteamiento razonable para determinar si algo es posible. Finalmente, se llega a una conclusión. Este método es utilizado en la rama científica para comprobar las hipótesis a través de experimentos (Hernández & Mendoza, 2018).

**Figura 3.37**

*Esquema de las variables de la propuesta de control interno*



### **3.1.1. Hipótesis General**

Mediante una propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos, se pueden optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.

### **3.1.2. Hipótesis Específicas**

- Mediante el diagnóstico y evaluación del control interno en la gestión de compras y registro de gastos, se puede identificar qué está afectando los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.
- Mediante la elaboración y aplicación de una propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos, se puede generar beneficio de los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.
- Mediante la evaluación financiera, se puede validar de manera cuantitativa el impacto de una propuesta de control interno para la gestión de compras y registro de gastos para mejorar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.



### **3.2. Variables e Indicadores de Medición**

Son aquellas cualidades, atributos o características observables que posee cada fenómeno, los cuales expresan magnitudes que pueden variar de manera discreta o de forma continua (Ñaupas et al., 2018).

#### ***3.2.1. Variable Independiente (X): Gestión de Compra de Materiales y Registro de Gastos***

**Variable Independiente y sus Indicadores.** La variable gestión de compra de materiales y registro de gastos consta de tres dimensiones, las cuales se evaluarán a partir de sus indicadores (ver Tabla 3.12).

Tabla 3.12

## Operacionalización de la variable independiente

Variable	Definición	Subvariables	Indicadores	Fórmula del indicador	Medición	
Hipótesis general: Propuesta de mejora de procesos de compras y registro de gastos	Es la actividad mediante el cual el área de compras solicita, obtiene y paga los bienes y servicios que la empresa necesita, así como anotar los gastos del negocio (Bäckstrand et al., 2019).	Hipótesis específica 1:	Eficiencia actual del proceso de compras	$\frac{\text{Costo compra estándar}}{\text{Costo compras reales}}$	Escala de razón	
		Diagnóstico y evaluación del proceso de compras y registro de gastos	Eficacia actual del proceso de compras	$\frac{\text{N.º órdenes efectuados}}{\text{N.º O/C programados}}$	Escala de razón	
			Pérdida actual del proceso de compras	$\text{Costo efectivos de compras} - \text{Costo estándar de compras}$	Escala de razón	
			1. Diagnóstico del proceso de compras	Eficiencia actual del proceso gastos	$\frac{\text{Monto de gastos registrados}}{\text{Monto de gastos realizados}}$	Escala de razón
		2. Diagnóstico del proceso de registro de gastos		Eficacia actual del proceso de gastos	$\frac{\text{N.º de gastos registrados}}{\text{N.º de gastos realizados}}$	Escala de razón
			Pérdida actual del proceso de gastos	$\text{Pérdida por gastos no registrados}$	Escala de razón	
		Hipótesis específica 2:	Nueva eficiencia del proceso de compras	$\frac{\text{Costo compra estándar}}{\text{Costo compras reales}}$	Escala de razón	
		Elaboración y aplicación del proyecto de mejora	Nueva eficacia del proceso de compras	$\frac{\text{N.º órdenes efectuados}}{\text{N.º O/C programados}}$	Escala de razón	
			Nueva pérdida del proceso de compras	$\text{Costo efectivos de compras} - \text{Costo estándar de compras}$	Escala de razón	
		1. Proyecto de mejora del proceso de compras	Nueva eficiencia del proceso gastos	$\frac{\text{Monto de gastos registrados}}{\text{Monto de gastos realizados}}$	Escala de razón	
			2. Proyecto de mejora del proceso de registro de gastos	Nueva eficacia del proceso de gastos	$\frac{\text{N.º de gastos registrados}}{\text{N.º de gastos realizados}}$	Escala de razón
		Nueva pérdida del proceso de gastos		$\text{Pérdida por gastos no registrados}$	Escala de razón	
		Hipótesis específica 3:	Impacto económico de la propuesta en los estados financieros de la empresa	Inversión de Proyecto	$\text{Sumatoria de costos de elaboración e implementación del proyecto}$	Escala de razón
		1. Resultados financieros del proyecto de mejora		Beneficios del Proyecto	$\text{Ingresos del periodo} - \text{Egresos del periodo}$	Escala de razón
		2. Resultados financieros de la empresa sin el proyecto		Inversión de la empresa	$\text{Sumatoria de los activos al final del año preoperativo}$	Escala de razón
		3. Resultados financieros de la empresa con el proyecto		Beneficio para la empresa	$\text{Ingresos del periodo} - \text{Egresos del periodo}$	Escala de razón

### **3.2.2. Variable Dependiente (Y): Resultados Financieros**

**Variable Dependiente y sus Indicadores.** La variable de los resultados financieros consta de cuatro dimensiones: (a) inversión, (b) costos, (c) ventas, y (d) rentabilidad (ver Tabla 3.13).

Tabla 3.13

## Operacionalización de la variable dependiente

Variable	Definición	Subvariables	Indicadores	Fórmula del indicador	Medición		
Hipótesis General: Dimensiones de gestión de compras, registro de gastos y resultados financieros	Los resultados financieros hacen alusión un proceso crítico que se dirige a la evaluación de la posición financiera actual y pasada de una empresa en relación con los resultados que se obtuvo de sus operaciones (Madrigal et al, 2015).	Hipótesis específica 1:	Liquidez ácida actual	$\frac{\text{Act. Cte.} - \text{Inventarios} - \text{GPA}}{\text{Pasivo corriente}}$	Escala de razón		
		Diagnóstico y evaluación de los resultados financieros	Rotación de inventarios actuales	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios netos}}$	Escala de razón		
		1. Diagnóstico de liquidez	Endeudamiento total actual	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}}$	Escala de razón		
		2. Diagnóstico de actividad		Rentabilidad sobre el patrimonio actual	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	Escala de razón	
		3. Diagnóstico de endeudamiento	Nueva liquidez ácida		$\frac{\text{Act. Cte.} - \text{Inventarios} - \text{GPA}}{\text{Pasivo corriente}}$	Escala de razón	
		4. Diagnóstico de rentabilidad			Nueva rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios netos}}$	Escala de razón
		1. Propuesta de mejora de liquidez			Nuevo endeudamiento total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}}$	Escala de razón
		2. Propuesta de actividad	Nueva rentabilidad sobre el patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	Escala de razón		
		3. Propuesta de endeudamiento		Valor Actual Neto	$\frac{\text{Ingresos actualizados} - \text{egresos actualizados}}{\text{Inversión} + \text{VAN}}$	Escala de razón	
		4. Propuesta de rentabilidad			Periodo de Recuperación	$\frac{\text{Tiempo que hace que el VAN} = 0}{\text{Inversión}}$	Escala de razón
		Hipótesis Específica 3:		Evaluación financiera de la propuesta de mejora	Valor Actual Neto	$\frac{\text{Ingresos actualizados} - \text{egresos actualizados}}{\text{Inversión} + \text{VAN}}$	Escala de razón
		1. Evaluación del proyecto de mejora		Tasa Interna de Retorno	Tasa que hace que el VAN = 0	Escala de razón	
		2. Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto		Coeficiente Beneficio Costo	$\frac{\text{Inversión} + \text{VAN}}{\text{Inversión}}$	Escala de razón	
		3. Evaluación financiera de la empresa con el proyecto		Periodo de Recuperación	Tiempo que hace que el VAN = 0	Escala de razón	

### 3.3. Tipo y Diseño de la Investigación

#### 3.3.1. Tipo de Investigación

Consiste en identificar el problema y buscar posibles soluciones al fenómeno encontrado. Las investigaciones aplicadas permiten mejorar las deficiencias encontradas dentro de un escenario de estudio, a partir del sustento teórico, con la finalidad de corregir o reducir las limitaciones encontradas (Ñaupas et al., 2018). Asimismo, el alcance del estudio es explicativo, pues parte de caracterizar y describir el fenómeno que es materia de investigación para así establecer la causalidad de la variable independiente sobre la dependiente (ver Tabla 3.14). De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), la gestión de compra de materiales y el registro de gastos, así como la situación de los estados financieros de una empresa permiten establecer medidas para corregir el problema encontrado.

**Tabla 3.14**

*Clasificación de la investigación según el propósito y el nivel*

Según el propósito		Según el nivel			
Investigación Básica	Investigación aplicada	Exploratorio	Descriptivo	Correlacional	Explicativo
Empleada para la comprensión de los fenómenos y la creación de nuevas teorías	Empleada para la aplicación práctica, para la solución de problemas detectados.	Empleada para abordar un tema desconocido o con poco estudio, para la generación de conocimiento.	Empleada para describir y especificar de la variable o fenómeno estudiado	Empleada para observar el grado de asociación entre dos o más variables.	Empleada para determinar las causas de un fenómeno, así como evaluar su efecto.

#### 3.3.2. Diseño de la Investigación

La investigación se puso en marcha con un diseño preexperimental, debido a que se manipulará la variable independiente realizando un análisis a los resultados financieros anterior a la presentación de la propuesta de control interno (ver Tabla 3.15). Posteriormente, se evaluará y medirá la variable dependiente tras la aplicación del proyecto (Hernández & Mendoza, 2018).

**Tabla 3.15***Diseños de investigación de la variable independiente*

Preexperimental	Cuasi experimental	Experimental puro
Se estimula la variable independiente en un grupo no elegible al azar.	Se estimula la variable independiente en un grupo no elegible al azar.	Estimula varias veces la variable independiente en más de un grupo elegido al azar.

### 3.4. Instrumentos de Medición del Proyecto de Mejora

En este apartado, se busca presentar el diseño con pretensiones de medir el proyecto mediante una propuesta de control interno de la compras y gastos, a fin de mejorar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.

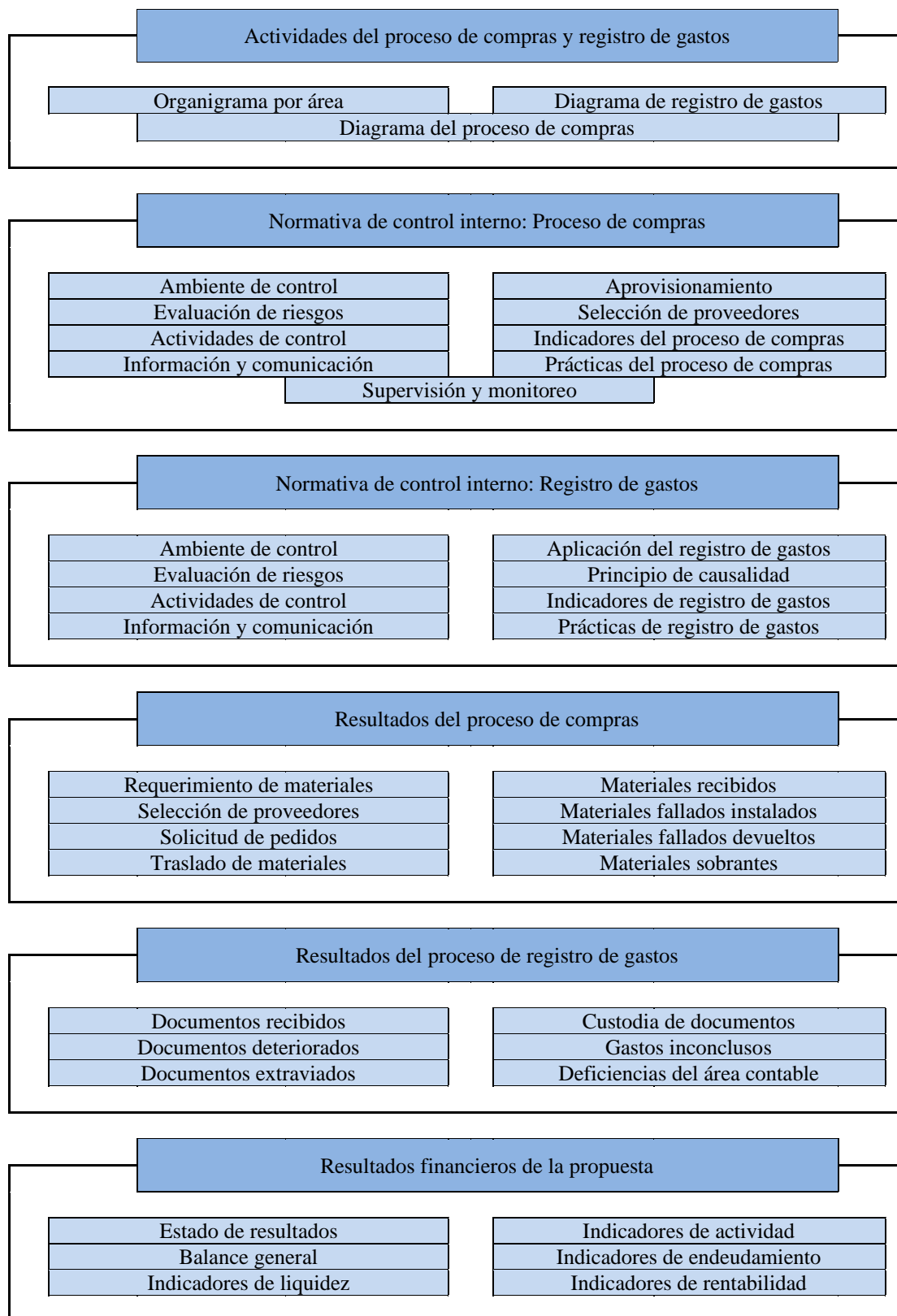
#### 3.4.1. Diseño de la Propuesta de Mejora

La propuesta de control interno permitirá direccionar el rumbo de la empresa mediante la aplicación de controles. Estos otorgarán como beneficio una propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos (ver Tabla 3.16).

**Tabla 3.16***Diseño de la propuesta*

Diseño de la Propuesta de Mejora
1. Identificación de actividades de compras y gastos
2. Evaluación del control interno en la compras y gastos
3. Cuantificación de las pérdidas
4. Desarrollo de la propuesta de control
5. Evaluación de la liquidez
6. Evaluación de la gestión
7. Evaluación del endeudamiento
8. Evaluación de la rentabilidad

El proceso de gestión de compras y registro de gastos está conformado por un conjunto de indicadores que permiten (a) medir mensualmente las dimensiones de compras y gastos, (b) evaluar el control interno de compras y gastos, (c) cuantificar las pérdidas, (d) desarrollar la propuesta de control, (e) evaluar la liquidez, (f) evaluar la gestión del negocio y (g) evaluar el endeudamiento y la rentabilidad (ver Figura 3.38).

**Figura 3.38***Esquema del diseño de la propuesta de mejora*

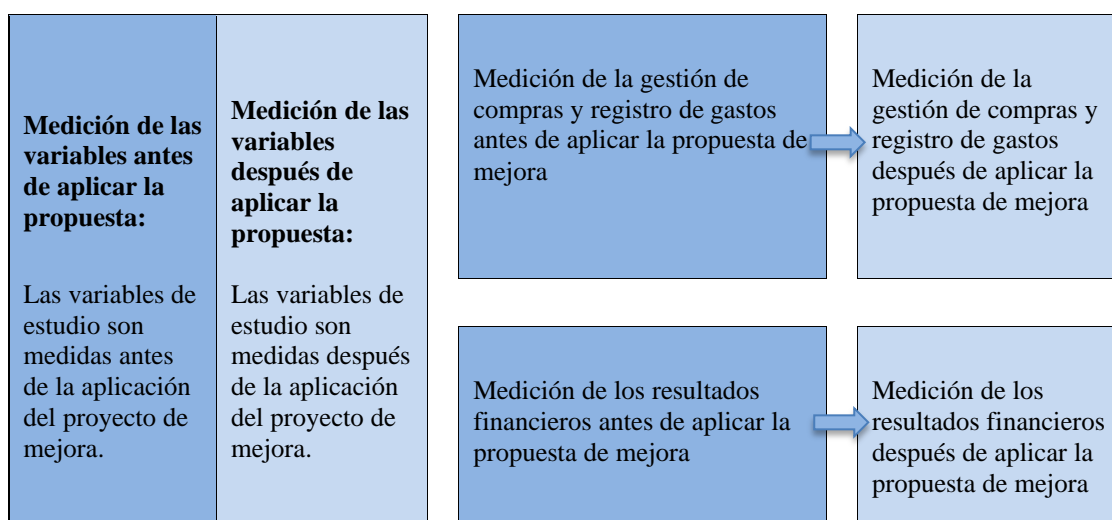
Como se observa, el esquema del diseño de la propuesta de mejora contiene lo siguiente: (a) los elementos de las actividades del proceso de compras y registro de gastos, (b) la normativa de control interno del proceso de compras, (c) la normativa de control interno del registro de gastos, (d) el resultado del proceso de compras, (e) los resultados del proceso de registro de gastos y (f) los resultados financieros de la propuesta.

### 3.4.2. Instrumento de Medición del Proyecto de Mejora

El presente estudio muestra los instrumentos para medir el proyecto de mejora. Entre estos, desarrolla la lista de cotejo y la guía para realizar el análisis documental. Estos tienen como finalidad la medición adecuada y objetiva de la aplicación del proyecto; por ello, es importante el establecimiento de procedimientos que permitan concretar su adecuada aplicación. En ese sentido, los instrumentos serán empleados en dos periodos: antes de la implementación del proyecto y después de su implementación (ver Figura 3.39).

**Figura 3.39**

*Medición y seguimiento del proyecto de mejora*





### 3.4.3. *Medición y Seguimiento de la Propuesta*

Para medir y dar seguimiento a la propuesta, se debe tener en consideración los procesos de compras y gastos. Asimismo, es importante la identificación y cuantificación de las deficiencias halladas con base en la guía de análisis documental (ver Tabla 3.17 y Tabla 3.18).

**Tabla 3.17**

*Registro documental para la gestión de compras*

N.º	Solicitud	Estado del bien en almacén	Estado del bien en el sistema	Especificaciones del producto	Costo del producto	Fecha de compra	Fecha de recepción	Cuantificación del perjuicio
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

**Tabla 3.18**

*Registro documental para el registro de gastos*

N.º	Fecha	Número de comprobante	Concepto del gasto	Total de gasto	Cuantificación del perjuicio
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

### 3.4.4. *Seguimiento y Medición de los Resultados Financieros*

Para lograrlo, se establecerán conforme a las razones de liquidez, gestión, rentabilidad y endeudamiento, que tienen como fin ampliar el panorama respecto a la actualidad de la empresa desde una perspectiva financiera, así como comprobar la efectividad del proyecto establecido, mediante la guía de análisis documental (ver Tabla 3.19).

**Tabla 3.19***Registro documentario para los resultados financieros*

Ratio	Fórmula	Resultado periodo 1	Resultado periodo 2
Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$		
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$		
Prueba defensiva	$\frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivo corriente}}$		
Rotación de existencias	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios netos}}$		
Rotación de cobranzas	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$		
Endeudamiento del activo fijo	$\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Activo fijo neto}}$		
Endeudamiento total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio neto}}$		
Rentabilidad de los activos	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$		
Rentabilidad del patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$		
Margen de utilidad operativa	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas netas}}$		

### 3.5. Recolección de Datos

Es el proceso que se desarrolla mediante la recopilación de la información respecto a cada variable, que tiene como finalidad dar respuesta a las hipótesis formuladas inicialmente.

#### 3.5.1. Técnica de Recolección de Datos de Compras y Gastos

Es el procedimiento de recopilación de la información que parte desde la identificación de las deficiencias, limitaciones y problemas encontrados durante el diagnóstico situacional de la gestión de compras y registro de gastos. Está orientado a revelar la situación de la empresa antes de la implementación de la propuesta (ver Tabla 3.20).

**Tabla 3.20***Técnica de recolección de datos de compras y gastos*

Procesamiento	Acción
Procesamiento y presentación de datos para medir la variable resultados financieros	Índices financieros: Presentación de indicadores de la gestión financiera de la empresa
	Análisis financiero: Presentación de indicadores del análisis horizontal y vertical de los EE. FF.
Procesamiento y presentación de datos para medir la variable gestión de compras y registro de gastos	Presupuesto: Presentación de indicadores del presupuesto
	Entrega de obras: Presentación de indicadores de entrega de obras.
	Entrega de materiales: Presentación de indicadores de la entrega de materiales de obras
	Ejecución: Presentación de indicadores de la ejecución de obras
	Programación de obra: Presentación de indicadores de la programación de obras

Estas técnicas tienen como finalidad obtener información primaria para la resolución de objetivos e hipótesis, mediante el análisis documental y la observación. El análisis documental permite recolectar la información que incluye documentación de la empresa; por ejemplo, (a) estados financieros, (b) facturas, (c) informes, (d) comprobantes de pago en general, entre otros. Dichos documentos cuentan con información pertinente, que otorga mayor veracidad a la investigación (Córdova, 2018).

Empleando la técnica de la observación, se logra establecer una descripción y un análisis directo respecto a las variables de estudio para tener un mejor entendimiento sobre los problemas que se suscitan en la empresa, así como conocer las causas que generaron el estado actual (Bernal, 2016).

Lo antes descrito se obtiene revisando y analizando los documentos. Paralelamente, se coteja la información en una lista. Estos instrumentos ayudan comprender el escenario que se viene analizando. Posteriormente, se realiza la proyección de los resultados a partir de la hipotética implementación de la propuesta de mejora, tras realizar un análisis a los datos financieros para determinar su viabilidad (ver Tabla 3.21).

**Tabla 3.21**

*Técnica de recolección de datos de la propuesta de control interno*

Análisis Documental		Observación	
Concepto:	Características:	Concepto:	Características:
Es empleado para examinar la información existente contenida en documentos.	El análisis es determinante para obtener información relevante para el estudio y la obtención de resultados necesarios.	Es empleado para examinar los procesos in situ en torno a las variables empleadas.	Permite un mayor conocimiento sobre cómo se viene realizando las actividades en la empresa.

### **3.5.2. Instrumentos para Recopilar Datos**

Se establecerá la guía del análisis documental, que permitirá tener información objetiva a partir de los documentos obtenidos por parte de la organización. Esto se logra después de una indagación profunda a la documentación, que permite obtener de forma cuantitativa elementos importantes para la toma de decisiones (Bernal, 2016).

La lista de cotejo es el formato que permitirá identificar la situación actual de la variable dependiente e independiente. Esta contiene un número de ítems que ayudan al investigador a evaluar un conjunto de actividades con base en dos alternativas: presencia y ausencia (Córdova, 2018).

### 3.6. Procesamiento, Presentación y Análisis de Datos

#### 3.6.1. Utilitarios de Procesamiento de Datos

Para lograr la recolección de datos, se emplea instrumentos como la hoja de cálculo Excel, que albergará la información de los índices financieros para el diagnóstico, como también la elaboración de los proyectados para evaluar la viabilidad de la propuesta de mejora.

#### 3.6.2. Técnicas de Presentación de la Información

Para la presentación de datos, se usará la técnica de la descripción, que plasmará información en tablas de frecuencia y tablas aritméticas para los índices financieros, así como gráficos de barras y tendencia para una mayor comprensión (ver Tabla 3.22).

**Tabla 3.22**

*Procesamiento y presentación de la propuesta de mejora*

Procesamiento	Acción
Procesamiento y presentación de datos para medir la variable resultados financieros	Índices financieros: Presentación de indicadores de la gestión financiera de la empresa
	Análisis financiero: Presentación de indicadores del análisis horizontal y vertical de los EE. FF.
Procesamiento y presentación de datos para medir la variable gestión de compras y registro de gastos	Presupuesto: Presentación de indicadores del presupuesto
	Entrega de obras: Presentación de indicadores de entrega de obras.
	Entrega de materiales: Presentación de indicadores de la entrega de materiales de obras
	Ejecución: Presentación de indicadores de la ejecución de obras
	Programación de obra: Presentación de indicadores de la programación de obras

### 3.6.3. *Análisis de Datos*

Será realizará el análisis mediante la presentación de objetivos, juntamente con los indicadores plasmados, conforme a sus dimensiones; esto quiere decir, que se iniciará por el análisis e interpretación de la gestión de compras, seguido por el registro de gastos y finalmente los informes financieros, para luego elaborar el flujo de caja, tanto sin el proyecto como con el proyecto de mejora (ver Tabla 3.23).

**Tabla 3.23**

#### *Análisis e interpretación de datos y resultados del control interno*

Análisis	Acción
Análisis de datos y resultados de la variable resultados financieros	Índices financieros: Análisis de datos y resultados de la gestión financiera de la empresa. Análisis financiero: Análisis de datos y resultados del análisis horizontal y vertical de los EE. FF.
Análisis de datos y resultados de la variable gestión de compras y registro de gastos	Presupuesto: Análisis de datos y resultados del presupuesto. Entrega de obras: Análisis de datos y resultados de entrega de obras Entrega de materiales: Análisis de datos y resultados de la entre de materiales Ejecución: Análisis de datos y resultados de la ejecución de obras Programación de obra: Análisis de datos y resultados de la programación de obras

### 3.6.4. *Método para Exponer los Resultados*

La revelación de los resultados se desarrollará mediante el método analítico-sintético. Estos se presentarán de forma detallada según los indicadores o variables empíricas presentados. Posteriormente, serán sintetizados para explicar la realidad de las variables

abordadas. Tanto la gestión de compras como el registro de gastos sustentarán conjuntamente el proyecto de mejora con base en el control interno. Luego, se mostrará la información que corresponde a los resultados financieros.

### 3.7. Técnica de Validación Financiera de la Hipótesis

Para validar las hipótesis de estudio, se inicia el análisis financiero a partir del diagnóstico previo a la implementación del proyecto y de su posterior proyección. Se realizará mediante el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el análisis de costo-beneficio. En el caso del VAN, los valores deben mostrarse en positivo. En el caso de la TIR, estos deben ser superiores al costo de capital (COK), que figura alrededor del 15%; mientras que el B/C debe ser mayor a la unidad para considerarse viable.

#### 3.7.1. Técnica para Evaluar la Situación Financiera de la Propuesta

Consiste en comparar la inversión del proyecto con los beneficios obtenidos a partir del ahorro en costos al reducir las pérdidas durante los procesos. Estas variables son comparadas con los valores actualizados en concordancia con el COK. Para ello, se determinan los indicadores de evaluación y luego se realiza el análisis para tomar una decisión (ver Tabla 3.24).

**Tabla 3.24**

#### *Evaluación financiera de la propuesta*

Evaluación financiera de la propuesta de mejora					
COK = 15%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
- Inversión de la propuesta	X				
+Beneficio de la propuesta					
+Utilidades por ventas de la propuesta		X	X	X	X
+Ahorros en costos de la propuesta		X	X	X	X
+Valor residual de la propuesta					X
=Flujo neto de la propuesta	X	X	X	X	X
VAN					X
TIR = k					X
CBC					X
PRC = t					X

**Determinación de la Inversión.** Respecto a la inversión del proyecto de mejora, esta abarca todos aquellos costos de elaboración, así como los de implementación en la empresa. Para ello, se cuenta con el diagnóstico, la elaboración de la propuesta, la ejecución y la capacitación de personal. Es importante mencionar que, si la vida útil del proyecto de mejora es igual a cuatro años, el valor final que debe consignarse es cero (ver Tabla 3.25).

**Tabla 3.25**

*Inversión de la propuesta*

Presupuesto de las actividades de la propuesta de mejora		
Etapas de la propuesta de mejora	Actividades de la propuesta	Valor total (soles)
1. Diagnóstico, elaboración y evaluación de la propuesta	1. Diagnóstico del problema	X
	2. Elaboración de la propuesta de mejora	X
	3. Evaluación de la propuesta de mejora	X
2. Ejecución de la propuesta de mejora	4. Ejecución del control interno en las compras y gastos	X
	5. Ejecución del análisis financiero	X
	6. Análisis de los resultados obtenidos	X
3. Capacitación al personal	7. Capacitación en el control interno de compras	X
	8. Capacitación en el control interno en gastos	X
Inversión total		X

**Determinación del Ahorro en Costos.** Se considera la monetización del problema, elaborada al inicio de la investigación. En esta, se plasman los valores generados a partir de las pérdidas anuales, previa aplicación del proyecto de mejora. Los beneficios del proyecto respecto al ahorro de costos se obtienen a partir de la comparación de las pérdidas anuales antes de la propuesta, conjuntamente con las pérdidas generadas después de la aplicación de la propuesta (ver Tabla 3.26).



**Tabla 3.26***Beneficios por ahorros en sobrecostos operativos en el año actual*

Casos de fallas y errores en la gestión de compras y registro de gastos - Año 2021						
Variables	Proceso	Costo de falla o defecto (soles/año)	Costo del proceso		Pérdidas	Costo de falla o defecto (soles/año)
			Programado (soles/año)	Ejecutado (soles/año)	Diferencia (soles/año)	
V. Compras	Requerimiento de materiales	X	X	X	X	X
	Selección de Proveedores	X	X	X	X	X
	Solicitud de pedidos	X	X	X	X	X
	Traslado de materiales	X	X	X	X	X
	Materiales recibidos	X	X	X	X	X
	Materiales fallados instalados	X	X	X	X	X
	Materiales fallados devueltos	X	X	X	X	X
	Descontrol de materiales sobrantes	X	X	X	X	X
V. Gastos	Documentos recibidos	X	X	X	X	X
	Documentos deteriorados	X	X	X	X	X
	Documentos extraviados	X	X	X	X	X
	Custodia de documentos	X	X	X	X	X
	Registro de gastos inconclusos	X	X	X	X	X
	Deficiencia del área contable	X	X	X	X	X
Total, pérdidas en costos		X	X	X	X	X
Ahorro en costos con la propuesta		Porcentaje de pérdidas			X	X

**Estados Financieros sin la Propuesta.** Se basa en el flujo neto que genera el proyecto, mostrado en la Tabla 3.24, que es igual a la diferencia entre el beneficio y la inversión del proyecto. Posteriormente, serán calculados los indicadores de evaluación del proyecto.

Por un lado, el beneficio neto o utilidad del proyecto los representa el VAN (valor actual del proyecto), cuyo valor debe ser mucho mayor que cero; mientras que el CBC (coeficiente beneficio costo) es la razón entre los beneficios totales con las inversiones totales, cuyo valor debe ser mayor que la unidad.

Por otro lado, la TIR (tasa interna de retorno) representa la rentabilidad del proyecto y su valor debe estar por encima del costo de oportunidad del capital. El PRC (periodo de recuperación de capital) expresa el tiempo que debe pasar para recuperar la inversión, y cuyo valor debe ser inferior a la vida útil del proyecto.

### ***3.7.2. Técnica de Evaluación Financiera sin la Propuesta***

El método relacionado con el análisis financiero sin el proyecto de mejora se sustenta en la proyección de los ingresos por ventas y los egresos que tiene la empresa, que se encuentran detallados en la propuesta. Con esa información, se determinará el cálculo de los indicadores de evaluación del periodo.

**Estados Financieros sin la Propuesta.** Para el análisis, se solicita a la empresa los estados financieros de los tres últimos años, el Estado de Resultados y el Balance General. En la Tabla 3.27, se muestra los Estados de Resultados, que comprende los años históricos a partir de los cuales se realizará la proyección para un número de años, equivalente al horizonte de evaluación de la propuesta.

**Tabla 3.27***Estado de resultados sin la propuesta*

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

En la Tabla 3.28 se aprecia el Balance General de la empresa, que comprende dos periodos: los años históricos y los años proyectados. Muestra el activo total al final de cada año y lo compara con lo que se debe, que es igual a la suma de lo que debe a terceros (pasivo) más lo que le debe a los accionistas (patrimonio) al final de cada ejercicio.

**Tabla 3.28***Balance general sin la propuesta*

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

El Balance General de la empresa se proyecta en función del pronóstico del Estado de Resultados y considera las políticas financieras de la entidad. En la Tabla 3.29, se muestra la proyección anual de los ingresos y egresos operativos se elabora considerando el pronóstico del Estado de Resultados y del Balance General. Los ingresos operativos son las ventas netas del Estado de Resultados. De otro lado, los egresos operativos anuales se obtienen sumando los costos operativos y gastos financieros del Estado de Resultados menos la depreciación anual de activos fijos y menos la amortización anual de activos intangibles, identificados en el Balance General.

**Tabla 3.29**

*Estado de ingresos y egresos operativos de la empresa sin la propuesta*

Conceptos	Años Históricos (Expresado en miles de soles)			Años Proyectados (Expresados en miles de soles)			
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Ingresos Operativos	X	X	X	X	X	X	X
Egresos Operativos	X	X	X	X	X	X	X
(+) Costos Operativos	X	X	X	X	X	X	X
(-) Depreciación	X	X	X	X	X	X	X
(-) Amortización	X	X	X	X	X	X	X
(+) Gastos Financieros	X	X	X	X	X	X	X
Flujo Operativo	X	X	X	X	X	X	X

**Evaluación Financiera sin la Propuesta.** Tiene como punto de partida el flujo neto de la empresa, equivalente a la diferencia entre los beneficios menos la inversión de la empresa, tal como se aprecia en la Tabla 3.30.

Es importante considerar que la inversión de la empresa en el año 0 es equivalente al activo total o inversión total, identificada en el Balance General del año 0, que considera el activo corriente y activo no corriente. También, se debe tomar en cuenta que el valor residual de la empresa al final del último año de evaluación es igual a su activo total.

**Tabla 3.30***Evaluación financiera sin la propuesta*

Evaluación financiera de la propuesta de mejora					
COK = 15%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
- Inversión de la empresa	X				
+Beneficio de la empresa					
+Ingresos operativos de la empresa		X	X	X	X
-Egresos operativos de la empresa		X	X	X	X
+Valor residual de la empresa					X
=3. Flujo neto de la empresa	X	X	X	X	X
VAN					X
TIR = k					X
CBC					X
PRC = t					X

Como se observa, se muestra el movimiento de los ingresos y egresos operativos de la empresa, así como el pronóstico para los siguientes cuatro años, sin tener en cuenta la propuesta de mejora. En esta evaluación, se generan (a) los índices financieros, (b) el valor actual neto (VAN), (c) la tasa interna de retorno (TIR), (d) la relación costo/beneficio (C/B) y (e) el periodo de recuperación de capital.

**3.7.3. Técnica de Evaluación Financiera con la Propuesta**

El método de evaluación financiera de la empresa con el proyecto de mejora se basa en la suma de los flujos netos del proyecto de mejora más los flujos netos generados por la evaluación financiera de la empresa sin el proyecto. La Tabla 3.31 muestra los ingresos y beneficios totales de la evaluación financiera de la entidad con el proyecto de mejora, cuya TIR debe presentar un impacto favorable en la rentabilidad empresarial.

**Tabla 3.31***Evaluación financiera con la propuesta*

Evaluación financiera con la propuesta de mejora					
COK = 15%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1. Inversión total					
-Inversión de la propuesta	X				
-Inversión de la empresa	X				
2. Beneficios totales					
+Utilidades por ventas con la propuesta		X	X	X	X
+Ahorros en costos con la propuesta		X	X	X	X
+Ingresos operativos de la empresa		X	X	X	X
- Egresos operativos de la empresa		X	X	X	X
+Valor residual de la propuesta					X
+Valor residual de la empresa					X
3. Flujos netos totales	X	X	X	X	X
VAN					X
TIR = k					X
CBC					X
PRC = t					X

Como se evidencia, el valor actual neto parte de la suma del VAN de la propuesta de mejora más el VAN obtenido por la empresa sin la propuesta. También, la relación costo-beneficio y el periodo de recuperación de capital contarán con mejores índices que los obtenidos sin la propuesta de mejora. Finalmente, la tasa interna de retorno (TIR) debe apuntar a lograr valores superiores al costo de oportunidad de capital (COK) para validar la propuesta de mejora, y evidenciar su viabilidad, lo cual causaría un efecto beneficioso para la empresa, materia de investigación.

## Capítulo 4. Propuesta y Ejecución de Mejora

En esta sección, se plantea el problema que será investigado, así como la descripción de los objetivos y beneficios de la propuesta de mejora. A continuación, se presenta (a) el diseño de la propuesta, (b) las actividades de implementación, (c) la monetización de la propuesta y (d) el sistema de indicadores de la gestión por procesos. Finalmente, se muestran los resultados obtenidos en la aplicación de la propuesta, los cuales servirán de base para la validación financiera de sí misma.

### 4.1. Diagnóstico del Problema a Investigar

#### 4.1.1. Identificación del Problema a Investigar

**Problema del Proceso de Gestión de Pedidos.** Este proceso es el encargado de atender los requerimiento de las obras. Sus problemas están centrados en un sistema de inventario deficiente, inadecuada organización y control deficiente e incorrecta programación y deficiencias en la programación de la entrega de pedidos.

En la Tabla 4.32, se realiza una descripción del problema y se formula una propuesta de solución al proceso de gestión de pedidos, con aplicación de un sistema de gestión.

**Tabla 4.32***Descripción del problema y solución en el proceso de gestión de pedidos*

Propuesta de mejora del proceso de gestión de pedidos		
Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
Inadecuada gestión en los procesos de pedidos	<p>Existe una inadecuada programación en la entrega de pedidos, ya que no se cumplen los horarios y cantidades solicitadas; así mismo, no se cuenta con un inventario que determine cantidades exactas, de tal manera que se valore las existencias.</p> <p>Por último, no se realiza una adecuada organización en la gestión de pedidos, si se tiene en consideración que la empresa ejecuta varias obras de manera simultánea. Esta deficiente gestión repercute en el exceso de los presupuestos establecidos.</p>	<p>Es conveniente contar con un sistema que permita tener un inventario en tiempo real y que facilite la toma de decisiones en las cantidades con las que se cuenta en almacén. Así mismo, se determina horarios en cuenta a los pedidos, cantidades y ubicación de entrega (almacén u obra).</p> <p>Una correcta organización en la gestión de pedidos e inversión en un sistema de control de inventarios permite cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.</p>
Falta de implementación de políticas de pedidos	<p>Se carece de políticas necesarias para realizar una correcta gestión de pedidos.</p> <p>Falta un estudio sobre los tiempos de entrega, condiciones de entrega y políticas de inventario. Las distintas implementaciones de políticas permitirán realizar una correcta gestión de pedidos.</p>	<p>Se propone implementar políticas de pedidos, las cuales estén establecidos y sea de conocimiento tanto del encargo de compras como de los distintos proveedores con los que se realizan las diversas adquisiciones.</p>

En el mismo sentido, faltan indicadores para poder gestionar y controlar el proceso, porque no se han completado los valores de tiempos estándares y costos estándares que les sirva de preferencia para la gestión de gestión de pedidos.



**Problema del Proceso de Selección de Proveedores.** Este proceso es el responsable de seleccionar los proveedores, así como de actualizar la cartera según necesidades y conveniencia de la empresa. Los problemas están centrados en la falta de políticas de entrega de materiales de obra, incumplimiento de entrega de materiales según programación y falta de cartera de proveedores.

En la Tabla 4.33, se realiza una descripción del problema y se formula una propuesta de solución para la selección de proveedores, con la aplicación de un sistema de gestión.

**Tabla 4.33**

*Descripción del problema y solución en el proceso de selección de proveedores*

Propuesta de mejora del proceso de selección de proveedores		
Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
Inadecuada gestión en el proceso de selección de proveedores	<p>La ejecución de las compras y selección de proveedores es desempeñada por un encargado de obra, cuyo perfil no se adecua a los requerimientos de la empresa. Otro de los problemas que se logra identificar es que no se realiza homologación de proveedores, lo cual conlleva realizar compras sin cotizaciones previas.</p> <p>Por último, no se cumplen las programaciones, debido a que la empresa no establece políticas de entrega de materiales a obra. Esta deficiente gestión de selección de proveedores repercute en los costos y en el cumplimiento de tiempos establecidos para la ejecución de obra.</p>	<p>En el presente ejercicio, se debe contar con un personal idóneo que ejerza las funciones de supervisión y monitoreo, cuya función principal será velar por la correcta gestión de compra de materiales. Otro de estos es cumplir con las políticas de control interno, tales como la entrega de materiales según programación y requerimiento.</p> <p>A medida que se desarrollan las distintas compras, el área tendrá un mayor número de cartera de proveedores. Para añadir un proveedor a Alihcom Build S. A. C., se deberá realizar una homologación a tres o más empresas que brinden los mejores beneficios, teniendo en cuenta la calidad de los materiales.</p>
Incorrecta implementación de políticas de selección de proveedores	<p>Se carece de políticas necesarias para realizar una correcta selección de proveedores, falta de homologación de proveedores y políticas de entrega de materiales en las obras. Las distintas implementaciones de políticas permitirán realizar una correcta selección de proveedores.</p>	<p>Se propone establecer políticas de selección de proveedores. Al inicio de las obras, se realizarán homologaciones, de tal manera que se elija entre tres cotizaciones que mejor convengan a la empresa. De esta forma, se contará con proveedores que cubran los distintos requerimientos para la ejecución de las obras.</p>

**Problema del Proceso de Suministro de Materiales.** Este proceso es el responsable de suministrar materiales a las obras que ejecuta la empresa. Sus problemas están centrados en la carencia de compras de materiales al crédito, falta de revisión de la calidad de materiales y pérdidas generadas por materiales fallados.

En la Tabla 4.34, se realiza una descripción del problema y se formula una propuesta de solución al proceso de suministro de materiales, con aplicación de un sistema de gestión.

**Tabla 4.34**

*Descripción del problema y solución en el proceso de suministro de materiales*

Propuesta de mejora del proceso de suministro de materiales		
Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
Inadecuada gestión en el proceso de suministro de materiales	<p>Existe una inadecuada gestión en el proceso de suministro de materiales. Al realizar las compras, no se toma en cuenta las cantidades solicitadas, tampoco la calidad indicada en los requerimientos. Dichas compras repercuten en la devolución de materiales fallados o en el reclamo por materiales incompletos.</p> <p>Así mismo, no existen alianzas estratégicas que permitan realizar las compras a crédito. Esta ineficiente gestión en el suministro de materiales repercute en la ejecución y cumplimiento de tiempos establecidos.</p>	<p>La empresa deberá desarrollar sus actividades en tres procesos de gran importancia: el primero consiste en seleccionar al proveedor idóneo, el segundo en adquirir los materiales de obra según los costos razonables, manteniendo la calidad de acuerdo con las exigencias de los clientes.</p> <p>El tercero consiste en almacenar de manera ordenada, codificada y por ítems los materiales adquiridos. Estos procesos en conjunto son pilares para realizar una correcta gestión de aprovisionamiento de materiales de obra.</p>
Incorrecta implementación de políticas en el proceso de suministro de materiales	<p>Se carece de políticas para desarrollar un correcto proceso de suministro de materiales, no existe una verificación de la calidad de los materiales solicitados, tampoco se estable políticas para la devolución de materiales fallados; asimismo, no existen políticas de créditos que permitan destinar los fondos de la empresa.</p>	<p>Se propone establecer políticas para desarrollar un correcto proceso de suministro de materiales, que realice la verificación de la calidad de acuerdo con cada pedido realizado. Asimismo, se establecen políticas que permitan realizar cambios en los materiales fallados. Por último, se propone establecer políticas de crédito, que permitan a la empresa atender pasivos corrientes.</p>

**Problema del Proceso de Registro de Gastos.** Es el responsable de recepcionar, recibir, revisar, analizar, registrar, digitalizar, archivar y custodiar los gastos provenientes de las operaciones de la empresa. Sus problemas están centrados en la entrega de comprobantes de pago al área contable con retrasos e incompletos, así como en el extravío de documentos por una deficiente custodia y, finalmente, en el registro inconcluso de los gastos, lo cual genera pagos excesivos de impuestos y afecta a la caja de la empresa.

En la Tabla 4.35, se hace una descripción del problema y se formula una propuesta de solución para el proceso de Registro de Gastos, con aplicación de un sistema de gestión.

**Tabla 4.35**

*Descripción del problema y solución en el proceso de registro de gastos*

Propuesta de mejora del proceso de registro de gastos		
Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
Inadecuada gestión en el proceso de registro de gastos	<p>Existe una inadecuada gestión en el proceso de registro de gastos. La empresa no registra ni aplica de manera correcta los gastos del negocio. Se obvia documentos deducibles de impuestos, debido al desorden interno. No se cumple con las normas tributarias. Asimismo, existen compras sin sustento, las cuales no dan derecho a ningún crédito fiscal.</p> <p>Estas acciones impactan en la determinación de los impuestos, por lo que se desembolsan montos mayores a la Administración Tributaria. Por defecto, esto afecta directamente a los resultados financieros y disminuye la utilidad neta de Alihcom Build S. A. C.</p>	<p>En la presente gestión, se debe registrar y deducir todos los gastos del negocio según las normas de contabilidad y tributarias para lograr determinar la renta de manera confiable y sincera.</p> <p>Se debe pagar los impuestos que corresponden a la Administración Tributaria, de acuerdo con el movimiento de cada ejercicio del negocio, optimizando recursos y logrando una mayor eficiencia y eficacia por parte del área contable. De este modo, se obtendrá un mejor resultado económico para Alihcom Build S. A. C.</p>
Incorrecta implementación de políticas en el proceso de registro de gastos	<p>Se carece de políticas para desarrollar un correcto proceso de registro de gastos, así como faltan políticas para desarrollar un correcto registro de documentos y la entrega de comprobantes de pago al área contable. Además, se produce un constante extravío de documentos debido a una deficiente custodia.</p>	<p>Se propone establecer políticas para desarrollar un correcto en el proceso de registro de gastos. De esta manera, se desarrollará un correcto registro de documentos y de políticas para su entrega oportuna al área contable, lo cual permitirá contar con información acertada a fin de consolidar un mejor resultado al cierre del periodo.</p>

#### ***4.1.2. Monetización del Problema a Investigar***

Luego de identificar los casos de defectos y fallas generados por los problemas en los procesos de compras y registros de gastos, es necesario estimar los costos o pérdidas anuales que afectan a la empresa.

En la Tabla 4.36, se puede apreciar que, con relación a los problemas en los procesos de compras, la empresa cuenta con información mensual y anual sobre los costos programados y ejecutados. Los costos ejecutados ascienden a S/783,709, superiores a los costos programados, que suman S/682,390, y que generan una pérdida anual del proceso por S/101,319 a causa de los defectos y fallas.

Se observa que, con relación a los problemas en el proceso de registro de gastos, la empresa cuenta con información mensual y anual sobre las pérdidas, cuyos gastos son equivalente a S/80,400 al año y cuyos costos por defectos y fallas ascienden a S/5,793.

**Tabla 4.36***Estimación de pérdidas del problema en los procesos de compras y gastos*

Estimación de pérdidas del problemas de procesos de compras - Año 2021						
Variables	Nombre del proceso	Defectos o fallas (casos /año)	Costo del proceso		Pérdidas	Costo falla o defecto (soles/año)
			Programado (soles/año)	Ejecutado (soles/año)	Diferencia (soles/año)	
V. Compras	Requerimiento de materiales	35	109,500	125,925	16,425	469
	Selección de Proveedores	41	105,679	121,531	15,852	387
	Solicitud de pedidos	23	95,115	109,382	14,267	620
	Traslado de materiales	15	85,248	98,035	12,787	852
	Materiales recibidos	11	67,456	77,574	10,118	920
	Materiales fallados instalados	3	75,789	87,157	11,368	3,789
	Materiales fallados devueltos	2	38,224	43,958	5,734	2,867
	Descontrol de materiales sobrantes	15	105,379	120,146	14,767	984
Total, pérdidas por compras		145	682,390	783,709	101,319	10,889
Estimación de pérdidas de problema de en registro de gastos -2021						
Variables	Nombre del proceso	Defectos o fallas (casos /año)	Pérdida unitaria		Pérdidas	Costo falla o defecto (soles/año)
			Porcentaje (soles/año)	Valor Gasto (soles/año)	por Gastos (soles/año)	
V. Gastos	Documentos recibidos	15	7%	14,130	14,837	989
	Documentos deteriorados	11	13%	14,130	20,206	1,837
	Documentos extraviados	5	2%	14,130	1,413	283
	Custodia de documentos	6	5%	14,130	4,239	707
	Registro de gastos inconclusos	13	14%	14,130	25,717	1,978
	Deficiencia del área contable	9	11%	14,130	13,989	0
Total, pérdidas por gastos		59			80,400	5,793

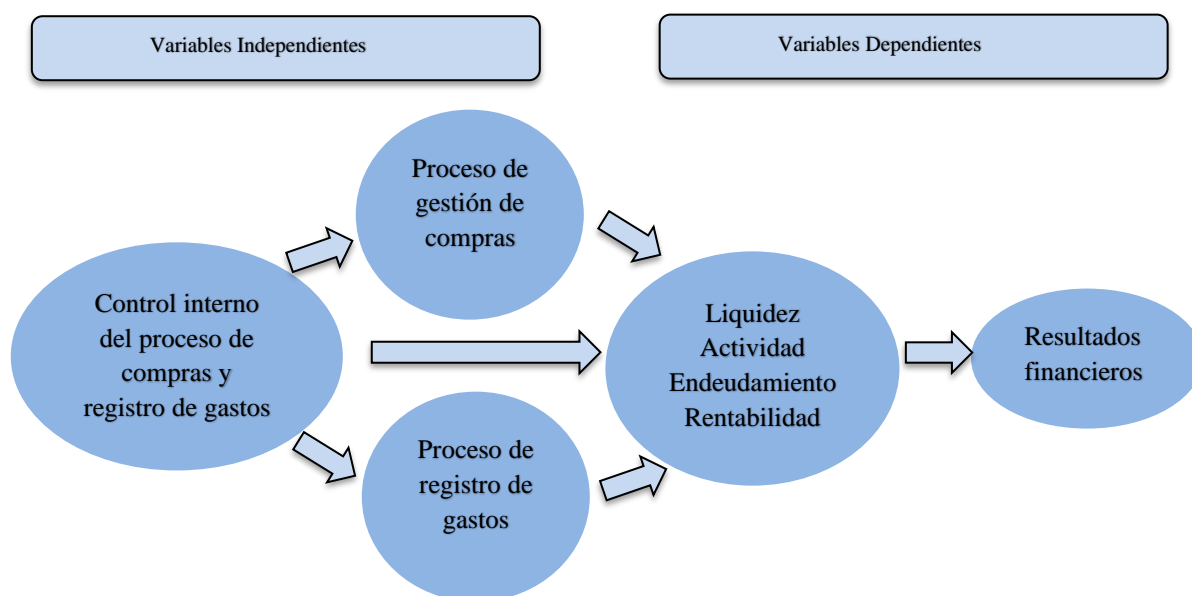
## 4.2. Objetivos y Beneficios de la Propuesta de Mejora

### 4.2.1. Objetivos de la Propuesta de Mejora

El principal objetivo de la propuesta es elaborar y aplicar un control interno, basado en indicadores de medición y evaluación que permitan gestionar el proceso de gestión de compras y el proceso de registro de gastos. De otro lado, mediante los ratios financieros, es posible conocer la liquidez, endeudamiento y rentabilidad a fin de tener claridad en la situación económica de la empresa (ver Figura 4.40).

**Figura 4.40**

*Objetivos de la propuesta según variables*



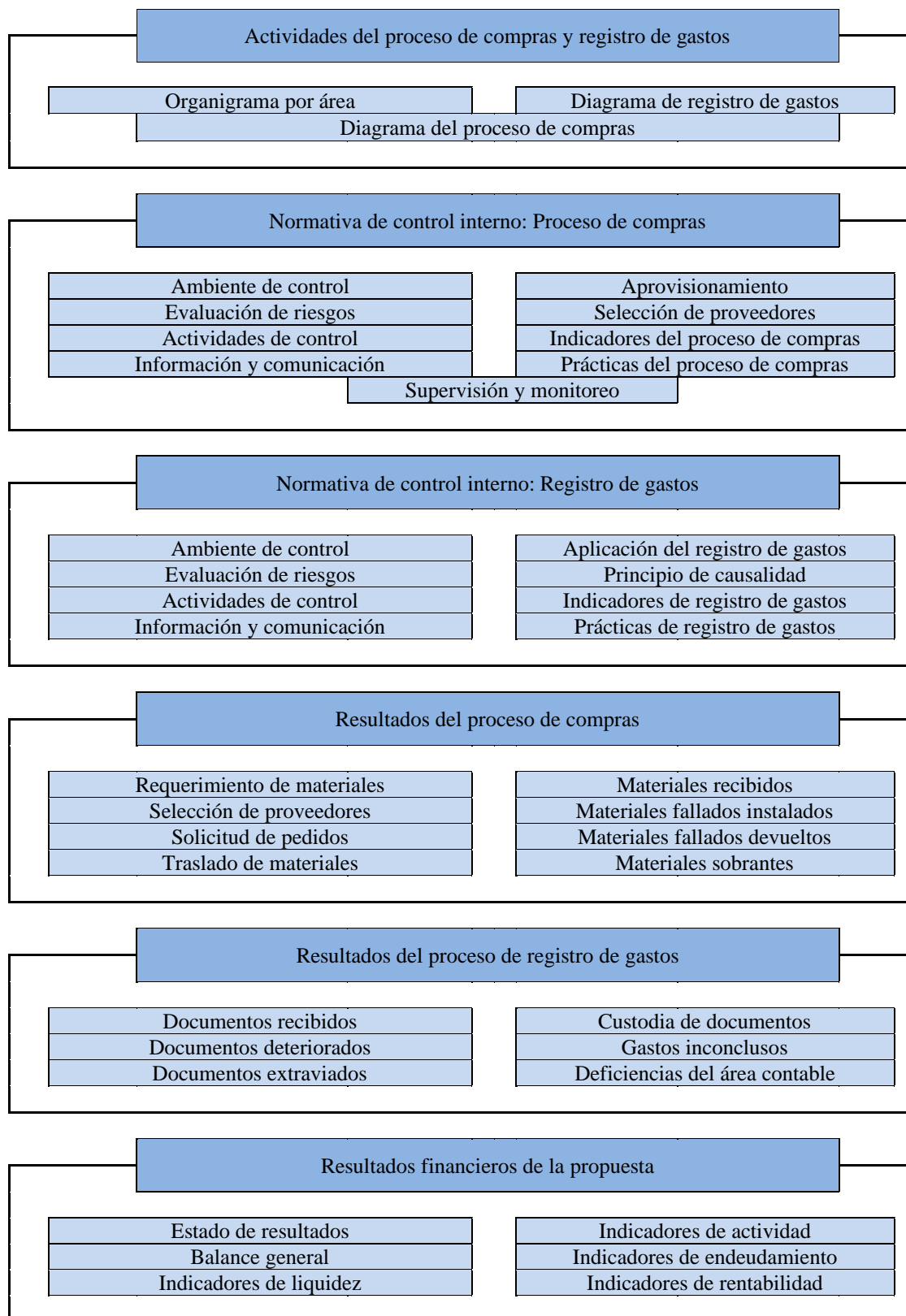
El sistema de información de indicadores de gestión de compras y registro de gastos tiene como objetivo la medición y evaluación mensual de cada proceso operativo con relación a su eficacia, eficiencia y efectividad para el control y seguimiento de su desempeño, de modo que sea posible poder tomar decisiones para la aplicación de la mejora continua de los mencionados procesos.

#### **4.2.2. Beneficios de la Propuesta de Mejora**

El proyecto propone un control adecuado en los procesos de compras y registro de gastos. Tiene como punto de partida la generación de valor para la empresa, que se verá reflejada en sus resultados financieros. Por tanto, la propuesta de mejora permite minimizar los retrasos programados de las obras, así como efectivizar la gestión en compras implicadas directamente con la ejecución de obras en cuanto a la entrega de materiales y su calidad. Con ello, se reducirían los reclamos y se podrá cumplir con cada uno de los proyectos de la empresa de acuerdo con las fechas estipuladas. En ese sentido, la gestión por procesos permite desarrollar una mejora continua y facilitar la relación de los trabajos con los procesos operacionales. De esta manera, se hará posible optimizar los procesos, planear y controlar sus actividades y mejorar su desempeño. Entre los principales beneficios de la propuesta de mejora, se presentan los siguientes: (a) aplicación de mejora continua en los procesos operativos y generación de valor agregado en la gestión de compras y registro de gastos; (b) mejora en la eficiencia de los procesos, a través del cumplimiento de tareas planificadas y mejora de la eficiencia mediante el uso adecuado de herramientas; (c) reducción de tiempos de ejecución de obras, mediante el monitoreo y mejora en los procesos de pedidos, selección de proveedores, suministro de materiales y registro de gastos; (d) incremento en la flexibilidad y facilidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado mediante la ejecución de obras de calidad para lograr satisfacer al cliente; (e) mejora en la calidad de la ejecución de obras mediante el cumplimiento de cronogramas y la optimización de recursos; y (f) oferta de los mejores presupuestos, licitaciones, cotizaciones, contratos de obra e incremento de rentabilidad, mediante la reducción de costos operativos de los recursos de los procesos.

#### **4.3. Presentación del Diseño de la Propuesta de Mejora**

Describe todos aquellos elementos que conforman la propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos, tales como (a) actividades de control de compras y registro de gastos, (b) normativa del control interno del proceso de compras, (c) normativa del control interno del registro de gastos, (d) resultados del proceso de compras, (e) resultados del proceso de compras, y (f) resultados financieros de la propuesta, tal como se muestra en la Figura 4.41.

**Figura 4.41***Esquema de presentación de la propuesta de mejora*



#### **4.3.1. Actividades del Proceso de Compras y Registro de Gastos**

Comprende las siguientes directrices o procesos: (a) el organigrama por área, (b) el diagrama del proceso de compras y (c) el diagrama del registro de gastos.

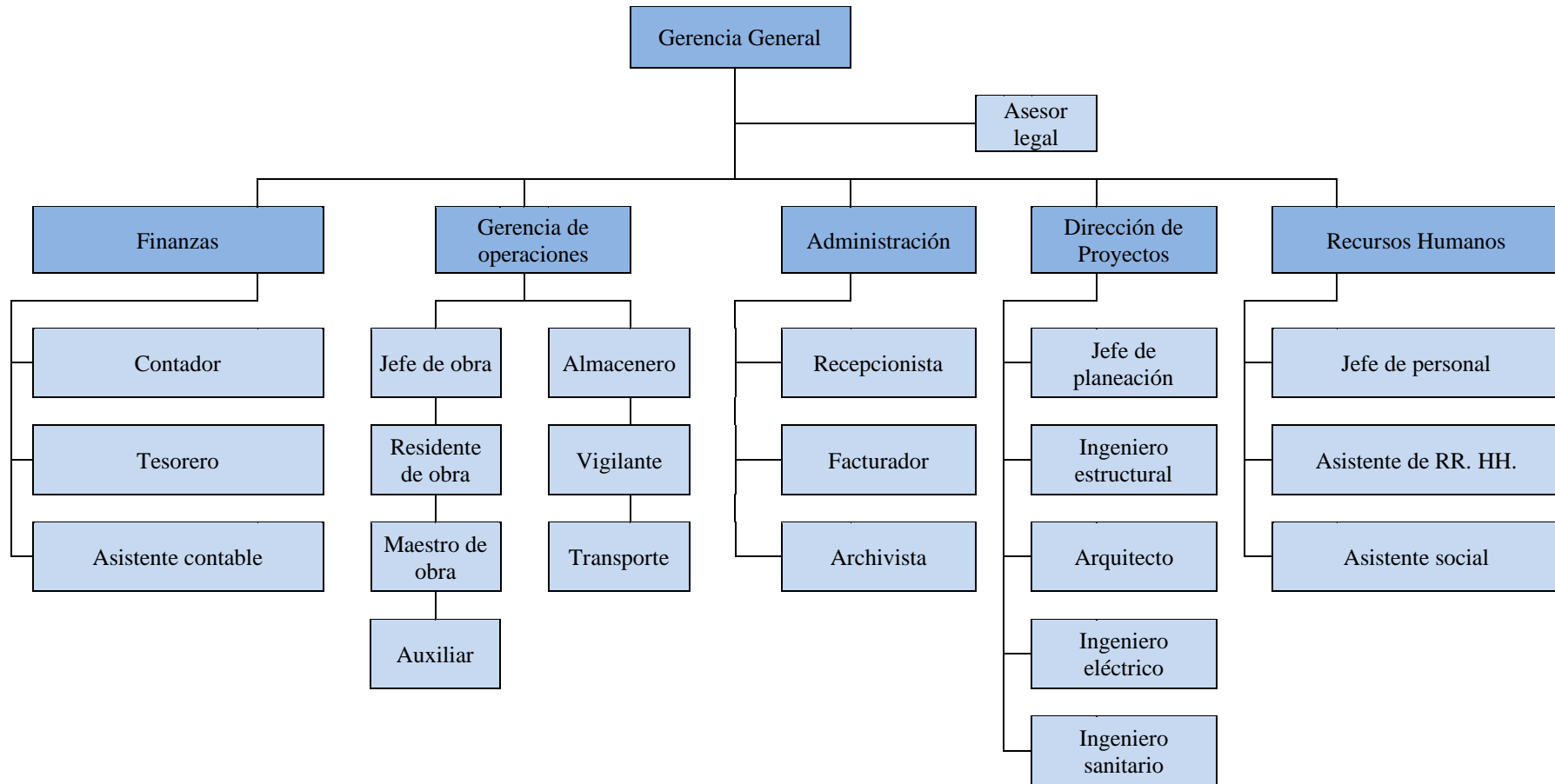
**Organigrama por Áreas.** La Figura 4.42, muestra a la Gerencia General al mando de la empresa, guiado por el asesor legal. Las áreas de apoyo están integradas por (a) Finanzas, (b) Gerencia de Operaciones, (c) Administración, (d) Dirección de Proyectos y (e) Recursos Humanos.

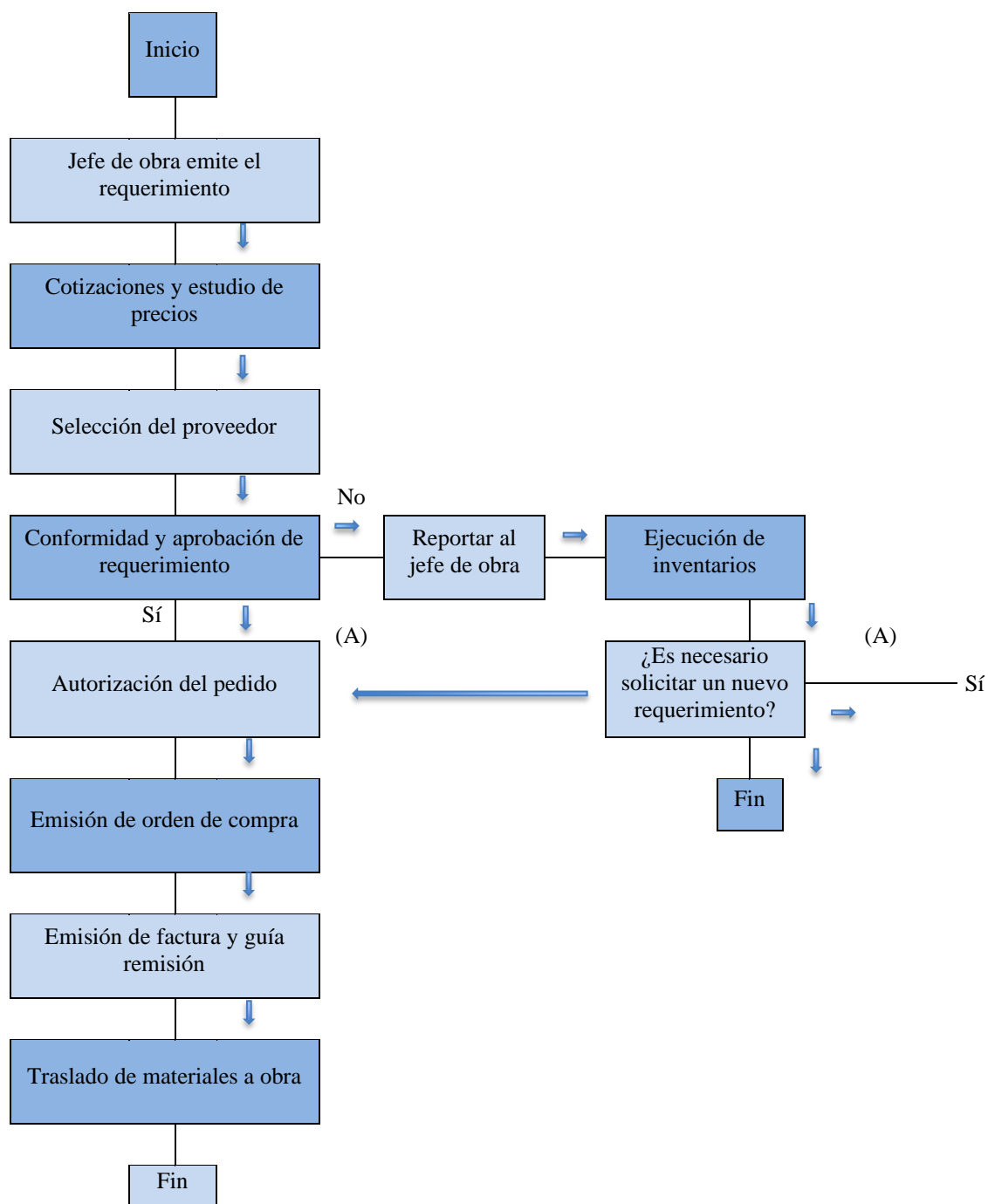
**Diagrama del Proceso de Compras.** La Figura 4.43 muestra los procesos operativos en un diagrama de proceso de compras. Para requerir materiales, el jefe de obra emite el pedido según las necesidades. La Administración recibe el requerimiento y procede a realizar las cotizaciones con la cartera de proveedores. Una vez seleccionado el proveedor, se envía la cotización a la Gerencia de Operaciones para su conformidad y aprobación. En caso se apruebe, se emite la orden de compra, que será derivada al proveedor para la emisión de la factura y guía de remisión. Se procede a coordinar los despachos en atención a los requerimientos. En caso de que no se apruebe, se reporta al jefe de obra para que analice la respuesta y determine si vuelve a solicitar el pedido o no. Finalmente, se procede realizar el inventario de las existencias en los almacenes.

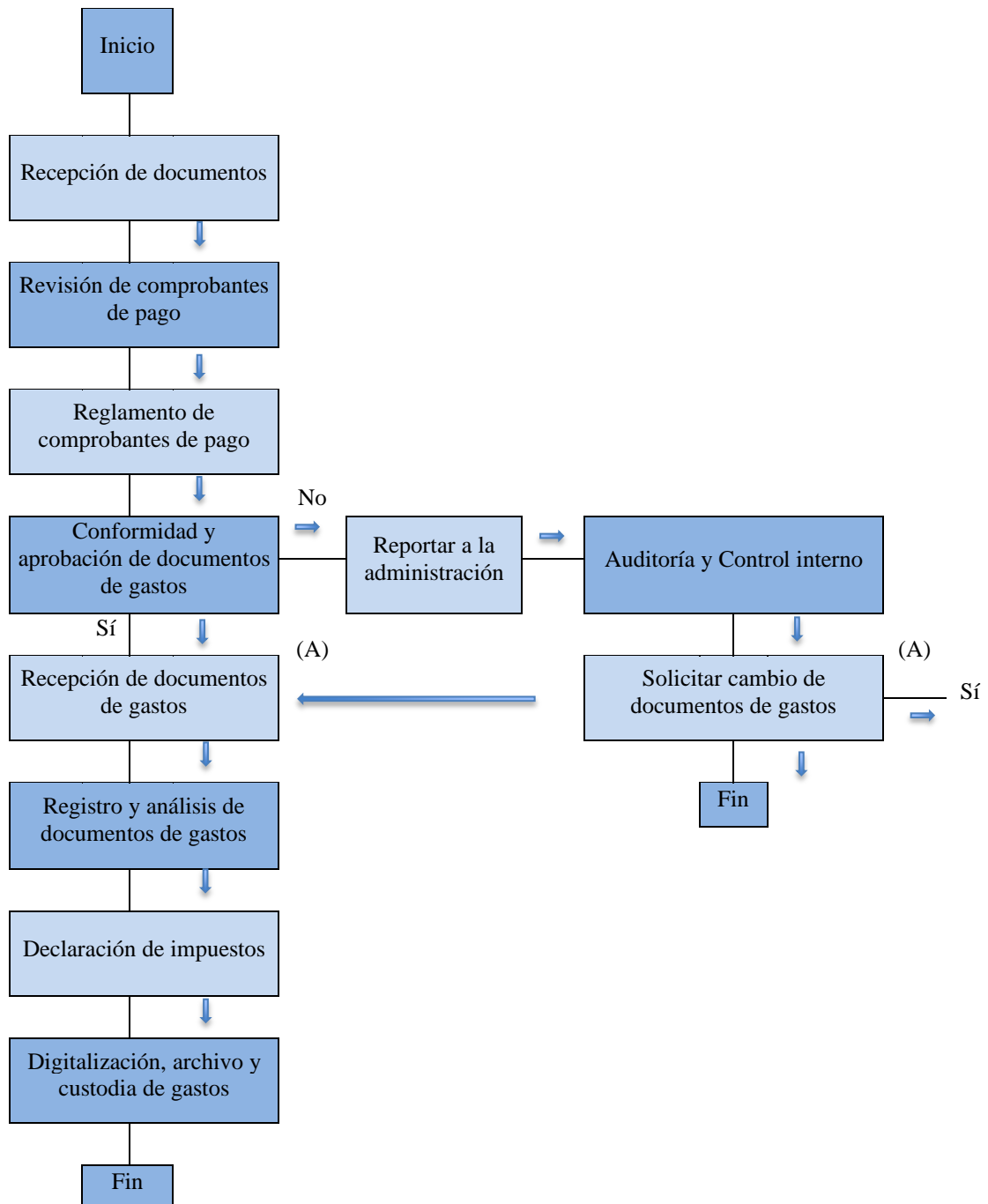
**Diagrama del Proceso de Gastos.** La Figura 4.44 presenta los procesos operativos en un diagrama de proceso de registro de gastos. Para registrar un gasto, se recibe los documentos de gastos y se procede con su revisión para cumplir con la ley de comprobantes de pago. Al ser verificados, el área contable procede a recibirlos con su sello, los registrar e informa a la Administración Tributaria. Si no cumplen o están deteriorados, mal emitidos y con carencias de sustentos, se solicita a la administración su regularización o cambio. Finalmente, se procede a digitalizar y archivar los gastos para afrontar posibles auditorias o ejecuciones de controles internos u otros fines.

**Figura 4.42**

*Organigrama por áreas*



**Figura 4.43***Diagrama del proceso de compras*

**Figura 4.44***Diagrama de registro de gastos*

### 4.3.2. Normativa de Control Interno del Proceso de Compras

Los procedimientos que deben ser tomados en cuenta en la propuesta de mejora, a través del desarrollo de ideas y de la implementación de nuevos lineamientos, se pusieron en marcha luego de conocer la problemática que aquejaba a la empresa. Estos procedimientos complementarán y ayudarán al desarrollo de la propuesta en los procesos de compras, con la finalidad de beneficiar económicamente a la empresa.

**Ambiente de Control.** En la Tabla 4.37, se muestran los cambios en la propuesta con relación al ambiente de control.

**Tabla 4.37**

*Cambios en la propuesta: Ambiente de control*

Ambiente de control (antes de la propuesta de mejora)	Ambiente de control (después de la propuesta de mejora)
<p>La empresa carece de controles. No existe políticas para gestionar las compras de materiales de obra, no existe el área de cotizaciones, no se ejecuta inventarios de materiales de obra de manera periódica, tampoco se lleva un registro de activos fijos por la adquisición de herramientas y maquinarias de obras.</p> <p>Los gastos se registran en destiempo porque los documentos llegan tarde al área contable. La falta de un buen ambiente de control generó pérdidas irrecuperables para la empresa Alihcom Build S. A. C.</p>	<p>Se implementó y se puso en marcha políticas para apoyar al proceso de compra de materiales y registro de gastos, se desarrolla inventarios de materiales de obra y activos y se presenta un informe de la gestión por cada proyecto, se registran los gastos en el periodo que corresponde.</p> <p>Estas acciones han aportado al crecimiento, logrando optimizar los procesos e impactando de forma positiva en las utilidades Alihcom Build S. A. C.</p>

Respecto al ambiente de control, se deben implementar las siguientes acciones:

- Se debe implementar y poner en marcha el manual de organizaciones y funciones, acorde con los objetivos en el corto y largo plazo. En este punto, se deben establecer procesos, responsabilidades y procedimientos para cumplir durante el proceso de compra y el registro de gastos. El responsable de gestionar las compras debe recepcionar y coordinar las compras de materiales en relación con los requerimientos, así como contar con la documentación de proveedores sobre las cotizaciones y precios.
- Se debe colocar un responsable en recabar los requerimientos del almacén y otro encargado que trabaje directamente en la gestión con los proveedores. El encargado de almacén debe evaluar semanalmente el stock de materiales, a fin de poder detectar si se requiere solicitar más, teniendo en consideración que debe requerirse más material cuando el almacén quede con un 20% de stock, dependiendo de su rotación. Si se rompe con mucha frecuencia, se solicitará la compra con un 30% de stock; mientras que si son materiales que rotan poco, se los solicitará con el 10% de stock.
- Se debe asegurar que el responsable del almacén revise el stock de materiales para evitar el desabastecimiento. Para realizar la solicitud de requerimiento de materiales, deben detallarse sus respectivas características. Las compras con montos muy elevados deben ser previamente aprobadas por el gerente general. El área de compras, de contar con una lista de proveedores autorizados, debe evaluarla anualmente.
- Se debe garantizar que todos los gastos en los que una empresa incurra deben estar respaldados por un comprobante de pago. Asimismo, el responsable debe tener comunicación directa con el área contable, debido a que tiene que proporcionar la documentación y el reporte de los gastos realizados, custodiados tanto en físico como de forma virtual y clasificados por fecha.

**Evaluación de Riesgos.** En la Tabla 4.38, se muestran los cambios en la propuesta con relación a la evaluación de riesgos.

**Tabla 4.38**

*Cambios en la propuesta: Evaluación de riesgos*

Evaluación de riesgos (antes de la propuesta de mejora)	Evaluación de riesgos (después de la propuesta de mejora)
<p>La empresa no desarrolla una evaluación previa de la gestión de compra de materiales de obra, tampoco existe un plan de contingencia para atender las emergencias de obras, no se evalúa precios según cuota de mercado y no se realiza un estudio de volatilidad del tipo de cambio. Existen atrasos en entrega de obras por el incumplimiento de horario en los despachos programados.</p> <p>Estos problemas se podrían evitar siempre y cuando exista una evaluación previa a las actividades de la empresa.</p>	<p>Actualmente, la empresa desarrolla una evaluación previa de los proyectos que se ejecutan a través de parámetros. Al finalizar, se obtiene un resultado de gestión que sirve de base para llevar a cabo para los siguientes proyectos y licitaciones, que refuercen lo aprendido y eviten incurrir en los mismos riesgos, acciones y decisiones, que les permiten ser más eficientes y eficaces como desarrolladores y ejecutores de obras, y que apunten a ejecutar obras de mayor tamaño y envergadura para que se sumen a la empresa.</p>

Respecto a la evaluación de riesgos, se deben implementar las siguientes acciones:

- El responsable de identificar el stock de almacén, en conjunto con el área de compras, debe evaluar los diferentes escenarios, generalmente externos, que eviten un posible desabastecimiento de materiales. Se deben cuantificar las posibles pérdidas de no abastecerse oportunamente, así como los beneficios monetarios futuros con la finalidad de evaluar si es conveniente para la empresa tomar el riesgo. El área de compras debe anticipar que el proveedor va a contar con stock para abastecer a la empresa con materiales; de no ser el caso, se podrá optar por otro proveedor de la lista.
- El encargado de contactar con los proveedores debe realizar un análisis exhaustivo en torno a recabar información sobre las ofertas del producto que se desea adquirir analizando a profundidad las ofertas de los proveedores y

siempre resaltando aspectos como la calidad, costo, tiempo de envío, experiencia con otros clientes, entre otros, a fin de escoger al proveedor más indicado para solicitar la compra. Semanalmente, se debe realizar el control de los gastos, a fin de que se cuente con la documentación que sustente dichos gastos.

**Actividades de Control.** En la Tabla 4.39, se muestran los cambios en la propuesta con relación a las actividades de control.

**Tabla 4.39**

*Cambios en la propuesta: Actividades de control*

Actividades de control (antes de la propuesta de mejora)	Actividades de control (después de la propuesta de mejora)
<p>La empresa no realiza comparación de precios antes de la adquisición de materiales de obra. Asimismo, no se realiza un inventario de materiales en custodia, con lo que se desconoce en su totalidad el stock actual y se incurre en compras innecesarias, debido a un mal manejo de inventarios y custodia. Al no desarrollarse los controles internos, la empresa desconoce de las existencias que posee, que afectan directamente a las finanzas de Alihcom Build S. A. C.</p>	<p>En el presente ejercicio económico, se viene ejecutando varias actividades de control que ayudan a gestionar la compra de materiales de obra. Uno de ellos es la adquisición de materiales a costos y precios reales. Otro es el abastecimiento de materiales a obras según lo necesario y de acuerdo con los cronogramas establecidos, que cumplen con la calidad y exigencia del cliente. Estos controles ayudan a ejecutar con mayor eficiencia y eficacia obras futuras.</p>

Respecto las actividades de control, se deben implementar las siguientes acciones:

- El área de compras como de almacén debe tener actualizada la información, tanto en sistema como en físico, de lo que se tiene en stock para tener información fehaciente de lo que se cuenta. El jefe de área de almacén debe monitorear que todos los trabajadores cumplan con sus actividades, tanto de registro (por cada material que ingresa a almacén) como de ubicación



(colocar los productos según metodología ABC). Los productos con mayor rotación deben estar al inicio, mientras que los de menor rotación se ubicarán al final.

- El área de compras, en coordinación con almacén, debe revisar de manera semanal que se cuente con el stock suficiente para el proyecto en marcha. Sobre el stock de seguridad (20%), se pueden ir realizando compras, a fin evitar el desabastecimiento de materiales y la realización de compras de forma correctiva.

**Información y Comunicación.** En la Tabla 4.40, se muestran los cambios en la propuesta con relación a la información y comunicación.

**Tabla 4.40**

*Cambios en la propuesta: Información y comunicación*

Información y comunicación (antes de la propuesta de mejora)	Información y comunicación (después de la propuesta de mejora)
<p>La empresa no tiene implementado un <i>software</i> para gestionar las compras. Lleva a cabo sus controles e información a través de hojas de cálculo, que la mayoría de las veces presentan problemas de daños cibernéticos, lo que genera la pérdida de información y también del historial de presupuestos y de la adquisición de compras, las cuales podrían ser utilizadas en las futuras gestiones.</p> <p>Estas acciones afectan a la gestión, demanda más horas de trabajo y mano de obra y perjudica los flujos dinerarios de la empresa.</p>	<p>Actualmente, las actividades de compra de materiales se desarrollan mediante un <i>software</i>, que permite salvaguardar la información histórica de las adquisiciones de los materiales. Asimismo, la cartera de proveedores posibilita tomar una mejor decisión sobre precios, calidad, despacho y políticas de pago.</p> <p>También ayuda a controlar, de manera eficiente, los materiales adquiridos a través de reportes de inventarios en tiempo real. Para ello, existe un personal con el <i>expertise</i> para registrar en el sistema estas operaciones y tener la información al alcance de los usuarios.</p>

Respecto a la información y comunicación, se deben implementar las siguientes acciones:

- Se debe adquirir un software especializado en el manejo de inventarios, así como en la organización documentaria, en el cual se registre y suministre información de la empresa en tiempo real y, así mismo, permita conocer el stock de materiales.
- Para el control de gastos, se debe generar reportes detallados y anotar los gastos incurridos en el sistema, anexando su comprobante. Se capacitará a los responsables que estén directamente involucrados en el manejo del sistema; del mismo modo, a los encargados de realizar las compras y el registro de los gastos para su adecuada ejecución en el sistema y la efectivización de las actividades y procedimientos de las diferentes áreas.
- La compras físicas (productos, stock) y los registros anotados en el sistema (stock, lista de proveedores, lista de precios) deben mantenerse actualizados. El área de compras debe entablar buenas relaciones comerciales con los proveedores, como también una buena comunicación entre el almacenero y el encargado de compras.

**Supervisión y Monitoreo.** En la Tabla 4.41, se muestran los cambios en la propuesta con relación a la supervisión y monitoreo.

**Tabla 4.41**

*Cambios en la propuesta: Supervisión y monitoreo*

Supervisión y monitoreo (antes de la propuesta de mejora)	Supervisión y monitoreo (después de la propuesta de mejora)
La empresa no tiene asignado la ejecución de esta tarea; por ende, se desarrolla de manera empírica, lo cual resta importancia a esta variable, que es primordial para gestionar la compra de materiales. Los jefes de obra y supervisores desarrollan estas actividades de manera ineficiente a falta de políticas internas de supervisión y monitoreo, lo cual afecta el desarrollo de las actividades y el cronograma de obras.	En el presente ejercicio, existe un personal idóneo que ejerce las funciones de supervisión y monitoreo, cuya función principal es velar por la correcta gestión de compra de materiales. Otra es cumplir con las políticas de control interno, tales como (a) la entrega de materiales según programación y requerimiento, (b) el desarrollo de inventarios según fecha establecida y cierre de mes, y (c) el control del movimiento del almacén a través de las órdenes de ingreso y salida de las existencias.

Respecto a la supervisión y monitoreo, se deben implementar las siguientes acciones:

- El área de compras debe estar en constante monitoreo de los productos, así como debe asegurarse que estos lleguen en la fecha pactada y con hora aproximada estipulada, a fin de que almacén realice todas sus actividades hasta la llegada de la mercadería. El área de almacén mensualmente debe presentar informe sobre el estado los productos (si no se cuenta con productos deteriorados, stock o productos con averías), de modo que el área de compras evalúe una próxima compra.
- Todos los productos contarán con una nota de entrega que garantice que los materiales han sido recibidos y que cuentan con los requerimientos iniciales, tanto por el área de compras como de almacén, además de que indique si la transacción se realizó correctamente.
- El almacenero se encargará de cotejar que los productos solicitados estén acordes con los requerimientos. Paralelamente, el área de compras junto con almacén y ventas deben evaluar si los materiales solicitados eran necesarios para su compra. Se debe realizar un reporte de los gastos registrados, con su respectivo comprobante e información que sustente las operaciones de la empresa.

**Aprovisionamiento.** En la Tabla 4.42, se muestran los cambios en la propuesta con relación al provisionamiento.

**Tabla 4.42***Cambios en la propuesta: Aprovisionamiento*

Aprovisionamiento (antes de la propuesta de mejora)	Aprovisionamiento (después de la propuesta de mejora)
<p>La empresa que no sigue un proceso adecuado de aprovisionamiento, no realiza la selección de materiales, debido a la carencia de cartera de proveedores. Esto genera problemas en la adquisición de los mismos al incurrir en compras no programadas y en precios que no pasaron por un proceso de evaluación.</p>	<p>Actualmente, la empresa desarrolla sus actividades compuesta por tres procesos de gran importancia: (a) el primero consiste en seleccionar al proveedor idóneo; (b) el segundo, en adquirir los materiales de obra según los costos razonables, manteniendo la calidad de acuerdo con la exigencias de los clientes; y (c) el tercero, en almacenar de manera ordenada, codificada y por ítems los materiales adquiridos.</p>
<p>Tampoco se realiza un almacenamiento adecuado de los materiales; en la mayoría de veces, se quedan en los puntos de obra, custodiados por un vigilante que no se abastece, lo cual causa la pérdida de los materiales. Estas acciones generan exceso en costos, lo que afecta a los fondos de caja de la empresa Alihcom Build S. A. C.</p>	<p>Estos procesos en conjunto son pilares para realizar una correcta gestión de aprovisionamiento de materiales de obra</p>

Respecto al aprovisionamiento, se deben implementar las siguientes acciones:

- Se debe desarrollar a través de tres procesos importantes: (a) el primero debe consistir en seleccionar los materiales de obra según requerimiento, (b) el segundo debe consistir en adquirir estos materiales en un determinado tiempo y costo cumpliendo con la calidad y exigencias de los clientes, y (c) el tercero consiste almacenar correctamente los materiales adquiridos para que, posteriormente, atiendan las necesidades y requerimientos de las obras en ejecución.
- Estas operaciones en conjunto permitirán lograr un mejor control de sus procesos operacionales, teniendo en cuenta la claridad de los costos, cantidades y estado físico de los materiales de obra.

**Selección de Proveedores.** En la Tabla 4.43, se muestran los cambios en la propuesta con relación a la selección de proveedores.

**Tabla 4.43**

*Cambios en la propuesta: Selección de proveedores*

Selección de proveedores (antes de la propuesta de mejora)	Selección de proveedores (después de la propuesta de mejora)
<p>La empresa no cuenta con un personal encargado de evaluar a los proveedores antes de la gestión de compra; es decir, no existe una base de datos, relación de precios o información de facilidades crediticias. Por tanto, es difícil tomar decisiones o realizar cotizaciones y elaborar presupuestos al no tener esta información al alcance. En muchas ocasiones, por la premura, se tiene que tomar datos supuestos, los cuales conllevan posibles pérdidas al cierre de cada obra, que afectan los flujos de caja.</p>	<p>Actualmente, desempeña estas funciones un colaborador altamente calificado y con experiencia en gestión de evaluación de proveedores. Así mismo, se mejoraron los lazos comerciales y se amplió la cartera de proveedores, los cuales mediante contratos otorgan facilidades de pago y garantías. Los despachos han mejorado, ya que algunos proveedores incluyen movilidad para la entrega de materiales al punto de obra. Estos cambios vienen favoreciendo de manera cuantitativa las ganancias de la empresa Alihcom Build S. A. C.</p>

Respecto a la selección de proveedores, se deben implementar las siguientes acciones:

- En cuanto a la evaluación de proveedores, esta debe ser ejecutada por un personal con conocimientos en procesos logísticos y con capacidades de negociación, tomando en consideración los estándares de calidad, que atiendan los requerimientos de las diversas obras. Por otro lado, se debe implementar una banco de datos de proveedores, que especifique (a) el tipo de material, (b) las facilidades de crédito, (c) la capacidad de despacho y (d) la disponibilidad de horarios de atención. Todo ello debido a que algunas obras se ejecutan en el turno noche. También se debe anotar las garantías de las compras en general. Todo lo mencionado permite gestionar una eficiente evaluación de proveedores.

**Indicadores del Proceso de Compras.** En la Tabla 4.44, se muestran los cambios en la propuesta con relación a los indicadores del proceso de compras.

**Tabla 4.44**

*Cambios en la propuesta: Indicadores del proceso de compras*

Indicadores del proceso de compras (antes de la propuesta de mejora)	Indicadores del proceso de compras (después de la propuesta de mejora)
La empresa no cuenta con una cartera de proveedores, tampoco realiza negociaciones para establecer facilidades de pago. Las adquisiciones de materiales no cumplen con los estándares de calidad, lo cual genera devoluciones y se incurre en compras adicionales fuera del presupuesto acordado. No se cumple con los cronogramas de obra y los materiales llegan con retraso, lo cual impacta directamente en los resultados económicos de la empresa Alihcom Build S. A. C.	Actualmente, la empresa gestiona sus compras con una cartera de proveedores con políticas de compras claras, teniendo respaldo y garantía en sus negociaciones. Así mismo, se ejecutan las obras con eficiencia y eficacia y se logra entregas en el tiempo establecido. De ese modo, se fidelizan clientes y se obtienen cartas de recomendación. Estas acciones y formas de gestionar ayudan conseguir mejores resultados financieros a favor de la empresa Alihcom Build S. A. C.

Respecto a los indicadores del proceso de compras, se deben implementar las siguientes acciones:

- La empresa debe poner en marcha un estudio de mercado para clasificar, según el requerimiento de los proyectos, al proveedor idóneo, que debe cumplir con la calidad de material y precio antes de su adquisición. Posteriormente, se debe elaborar los documentos que sustenten la negociación, donde se indique las condiciones, garantías y proceso de entrega.
- Se propone realizar este proceso con eficiencia para adquirir materiales de calidad con los recursos necesarios, sin desembolsos adicionales para garantizar entregas a tiempo, con calidad y precio justo. Finalmente, se debe gestionar la compras de forma eficiente al emplear los materiales necesarios en la ejecución de obras, y cumplir con los cronogramas de manera organizada a fin de evitar retrasos, de tal manera que se logren mejores resultados a favor de la empresa.

**Prácticas del Proceso de Compras.** En la Tabla 4.45, se muestran los cambios en la propuesta con relación a las prácticas del proceso de compras.

**Tabla 4.45**

*Cambios en la propuesta: Prácticas del proceso de compras*

Prácticas del proceso de compras (antes de la propuesta de mejora)	Prácticas del control de las compras (después de la propuesta de mejora)
La empresa no desarrolla prácticas en el proceso de compras, tampoco cuenta con un personal que desempeñe las funciones de control. Esto ocasiona que el área contable no cuente con los documentos sustentatorios de las negociaciones y, por ende, se generen retrasos, debido al desorden y a la falta de buenas prácticas en una función vital que suma a la empresa.	En el presente ejercicio, se desarrollan las prácticas en el proceso de compras a través de un personal altamente calificado, que de manera coordinada y ordenada cumple con las políticas establecidas, y brinda confianza a los usuarios que requieren la información de dicha gestión. Tal es el caso del área contable, que ahora cuenta con información de manera clara y oportuna de todo el proceso de compras.

Respecto a las prácticas del proceso de compras, se deben implementar las siguientes acciones:

- Es importante que la empresa implemente políticas internas y lineamientos de control, y llevarlas a cabo con un profesional altamente capacitado, quien logre gestionarlas de manera confiable y ágil, y brinde seguridad y eficiencia en los controles internos. Así mismo, este personal debe mantener buena comunicación con el área contable para facilitar la información de las adquisiciones, tales como (a) órdenes de compras, (b) presupuestos, (c) contratos, (d) cotizaciones, (e) valorizaciones, (f) órdenes de servicio, (g) guías de transporte, entre otros documentos que garanticen las operaciones de la empresa. Estas buenas prácticas de control permitirán alcanzar los objetivos de Alihcom Build S. A. C.

### 4.3.3. Normativa de Control Interno de Registro de Gastos

Los procedimientos que deben tomarse en cuenta en la propuesta de mejora, a través del desarrollo de ideas y la implementación de nuevos lineamientos, se pusieron en marcha luego de conocer la problemática que aquejaba a la empresa. Estos procedimientos complementarán y ayudarán al desarrollo de la propuesta en el registro de gastos, con la finalidad de beneficiar económicamente a la empresa.

**Ambiente de Control.** En la Tabla 4.46 se muestran los cambios en la propuesta con relación al ambiente de control.

**Tabla 4.46**

*Cambios en la propuesta: Ambiente de control*

Ambiente de control (antes de la propuesta de mejora)	Ambiente de control (después de la propuesta de mejora)
<p>La empresa no tiene procesos establecidos que proporcionen las bases para llevar a cabo un sistema de control adecuado para el registro de los gastos. Sin un sólido ambiente de control, no se pueden realizar las actividades con eficiencia; tampoco se puede hacer seguimiento e identificar las falencias o puntos críticos. La falta de estas bases ocasiona problemas, genera riesgos operativos y de registro. La carencia de esta disciplina y estructura impacta en los componentes de la gestión del negocio.</p>	<p>En la presente gestión, se trabaja de acuerdo con procesos y políticas de registro de gastos, que son directrices para administrar los gastos con eficiencia, desde su conocimiento hasta su registro, análisis y archivamiento. El ambiente de control actual permite retroalimentar los procesos, identificar los riesgos y fortalecer los procesos administrativos y de registro, teniendo un mejor control y conocimiento de estas partidas importantes del negocio.</p>

Respecto al ambiente de control, se deben implementar las siguientes acciones:

- La empresa debe establecer políticas y bases para el control del registro de los gastos. Así mismo, sus procedimientos deben ser claros y eficientes, con facilidades de manejo y de forma entendible para los usuarios que desarrollan estas tareas. Un ambiente de control de registro de gastos es de vital



importancia en todo negocio. Por ello, se recomienda establecer controles internos de gastos, con la finalidad de velar por el correcto registro y salvaguardar estos gastos mediante hábitos de control y custodia.

**Evaluación de Riesgos.** En la Tabla 4.47, se muestran los cambios en la propuesta con relación a la evaluación de riesgos.

**Tabla 4.47**

*Cambio en la propuesta: Evaluación de riesgos*

Evaluación de riesgos (antes de la propuesta de mejora)	Evaluación de riesgos (después de la propuesta de mejora)
<p>La empresa no cuenta con políticas de evaluación de riesgos para los registros de gastos. Los problemas que aquejan a la empresa son los siguientes: (a) extravío de documentos de gastos, (b) deterioro de documentos de gastos, (c) deficiente custodia y (e) falta de implementación de digitalización de estos documentos, los cuales generan problemas ante la situación de fiscalización por parte de la Administración Tributaria.</p>	<p>La empresa desarrolló e implementó políticas de evaluación y prevención de riesgos para los registros de los gastos. Los documentos se reciben con un sello, se registran, se digitalizan y se archivan en files de manera organizada por cada periodo contable. Estas acciones generan rapidez y simplifican los proceso a usuarios que registran y revisan los gastos generados por la empresa Alihcom Build S. A. C.</p>

Respecto a la evaluación de riesgos, se deben implementar las siguientes acciones:

- La empresa debe reforzar los controles de los gastos, informar a tiempo mediante hojas de registros e informes a las personas correctas para la toma de decisiones, a fin de evitar posibles riesgos como la generación de gastos excesivos en algunas partidas (movilidad de materiales, por ejemplo). También se recomienda evaluar los gastos fijos y variables, así como centralizar la información en sus sistemas para que suministren toda la información de la empresa y tengan un copia de respaldo ante futuras revisiones.

**Actividades de Control.** En la Tabla 4.48, se muestran los cambios en la propuesta con relación a las actividades de control.

**Tabla 4.48**

*Cambio en la propuesta: Actividades de control*

Aplicación de registro de gastos	Aplicación de registro de gastos
(antes de la propuesta de mejora)	(después de la propuesta de mejora)
<p>Los documentos para el registro correspondiente no se registran de manera oportuna, debido a que el personal no entrega en el mes correspondiente, lo cual genera una desorganización en la parte contable. Así mismo, no se ejecutan inventarios periódicos de los gastos, los cuales no permiten tener información en tiempo real para una mejor toma de decisiones.</p>	<p>Actualmente, la empresa desarrolla una evaluación previa de los proyectos que se ejecutan y tiene un encargado de hacer seguimiento a toda la documentación, las cuales culminan con el registro en el mes correspondiente. Así mismo, el área de contabilidad fija inventarios de forma trimestral y a largo plazo para realizarla de manera semestral.</p>
<p>Se realizan prácticas que no están acordes con las actividades de la empresa, ya sea emitiendo compras personales y registrarlas como gastos inherentes a la compañía. Estas prácticas afectan directamente las finanzas de Alihcom Build S. A. C.</p>	<p>Todas las compras están supervisadas para un buen manejo de los gastos a los que se destinan los presupuestos. No se permiten registros que no sean inherentes a las actividades que desarrolla la compañía. Estas buenas prácticas de control permiten trabajar de manera organizada y tener la información en tiempo real.</p>

Respecto a las actividades de control, se deben implementar las siguientes acciones:

- Se recomienda programar tres capacitaciones al año referente a control interno. Esto permitirá que el encargado de registro de los gastos amplíe sus conocimientos y siga sumando con las nuevas enseñanzas adquiridas. También se propone usar formatos y sistematizar los inventarios, los cuales posibiliten tener información en tiempo real para el personal que lo solicite. De esta manera, todas las áreas deben estar alineadas con la importancia de los documentos sustentatorios referentes a las compras para, finalmente, tener un correcto registro.

**Información y Comunicación.** En la Tabla 4.49, se muestran los cambios en la propuesta con relación a la información y comunicación.

**Tabla 4.49**

*Cambio en la propuesta: Información y comunicación*

Información y comunicación (antes de la propuesta de mejora)	Información y comunicación (después de la propuesta de mejora)
<p>La empresa no sigue de manera efectiva y ordenada los canales de información y comunicación de los gastos. No existen políticas de entrega de documentos, registro y custodia. Muchos de los comprobantes llegan tardío al área contable. La mayoría de las veces, la empresa registra gastos en destiempo, lo que impacta de manera directa al cálculo del impuesto general a las ventas.</p>	<p>La empresa estableció políticas de información y comunicación. Las facturas y documentos de gastos se entregan al área contable máximo el quinto día hábil del mes siguiente. El departamento contable emite un reporte preliminar de los gastos registrados en el sistema los veinte de cada mes, a fin de determinar el monto preliminar de los impuestos.</p>

Respecto a la información y comunicación, se deben implementar las siguientes acciones:

- Se propone que el encargado de obra organice los gastos por cada proyecto, con la finalidad de agilizar el análisis y registro de los gastos, a fin de determinar la rentabilidad. También, se sugiere que las facturas digitales se informen vía correo e indiquen la obra a la que corresponde.

**Aplicación del Registro de Gastos.** En la Tabla 4.50 se muestran los cambios en la propuesta con relación a la aplicación del registro de gastos.

**Tabla 4.50***Cambios en la propuesta: Aplicación del registros de gastos*

Aplicación de registro de gastos	Aplicación de registro de gastos
(antes de la propuesta de mejora)	(después de la propuesta de mejora)
<p>La empresa no registra y aplica de manera correcta los gastos del negocio. Se obvian documentos deducibles de impuestos, debido al desorden interno. No se cumple con las normas tributarias: existen compras sin sustentos, las cuales no dan derecho a ningún crédito fiscal e impactan en la determinación de los impuestos. Por ello, se desembolsan montos mayores a la Administración Tributaria. Por defecto, esto afecta directamente a los resultados financieros y disminuye la utilidad neta de Alihcom Build S. A. C.</p>	<p>En la presente gestión, se registra y se deducen todo los gastos del negocio según las normas de contabilidad y tributarias. Así, se logra determinar la renta de manera confiable y sincera; es decir, se paga los impuestos que corresponden a la Administración Tributaria de acuerdo con el movimiento de cada ejercicio del negocio, se optimizan los recursos y se logra una mayor eficiencia y eficacia por parte del área contable. Además, se obtiene un mejor resultado económico a favor de Alihcom Build S. A. C.</p>

Respecto a la aplicación del registros de gastos, se deben implementar las siguientes acciones:

- La aplicación del registro de gastos se debe llevar a cabo según las normas de contabilidad y tributarias vigentes, aplicándolas a todas las operaciones del negocio. Es decir, se debe contabilizar los gastos del negocio, que corresponden a (a) la planilla de sueldos y salarios, (b) los gastos fijos y variables, (c) la depreciación de activos, y (d) los demás costos vinculados con las actividades de la empresa. Para una correcta aplicación, los documentos que sustentan los gastos deben llegar de manera oportuna al área contable con la finalidad de registrarlos y, posteriormente, deducir los gastos, de tal forma que se determine el impuesto que debe pagarse.

**Principio de Causalidad.** En la Tabla 4.51, se muestran los cambios en la propuesta con relación al principio de causalidad.

**Tabla 4.51**

*Cambios en la propuesta: Principio de causalidad*

Principio de causalidad (antes de la propuesta de mejora)	Principio de causalidad (después de la propuesta de mejora)
<p>La empresa no desarrolla sus actividades en función al principio de causalidad, debido a ello, existen gastos que no son considerados en los registros contables; por ello, se incurren en pagos elevados de impuestos. Por otro lado, los documentos de la empresa no se custodian en buenas condiciones, no se digitalizan, lo que ocasiona deterioro y pérdida del respaldo y sustento ante fiscalizaciones por parte de la Administración Tributaria.</p>	<p>Actualmente, existe un área contable interno que vela por el cumplimiento de los registros de gastos de acuerdo con los principios contables y según las actividades que desarrolla la empresa. Así mismo, se redujo el pago de impuestos, manteniendo el mismo nivel de ventas. También, se digitalizan todos los documentos y se custodian en un archivo virtual. Esta manera organizada de gestionar viene generando ahorro, ayuda a tomar mejores decisiones y optimiza los resultados financieros de la empresa.</p>

Respecto al principio de causalidad, se deben implementar las siguientes acciones:

- Se debe trabajar para que los gastos que genere la empresa guarden relación con sus actividades ordinarias y, a su vez, para que estos gastos sirvan de deducción de los impuestos según las normas tributarias vigentes. Los gastos deben ser razonables y sinceros a fin de que sirvan de apoyo a la continuidad de sus operaciones y, así mismo, ayuden a desarrollar un mejor diagnóstico para elaborar un reporte confiable y optar por mejores decisiones en beneficios de la empresa Alihcom Build S. A. C.

**Indicadores del Proceso de Registro de Gastos.** En la Tabla 4.52, se muestran los cambios en la propuesta con relación a los indicadores del proceso de registro de gastos.

**Tabla 4.52**

*Cambios en la propuesta: Indicadores de registro de gastos*

Indicadores de registro de gastos	Indicadores de registro de gastos
(antes de la propuesta de mejora)	(después de la propuesta de mejora)
<p>La empresa carece de indicadores de gestión en sus procesos de registros de gastos. La mayoría de las veces, la falta de eficiencia en sus operaciones genera que los gastos reales al finalizar la obra excedan a los gastos programados; es decir, existe un mayor desembolso de recursos. Por otro lado, la falta de eficacia origina que los procesos no sean ágiles y adecuados, lo cual impacta directamente a los fondos de caja; por ende, a los resultandos económicos de la empresa Alihcom Build S. A. C.</p>	<p>En la actualidad, se viene gestionando la empresa con eficiencia y eficacia. Esta nueva forma de gestionar aplica indicadores y ayuda a optimizar mejor los gastos. Las programaciones establecidas al iniciar las obras son razonables con los gastos reales; es decir, se realiza de manera ágil y organizada la gestión del gasto. Los impuestos son más razonables al cierre de cada periodo, lo que genera resultados favorables en los informes financieros.</p>

Respecto a los indicadores del proceso de registro de gastos, se deben implementar las siguientes acciones:

- La empresa debe gestionar de la mejor manera los gastos durante sus procesos. Los gastos reales deben estar igual o por debajo de los gastos programados. Por otro lado, se debe controlar los gastos con eficiencia, siguiendo los procesos correctos y siendo eficaces; es decir, se debe emplear herramientas adecuadas, con la finalidad de lograr resultados favorables.

**Prácticas de Registro de Gastos.** En la Tabla 4.53, se muestran los cambios en la propuesta con relación a las prácticas de registro de gastos.

**Tabla 4.53**

*Cambios en la propuesta: Prácticas de registro de gastos*

Prácticas de registro de gastos (antes de la propuesta de mejora)	Prácticas de registro de gastos (después de la propuesta de mejora)
La empresa no realiza prácticas de registro de gastos, tales como (a) preparar presupuestos de gastos para las obras, (b) definir indicadores clave de desempeño y productividad, (c) tener implementado el control de seguimiento de los gastos, (d) generar alianzas con proveedores o contratistas para determinar los gastos a incurrir, y (e) controlar los inventarios de gastos.	En la actualidad, la empresa elabora un presupuesto de gastos por cada obra. Esto facilita el registro al tener un historial del gastos y determinación de rentabilidad. Los gastos se registran dentro del mes; para ello, se guarda una base de datos en el sistema de los gastos incurridos y se realiza inventarios trimestralmente. Luego, se archiva digital y físicamente los documentos de gastos.

Respecto a las prácticas de registro de gastos, se deben implementar las siguientes acciones:

- Se debe reforzar el registro de los gastos en el sistema; es decir, cada gasto debe tener asignado un centro de costo. Además de ello, se debe clasificar por costos y gastos fijos y variables. También, se sugiere reforzar la digitalización y custodia de los gastos; es decir, suministrar la información en una base de datos que sirva de respaldo ante cualquier amenaza de virus o pérdida de información.

#### **4.3.4. Resultados del Proceso de Compras**

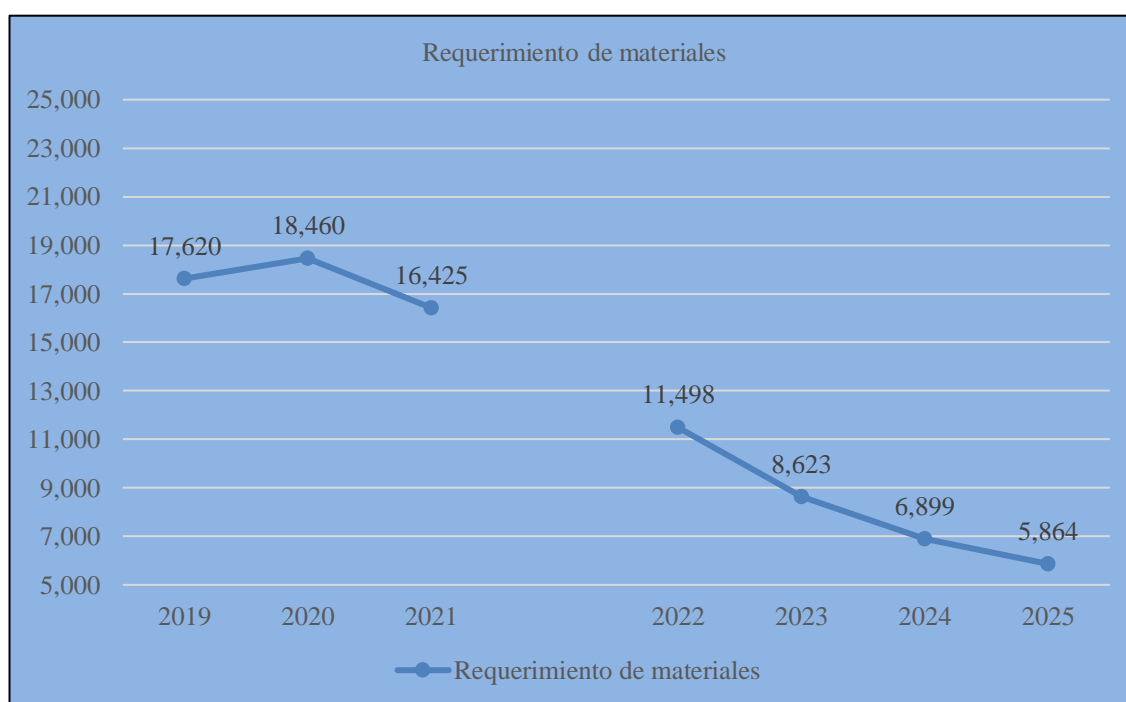
Los procedimientos que se tomarán en consideración en la propuesta de mejora, a través del desarrollo de ideas y la implementación de nuevos lineamientos, se pusieron en marcha luego de conocer la problemática que aquejaba a la empresa, la cual

complementará y ayudará al desarrollo de la propuesta de gestión de compras, con la finalidad de beneficiar económicamente a la empresa.

**Requerimiento de Materiales.** La situación respecto al requerimiento de proveedores se analiza de acuerdo con los procesos realizados a partir de la gestión de compras antes del proyecto de mejora (2019 al 2021) y después de su aplicación (2022 al 2025) (ver Figura 4.45).

**Figura 4.45**

*Requerimiento de materiales 2019-2025*



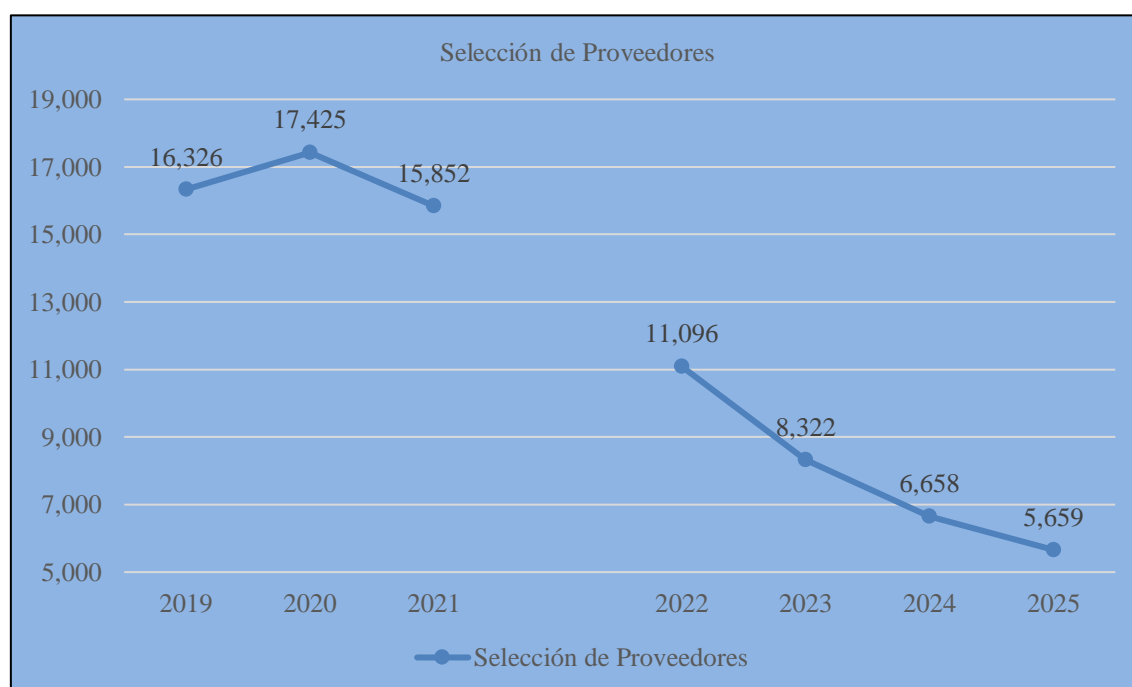
Se puede observar que las pérdidas referentes al requerimiento de materiales oscilan entre los S/16,000 y un poco más de los S/17,000 antes del desarrollo de la propuesta. El 2020 fue el año donde más pérdidas se generaron con S/18,000. Posterior a la aplicación de la propuesta, se muestra una reducción importante de estas pérdidas. Para el 2022, estas ascendían a casi S/11,000; para el 2025, en casi S/5,000.



**Selección de Proveedores.** La situación respecto a la selección de proveedores se analiza de acuerdo con los procesos realizados a partir de la gestión de compras y el registro de gastos antes de la propuesta de mejora (2019 al 2021) y después de su aplicación (2022 al 2025) (ver Figura 4.46).

**Figura 4.46**

*Selección de proveedores 2019-2025*

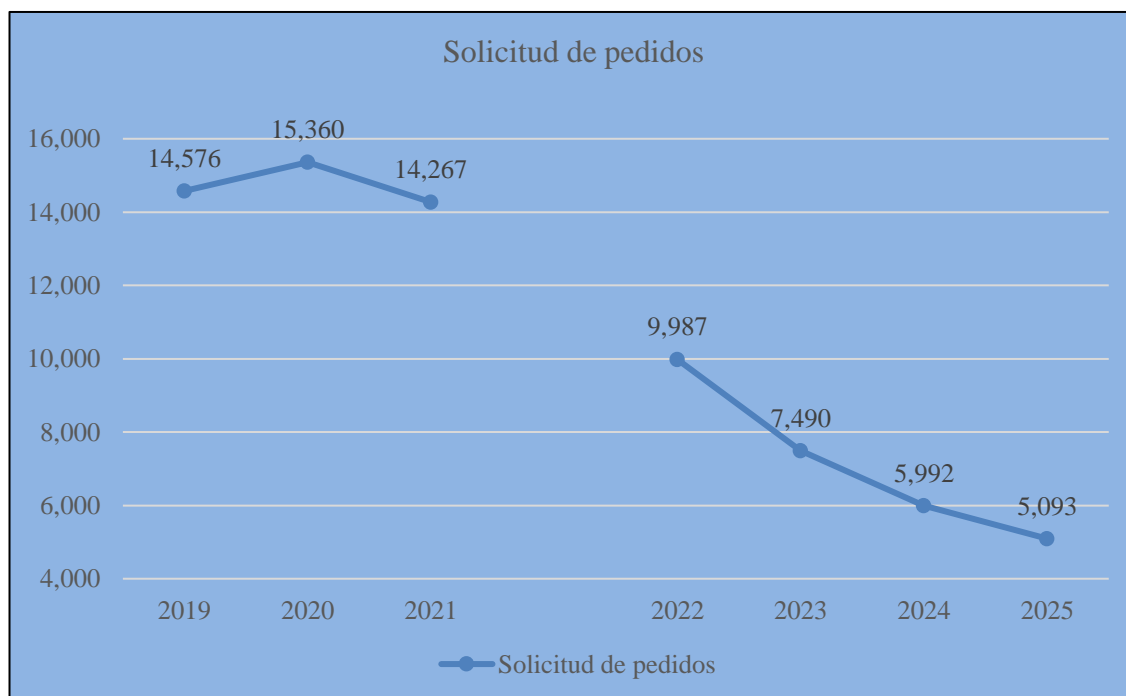


Se puede observar que las pérdidas referente a la selección de proveedores oscilan entre S/15,000 y un poco más de S/16,000, antes de poner en marcha la propuesta. En el año 2020, hubo más pérdidas; en efecto, estas ascendieron a S/17,000. Luego de aplicar la propuesta en la gestión de compras, resulta evidente una reducción importante de estas pérdidas. Para el 2022, estas ascendían a casi S/11,000; para el 2025, se encontraban en casi S/5,000.

**Solicitud de Pedidos.** La situación respecto a la solicitud de pedidos se analiza de acuerdo con los procesos realizados a partir de la gestión de compras antes de la propuesta (2019 al 2021) y después de su aplicación (2022 al 2025) (ver Figura 4.47).

**Figura 4.47**

*Solicitud de pedidos 2019-2025*

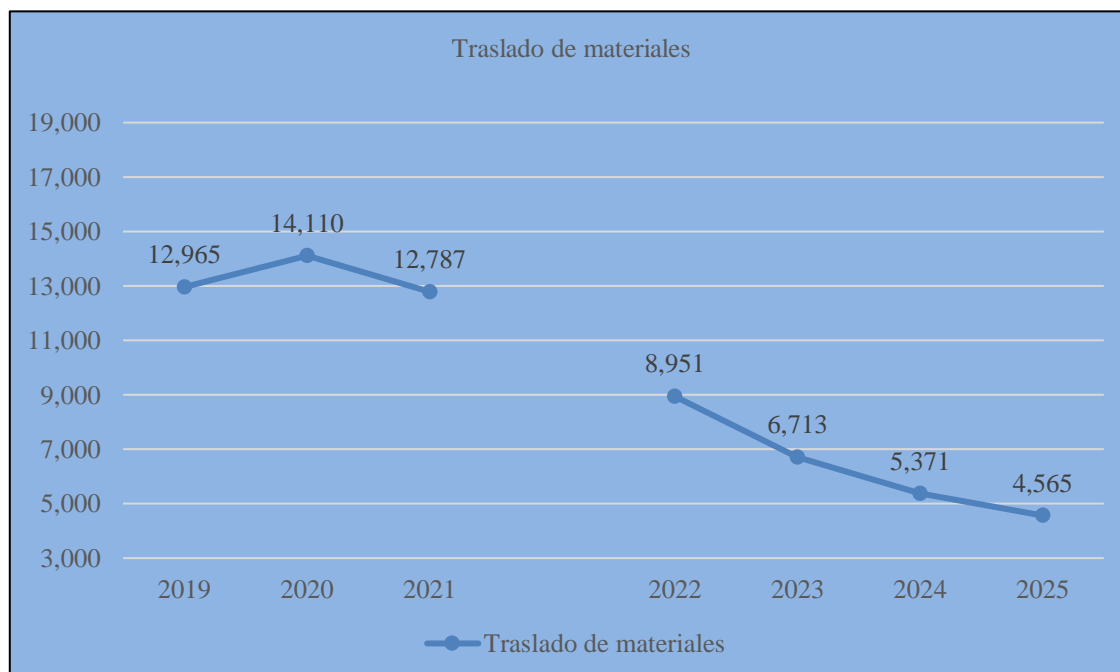


Se puede observar que las pérdidas generadas por solicitud de pedidos oscilan entre los S/14,200 y un poco más de S/14,500, antes de la propuesta de mejora. Para el 2020, hubo más pérdidas, las cuales ascendieron a S/15,300. Luego de la propuesta, se muestra una reducción importante de estas pérdidas. Para el 2022, las pérdidas ascendían a S/9,900; para el 2025, se encontraban en S/5,000.

**Traslado de Materiales.** La situación respecto al traslado de materiales se analiza de acuerdo con los procesos realizados antes de la propuesta (2019 al 2021) y después de su aplicación (2022 al 2025) (ver Figura 4.48).

**Figura 4.48**

*Traslado de materiales 2019-2025*

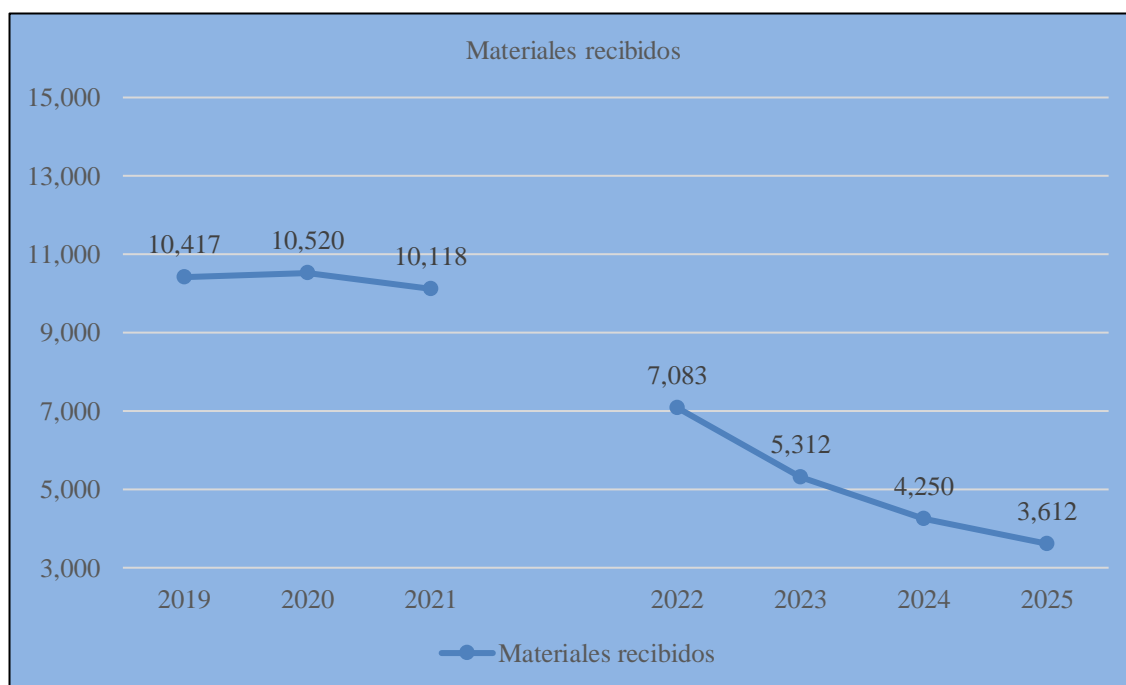


Se observa que las pérdidas generadas por traslado de materiales a obra oscilan entre los S/12,700 y S/12,900, antes de poner en curso la propuesta de mejora. Para el 2020, hubo más pérdidas, las cuales ascendieron a S/14,100. Posterior a la propuesta, se muestra una reducción importante de estas pérdidas. Para el 2022, las pérdidas ascendían a S/8,900; para el 2025, se encontraban en S/4,500.

**Materiales Recibidos.** La situación respecto a materiales recibidos se analiza de acuerdo con los procesos realizados a partir de la gestión de compras antes de la propuesta (2019 al 2021), y después de su aplicación (2022 al 2025) (ver Figura 4.49).

**Figura 4.49**

*Materiales recibidos 2019-2025*



Se observa que las pérdidas generadas por los materiales recibidos oscilan entre los S/10,100 y los S/10,490, anterior a la aplicación de la propuesta. Para el 2020, hubo más pérdidas, las cuales ascendían a S/10,500. Posterior a la aplicación de la propuesta, se muestra una reducción importante de estas pérdidas. Para el 2022, estas ascendían a S/7,000; para el 2025, se encontraban en S/3,600.

**Materiales Fallados Instalados.** La situación respecto a materiales fallados instalados se analiza de acuerdo con los procesos realizados antes de la propuesta (2019 al 2021) y después de su aplicación (2022 al 2025) (ver Figura 4.50).

**Figura 4.50**

*Materiales fallados instalados 2019-2025*

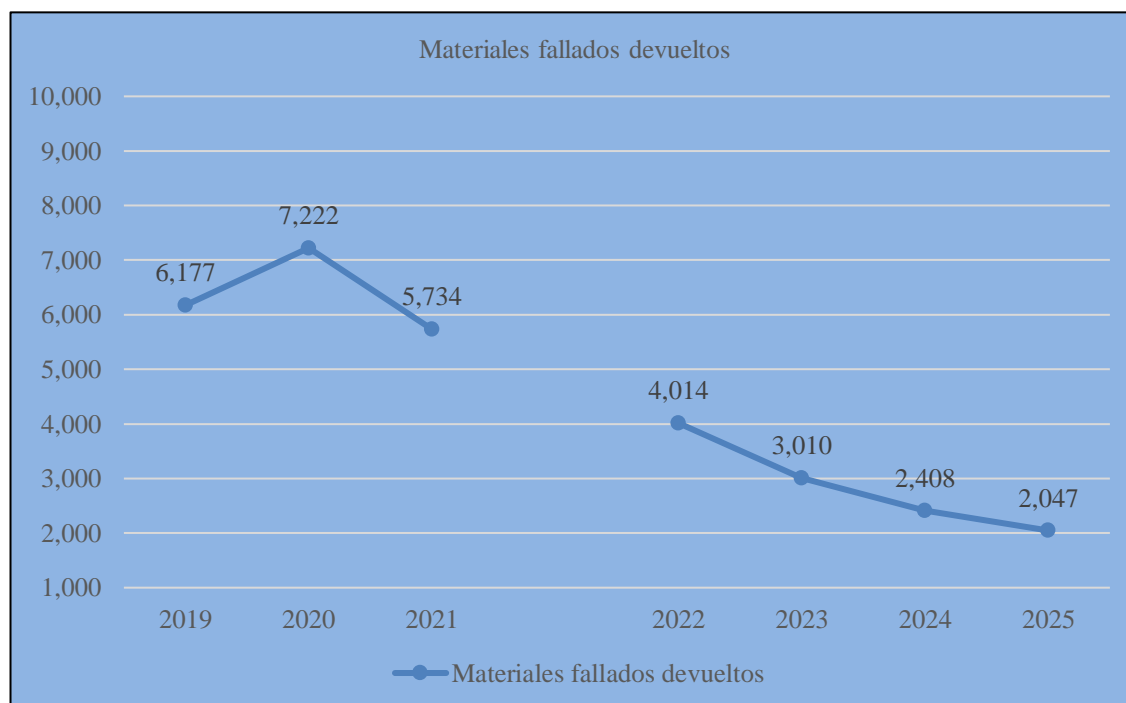


Se observa que las pérdidas generadas por materiales fallados instalados oscilan entre los S/11,300 y los S/11,900, previo a la aplicación de la propuesta. Para el 2020, hubo más pérdidas, las cuales ascendían a S/12,500. Pospuesto a la aplicación de la propuesta de mejora, se muestra una reducción importante de estas pérdidas. Para el 2022, estas ascendían a S/7,900; para el 2025, se encontraban en S/4,000.

**Materiales Fallados Devueltos.** La situación respecto a materiales fallados devueltos se analiza de acuerdo con los procesos realizados a partir de la propuesta (2019 al 2021) y después de su aplicación (2022 al 2025) (ver Figura 4.51).

**Figura 4.51**

*Materiales fallados devueltos 2019-2025*

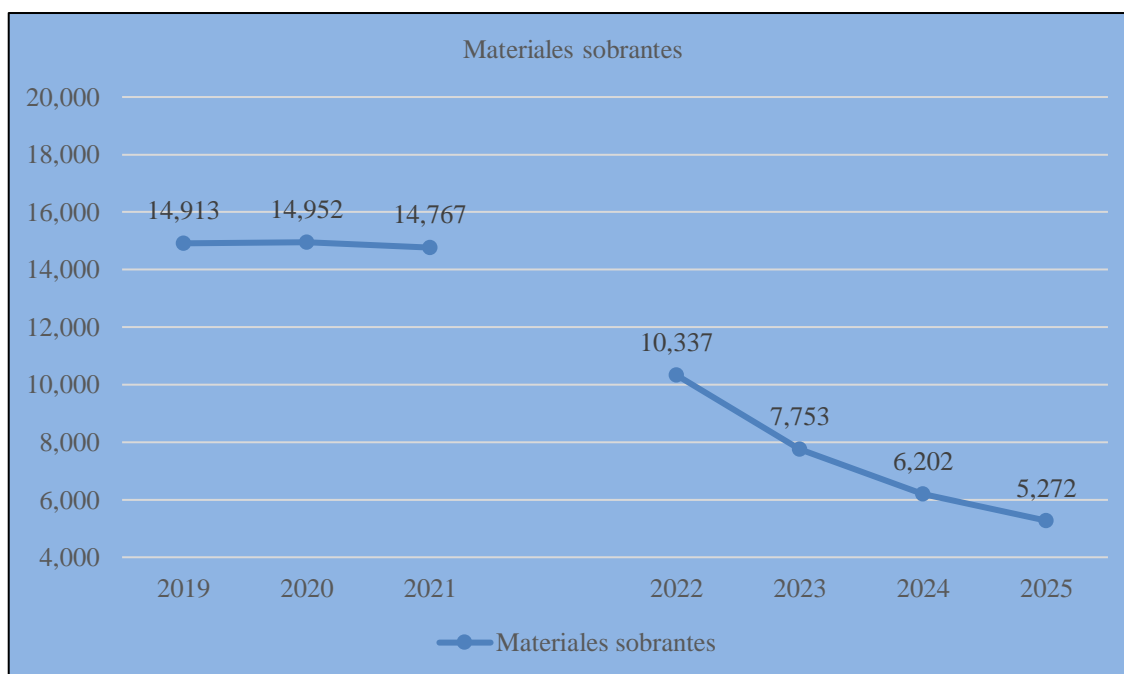


Se observa que las pérdidas por entregas retrasadas oscilan entre los S/5,700 y los S/6,100, anterior a la propuesta de mejora. Para el 2020, hubo más pérdidas, las cuales ascendían a S/7,200. Luego de la aplicación de la propuesta de mejora, se muestra una reducción importante de estas pérdidas. Para el 2022, estas ascendían a S/4,000; para el 2025, se encontraban en S/2,000.

**Materiales Sobrantes.** La situación respecto al descontrol de materiales sobrantes se analiza de acuerdo con los procesos realizados a partir de la propuesta de mejora (2019 al 2021) y después de su aplicación (2022 al 2025) (ver Figura 4.52).

**Figura 4.52**

*Materiales sobrantes 2019-2025*



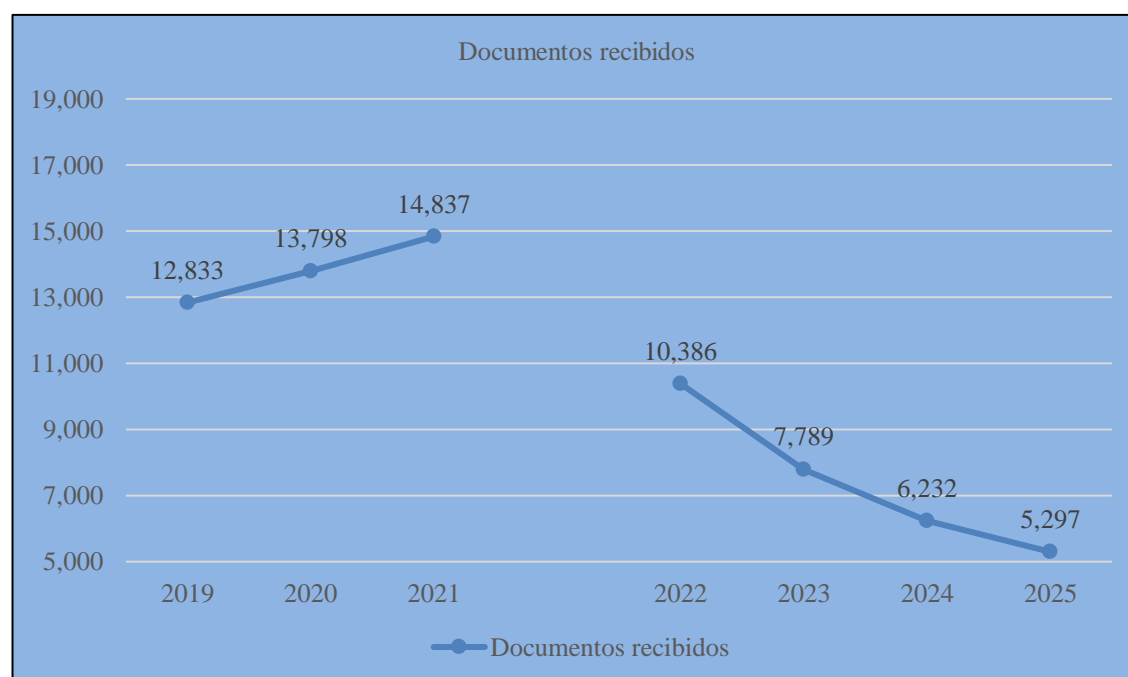
Se observa que las pérdidas por el descontrol de materiales sobrantes oscilan entre los S/14,700 y los S/14,910, previo a la aplicación de la propuesta. Para el 2020, se produjeron más pérdidas, las cuales ascendían a S/14,950. Posterior a la aplicación de la propuesta, se muestra una reducción importante de estas pérdidas. Para el 2022, estas ascendían a S/10,000. Para el 2025, se encontraban en S/5,000.

#### 4.3.5. Resultados del Proceso de Registro de Gastos

**Documentos Recibidos.** La situación respecto a los documentos recibidos se analiza de acuerdo con los procesos realizados a partir de la gestión de registro de gastos antes de la propuesta (2019 al 2021) y después de su aplicación (2022 al 2025) (ver Figura 4.53).

**Figura 4.53**

*Documentos recibidos 2019-2025*



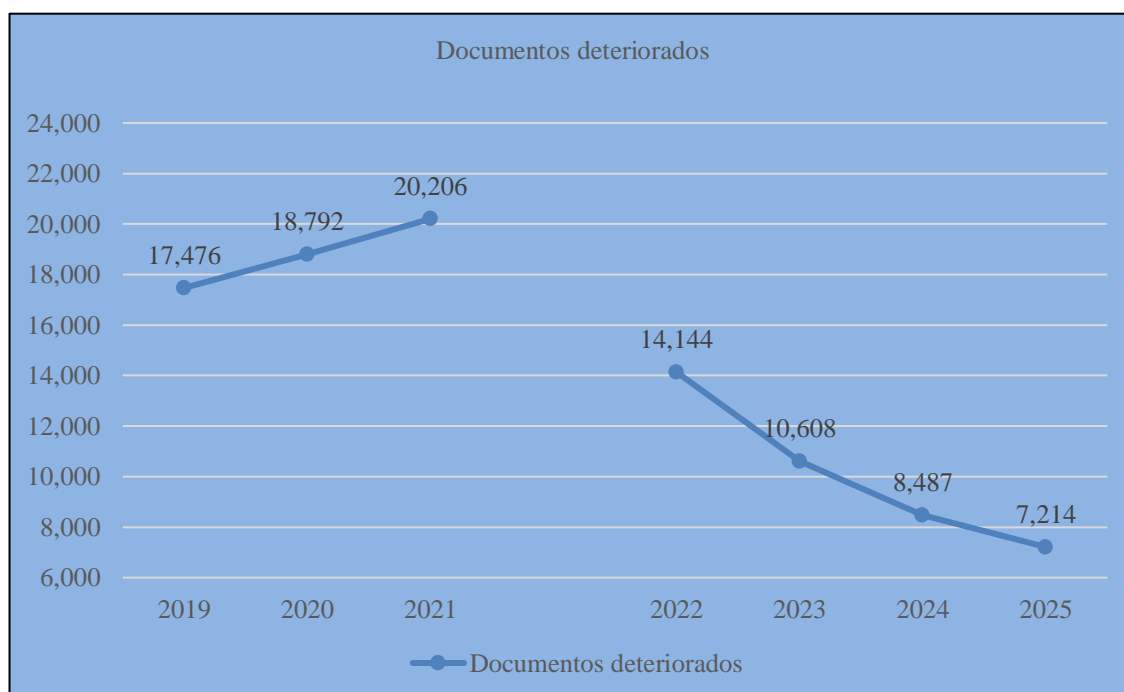
Se observa que las pérdidas generadas por una deficiente recepción de documentos oscilan entre los S/12,000 y los S/13,000, antes de la aplicación de la propuesta de mejora. Para el 2021, hubo más pérdidas, que ascendían a S/14,000. Tras la propuesta, se evidencia una reducción importante en estas pérdidas. Para el 2022, las pérdidas ascendían a S/10,000; para el 2025, se encontraban en S/5,000.



**Documentos Deteriorados.** La situación respecto a los documentos deteriorados se analiza de acuerdo con los procesos realizados a partir de la gestión de registro de gastos antes de la propuesta de mejora (2019 al 2021) y después de su aplicación (2022 al 2025) (ver Figura 4.54).

**Figura 4.54**

*Documentos deteriorados 2019-2025*

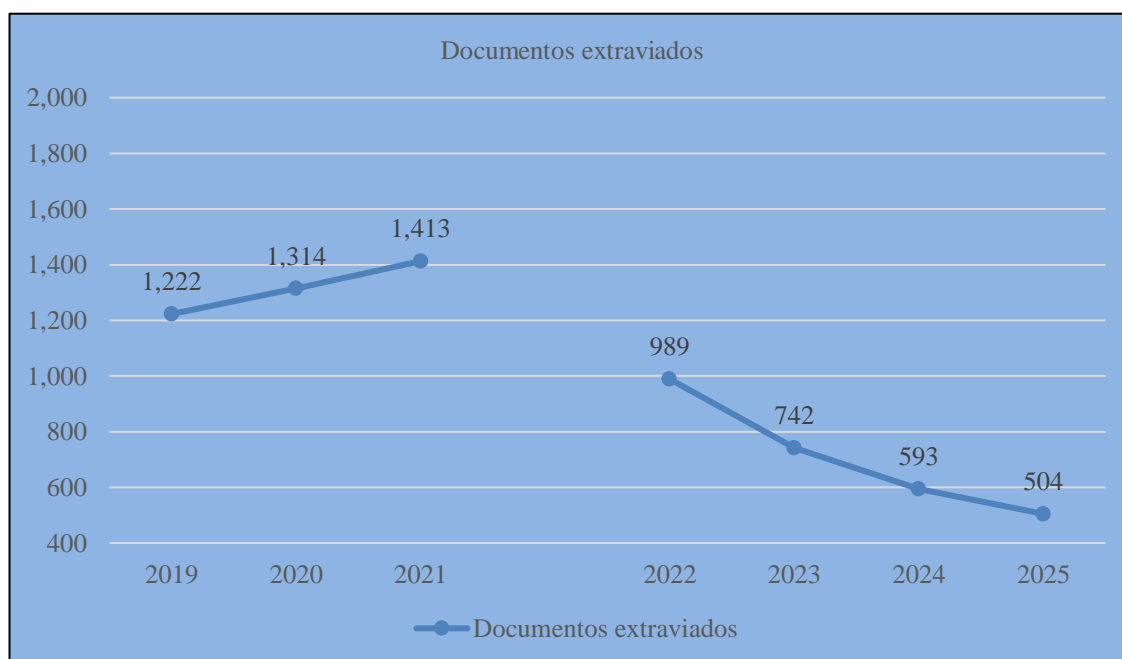


Se observa que las pérdidas generadas por documentos deteriorados oscilan entre los S/17,000 y los S/18,000, previo a la aplicación de la propuesta. Para el 2021, hubo más pérdidas, las cuales ascendían a S/20,000. Mientras tanto, después de la aplicación de la propuesta, se observa una reducción importante en estas pérdidas. Para el 2022, las pérdidas ascendían a S/14,000; para el 2025, estas se encontraban en S/7,000.

**Documentos Extraviados.** La situación respecto a documentos extraviados se analiza de acuerdo con los procesos realizados a partir de la gestión de registro de gastos antes de la propuesta de mejora (2019 al 2021) y después de su aplicación (2022 al 2025) (ver Figura 4.55).

**Figura 4.55**

*Documentos extraviados 2019-2025*

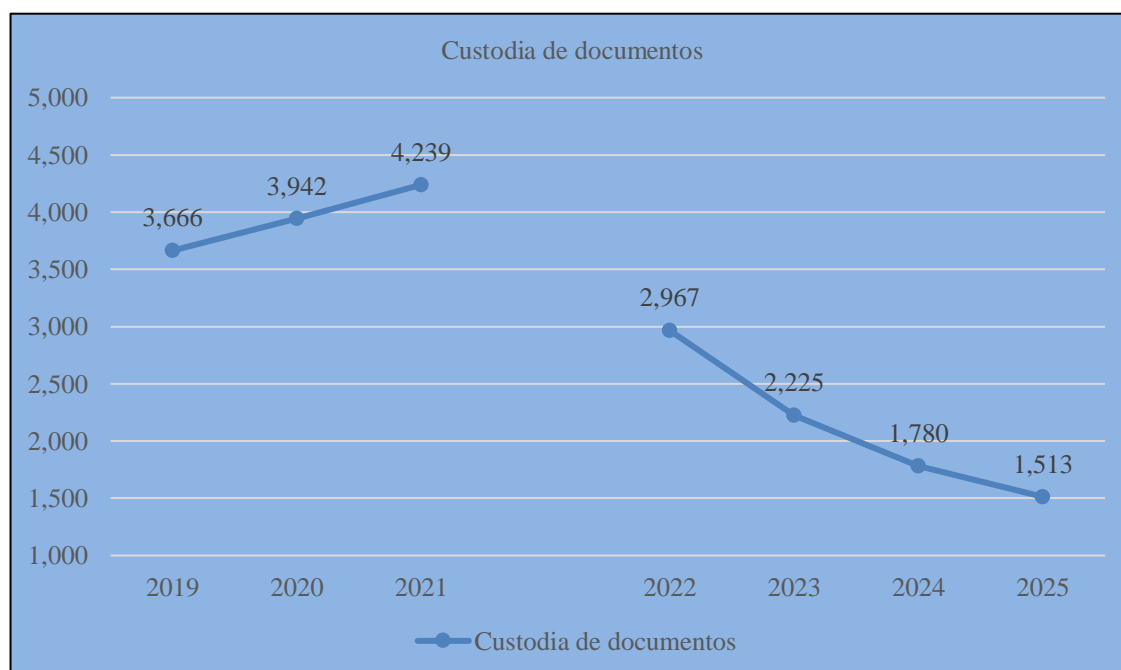


Se observa que las pérdidas generadas por documentos extraviados oscilan entre los S/1,222 y los S/1,314, anterior a la aplicación de la propuesta. Para el 2021, se produjeron más pérdidas, que ascendían a S/1,413. Tras la aplicación de la propuesta, se muestra una reducción importante en estas pérdidas. Para el 2022, estas ascendían a S/989; para el 2025, se encontraban en S/504.

**Custodia de Documentos.** La situación respecto a la custodia de documentos se analiza de acuerdo con los procesos realizados a partir de la gestión de registro de gastos antes de la propuesta de mejora (2019 al 2021) y después de su aplicación (2022 al 2025) (ver Figura 4.56).

**Figura 4.56**

*Custodia de documentos 2019-2025*

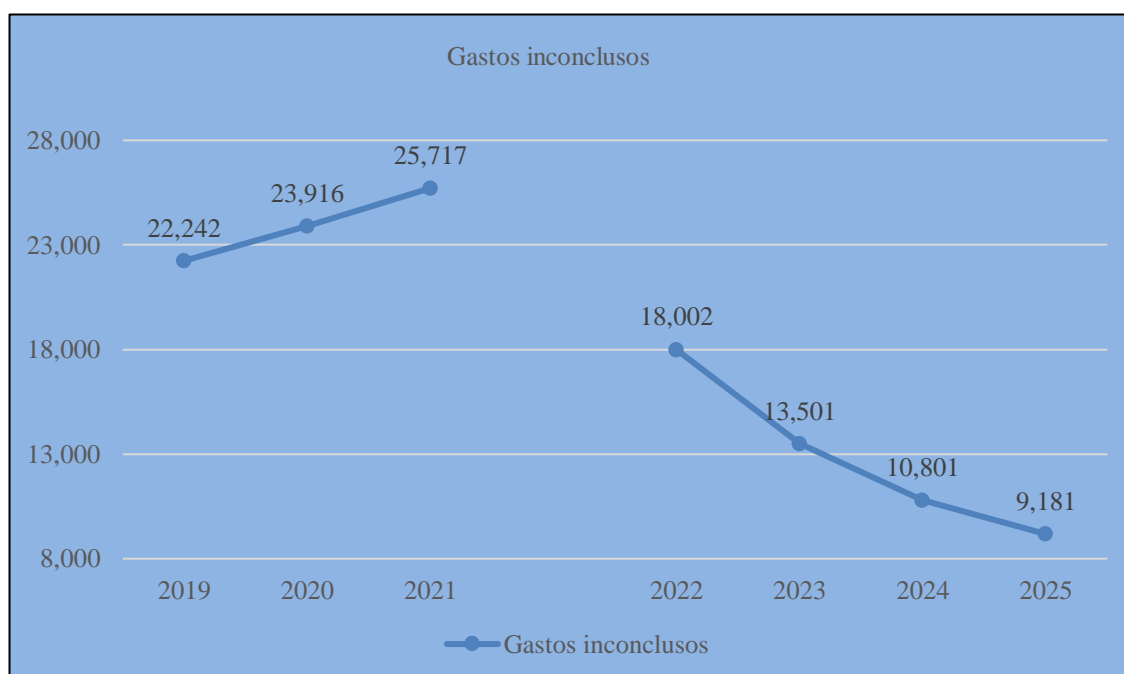


Se observa que las pérdidas generadas por una deficiente custodia de documentos oscilan entre los S/3,666 y S/3,942, previo a la aplicación de la propuesta. Para el 2021, ocurrieron más pérdidas, las cuales ascendían a S/4,239. Luego de la aplicación de la propuesta de mejora, se evidencia una reducción importante en las pérdidas. Para el 2022, estas ascendían a S/2,967; para el 2025, se encontraban en S/1,513.

**Gastos Inconclusos.** La situación respecto al registro de gastos inconclusos se analiza de acuerdo con los procesos realizados a partir de los registros antes de la propuesta (2019 al 2021) y después de su aplicación (2022 al 2025) (ver Figura 4.57).

**Figura 4.57**

*Gastos inconclusos 2019-2025*

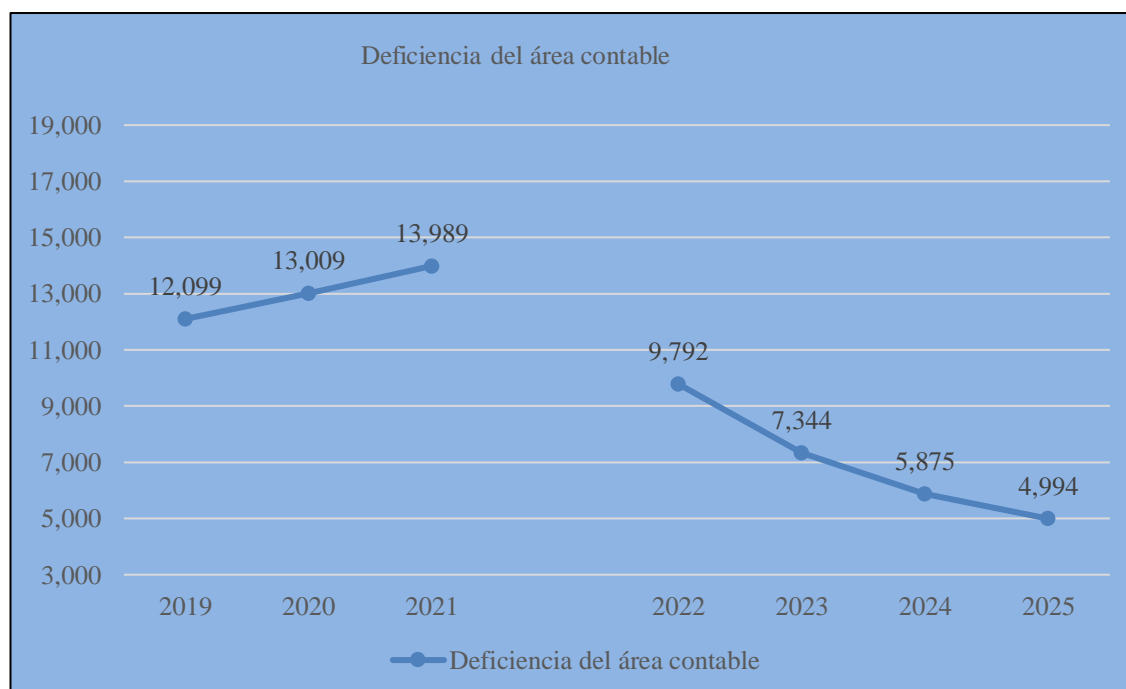


Se observa que las pérdidas generadas por el registro de gastos inconclusos oscilan entre los S/22,000 y los S/23,000, anterior de la aplicación de la propuesta. Para el 2021, hubo más pérdidas, las cuales ascendieron a S/25,000. Después de la aplicación de la propuesta, se muestra una reducción importante de estas pérdidas. Para el 2022, las pérdidas ascendían a S/18,000; para el 2025, se encontraban en S/9,000.

**Deficiencias del Área Contable.** La situación respecto a la deficiencia del área contable se analiza de acuerdo con los procesos realizados a partir de la gestión de registro de gastos antes de la propuesta (2019 al 2021), y después de su aplicación (2022 al 2025) (ver Figura 4.58).

**Figura 4.58**

*Deficiencia del área contable 2019-2025*



Se observa que las pérdidas generadas por la deficiencia del área contable oscilan entre los S/12,099 y los S/13,009, antes de la propuesta. Para el 2021, hubo más pérdidas, las cuales ascendían a S/13,989. Después de la propuesta, se muestra una reducción importante en estas pérdidas. Para el 2022, las pérdidas ascendían a S/9,792; y para el 2025, se encontraban en S/4,994.

#### 4.3.6. Resultados Financieros de la Propuesta

Los resultados financieros que serán tomados en consideración en la propuesta de mejora comprenden lo siguiente: (a) el estado de resultados, (b) el balance general, (c) indicadores de liquidez, (d) indicadores de actividad, (e) indicadores de endeudamiento y (f) la rentabilidad. Todos ellos complementarán y contribuirán con el desarrollo de la propuesta de los resultados financieros, con la finalidad de conocer la situación económica de la empresa.

**Estado de Resultados.** A continuación, se detalla la información del estado de resultados antes de la propuesta de mejora y luego de implementar la propuesta de mejora (ver Tabla 4.54).

**Tabla 4.54**

#### *Estados de resultados*

Estado de Resultados (antes de la propuesta de mejora)	Estados Financieros (después de la propuesta de mejora)
<p>La empresa elabora los estados de resultados con información incompleta y proyectada, a causa de la falta de documentos sustentatorios al alcance. Al contar con un área contable externa, se tiene que solicitar el estado de resultados financieros con un mes de anticipación, tiempo que en ocasiones es pérdida para la empresa. Esto se debe a que no se logra presentar la información a los usuarios que lo requieren y se pierde opciones de financiamiento y cierre de negocios, como consecuencia de una gestión desorganizada.</p>	<p>Actualmente, la empresa sigue política de entrega de documentos de compras y registro de gastos, a través de un área contable interna que se implementó a causa de las necesidades del negocio. Esta área vigila de cerca las actividades diarias y elabora el estado de resultados con información fidedigna, que presenta luego a la gerencia de manera oportuna. Esto genera confiabilidad y eficiencia en sus gestiones; así mismo, optimiza los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.</p>

**Balance General.** A continuación, se detalla la información del balance general antes de la propuesta de mejora y luego de implementar la propuesta de mejora (ver Tabla 4.55).

**Tabla 4.55**

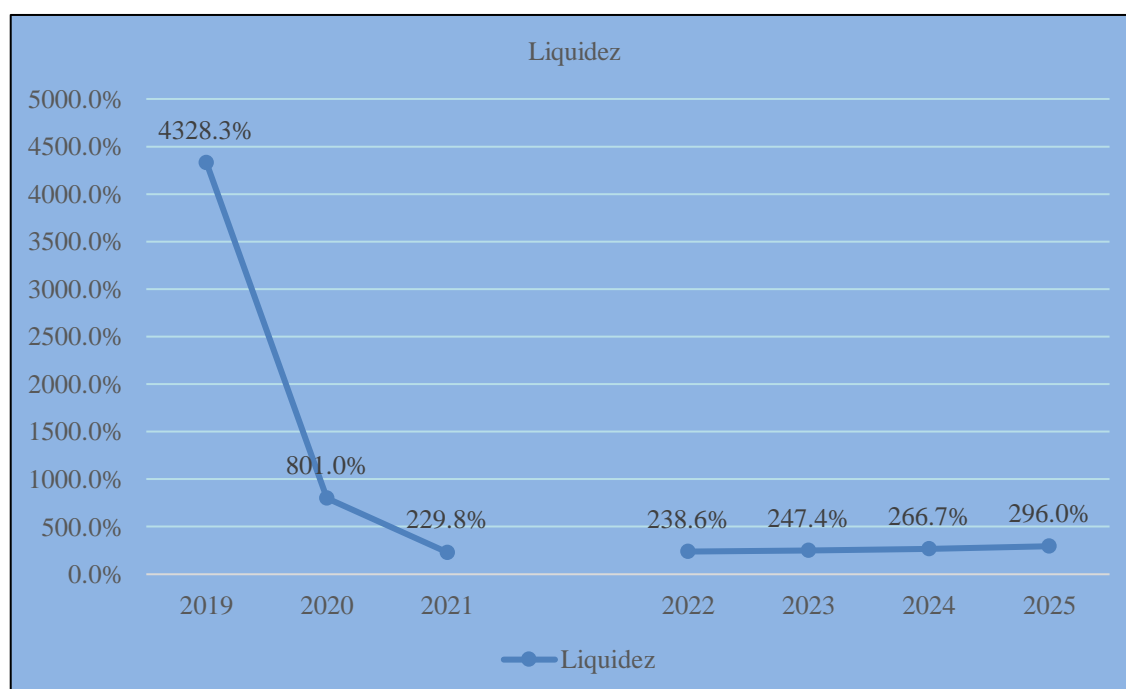
*Balance general*

Balance General (antes de la propuesta de mejora)	Balance General (después de la propuesta de mejora)
<p>La empresa elabora el balance general con información incompleta y proyectada, debido a que no cuenta a la mano con los documentos sustentatorios. El área contable es externa; por ello, se tiene que solicitar el estado del balance general con un mes de anticipación, situación que genera pérdidas para la empresa, puesto que no logra presentar la información a los usuarios que la requieren, y a que obstruyen la toma de decisiones para el rumbo de la empresa.</p>	<p>Actualmente, la empresa cuenta con un área contable interna, que ayuda a archivar los documentos y salvaguardarlos. De esta forma, al momento de realizar los análisis para elaboración del balance general, se cuenta con información que está al alcance de manera organizada y ordenada. Esta acción permite elaborar el balance con un máximo un mes de retraso, el cual ayuda a tomar mejores decisiones y presentar la información en caso lo requieran las entidades públicas y privadas.</p>

**Indicadores de Liquidez.** La situación, respecto a la liquidez de la empresa, es reflejo de los procesos realizados a partir de la gestión de compras y registro de gastos antes de la propuesta de mejora (2019 al 2021) y después de su aplicación (2022 al 2025) (ver Figura 4.59).

**Figura 4.59**

*Indicadores de liquidez 2019-2025*



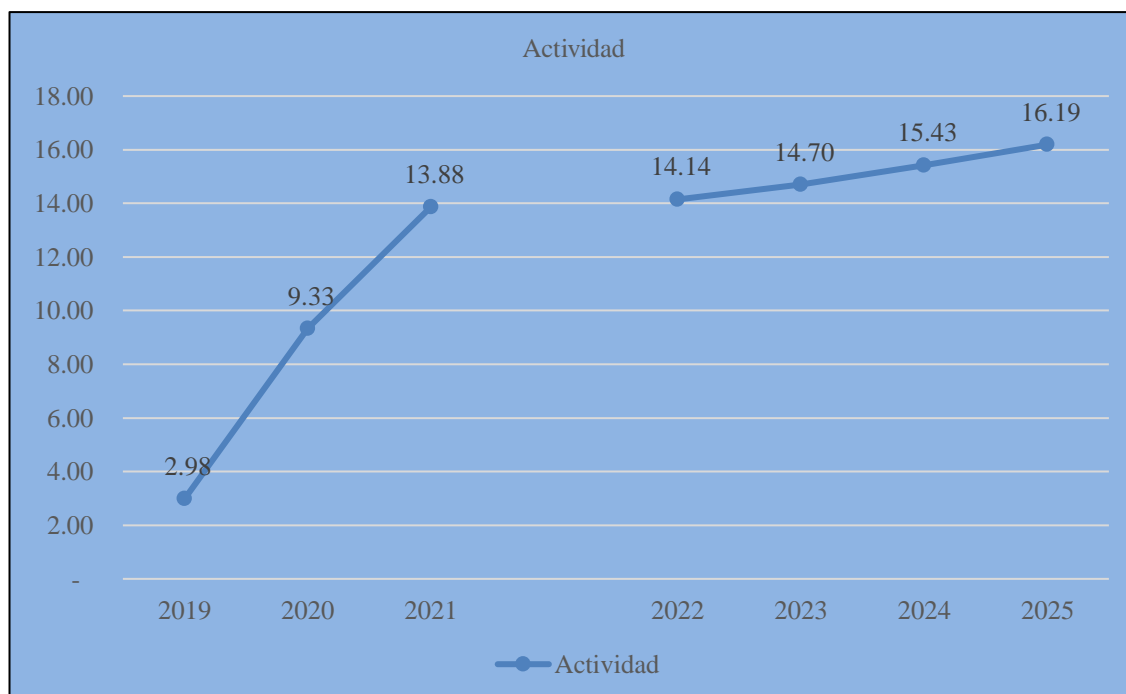
Se muestra que la liquidez de la empresa oscila entre los 229.8% y 4328% antes de la propuesta. Para el 2021, se contó con un menor porcentaje de liquidez, que corresponde a una reducción de -4098%. Después de la propuesta, se produjo un incremento progresivo y se alcanzó el 238.6% en el 2022, y el 296% para el 2025.



**Indicadores de Actividad.** La situación respecto a la actividad de la empresa, son reflejo de los procesos realizados a partir de la gestión de compras y registro de gastos antes de la propuesta de mejora (2019 al 2021), y después de su aplicación (2022 al 2025) (ver Figura 4.60).

**Figura 4.60**

*Indicadores de actividad 2019-2025*

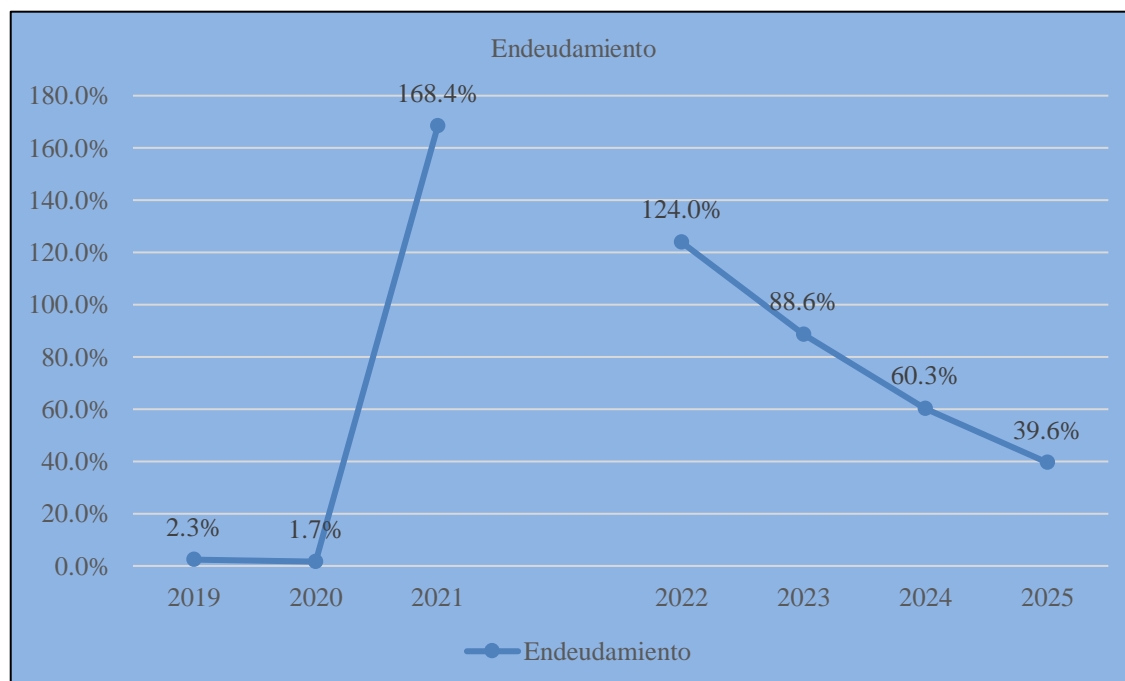


Se muestra que el índice de actividad de la empresa oscila entre los 2.98 y los 13.88 antes de la aplicación de la propuesta de mejora. Para el 2019, se contó con un menor índice de actividad con una reducción de -11%. Mientras tanto, después de la propuesta de control interno, se muestra un incremento progresivo del índice de actividad, básicamente de las cuentas por cobrar. Para el 2022, este alcanzaría el 14.14%, en tanto que para el 2025, el 16.19% por año.

**Indicadores de Endeudamiento.** La situación respecto al endeudamiento de la empresa es reflejo de los procesos realizados a partir de la gestión de compras y registro de gastos antes de la propuesta de mejora (2019 al 2021) y después de su aplicación (2022 al 2025) (ver Figura 4.61).

**Figura 4.61**

*Endeudamiento 2019-2025*

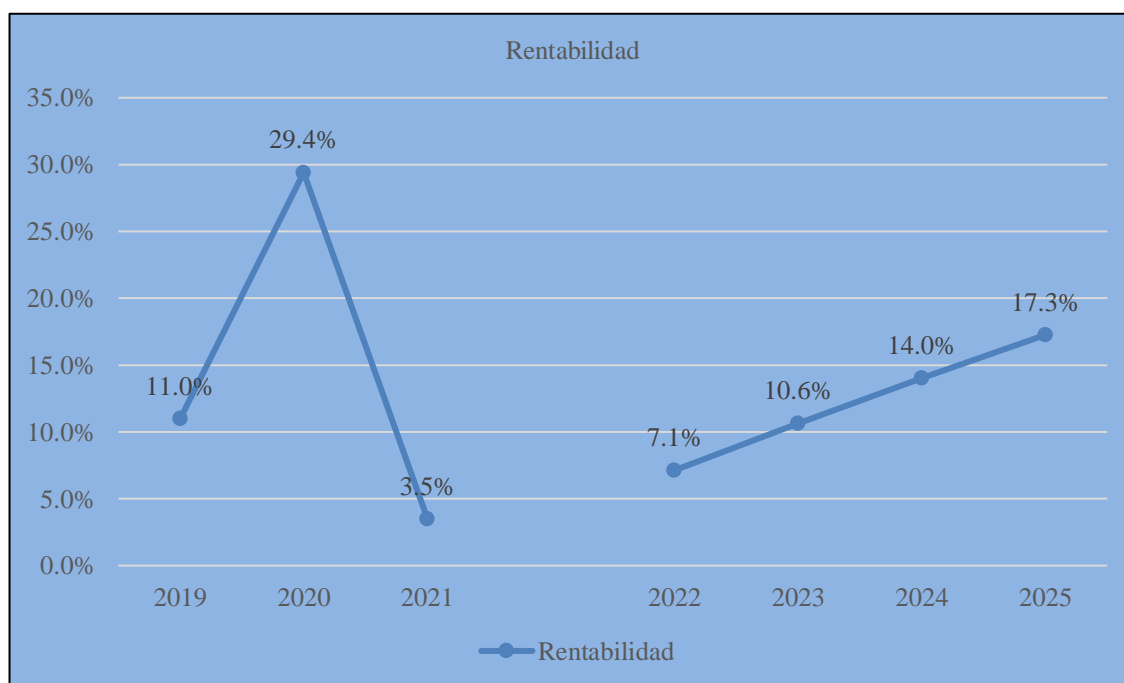


Se muestra que el índice de endeudamiento de la empresa oscila entre el 1.7% y los 168.4% antes de la propuesta. Para el 2021, se contó con un mayor índice de endeudamiento, con un incremento de más del 165%. Luego de poner en marcha la propuesta de control interno, se presenta un descenso progresivo del índice de endeudamiento. Se evidencia que para el 2022 este alcanzaría el 124%, y para el 2025 caería hasta el 39.6%, lo cual es una cifra importante, pues este índice debe encontrarse por debajo del 40% para determinar que la empresa tiene mayor independencia y no depende de terceros.

**Indicadores de Rentabilidad.** La rentabilidad es el resultado de los procesos realizados a partir de la gestión de compras y el registro de gastos antes de la propuesta de mejora (2019 al 2021) y después de su aplicación (2022 al 2025) (ver Figura 4.62).

**Figura 4.62**

*Rentabilidad 2019-2025*



La rentabilidad de la empresa osciló entre el 3.5% y los 29.4% anterior a la propuesta. Para el 2021, hubo un menor índice de rentabilidad, la cual tuvo una caída de aproximadamente 26%. Después de la aplicación de la propuesta de control interno, se muestra un incremento progresivo de la rentabilidad. Para el 2022, tuvo un alcance del 7.1%, y para el 2025 se incrementó en 10% hasta alcanza el 17.3% de rendimiento.

#### 4.4. Actividades de la Propuesta de Mejora

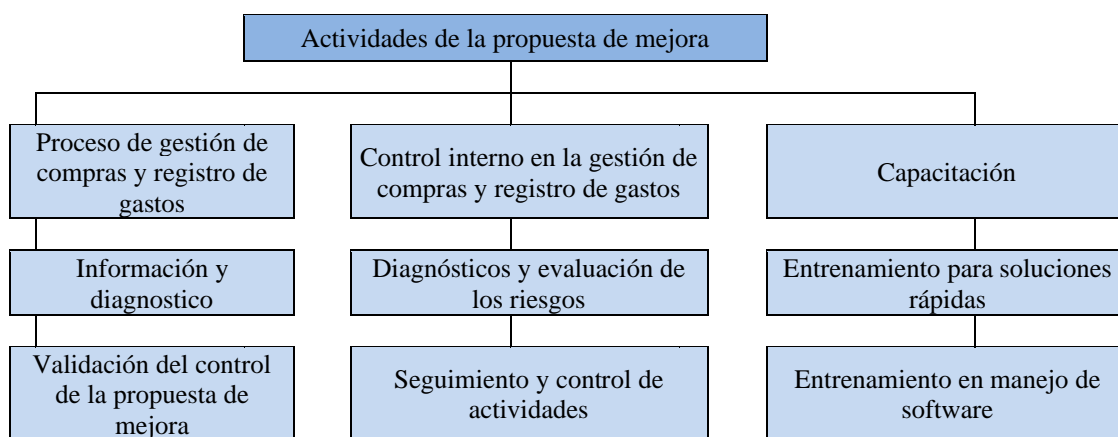
En este punto, se describen las actividades que conforman la propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos, tales como (a) desglose, (b) presupuesto y (c) cronograma de las actividades de la propuesta de mejora.

##### 4.4.1. Desglose de Actividades de la Propuesta de Mejora

Las actividades de la propuesta de mejora se han desglosado en tres bloques de trabajo: (a) el proceso de gestión de compras y registro de gastos, (b) el control interno en la gestión de compras y registro de gastos, y (c) la capacitación del personal. Se puede apreciar que la propuesta de mejora comprende un total de seis actividades (ver Figura 4.63).

**Figura 4.63**

*Desglose de las actividades de la propuesta de mejora*



**Información y Diagnóstico.** Esta actividad se centra en mostrar la situación económica actual, hasta obtener una mejor percepción de la actualidad en la gestión de compras y el registro de gastos, los cuales son posteriormente diagnosticados y registrados para lograr visualizar la realidad financiera de la empresa.

**Validación del Control Interno.** En esta actividad, se muestra el diseño de la propuesta, que está basado en diferentes indicadores anuales, orientados a efectivizar la gestión de compras y el registro de gastos, las cuales generarán mejores resultados financieros.

**Diagnóstico y Evaluación de los Riesgos.** Esta actividad se centra en conocer cuáles son los escenarios donde se generan problemas a nivel de las compras, así como en la custodia y registro de gastos, lo que permita tener información específica para generar planes de contingencia que ayuden reducir dichos riesgos.

**Seguimiento y Control de Actividades.** Esta actividad fiscaliza y controla el cumplimiento de toda las actividades que se van a desarrollar en los diferentes procesos, básicamente lo relacionado con las obras, garantizando la entrega de proyectos en la fecha prevista.

**Entrenamiento para Soluciones Rápidas.** Esta actividad se centra en la instrucción de los colaboradores y responsables para desarrollar una gestión efectiva de compras, así como del registro de gastos. Dicha capacitación permitirá al personal reforzar sus conocimientos y habilidades para resolver problemas.

**Entrenamiento en el Manejo de Software.** Dentro de esta actividad, se brindará capacitaciones al personal involucrado para una gestión adecuada de las compras, en base a los requerimientos. Del mismo modo, se capacitará en el registro de los gastos dentro del sistema para una mayor organización de la información.

#### 4.4.2. Presupuesto de Actividades de la Propuesta de Mejora

El presupuesto de la siguiente propuesta cuenta con todos los costos empleados a nivel de recursos, para que se ejecuten las actividades del proyecto que han sido plasmadas en anteriormente (ver Tabla 4.56). El valor descrito converge como el monto o valor total reflejado como inversión para el proyecto de mejora. El costo de la propuesta se relaciona con las operaciones diarias de la empresa, que incluyen los recursos empleados mediante herramientas, materiales y personal (como honorarios, transporte, entre otros).

**Tabla 4.56**

*Presupuesto de las actividades de la propuesta de mejora*

Detalle de actividades	Importe (expresado en soles)
Redefinir el proceso productivo	13,000.00
Analizar la información generada para su viabilidad	5,500.00
Validación de mejora del control interno productivo	7,500.00
Gestión de mejora del proceso logístico	6,230.00
Diagnosticar riesgos y desviaciones respecto a la propuesta	3,800.00
Seguimiento y control de actividades	2,430.00
Capacitación	7,200.00
Adiestramiento para soluciones rápidas	4,700.00
Adiestramiento en software	2,500.00
Total	26,430.00

Se puede visualizar que la primera parte correspondiente a la redefinición de los procesos, el cual tiene un costo de S/13,000. De ese monto, se desagregan en S/5,500 para analizar la información generada para su viabilidad, y S/7,500 para la propuesta de control interno. Referente a la gestión de mejora del proceso logístico, esta suma un total de S/6,230, desagregados en S/3,800 para el diagnóstico de riesgos y desviaciones del proyecto y S/2,430 para el control de las actividades. Finalmente, para la capacitación, se

dota de S/7,200, de los cuales S/4,700 contribuyen al entrenamiento de soluciones rápidas, y S/2,500 al entrenamiento respecto al software.

#### 4.4.3. Cronograma de Actividades de la Propuesta de Mejora

La Tabla 4.57 muestra el cronograma de las actividades del proyecto, con la programación de los tiempos requeridos para la elaboración y aplicación de la propuesta de mejora. Se puede observar que las actividades de la primera etapa del proyecto requieren de tres meses de plazo, mientras que las actividades de la segunda y tercera se ejecutarán en los nueve meses siguientes, culminado con etapa capacitación del personal involucrado.

**Tabla 4.57**

*Cronograma de actividades de la propuesta de mejora*

Detalle de actividades	Año 1			
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4
Redefinir el proceso producción	x			
Analizar la información generada para su viabilidad	x			
Validación de mejora del CI-productivo	x	x		
Gestión de mejora del proceso logístico	x	x		
Diagnosticar riesgos y desviaciones respecto a la propuesta	x	x		
Seguimiento y control de actividades	x	x		
Capacitación		x		x
Adiestramiento para soluciones rápidas		x		x
Adiestramiento en <i>software</i>		x		x

De acuerdo con el cronograma, la definición del proceso de producción se presentaría entre el primer y segundo trimestre; mientras que la gestión del proceso logístico tendría lugar en los dos primeros trimestres. Asimismo, el seguimiento y control de actividades se desarrollaría a lo largo del año; mientras que la capacitación se produciría en el segundo y tercer trimestre.

#### **4.5. Monetización de la Propuesta de Mejora**

En este punto, se presenta las diferentes estimaciones realizadas a partir de los procesos, tanto para periodos históricos como los proyectados desde el 2022 al 2025, tanto para los procesos de ejecución de obras como los relacionados con las ventas a partir de las obras. Es decir, se realizará la valoración de las pérdidas antes y después de la propuesta.

##### ***4.5.1. Valoración de las Pérdidas antes y después de la Propuesta***

La Tabla 4.58 muestra la información facilitada por el área de contable de la empresa, que contiene datos de las pérdidas de los años 2019, 2020 y 2021 antes de poner en marcha el proyecto de mejora.

En el año 2021, antes de desarrollar la propuesta, se puede apreciar que las pérdidas en la gestión de compras ascendieron S/101,319 y para el registro de los gastos las pérdidas fueron S/80,400, lo que hace un total de ambas pérdidas de S/181,719.



**Tabla 4.58***Valoración de pérdidas antes y después de la propuesta de mejora*

Ficha de Monetización del Problema							
Conceptos de las Variables	Periodos Concluidos			Proyección			
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gestión de compras							
Requerimiento de materiales	17,620	18,460	16,425	11,498	8,623	6,899	5,864
Selección de proveedores	16,326	17,425	15,852	11,096	8,322	6,658	5,659
Solicitud de pedidos	14,576	15,360	14,267	9,987	7,490	5,992	5,093
Traslado de materiales	12,965	14,110	12,787	8,951	6,713	5,371	4,565
Materiales recibidos	10,417	10,520	10,118	7,083	5,312	4,250	3,612
Materiales fallados instalados	11,960	12,585	11,368	7,958	5,968	4,775	4,059
Materiales fallados devueltos	6,177	7,222	5,734	4,014	3,010	2,408	2,047
Materiales sobrantes	14,913	14,952	14,767	10,337	7,753	6,202	5,272
Sub Total	104,954	110,634	101,319	70,923	53,192	42,554	36,171
Registro de gastos	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Documentos recibidos	12,833	13,798	14,837	10,386	7,789	6,232	5,297
Documentos deteriorados	17,476	18,792	20,206	14,144	10,608	8,487	7,214
Documentos extraviados	1,222	1,314	1,413	989	742	593	504
Custodia de documentos	3,666	3,942	4,239	2,967	2,225	1,780	1,513
Gastos inconclusos	22,242	23,916	25,717	18,002	13,501	10,801	9,181
Deficiencia del área contable	12,099	13,009	13,989	9,792	7,344	5,875	4,994
Sub Total	69,538	74,772	80,400	56,280	42,210	33,768	28,703
			(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
Total, Perjuicio General	174,492	185,406	181,719	127,203	95,402	76,322	64,874
				(a-b)	(a-c)	(a-d)	(a-e)
Beneficio o ahorro del proyecto	-	-	-	54,516	86,317	105,397	116,845

Como se observa, la información facilitada por el área de contable de la empresa contiene datos de las pérdidas de los años 2022, 2023, 2024 y 2025, así como los beneficios después de poner en marcha el proyecto de mejora.

En el año 2025, después de implementar la propuesta, se puede apreciar que las pérdidas en la gestión de compras se redujeron a S/36,171; en tanto que, para el registro de los gastos, las pérdidas disminuyeron a S/28,703. Es notoria la disminución de ambas pérdidas por S/64,874, lo que genera un beneficio económico a favor de la empresa por S/116,845.

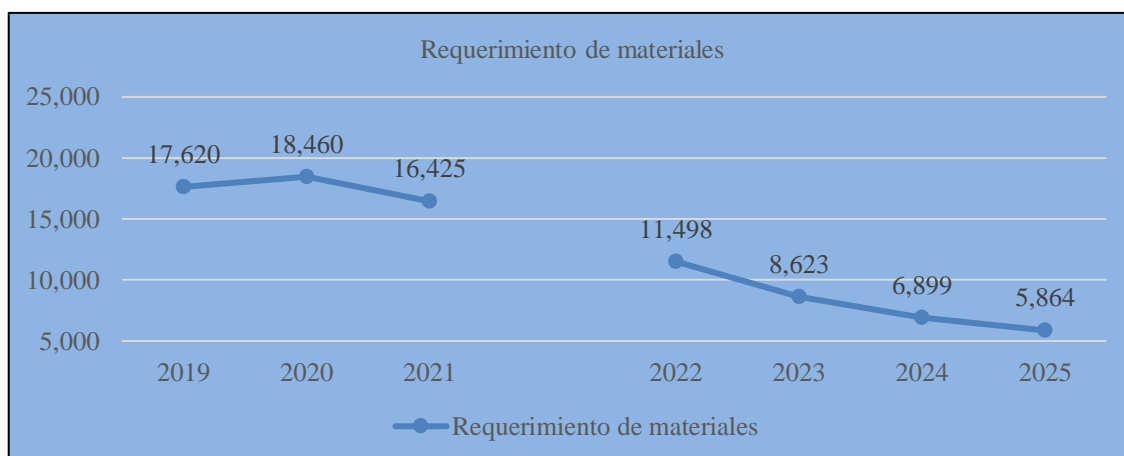
## **4.6. Resultados del Proceso de Gestión de Compras**

### ***4.6.1. Indicadores de Gestión del Proceso de Requerimiento de Materiales***

**Indicadores del Proceso de Requerimiento de Materiales antes de la Propuesta.** Se realiza la presentación de la propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar la gestión del proceso de requerimiento de materiales, el cual se recomienda aplicar con frecuencia mensual. En la Figura 4.64, se han usado los indicadores para medir la gestión del proceso de requerimiento de materiales de los años 2019, 2020 y 2021, que son periodos precedentes a la propuesta de mejora.

**Figura 4.64**

*Indicadores del proceso de requerimiento de materiales (antes y después de la propuesta)*



Se puede observar que las pérdidas referentes al requerimiento de materiales oscilan entre los S/16,000 y un poco más de los S/17,000 antes del desarrollo de la propuesta. Para el 2020, hubo más pérdidas, las cuales ascendieron a S/18,000.

**Indicadores del proceso de Requerimiento de Materiales después de la Propuesta.** Se implementará el sistema de indicadores para la gestión del proceso de Requerimiento de Materiales aplicado en los años 2022, 2023, 2024 y 2025, que son periodos después de la propuesta. La información proyectada muestra una mejora en la eficiencia del proceso, que se reduciría a S/5,000 por el mejor uso de los recursos.

De otro lado, se observa que el proceso de requerimiento de materiales proyecta, para el 2025, una reducción notoria en sus pérdidas, la cual explica el cumplimiento de la mejora del proyecto.

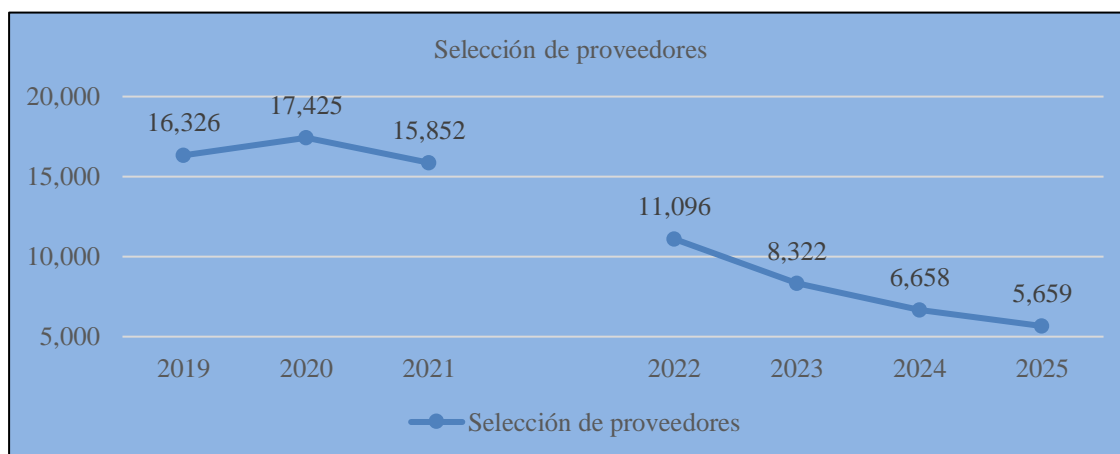
#### 4.6.2. Indicadores de Gestión del Proceso de Selección de Proveedores

##### Indicadores del Proceso de Selección de Proveedores antes de la Propuesta.

Se hace la presentación de la propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar la gestión del proceso de selección de proveedores, que se recomienda aplicar con una frecuencia mensual. En la Figura 4.65, se han usado los indicadores para medir la gestión del proceso de selección de proveedores de los años 2019, 2020 y 2021, que son periodos procedentes a la propuesta de mejora. Se puede observar que las pérdidas referentes a este proceso oscilan entre los S/15,000 y un poco más de los S/16,000 antes del desarrollo de la propuesta. Para el 2020, año donde más pérdidas se generaron, estas sumaron S/17,000.

**Figura 4.65**

*Indicadores del proceso de selección de proveedores (antes y después de la propuesta)*



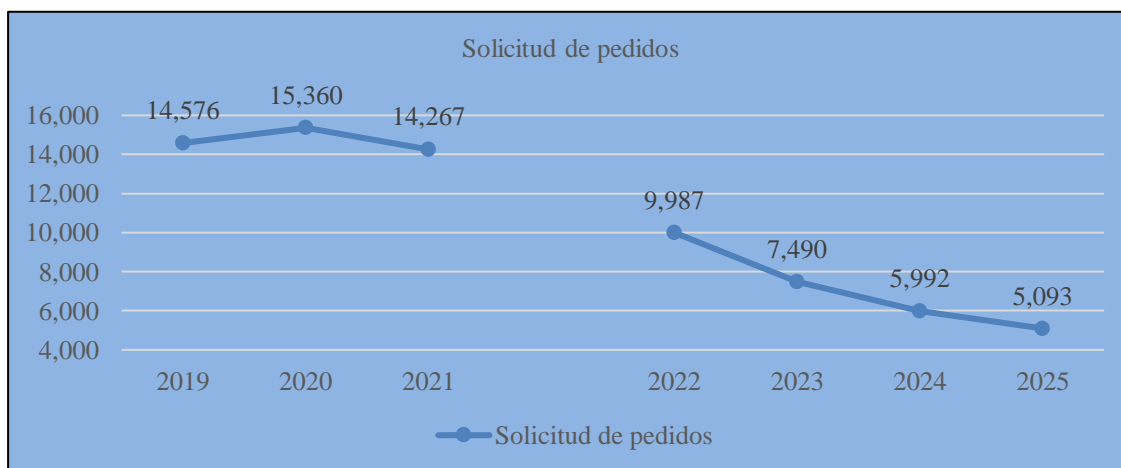
**Indicadores del proceso de Selección de Proveedores después de la Propuesta.** Se implementará el sistema de indicadores para la gestión del proceso de selección de proveedores, aplicado en los años 2022, 2023, 2024 y 2025, que son periodos después de la propuesta. La información proyectada muestra una mejora en la eficiencia del proceso, que se reduciría a S/5,000 por el mejor uso de los recursos. De otro lado, se observa que el proceso de selección de proveedores proyecta, para el 2025, una reducción notoria en sus pérdidas, la cual explica el cumplimiento la mejora del proyecto.

### 4.6.3. Indicadores de Gestión del Proceso de Solicitud de Pedidos

**Indicadores del Proceso de Solicitud de Pedidos antes de la Propuesta.** Se hace la presentación de la propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar la gestión del proceso de Solicitud de Pedidos, el mismo que se recomienda aplicar con frecuencia mensual. En la Figura 4.66, se han usado indicadores para medir la gestión del proceso de solicitud de pedidos de los años 2019, 2020 y 2021, que son periodos precedentes a la propuesta de mejora. Se puede observar que las pérdidas referentes a la solicitud de pedidos oscilan entre los S/14,576 en el año 2019 y S/14,267 en el 2021, antes del desarrollo de la propuesta. Para el 2020, se generaron más pérdidas con S/15,360.

**Figura 4.66**

*Indicadores del proceso de solicitud de pedidos (antes y después de la propuesta)*



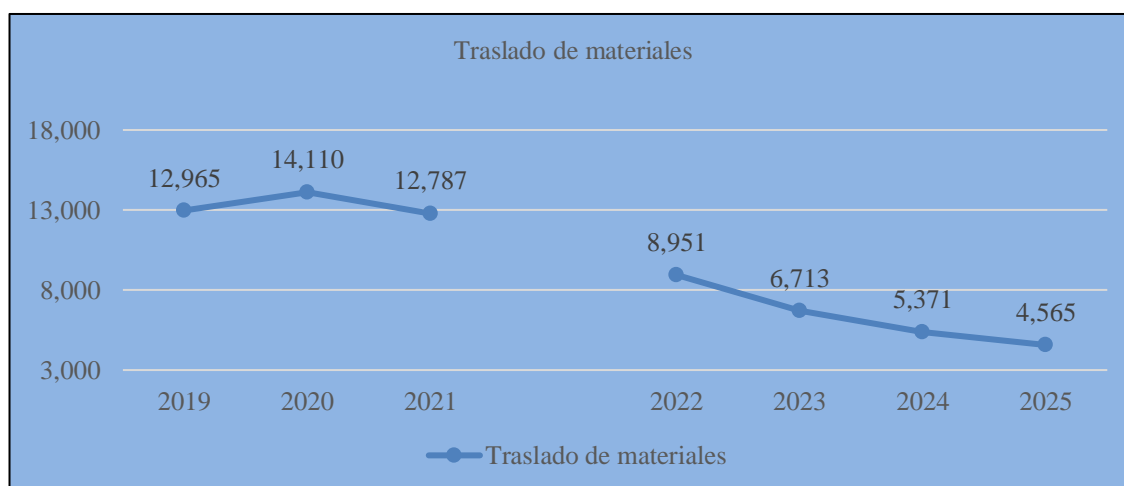
**Indicadores del Proceso de Solicitud de Pedidos después de la Propuesta.** Se implementará el sistema de indicadores para la gestión del proceso de solicitud de pedidos, aplicado en los años 2022, 2023, 2024 y 2025, que son periodos posteriores a la propuesta. La información proyectada muestra una mejora en la eficiencia del proceso, que se reduciría a S/5,000 por el mejor uso de los recursos. De otro lado, se observa que el proceso de solicitud de pedidos proyecta, para el 2025, una reducción notoria en sus pérdidas, la cual explica el cumplimiento de la mejora del proyecto.

#### 4.6.4. Indicadores de Gestión del Proceso de Traslado de Materiales

**Indicadores del proceso de Traslado de Materiales antes de la Propuesta.** Se hace la presentación de la propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar la gestión del proceso de traslado de materiales, el cual se recomienda aplicar con frecuencia mensual. En la Figura 4.67, se han usado los indicadores para medir la gestión del proceso de traslado de materiales de los años 2019, 2020 y 2021, que son periodos precedentes a la propuesta de mejora. Se puede observar que las pérdidas referentes a este proceso oscilan entre los S/14,965 en el año 2019 a S/12,787 en el 2021, antes del desarrollo de la propuesta. Para el 2020, año en el que hubo más pérdidas, estas ascendieron a S/14,110.

**Figura 4.67**

*Indicadores del proceso de traslado de materiales (antes y después de la propuesta)*



#### **Indicadores del Proceso de Traslado de Materiales después de la Propuesta.**

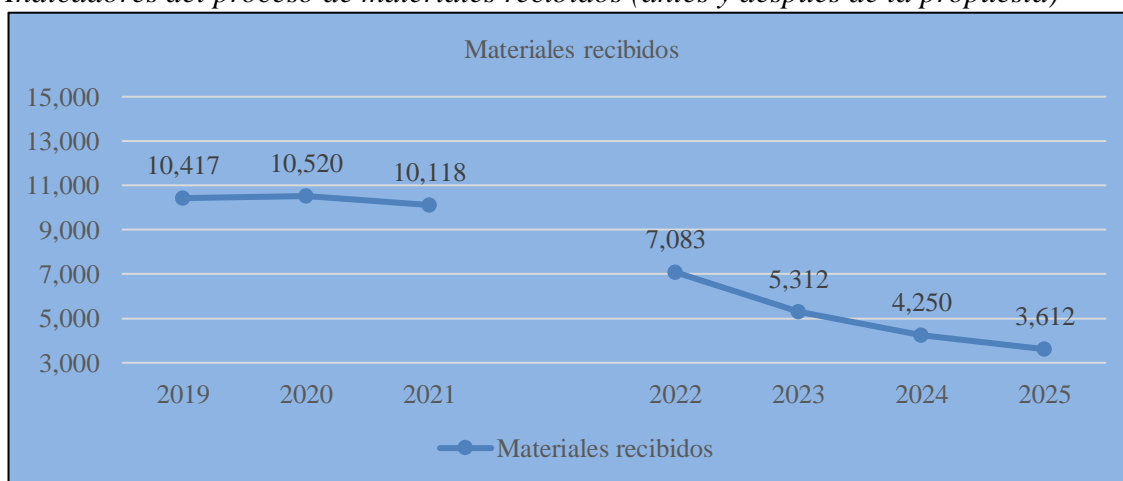
Se implementará el sistema de indicadores para la gestión del proceso de traslado de materiales, aplicado en los años 2022, 2023, 2024 y 2025, que son periodos posteriores a la propuesta. La información proyectada muestra una mejora en la eficiencia del proceso que se reduciría a S/4,000 por el mejor uso de los recursos. De otro lado, se observa que el proceso de traslado de materiales proyecta, para el 2025, una reducción notoria en sus pérdidas, la cual explica el cumplimiento la mejora del proyecto.

#### 4.6.5. Indicadores de Gestión del Proceso de Materiales Recibidos

**Indicadores del Proceso de Materiales Recibidos antes de la Propuesta.** Se hace la presentación de la propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar la gestión del proceso de materiales recibidos, el cual se recomienda aplicar con frecuencia mensual. En la Figura 4.68, se han usado los indicadores para medir la gestión del proceso de materiales recibidos de los años 2019, 2020 y 2021, que son periodos precedentes a la propuesta de mejora. Se puede observar que las pérdidas referentes a los materiales recibidos oscilan entre los S/14,417 en el año 2019 y S/10,118 en el año 2021 antes del desarrollo de la propuesta. Para el 2020, año en el que hubo más pérdidas, estas ascendieron a S/10,520.

**Figura 4.68**

*Indicadores del proceso de materiales recibidos (antes y después de la propuesta)*



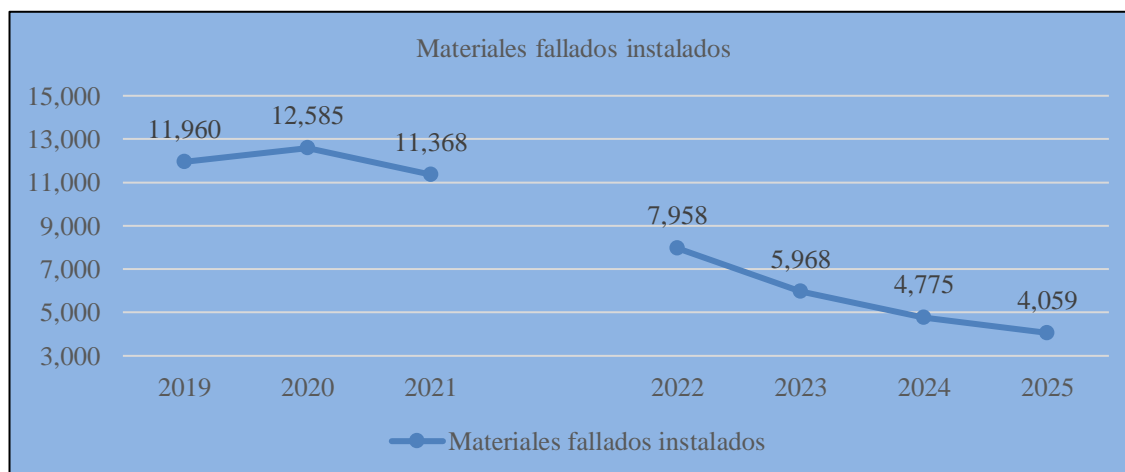
**Indicadores del Proceso de Materiales Recibidos después de la Propuesta.** Se implementará el sistema de indicadores para la gestión del proceso de materiales recibidos, aplicado durante los años 2022, 2023, 2024 y 2025, que son periodos después de la propuesta. La información proyectada muestra una mejora en la eficiencia del proceso, que se reduciría a S/3,000 por el mejor uso de los recursos. De otro lado, se observa que el proceso de materiales recibidos proyecta, para el 2025, una reducción notoria en sus pérdidas, que se explica por el cumplimiento la mejora del proyecto.

#### 4.6.6. Indicadores de Gestión del Proceso de Materiales Fallados Instalados

**Indicadores del Proceso de Materiales Fallados Instalados antes de la Propuesta.** La propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar la gestión del proceso de materiales fallados instalados debe aplicarse mensualmente. En la Figura 4.69, se han usado los indicadores para medir la gestión de este proceso de los años 2019, 2020 y 2021, que son periodos procedentes a la propuesta de mejora. Se puede observar que las pérdidas referentes al requerimiento de materiales oscilan entre los S/11,960 en el 2019 y S/11,368 en el 2021, antes del desarrollo de la propuesta. Para el 2020, año en el que hubo más pérdidas, estas ascendieron a S/12,585.

**Figura 4.69**

*Indicadores del proceso de materiales fallados instalados (antes y después de la propuesta)*



**Indicadores del Proceso de Materiales Fallados Instalados después de la Propuesta.** Se implementará el sistema de indicadores para la gestión del proceso de materiales fallados instalados, aplicado en los años 2022, 2023, 2024 y 2025, que son periodos posteriores a la propuesta. La información proyectada muestra una mejora en la eficiencia del proceso que se reduciría a S/4,000 por el mejor uso de los recursos. De otro lado, se observa que el proceso de materiales fallados instalados proyecta, para el 2025, una reducción notoria en sus pérdidas, la cual explica el cumplimiento la mejora del proyecto.

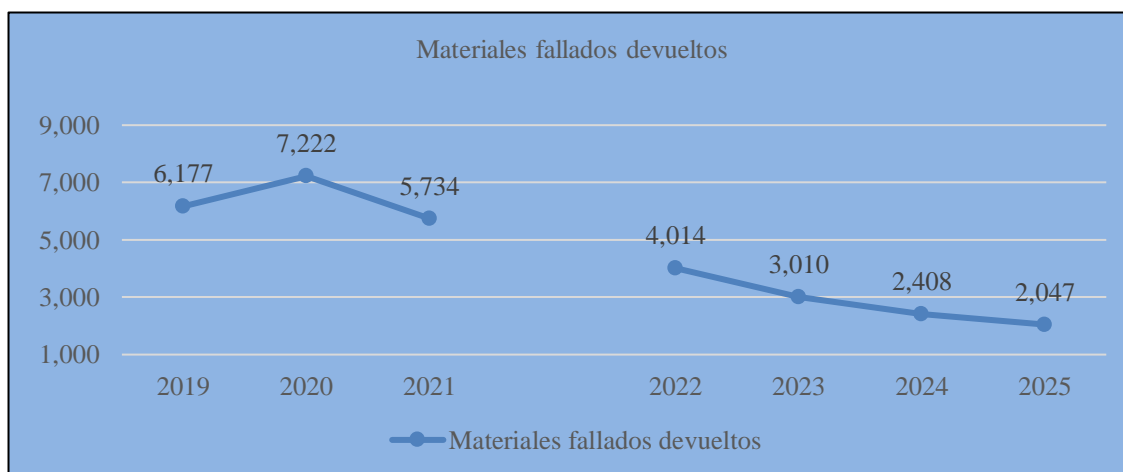


#### 4.6.7. Indicadores de Gestión del Proceso de Materiales Fallados Devueltos

**Indicadores del proceso de Materiales Fallados Devueltos antes de la Propuesta.** La propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar la gestión del proceso de materiales fallados devueltos debe aplicarse mensualmente. En la Figura 4.70, se han usado los indicadores para medir la gestión de este proceso de los años 2019, 2020 y 2021, que son periodos precedentes a la propuesta de mejora. Se puede observar que las pérdidas referentes a los materiales fallados devueltos oscilan entre los S/6,000 y un poco menos de los S/5,000, antes del desarrollo de la propuesta. Para el 2020, año en el que hubo más pérdidas, estas ascendieron a S/7,000.

**Figura 4.70**

*Indicadores del proceso de materiales fallados devueltos (antes y después de la propuesta)*



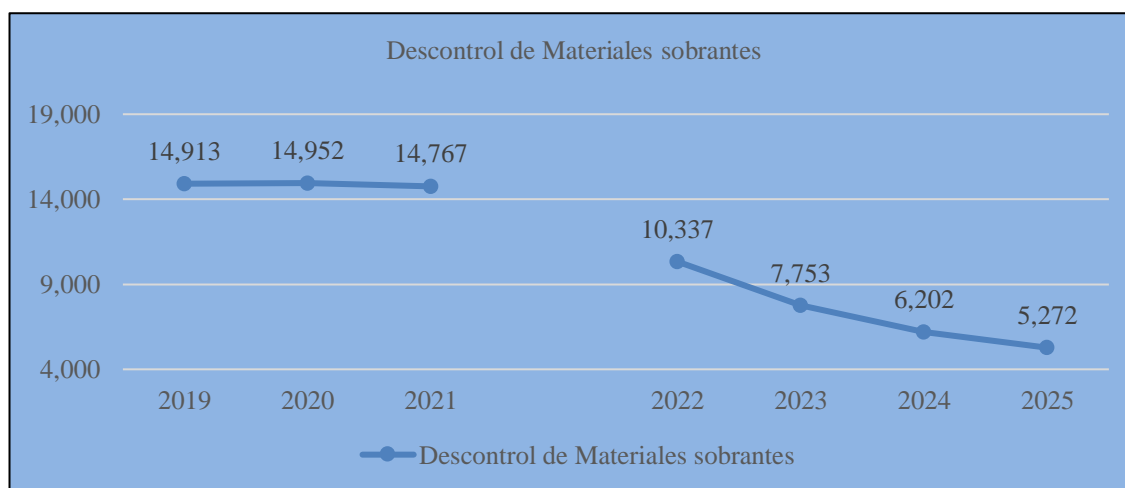
**Indicadores del proceso de Materiales Fallados Devueltos después de la Propuesta.** Se implementará el sistema de indicadores para la gestión del proceso de materiales fallados devueltos, aplicado en los años 2022, 2023, 2024 y 2025, que son periodos posteriores a la propuesta. La información proyectada muestra una mejora en la eficiencia del proceso, que se reduciría a S/2,000 por el mejor uso de los recursos. De otro lado, se observa que dicho proceso proyecta, para el 2025, una reducción notoria en sus pérdidas, la cual explica el cumplimiento de la mejora del proyecto.

#### 4.6.8. Indicadores de Gestión del Proceso de Descontrol de Materiales Sobrantes

**Indicadores del proceso de Descontrol de Materiales Sobrantes antes de la Propuesta.** La propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar la gestión del proceso de descontrol de materiales sobrantes debe aplicarse mensualmente. En la Figura 4.71, se han usado los indicadores para medir la gestión de este proceso de los años 2019, 2020 y 2021, que son periodos precedentes a la propuesta de mejora. Se puede observar que las pérdidas referentes al descontrol de materiales sobrantes oscilan entre los S/14,913 en el 2019 a S/14,767 en el 2021, antes del desarrollo de la propuesta. Para el 2020, año en el que hubo más pérdidas, se generaron S/14,952.

**Figura 4.71**

*Indicadores del proceso de descontrol de materiales sobrantes (antes y después de la propuesta)*



**Indicadores del Proceso de Descontrol de Materiales Sobrantes después de la Propuesta.** El sistema de indicadores para la gestión de este proceso se aplicará en los años 2022, 2023, 2024 y 2025, que son periodos posteriores a la propuesta. La información proyectada muestra una mejora en la eficiencia del proceso, que se reducirá a S/5,000 por el mejor uso de los recursos. De otro lado, se observa que el proceso de descontrol de materiales sobrantes proyecta, para el 2025, una reducción notoria en sus pérdidas, la cual explica el cumplimiento la mejora del proyecto.

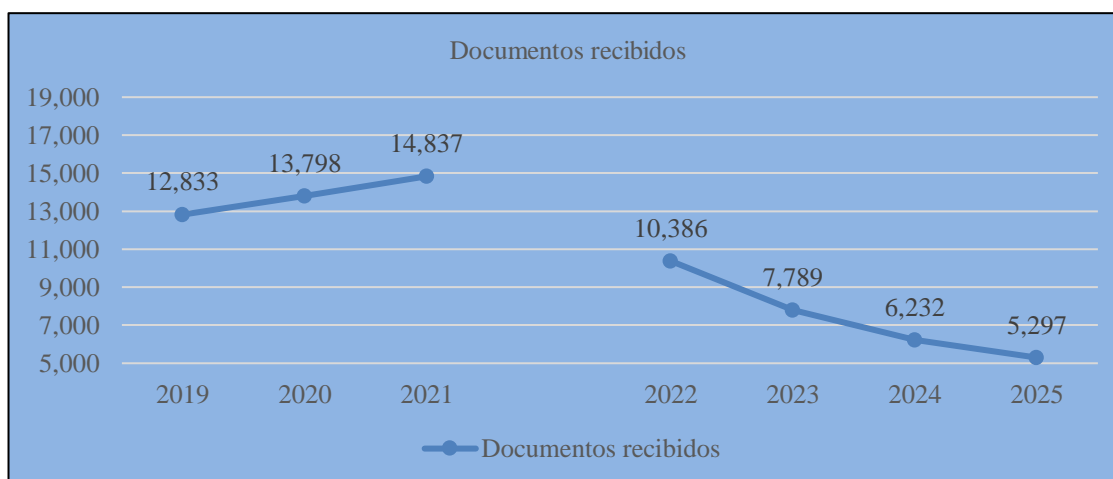
## 4.7. Resultados del Proceso de Registro de Gastos

### 4.7.1. Indicadores de Gestión del Proceso de Documentos Recibidos

**Indicadores del Proceso de Documentos Recibidos antes de la Propuesta.** La propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar la gestión del proceso de documentos recibidos deber aplicarse mensualmente. En la Figura 4.72, se han usado los indicadores para medir la gestión del proceso de documentos recibidos de los años 2019, 2020 y 2021 antes de la propuesta de mejora. Se puede observar que las pérdidas oscilan entre los S/12,000 en el 2019 y S/14,000 en el 2021 antes de su desarrollo. Para el 2020, año en el que hubo más pérdidas, se generaron S/13,000.

**Figura 4.72**

*Indicadores del proceso de documentos recibidos (antes y después de la propuesta)*



**Indicadores del Proceso de Documentos Recibidos después de la Propuesta.** Se implementará el sistema de indicadores para la gestión del proceso de documentos recibidos en los años 2022, 2023, 2024 y 2025, que son periodos posteriores a la propuesta. La información proyectada muestra una mejora en la eficiencia del proceso, que se reduciría a S/5,000 por el mejor uso de los recursos. De otro lado, se observa que dicho proceso proyecta, para el 2025, una reducción notoria en sus pérdidas, la cual explica el cumplimiento de la mejora del proyecto.

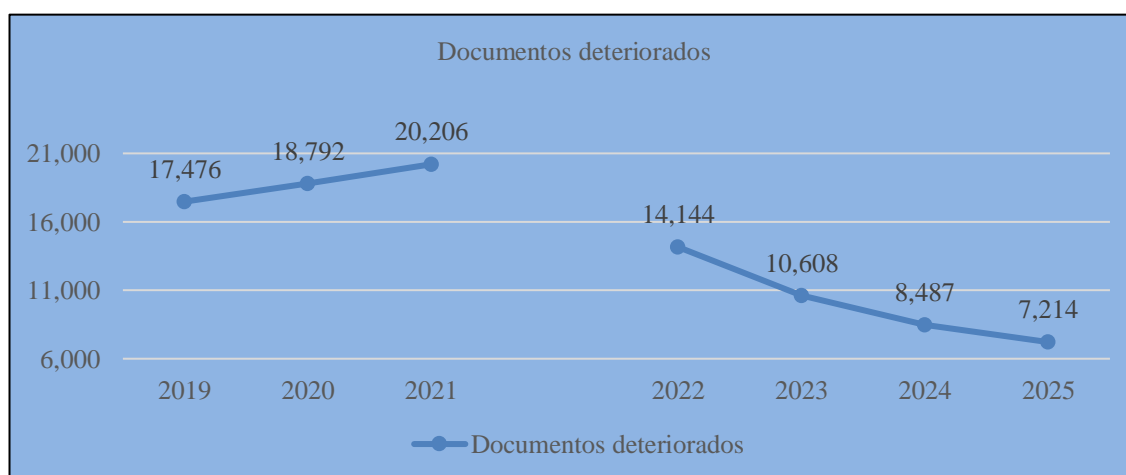
#### 4.7.2. Indicadores de Gestión del Proceso de Documentos Deteriorados

##### Indicadores del Proceso de Documentos Deteriorados antes de la Propuesta.

La propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar la gestión del proceso de documentos deteriorados debe aplicarse con mensualmente. En la Figura 4.73, se han usado los indicadores para medir la gestión de este proceso de los años 2019, 2020 y 2021, que son periodos precedentes a la propuesta de mejora. Se puede observar que las pérdidas referentes a los documentos deteriorados oscilan entre los S/17,000 en el 2019 y S/20,000 en el 2021 antes del desarrollo de la propuesta. Para el 2020, año en el que hubo más pérdidas, estas ascendieron a S/18,000.

**Figura 4.73**

*Indicadores del proceso de documentos deteriorados (antes y después de la propuesta)*



**Indicadores del proceso de Documentos Deteriorados después de la Propuesta.** Se implementará el sistema de indicadores para la gestión del proceso de documentos deteriorados, aplicado en los años 2022, 2023, 2024 y 2025, que son periodos posteriores a la propuesta. La información proyectada muestra una mejora en la eficiencia del proceso que se reduciría a S/7,000 por el mejor uso de los recursos. De otro lado, se observa que el proceso de documentos deteriorados proyecta, para el 2025, una reducción notoria en sus pérdidas, la cual explica el cumplimiento de la mejora del proyecto.

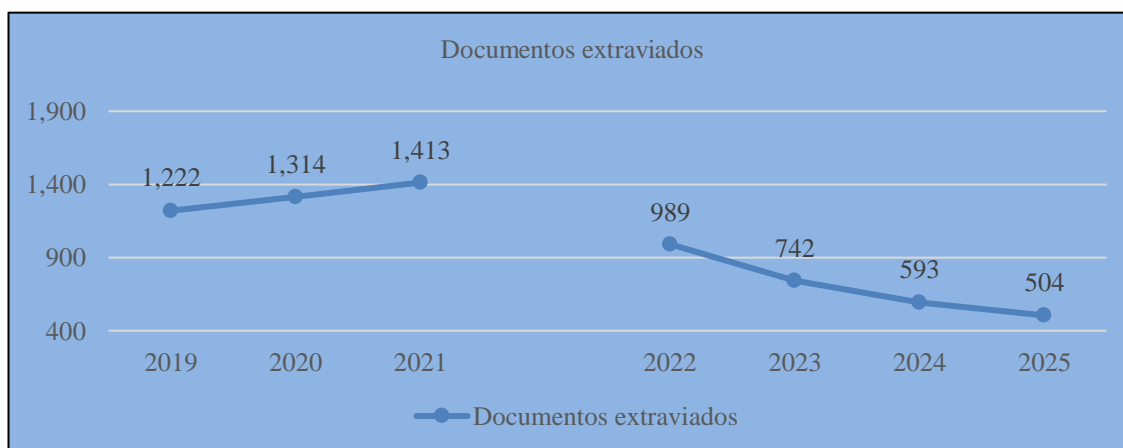
### 4.7.3. Indicadores de Gestión del Proceso de Documentos Extraviados

#### Indicadores del Proceso de Documentos Extraviados antes de la Propuesta.

La propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar la gestión del proceso de documentos extraviados debe aplicarse mensualmente. En la Figura 4.74, se han usado los indicadores para medir la gestión del proceso de documentos extraviados de los años 2019, 2020 y 2021, que son periodos precedentes a la propuesta de mejora. Se puede observar que las pérdidas referentes a los documentos extraviados oscilan entre los S/1,222 en el 2019 y S/1,413 en el 2021 antes del desarrollo de la propuesta. Para el 2020, se produjo una reducción en las pérdidas a S/1,314.

**Figura 4.74**

*Indicadores del proceso de documentos extraviados (antes y después de la propuesta)*



**Indicadores del Proceso de Documentos Extraviados después de la Propuesta.** Se implementará el sistema de indicadores para la gestión del proceso de documentos extraviados, aplicado en los años 2022, 2023, 2024 y 2025, que son periodos posteriores a la propuesta. La información proyectada muestra una mejora en la eficiencia del proceso que se reduciría a S/504 por el mejor uso de los recursos. De otro lado, se observa que el proceso de documentos extraviados proyecta, para el 2025, una reducción notoria en sus pérdidas, que explica el cumplimiento en la mejora del proyecto.

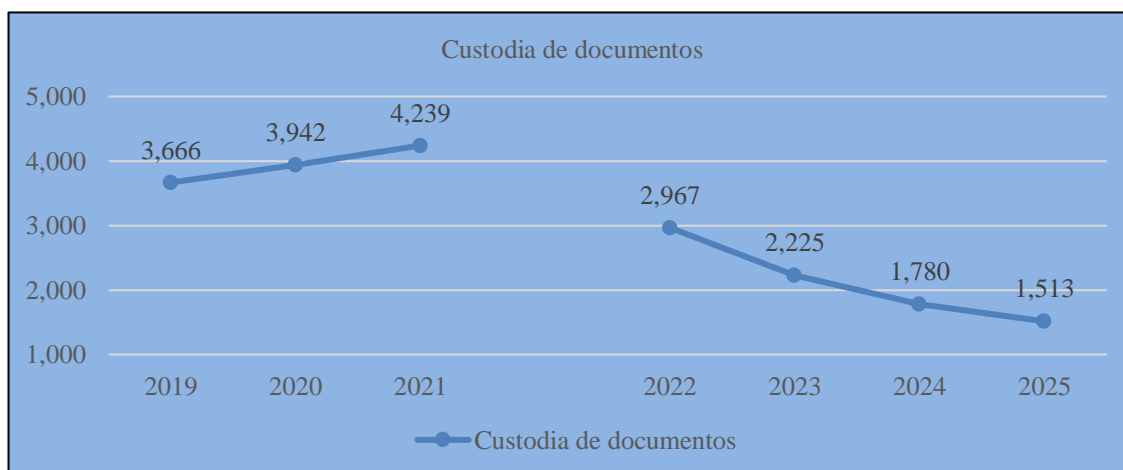
#### 4.7.4. Indicadores de Gestión del Proceso de Custodia de Documentos

##### Indicadores del Proceso de Custodia de Documentos antes de la Propuesta.

Se realiza la presentación de la propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar la gestión del proceso de custodia de documentos, el cual se recomienda aplicar con frecuencia mensual. En la Figura 4.75, se han usado los indicadores para medir la gestión de este proceso de los años 2019, 2020 y 2021, que son periodos precedentes a la propuesta de mejora. Se puede observar que las pérdidas referentes al custodia de documentos oscilan entre los S/3,000 y un poco más de los S/4,000 antes del desarrollo de la propuesta. Para el 2020, hubo una disminución en las pérdidas a S/3,000.

**Figura 4.75**

*Indicadores del proceso de custodia de documentos (antes y después de la propuesta)*



##### Indicadores del Proceso de Custodia de Documentos después de la Propuesta.

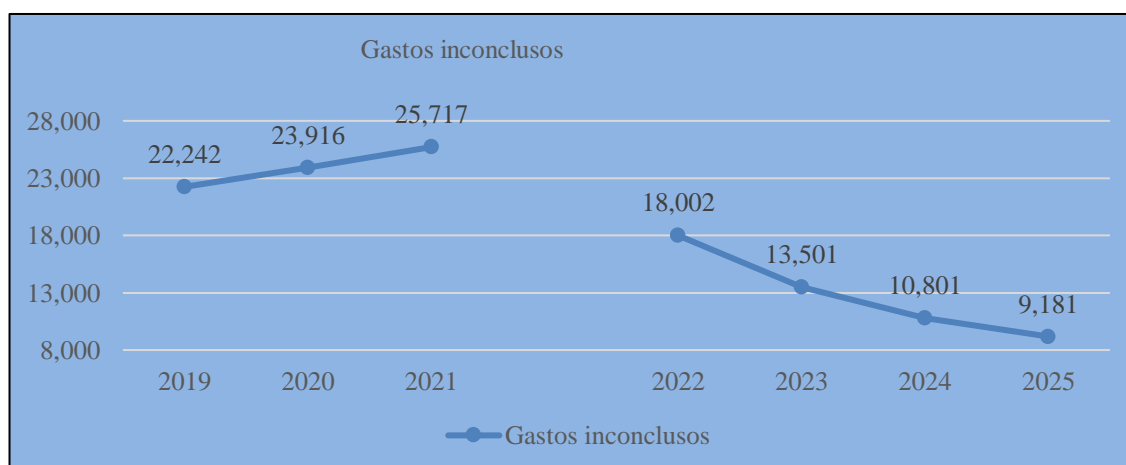
Se implementará el sistema de indicadores para la gestión del proceso de custodia de documentos, aplicado en los años 2022, 2023, 2024 y 2025, que son periodos posteriores a la propuesta. La información proyectada muestra una mejora en la eficiencia del proceso que se reduciría a S/1,513 por el mejor uso de los recursos. De otro lado, se observa que el proceso de custodia de documentos proyecta, para el 2025, una reducción notoria en sus pérdidas, la cual explica el cumplimiento de la mejora del proyecto.

#### 4.7.5. Indicadores de Gestión del Proceso de Gastos Inconclusos

**Indicadores del Proceso de Gastos Inconclusos antes de la Propuesta.** Se lleva a cabo la presentación de la propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar la gestión del proceso de gastos inconclusos, el cual se recomienda aplicar con una frecuencia mensual. En la Figura 4.76, se han usado los indicadores para medir la gestión de este proceso de los años 2019, 2020 y 2021, que son periodos precedentes a la propuesta de mejora. Se puede observar que las pérdidas referentes a los gastos inconclusos oscilan entre los S/22,000 y un poco más de S/25,000 antes del desarrollo de la propuesta. Para el 2020, disminuyó a S/23,000.

**Figura 4.76**

*Indicadores del proceso de gastos inconclusos (antes y después de la propuesta)*



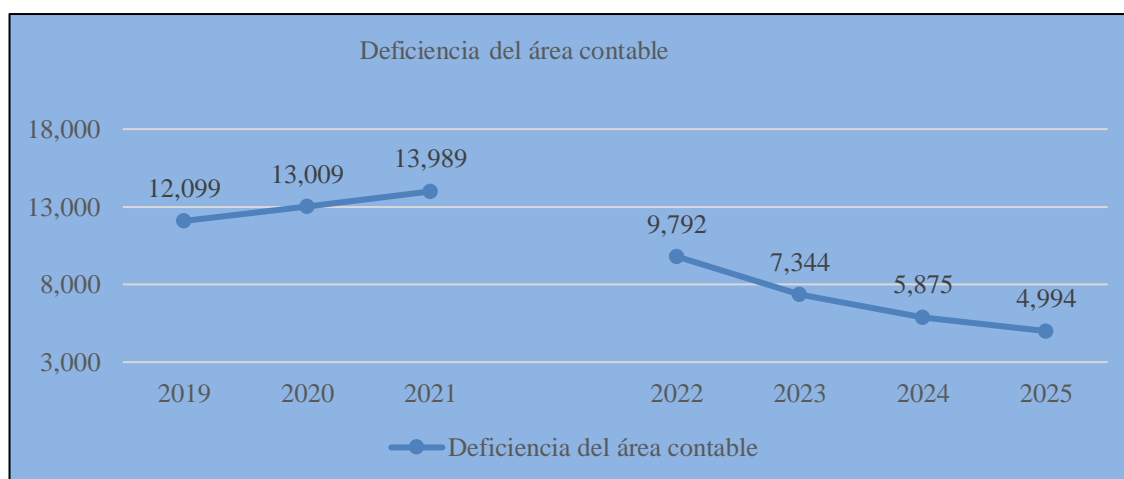
**Indicadores del Proceso de Gastos Inconclusos después de la Propuesta.** Se implementará el sistema de indicadores para la gestión del proceso de gastos inconclusos, aplicado en los años 2022, 2023, 2024 y 2025, que son periodos posteriores a la propuesta. La información proyectada muestra una mejora en la eficiencia del proceso, que se reduciría a S/5,000 por el mejor uso de los recursos. De otro lado, se observa que el proceso de los gastos inconclusos, para el 2025, tuvo una reducción notoria en sus pérdidas, la cual explica el cumplimiento la mejora del proyecto.

#### 4.7.6. Indicadores de Gestión del Proceso de Deficiencia del Área Contable

**Indicadores del Proceso de Deficiencia del Área Contable antes de la propuesta.** La propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar la gestión del proceso de deficiencia del área contable debe aplicarse mensualmente. En la Figura 4.77, se han usado los indicadores para medir la gestión de este proceso de los años 2019, 2020 y 2021, periodos precedentes a la propuesta de mejora. Se puede observar que las pérdidas referentes a la deficiencia del área contable oscilan entre los S/12,099 y un poco más de los S/13,989 antes del desarrollo de la propuesta. Para el 2020, se redujo a S/13,009.

**Figura 4.77**

*Indicadores del proceso de Deficiencia del Área Contable (antes y después de la propuesta)*



**Indicadores del Proceso de Deficiencia del Área Contable después de la Propuesta.** Se implementará el sistema de indicadores para la gestión del proceso de deficiencia del área contable, aplicado en los años 2022, 2023, 2024 y 2025, que son periodos posteriores a la propuesta. La información proyectada muestra una mejora en la eficiencia del proceso que se reduciría a S/4,000 por el mejor uso de los recursos. De otro lado, se observa que el proceso de deficiencia del área contable proyecta, para el 2025, una reducción notoria en sus pérdidas, la cual explica el cumplimiento de la mejora del proyecto.



## 4.8. Resultados Financieros de la Propuesta

Los resultados financieros, que deben ser considerados en la propuesta de mejora, comprenden el estado de resultados y el balance general, así como los indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad. Estos complementarán y ayudarán al desarrollo de la propuesta de los resultados financieros, con la finalidad de conocer la situación económica de la empresa.

### 4.8.1. Resultados del Estado de Ganancias y Pérdidas

En la Tabla 4.59, se detalla la información del estado de resultados antes de la propuesta de mejora y luego de implementarla.

**Tabla 4.59**

*Resultados del estado de ganancias y pérdidas*

Estado de Resultados (antes de la propuesta de mejora)	Estados de Resultados (después de la propuesta de mejora)
<p>La empresa elabora los estados de resultados con información incompleta y proyectada, a causa de no tener los documentos sustentatorios al alcance. Al contar con un área contable externo, se tiene que solicitar el estado de resultados financieros con un mes de anticipación, tiempo que en ocasiones es pérdida para la empresa, debido a que no logra presentar la información a los usuarios que lo requieren. Para ello, se pierde opciones de financiamientos y cierres de negocios, a consecuencia de una gestión desorganizada.</p>	<p>Actualmente, la empresa sigue política de entrega de documentos de compras y registro de gastos, a través de un área contable interna, que se implementó a causa de las necesidades del negocio. Esta vigila de cerca las actividades diarias y elabora el estado de resultados con información fidedigna y lo presenta a Gerencia de manera oportuna, lo que origina confiabilidad y eficiencia en sus gestiones. Así mismo, optimiza los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.</p>

#### **4.8.2. Resultados del Balance General**

En la Tabla 4.60, se detalla la información del balance general antes de la propuesta de mejora y luego de implementarla.

**Tabla 4.60**

*Resultados del balance general*

Balance General (antes de la propuesta de mejora)	Balance General (después de la propuesta de mejora)
<p>La empresa elabora el balance general con información incompleta y proyectada, a causa de no contar a la mano con los documentos sustentatorios. Debido a que el área contable es externa, se tiene que solicitar el estado del balance general con un mes de anticipación, situación que genera pérdidas para la empresa, debido a que no logra presentar la información a los usuarios que lo requieren y obstruye la toma de decisiones para el rumbo de la empresa.</p>	<p>Actualmente, la empresa cuenta con un área contable interna. Esto ayuda a archivar los documentos y salvaguardarlos, de tal forma que, al momento de realizar los análisis para elaboración del balance general, cuenta con información al alcance de manera organizada y ordenada. Esta acción permite elaborar el balance con máximo un mes de retraso, lo cual ayuda a tomar mejores decisiones y presentar la información en caso la requieran las entidades públicas y privadas.</p>

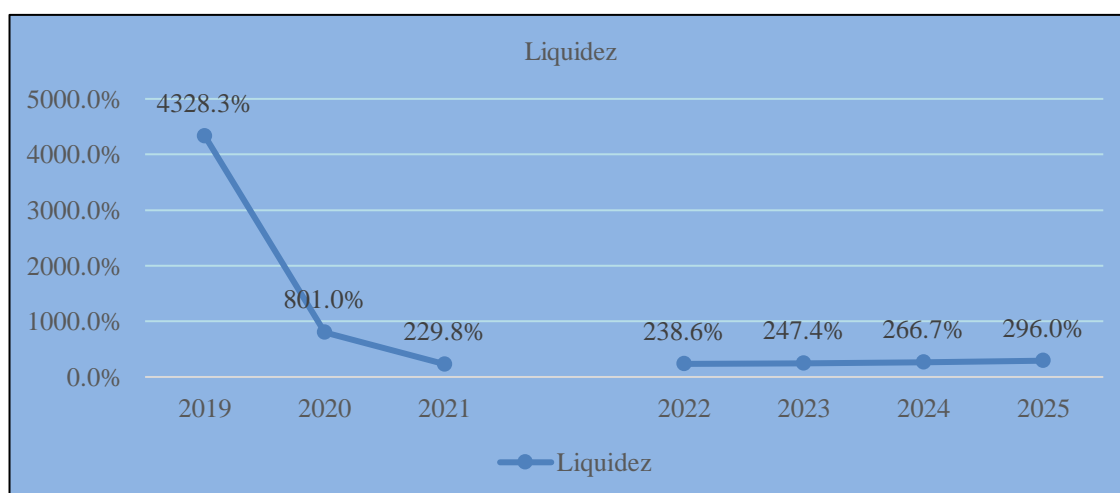
#### **4.8.3. Resultados del Índice de Liquidez**

La información del resultado del índice de liquidez antes de la propuesta de mejora y luego de implementarla será expuesta a continuación.

**Indicadores del Índice de Liquidez antes de la Propuesta.** Se realiza la presentación de la propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar el índice de liquidez, el mismo que se recomienda analizar con una frecuencia mensual. En la Figura 4.78, se han usado los indicadores para medir el índice de liquidez de los años 2019, 2020 y 2021, que son periodos precedentes a la propuesta de mejora. La liquidez de la empresa oscila entre los 229.8%, y 4328% antes de la propuesta. El 2021 fue el año en el cual se contó con un menor porcentaje de liquidez, con una reducción de -4098%.

**Figura 4.78**

*Indicadores de liquidez (antes y después de la propuesta)*



**Indicadores del Índice de Liquidez después de la Propuesta.** Se realiza la presentación de la propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar el índice de liquidez, el cual se recomienda analizar con una frecuencia mensual. Asimismo, se han usado los indicadores para medir el índice de liquidez de los años 2022, 2023, 2014 y 2025, que son periodos precedentes a la propuesta de mejora. Se muestra que la liquidez de la empresa oscila entre los 238.6% y 296.0% después de la propuesta. El 2025 es el año que contará con un mayor porcentaje de liquidez, con un aumento de 57.4%.

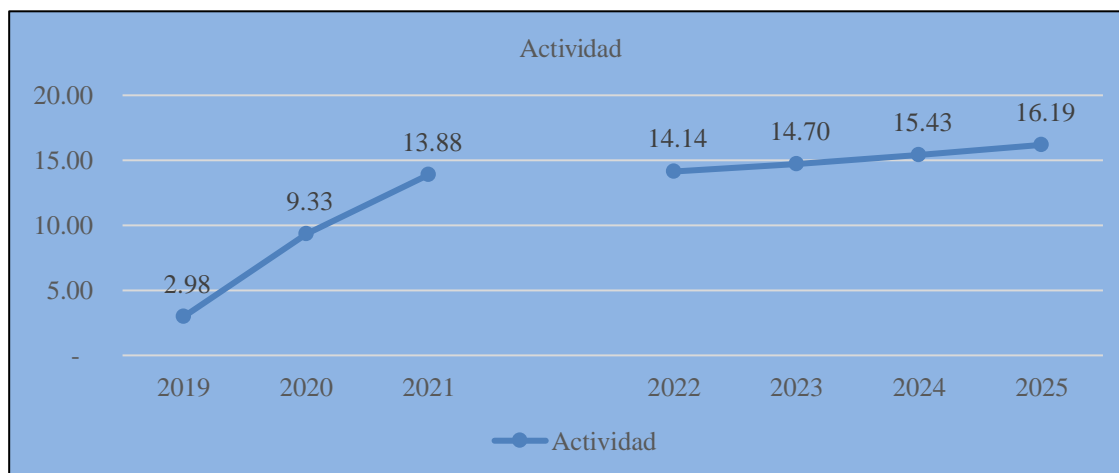
#### 4.8.4. Resultados del Índice de Actividad

La información del resultado del índice de actividad antes de la propuesta de mejora y luego de implementarla será expuesta a continuación.

**Indicadores del Índice de Actividad antes de la Propuesta.** La propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar el índice de liquidez se debe analizar mensualmente. En la Figura 4.79, se han usado los indicadores para medir el índice de liquidez de los años 2019, 2020 y 2021, periodos precedentes a la propuesta de mejora. Los indicadores de actividad oscilan entre los 2.98% y 13.88% antes de la propuesta. El 2019 contó con un menor porcentaje de actividad, con una reducción de -10.90%.

**Figura 4.79**

*Indicadores de actividad (antes y después de la propuesta)*



**Indicadores del Índice de Actividad después de la Propuesta.** La presentación de la propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar el índice de actividad debe analizarse con una frecuencia mensual. Como se observa, se han usado los indicadores para medir el índice de actividad de los años 2022, 2023, 2024 y 2025, que son periodos precedentes a la propuesta de mejora. Se muestra que la actividad de la empresa oscila entre los 14.14% y 16.19% después de la propuesta. El 2025 contará con un mayor resultado en el indicador de actividad, con un aumento de 2.05.

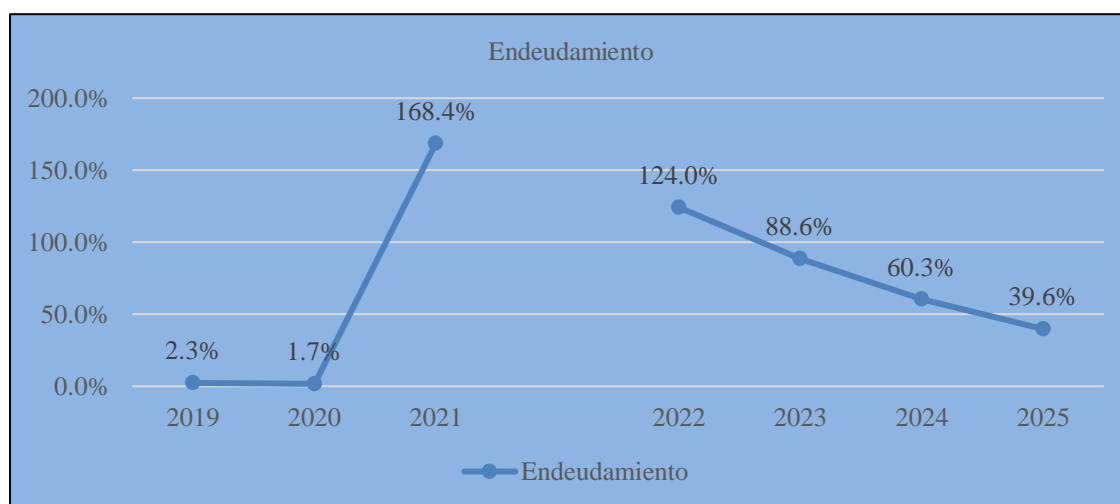
#### 4.8.5. Resultados del Índice de Endeudamiento

La información del índice de endeudamiento antes de la propuesta de mejora y luego de implementar la propuesta de mejora se expuesta a continuación.

**Indicadores del Índice de Endeudamiento antes de la Propuesta.** La presentación de la propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar el índice de endeudamiento debe ser analizada con una frecuencia mensual. En la Figura 4.80, se han usado los indicadores para medir el índice de endeudamiento de los años 2019, 2020 y 2021, que son periodos precedentes a la propuesta de mejora. Se muestra que el índice de endeudamiento de la empresa oscila entre los 2.3% y 168.4% antes de la propuesta. El 2021 contó con un menor porcentaje de liquidez, con una reducción de -166.01%.

**Figura 4.80**

*Indicadores de endeudamiento (antes y después de la propuesta)*



**Indicadores del Índice de Endeudamiento después de la Propuesta.** La propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar este índice debe analizarse mensualmente. Se han usado indicadores para medir este índice de los años 2022, 2023, 2024 y 2025, así como 2019, 2020 y 2021, periodos precedentes a la propuesta de mejora. El índice de endeudamiento oscila entre los 39.6% y 124.0% después de la propuesta. El 2025 contará con un menor porcentaje de endeudamiento, con una reducción de 84.4%.

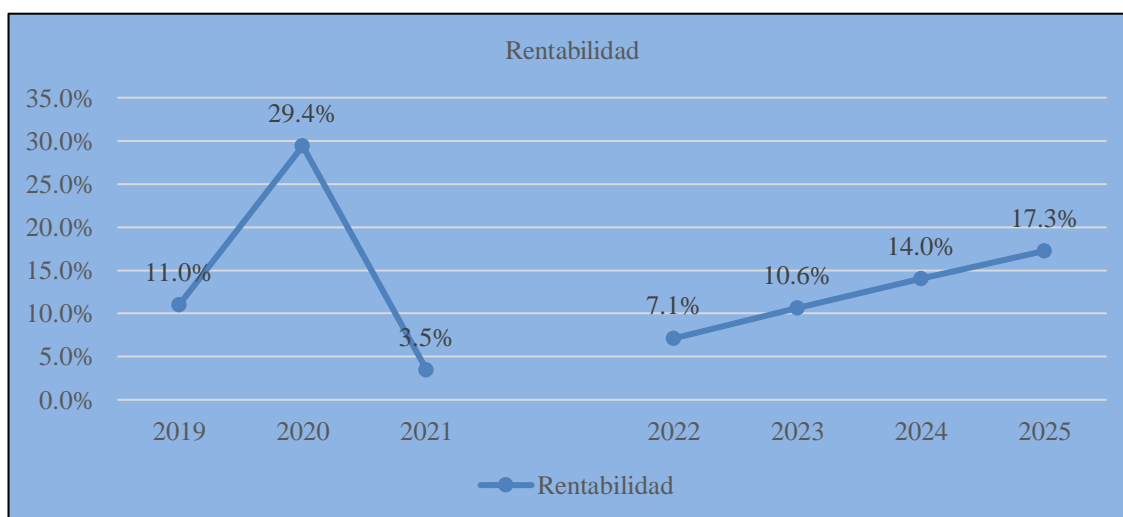
#### 4.8.6. Resultados del Índice de Rentabilidad

A continuación, se detalla la información del Resultado del índice de Rentabilidad antes de la propuesta de mejora y luego de implementar la propuesta de mejora.

**Indicadores del Índice de Rentabilidad antes de la Propuesta.** La propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar el índice de rentabilidad debe analizarse mensualmente. En la Figura 4.81, se han usado indicadores para medir la rentabilidad de los años 2019, 2020 y 2021, periodos precedentes a la propuesta de mejora. La Rentabilidad de la empresa oscila entre los 3.5% y 11.0% antes de la propuesta. El 2021 contó con un menor porcentaje de rentabilidad, con una reducción de -7.05%.

**Figura 4.81**

*Indicadores de rentabilidad (antes y después de la propuesta)*



**Indicadores del Índice de Rentabilidad después de la Propuesta.** Se hace la presentación de la propuesta del sistema de indicadores para medir y evaluar el Índice de Rentabilidad, el mismo que se recomienda analizar con frecuencia mensual. En la Figura 122, se han usado los indicadores para medir el Índice de Rentabilidad de los años 2022, 2023, 2024 y 2025, que son periodos posteriores a la propuesta de mejora. Se muestra que la Rentabilidad de la empresa oscila entre los 7.1% y 17.3% después de la propuesta, siendo el 2025 el año donde se contará con un mayor porcentaje de Rentabilidad, la cual es un aumento de 10.2%.

## **Capítulo 5. Validación de la Propuesta de Control**

En el presente capítulo, se indican los resultados correspondientes a la validación financiera respecto a la prueba de hipótesis, en la cual se evalúa la propuesta de mejora para determinar su eficacia, mediante la factibilidad para su ejecución y qué tan conveniente es para la empresa su implementación. Para ello, se plasma la proyección de los estados financieros antes y después de aplicar la propuesta.

### **5.1. Proyección de la Información Financiera**

En alusión a los estados financieros de Alihcom Build S. A. C., es importante evaluar la propuesta de mejora mediante los informes mensuales y anuales. Así mismo, es necesario presentar las proyecciones del negocio de la empresa materia de estudio. Para el pronóstico, se tomaron los cuatro siguientes años, periodo similar a la vigencia de la propuesta de mejora, que se orienta a establecer dichas mejoras en los resultados financieros.

#### ***5.1.1. Proyección del Estado de Resultados***

En la proyección, se muestran las ventas proyectadas de la empresa con crecimiento del 6% anual, un impacto en las utilidades del 4%, un incremento de las utilidades del 70% desde el 2022 al 2025, y una reducción de los gastos administrativos de más del 1000% a solo el 2% (ver Tabla 5.61).

**Tabla 5.61**  
*Estado de resultados de la propuesta*

Conceptos	Años Históricos			Años Proyectados			
	(expresado en miles de soles)			(expresados en miles de soles)			
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas netas	130.00	309.20	2,594.50	2,750.20	2,915.20	3,090.10	3,275.50
Costo de ventas	-69.42	-130.98	1,502.28	1,531.80	1,562.40	1,594.20	1,626.00
Utilidad bruta	60.58	178.22	1,092.22	1,218.40	1,352.80	1,495.90	1,649.50
Gastos administrativos	-34.72	-65.48	751.14	765.75	781.20	797.10	813.23
Gastos de Ventas	-11.57	-21.80	250.32	255.30	260.31	265.69	270.90
Utilidad operativa	14.29	90.94	90.76	196.35	310.29	433.11	565.37
Gastos financieros	-	-0.56	35.57	34.35	36.29	35.11	37.37
Utilidad antes Impuestos	14.29	90.38	55.19	162.00	274.00	398.00	528.00
Impuesto a la renta	-4.21	-26.66	16.28	47.79	80.83	117.41	155.76
Utilidad neta	10.08	63.72	38.91	114.21	193.17	280.59	372.24

### **5.1.2. Proyección de los Estados Contables**

En referencia al estado de la situación financiera, se puede observar que el activo total de la empresa, para el 2021, alcanzó los S/830,200 en relación con el activo corriente, que representa el 31% del total de los activos. Luego de la propuesta, estos se incrementan en un 60.72% hasta alcanzar los S/1,368 para el 2025. Asimismo, el patrimonio también presenta un incremento que pasa de S/309 en el 2021 a S/1,080 en el 2025, lo que significa un incremento del 28.61% (ver Tabla 5.62).



**Tabla 5.62***Estados financieros históricos y proyectados de la propuesta*

Conceptos	Años Históricos			Años Proyectados			
	(expresado en miles de soles)			(expresados en miles de soles)			
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
<b>Activo</b>	<b>167.52</b>	<b>258.30</b>	<b>830.22</b>	<b>1,228.91</b>	<b>1,275.83</b>	<b>1,319.00</b>	<b>1,367.91</b>
Activo corriente	164.52	33.64	260.10	450.97	480.51	495.42	514.65
Efectivo y E. E.	120.89	0.49	73.12	77.51	82.16	87.09	92.31
Cuentas por cobrar	30.98	23.54	132.76	138.07	140.83	145.23	143.66
Existencias	12.65	9.61	54.22	235.39	257.52	263.10	278.68
Activo no corriente	3.00	224.66	570.12	777.94	795.32	823.58	853.26
Activo diferido	-	1.20	7.78	8.25	5.29	8.92	9.10
Propiedad, planta y equipo	15.00	175.24	163.73	293.55	299.97	312.89	288.69
Depreciación acumulada	-	-	-	-24.46	-25.04	-29.07	-
Impuestos pagados por adelantado	12.00	-	13.64	99.16	100.15	102.69	33.23
Créditos a largo plazo	-	5.70	33.53	99.16	100.15	102.69	110.58
	-	42.52	378.72	401.44	414.95	428.15	478.12
<b>Pasivo y patrimonio</b>	<b>167.52</b>	<b>258.30</b>	<b>830.22</b>	<b>1,228.91</b>	<b>1,275.83</b>	<b>1,319.00</b>	<b>1,367.91</b>
Pasivo corriente	3.80	4.20	113.18	112.01	112.65	106.56	99.60
Cuentas por pagar comerciales	-	1.11	103.30	102.26	103.28	98.12	92.23
Tributos por pagar	3.80	3.09	0.88	0.93	0.99	0.98	0.96
Remuneraciones y participaciones	-	-	9.00	8.82	8.38	7.46	6.41
Pasivo no corriente	-	-	407.75	372.00	320.00	256.00	188.00
Obligaciones financieras	-	-	407.75	372.00	320.00	256.00	188.00
Patrimonio	163.72	254.10	309.29	744.90	843.18	956.44	1,080.31
Capital	0.10	0.10	0.10	354.30	354.30	354.30	354.30
Resultados acumulados	153.54	163.62	254.00	228.60	214.88	204.14	198.01
Resultados del ejercicio	10.08	90.38	55.19	162.00	274.00	398.00	528.00

### 5.1.3. Proyección de Ingresos y Egresos de la Propuesta de Mejora

Es necesario presentar tanto los ingresos operativos de la empresa como sus egresos. Los ingresos son iguales a las ventas netas, mientras que los egresos (como la depreciación y la amortización de los activos) forman parte de los costos operativos (ver Tabla 5.63).

**Tabla 5.63**

*Ingresos y salidas de la propuesta*

Conceptos	Años Históricos (expresado en miles de soles)			Años Proyectados (expresados en miles de soles)			
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Ingresos operativos	130.00	309.20	2,594.50	2,750.20	2,915.20	3,090.10	3,275.50
Egresos operativos	-127.50	-231.16	-2,552.27	-2,600.24	-2,653.29	-2,704.28	-2,759.73
(+) Costos operativos	-115.71	-218.26	-2,503.74	-2,553.85	-2,604.91	-2,656.99	-2,710.13
(-) Depreciación	-6.85	-6.85	-6.85	-6.85	-6.85	-6.85	-6.85
(-) Amortización	-4.94	-5.49	-6.11	-5.18	-5.23	-5.33	-5.38
(+) Gastos financieros	-	-0.56	-35.57	-34.35	-36.29	-35.11	-37.37
Flujo operativo							

## 5.2. Evaluación Financiera de la Propuesta

La propuesta de mejora parte por realizar la comparación de la inversión de los beneficios obtenidos respecto a los ahorros realizados en los costos que genera la propuesta al momento en que se reducen las pérdidas por las fallas en los procesos, como en las ventas durante la vida útil. Estas variables son comparadas con el valor actualizado del costo de oportunidad, que ha utilizado la entidad para la determinación de sus indicadores.

### 5.2.1. Determinación de la Inversión de la Propuesta

Para definir la inversión de la propuesta, se toman en consideración todos aquellos costos de elaboración, así como los costos de implementación. En esta inversión, se encuentran los costos por (a) redefinir el proceso de producción, (b) gestionar la mejora del proceso logístico, y (c) realizar las actividades de capacitación. Se estima que la vida útil del proyecto de mejora sea igual a cuatro años; con ello, el valor residual será igual a cero al finalizar el cuarto año (ver Tabla 5.63).

**Tabla 5.63**

*Presupuesto del desarrollo de la propuesta*

Detalle de Actividades	Importe (expresado en soles)
Redefinir el proceso productivo	13,000.00
Analizar la información generada para su viabilidad	5,500.00
Validación de mejora del control interno productivo	7,500.00
Gestión de mejora del proceso logístico	6,230.00
diagnosticar riesgos y desviaciones respecto a la propuesta	3,800.00
Seguimiento y control de actividades	2,430.00
Capacitación	7,200.00
adiestramiento para soluciones rápidas	4,700.00
adiestramiento en software	2,500.00
Total	26,430.00

### 5.2.2. Beneficios de la Propuesta

Los beneficios generados por la propuesta de mejora son equivalentes a los obtenidos a partir de la reducción de las pérdidas por cada una de las fallas en los procesos de gestión de compras y registro de gastos. Finalmente, el beneficio obtenido asciende a S/147,000 al 2025.

### 5.2.3. Evaluación Financiera de la Propuesta

En la Tabla 5.65, se detalla el flujo de caja neto para el cuarto año, tiempo de durabilidad de la propuesta de mejora, igual a la resta entre el beneficio y la inversión final de la propuesta.

**Tabla 5.65**

*Presupuesto de las actividades de la propuesta*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
COK = 15%	2021	2022	2023	2024	2025
(-) Inversión de la propuesta	-26.43				
(+) Beneficio de la propuesta		42.78	81.28	115.93	147.12
(+) Utilidades por ventas de la propuesta					
(+) Ahorros en costos de la propuesta		42.78	81.28	115.93	147.12
(+) Valor residual de la propuesta					
(=) Flujo neto de la propuesta	- 26.43	42.78	81.28	115.93	147.12
VAN					S/232.57
TIR = k					219%
CBC					9.80
PRC = t					0.80

El valor actual neto (VAN) indica la utilidad o beneficio neto obtenido en la propuesta, la cual asciende a S/232 millones. El TIR es igual al 219%, es decir, mayor al 15% del costo de capital; mientras que el costo beneficio (CBC) es del 9.80, lo que significa que el beneficio es casi 10 veces más que el costo incurrido. En adición, el periodo de recuperación de capital es equivalente a 0.80 años, lo cual indica la viabilidad de la propuesta de control interno.

### 5.3. Evaluación Financiera sin el Proyecto

La evaluación sin la propuesta se determina mediante el flujo de caja, que se halla restando los beneficios menos la inversión. El año de inversión es el 2021, considerado como año cero o inicial, así como el valor residual del último año de su evaluación (ver Tabla 5.66).

**Tabla 5.66**

*Evaluación financiera sin la propuesta*

COK = 15%	Año 0 2021	Año 1 2022	Año 2 2023	Año 3 2024	Año 4 2025
(-) Inversión de la empresa	-830.22				
(+) Beneficio de la empresa		149.96	261.91	385.82	1,596.08
(+) Ingresos operativos de la empresa		2,750.20	2,915.20	3,090.10	3,275.50
(-) Egresos operativos de la empresa		-2,600.24	-2,653.29	-2,704.28	-2,759.73
(+) Valor residual de la empresa					1,080.31
(=) Flujo Neto de la empresa	-830.22	149.96	261.91	385.82	1,596.08
VAN					S/664.47
TIR = k					38%
CBC					1.80
PRC = t					3.02

El valor actual neto registrado asciende a S/664 millones y el TIR es equivalente al 38%, lo cual es superior al 15% de costo de capital (COK). El costo-beneficio es de 1.80, con un periodo de recuperación del capital de 3.02 años.

#### 5.4. Evaluación Financiera con el Proyecto

La evaluación financiera con la propuesta se desarrolló a partir de los flujos netos de la evaluación financiera sin la propuesta (ver Tabla 5.67).

**Tabla 5.67**

*Evaluación financiera con la propuesta*

COK = 15%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	2021	2022	2023	2024	2025
(-) Inversión de la empresa	-856.65				
(+) Beneficio de la empresa	-	192.74	343.19	501.75	1,743.19
(+) Utilidades por más ventas del proyecto					
(+) Ahorros en costos del proyecto		42.78	81.28	115.93	147.12
(+) Ingresos operativos de la empresa		2,750.20	2,915.20	3,090.10	3,275.50
(-) Egresos operativos de la empresa		-2,600.24	-2,653.29	-2,704.28	-2,759.73
(+) Valor residual del proyecto					-
(+) Valor residual de la empresa					830.22
(=) Flujo Neto de la empresa	- 856.65	192.74	343.19	501.75	1,743.19
VAN					S/897.04
TIR = k					45%
CBC					2.05
PRC = t					2.90

Luego de la propuesta, se evidencia que el VAN asciende a S/897 millones y arroja un resultado mayor a los registrados sin la propuesta. Lo mismo se visualiza para el TIR con el 45%; mientras que la relación costo-beneficio es de 2.05. Por tanto, los beneficios obtenidos a partir de los costos empleados los superan en un 99%. Finalmente, el periodo de recuperación de capital se concretará en 2.90 años.

## Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones de la Investigación

- A partir de la hipótesis general del estudio, se demuestra que, mediante una propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos, se pudo optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C. y se logró incrementar la liquidez, los ingresos y la rentabilidad.
- Se demuestra la hipótesis específica 1, ya que mediante el diagnóstico y evaluación de la propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos se puede identificar qué está afectando los resultados financieros, a causa de los perjuicios por los procesos durante la ejecución de obras, los cuales ascendieron a 101,319 mil; es por ello que no se obtuvo el nivel requerido en cuanto al índice de rentabilidad al 2021.
- Se demuestra la hipótesis específica 2, a través de la elaboración y aplicación de un control interno en la gestión de compras y registro de gastos. Se puede generar beneficio económico para la empresa a partir de la redefinición del proceso de ejecución de obras, en base a cinco elementos del control interno (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo). De igual modo, la gestión de mejora del proceso logístico y la capacitación y entrenamiento a los involucrados contribuyen con el adecuado desarrollo de la propuesta de mejora.
- Se demuestra la hipótesis específica 3, puesto que mediante la evaluación financiera se pudo validar de manera cuantitativa el impacto de la propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos para optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C., debido a que se alcanzó un valor actual neto de S/897 millones, y una tasa interna de retorno del 45%. Al ser superior el costo de capital, se estaría confirmando la viabilidad de la propuesta.



- Se puede demostrar que, realizando auditorias periódicas a la gestión de compras y registro de gastos, se fortalece el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos implementados por el proyecto de mejora, lo cual permitió evitar fallas y errores durante los procesos operativos que impactaban en los resultados financieros y ocasionaban pérdidas.
- Se pudo demostrar que, mejorando el sistema de inventarios, se logró un mejor control del stock de materiales para que la empresa pueda tomar mejores decisiones en la gestión de pedidos. Así mismo, el cumplimiento de políticas y lineamientos generó orden y control en los almacenes, de tal manera que se obtuvo una correcta rotación de materiales y eficiencia en los procesos.
- Quedó demostrado que, realizando capacitaciones constantes al encargado de la gestión de compras, se logró optimizar los procesos operativos. Uno de ellos fue la evaluación de proveedores y cierres de negocios. También, se concretó precios favorables y se mantuvo la calidad de los materiales requeridos, así como se amplió la cartera de proveedores y se fortalecieron los lazos comerciales hasta lograr los mejores respaldos económicos.
- Se pudo demostrar que, al reforzar tres procesos importantes respecto al suministro de materiales, se logró resultados óptimos. El primero consistió en mejorar la selección de proveedores; el segundo, en adquirir los materiales de obra a costos razonables, manteniendo el precio y la calidad; y el tercero, en recepcionar y almacenar de forma ordenada, codificada y por ítems los materiales solicitados. En conjunto, estos procesos fueron pilares para lograr un óptimo aprovisionamiento de materiales.
- Quedó demostrado que, reforzando el análisis de los gastos de la empresa en concordancia con las normas de contabilidad y normas tributarias vigentes, tales como la ley de comprobantes de pago y la ley del impuesto a la renta y su reglamento, se alcanzó a determinar de forma óptima, confiable y sincera los impuestos. Así mismo, se evitó pagos indebidos y en exceso, como también se afrontó contingencias con la Administración Tributaria.

- Quedó demostrado que, estableciendo políticas claras en el proceso de registro de gastos, se logró registrar documentos de costos y gastos en el mes en que se originaron, como también se presentó un reporte preliminar de liquidación de impuestos los días veinte de cada mes. De igual modo, se custodió los documentos inherentes de la empresa en medios magnéticos y físicos, los cuales sirven de respaldo para auditorias futuras.

## 6.2. Recomendaciones de la Investigación

- En torno a la hipótesis general del estudio, se debe dar seguimiento trimestral a todas las actividades incluidas en la propuesta de mejora durante toda su vida útil, a fin de que se eviten contratiempos o se generen contingencias por el no cumplimiento de lo estipulado en la propuesta.
- Se recomienda a la compañía realizar periódicamente, de manera semestral o anual, un diagnóstico de la gestión de compras de los materiales por los próximos cuatro años, así como evaluar el nivel de registro de los gastos. Esto permitirá identificar si se está cumpliendo con los objetivos trazados en la propuesta de mejora.
- Se recomienda a la empresa plantear alternativas adicionales que permitan efectivizar las compras, esto a partir de las brechas que se puedan producir mediante la aplicación de la propuesta de control interno, que permitan reducir esos problemas para que la empresa pueda seguir gestionándose adecuadamente.
- Se recomienda a la compañía que anualmente realice evaluaciones a sus estados financieros a nivel de tendencia, de análisis horizontal y de aplicación de ratios a cada uno de los años de durabilidad de la propuesta de mejora. Así mismo, se debe dar seguimiento a los flujos de caja proyectados para tener conocimiento de que se esté cumpliendo lo plasmado en el pronóstico.
- Se recomienda a la empresa que trimestralmente ejecute auditorías para verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos implementados por el proyecto de mejora en el proceso de compras y registros de gastos, a fin de evitar posibles errores y fallas que ocasionen pérdidas e impacten en los resultados financieros.
- Se recomienda mejorar el sistema de inventarios para tener información en tiempo real del stock de materiales, que permita tomar las decisiones correctas en referencia a la gestión de pedidos. Una adecuada organización de gestión de pedidos, en base a políticas y lineamientos, ayuda a controlar con eficiencia las existencias y genera una correcta rotación en el almacén.

- Se recomienda programar capacitaciones constantes al personal encargado de la gestión de compras, a fin de ejercer sus funciones de la mejor manera posible. Este debe tener conocimientos óptimos en la evaluación de proveedores y cierres de negocios, con el objetivo de concretar el mejor precio y mantener la calidad de los materiales requeridos, así como gestionar las compras mediante una cartera de proveedores que respondan a las necesidades de las distintas obras.
- Se recomienda a la compañía reforzar tres procesos muy importantes referente al suministro de materiales: el primero consiste en mejorar la selección de proveedores; el segundo, en adquirir los materiales de obra a costos razonables, manteniendo el precio y la calidad; y el tercero, en recepcionar y almacenar de forma ordenada, codificada y por ítems los materiales adquiridos. Estos procesos, en conjunto, serán los pilares para lograr un óptimo aprovisionamiento de materiales.
- Se recomienda reforzar el análisis de los gastos de la empresa, en concordancia con las normas de contabilidad y normas tributarias vigentes, tales como la ley de comprobantes de pago y la ley del impuesto a la renta y su reglamento, con la finalidad de que la determinación de los impuestos sea óptima, confiable y sincera, a fin de evitar posibles pagos de impuestos en exceso y atravesar contingencias con la Administración Tributaria.
- Se recomienda establecer políticas claras para el proceso de registro de gastos, tales como entregar los comprobantes de pago hasta el quinto día hábil del mes siguiente, presentar un reporte preliminar de registro de gastos y liquidación de impuestos los días veinte de cada mes, y custodiar los documentos de gastos en medios magnéticos y físicos para que sirvan de respaldo a la empresa.

## REFERENCIAS

- Aguilera, A. (2018). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. *Cofin Habana*, 12(2), 322-343.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n2/cofin22217.pdf>
- Alemán, L., Padilla, D., & Cuevas, C. (2019). Diagnóstico del proceso logístico para la toma de decisiones en empresas de biotecnología. *Retos de la Dirección*, 13(2), 182-202. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v13n2/2306-9155-rdir-13-02-182.pdf>
- Álvarez, E., (2021). *Planificación para la comprensión* [tesis de maestría, Universidad de Chile, Santiago, Chile].  
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137533/Tesis%20para%20optar%20al%20Grado%20de%20Mag%20C3%ADster%20en%20Educaci%20C3%B3n%20-%20Carolina%20Alvarez%20Rojas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Assis, R., & Sagawa, J. (2018). Assessment of the implementation of a Warehouse Management System in a multinational company of industrial gear and drives. *Gestao Producao*, 25(2), 370-383.  
[https://www.scielo.br/pdf/gp/v25n2/en\\_0104-530X-gp-0104-530X3315-18.pdf](https://www.scielo.br/pdf/gp/v25n2/en_0104-530X-gp-0104-530X3315-18.pdf)
- Bäckstrand, J., & Suurmond, R. (2019). Purchasing process models: Inspiration for teaching purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25.  
[https://www.researchgate.net/publication/336271838\\_Purchasing\\_process\\_models\\_Inspiration\\_for\\_teaching\\_purchasing\\_and\\_supply\\_management](https://www.researchgate.net/publication/336271838_Purchasing_process_models_Inspiration_for_teaching_purchasing_and_supply_management)
- Baena, G. (2018). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.  
[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación*. Pearson.  
<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

- Bravo, V., & Tejada, A. (2019, abril). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1-11.  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/29062051021.pdf>
- CAF. (2021). *La implementación de una política fiscal eficiente en un contexto post-COVID con notorias dificultades en la estructura social y pública*. Corporación Andina de Fomento. [https://ideasparaelfuturo.caf.com/media/3011/peru-ganador-10567\\_peru\\_la-implementacio-n-de-una-poli-tica-fiscal-eficiente.pdf](https://ideasparaelfuturo.caf.com/media/3011/peru-ganador-10567_peru_la-implementacio-n-de-una-poli-tica-fiscal-eficiente.pdf)
- Calderón, J. (2014). *Estados financieros*. JCM Editores.
- Canales, R. J. (2015). Criterios para la toma de decisión de inversiones. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 3(5), 101-117.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5140002.pdf>
- Carnero, L. E., & Pérez, L. B. (2019). *El control interno en la gestión de compras de existencias en la empresa Fertilizantes del Sur S. A. C., periodo 2016* [tesis de titulación, Universidad Tecnológica del Perú, Lima Perú].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12867/2081>
- Carrasco, X. E. (2017). *Modelo de gestión financiera para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba Ltda., 2016*. Universidad Técnica de Ambato.
- Castro, Z. I. (2017). Evaluación de proyectos de inversión para pequeñas y medianas empresas con una estrategia de proyección financiera. *Ra Ximha*, 13(3), 15-40.  
<https://www.redalyc.org/pdf/461/46154070001.pdf>
- CEMEX. (2020). *La construcción en Perú. Perú: Industria segura y esencial*.  
<https://www.cemex.com.pe/documents/46808606/49746377/cemex-peru-postura-construccion-industria-segura-y-esencial.pdf/bf517ad7-cc70-710c-2536-b1bcd52b42d8>

- Cobos, M., & Silva, Y. (2019). *Evaluación del sistema de control interno al ciclo de compras y ventas de la empresa Provesa: Cantón La Concordia, periodo 2018*. [trabajo de titulación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Santo Domingo, Ecuador].  
[https://issuu.com/pucesd/docs/cobos\\_silva\\_9no\\_ecac\\_evaluaci\\_n\\_del](https://issuu.com/pucesd/docs/cobos_silva_9no_ecac_evaluaci_n_del)
- Comanescu, E. L., Ponea, I. A., Petre, C., & Ponea, G. M. (2018). Competitiveness of Companies in the Competitive Environment - The Essential Question of Performance Management. *International conference Knowledge-Based Organization*, 24(1), 273-278.  
[https://www.researchgate.net/publication/326652310\\_Competitiveness\\_of\\_Companies\\_in\\_the\\_Competitive\\_Environment\\_-\\_The\\_Essential\\_Question\\_of\\_Performance\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/326652310_Competitiveness_of_Companies_in_the_Competitive_Environment_-_The_Essential_Question_of_Performance_Management)
- Córdova, I. (2018). *Instrumentos de investigación*. Editorial San Marcos.
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(5-1), 217-226. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.159>
- Escrivá, J., Savall, V., & Martínez, A. (2014). *Gestión de compras*. McGraw Hill Education. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448193601.pdf>
- Espinoza, C. E. (2018). *Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras* [tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11016/1/T-UCSG-POS-MAE-187.pdf>
- Estupiñán, R., & Niebel, B. W. (2016). *Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. ECOE Ediciones.  
<https://books.google.com.pe/books?id=qcO4DQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q=coso&f=false>
- Fajardo, M., & Soto, C. (2018). *Gestión financiera empresarial*. Editorial UTMATCH.  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14356/1/Cap.4%20An%C3%A1lisis%20de%20estados%20financieros.pdf>

- Fernández, Y., & Paz, V. B. (2019). Procedimiento para el registro y control de los costos en la empresa de tecnología médica digital. *Revisata Cofin*, 13(2), 1-9. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v13n2/2073-6061-cofin-13-02-e07.pdf>
- Fontalvo, T., De La Hoz, E., & Morelos, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47-60. <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>
- Gómez, J. M. (2013). *Gestión logística y comercial*. McGraw Hill Education. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448193636.pdf>
- González, M., & López, M. (2019). *Procedimiento para el registro de los gastos en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno*. Cofin Habana. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v13n1/2073-6061-cofin-13-01-e07.pdf>
- Hernández, R. H., & Mendoza, C. P. (2018). *La metodología de la investigación*. McGraw Hill Education.
- INEI. (2018). *Tecnologías de información y comunicación en las empresas, 2017*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1719/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1719/libro.pdf)
- INEI. (2020). *En las últimas 7 décadas economía peruana creció a un promedio anual de 3,8%*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1726/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1726/Libro.pdf)
- INEI. (2021). *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2020-2021*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>
- Lakada, M., Lapian, S., & Tumiwa, J. (2017). Analyzing the financial statement using horizontal-vertical analysis to evaluating the company financial performance period 2012-2016. *Journal EMBA*, 5(3), 3985-3994. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/18270>



- Lavalle, A. (2017). *Análisis financiero*. Editorial Digital UNID.
- León, J. O. (2018). *Implementación de un registro para el control de gastos en la empresa Transportes Meridian SAC - Callao 2018* [tesis de licenciatura, Universidad Peruana La Unión, Lima, Perú].  
<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1490>
- López, C. (2018). *Análisis control interno del proceso de compra del inventario de la Lubricadora Blanquita* [tesis de magíster, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador].  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/35843/1/Tesis%20Cecilia%20lopez%20Vera%205%20nov%202018-converted.pdf>
- Madrigal, F., Ayala, S., & Chávez, L. (2015). Análisis e interpretación de estados financieros en condiciones de incertidumbre. *Revista Administración & Finanzas*.
- Márquez, C., & Castro, M. (2015). Uso del valor actual neto, tasa interna de retorno y relación beneficio-coste en la evaluación financiera de un programa de vacunación de fiebre aftosa en el estado Yaracuy, Venezuela. *Revista de la Facultad de Ciencias Veterinarias*, 56(1), 58-61.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3731/373140822008.pdf>
- Masudin, I., Kamada, M. S., Zulfikarijah, S., & Kusuma, S., (2018). Impact of Inventory Management and Procurement Practices on Organization's Performance. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 6(3), 32-39.  
[https://www.researchgate.net/publication/324587262\\_Impact\\_of\\_Inventory\\_Management\\_and\\_Procurement\\_Practices\\_on\\_Organization's\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/324587262_Impact_of_Inventory_Management_and_Procurement_Practices_on_Organization's_Performance)
- Mata, A. (2018). *Implementación de gestión de compras para mejorar la calidad de servicio de migración 3G en la empresa Sitom Perú S. A. C.* [tesis de titulación, Universidad César Vallejo, Lima, Perú].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26230/Mata\\_AA\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26230/Mata_AA_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Mattos, M. C. (2018). Records management and performance of procurement management units in Tanzania. *Records Management Journal*, 32(1), 75-95.  
[https://www.researchgate.net/publication/355904669\\_Records\\_management\\_and\\_performance\\_of\\_procurement\\_management\\_units\\_in\\_Tanzania\\_a\\_case\\_study](https://www.researchgate.net/publication/355904669_Records_management_and_performance_of_procurement_management_units_in_Tanzania_a_case_study)
- Mendez, V. (2020). *Capital de trabajo y su relación con la información financiera en una empresa de Telecomunicaciones* [tesis de titulación, Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú].  
<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1140/Bellido%20Milla%20Lorena%20Sintia%3B%20Mantilla%20Mendez%20Valeria%20Maura.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mendoza, W. G., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240.  
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/835#:~:text=El%20control%20interno%20ha%20sido,las%20personas%20interesadas%20en%20ella>
- Mete, M. (2014). Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 7(7), 67-85. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2014000100006](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2014000100006)
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U. [https://edicionesdelau.com/wp-content/uploads/2018/09/Anexos-Metodologia\\_%C3%91aupas\\_5aEd.pdf](https://edicionesdelau.com/wp-content/uploads/2018/09/Anexos-Metodologia_%C3%91aupas_5aEd.pdf)
- Ochoa, C., Sánchez, A., Andocilla, J., Hidalgo, H., & Medina, D. (2018). El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del Cantón Milagro. *Observatorio de la Economía Latinoamericana. Revista Eumednet*.  
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/analisis-financiero-ecuador.htm>

- Olivera, E. (2018). *Evaluación del sistema de control interno del proceso de compras en el sector hotelero, Cusco-2001*. [tesis de titulación, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú].  
[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1582/Enaida\\_Tesis\\_Licenciatura\\_2018.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1582/Enaida_Tesis_Licenciatura_2018.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Osorio, A. (2017). *Plan de mejora en el proceso de compras y suministros en la empresa Inverbosques S.A.* [tesis de titulación, Institución Universitaria Tecnológico de Antioquía, Medellín, Colombia].  
<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/195/PLAN%20DE%20MEJORA%20EN%20EL%20PROCESO%20DE%20COMPRAS%20Y%20SUMINISTROS%20EN%20LA%20EMPRESA%20INVERBOSQUES%20S.A.pdf?sequence=1>
- Palomino, F., & Rojas K., (2018). Costos y gastos, su relación con los resultados financieros en una empresa de transporte. *Revista de Investigación Valor Contable*, 5(1), 9 - 17. <https://doi.org/10.17162/rivc.v5i1.1245>
- Paucara, J. (2020). *El control interno en el ciclo de compras y la información financiera en la empresa exportadora - importadora Igarashi Ascencio S.R.L., año 2015* [tesis de titulación, Universidad Peruana de Ciencias e Informática, Lima, Perú]. [http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/191/T-PAUCARA\\_USCAMAYTA\\_JOSE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/191/T-PAUCARA_USCAMAYTA_JOSE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Project Management Institute.  
[https://sistemastic.files.wordpress.com/2017/07/guia\\_de\\_los\\_fundamentos\\_para\\_la\\_direccion\\_de\\_proyectos-pmbok\\_5ta\\_edicion\\_espanol.pdf](https://sistemastic.files.wordpress.com/2017/07/guia_de_los_fundamentos_para_la_direccion_de_proyectos-pmbok_5ta_edicion_espanol.pdf)
- Puerta, F., Vergara, J., & Huertas, N. (2018). Análisis financiero: Enfoques en su evolución. *Revista Criterio Libre*, 16(28), 85-104.  
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:k0qj0W5Itq0J:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6676021.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

- Sáenz, L. (2020). Estados financieros: Competencia contable básica en la formación de contadores públicos autorizados. *Revista Saberes APUDEP*, 3(2).  
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/223/2231336006/index.html>
- Saini, V. (2017). *Purchasing and Materials Management*. Haryana.  
<https://www.ddegjust.ac.in/2017/Uploads/11/POM-325.pdf>
- Serrano, P., Señalín, L., Vega, F., & Herrera, J. (2017). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala. *Revista Espacios*, 39(3).  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>
- Tito, M. E., & Rosas, M. C. (2016). *Estudio de rentabilidad y liquidez de la empresa Promaplast S.A.* [tesis de titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador].  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5512/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-261.pdf>
- Uzcátegui, C., Pozo, B., Espinoza, M., & Beltrán, A. (2018). Principales métodos de evaluación de proyectos de inversión para futuros emprendedores en el Ecuador. *Revista Espacios*, 39(24), 1-11.  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p23.pdf>
- Vargas, J., & Zavaleta, W. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Visión de Futuro*, 24(2), 37-54.  
<https://www.redalyc.org/journal/3579/357963491002/357963491002.pdf>
- Vargas, O. (2014). Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas. *Punto de Vista*, 5(8), 41-54. <https://doi.org/10.15765/pdv.v5i8.491>
- Vásquez, C. (2017). Impuesto a la renta peruano y las restricciones para deducir gastos causales. *Quipukamayoc*, 25(47), 65-74.  
<http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v25i47.13804>
- Vijender, S., & Sanjay, T. (2017). *Purchasing and Materials Management*. *Purchasing Management*. <http://www.ddegjust.ac.in/2017/Uploads/11/POM-325.pdf>

Vilca, J., Castillo, F., Linares, E., & Domínguez, R. (2012). *Planeamiento estratégico para el sector construcción del departamento de La Libertad* [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Trujillo, Perú].

[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4592/VILCA\\_CASTILLO\\_LINARES\\_DOMINGUEZ\\_CONSTRUCCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4592/VILCA_CASTILLO_LINARES_DOMINGUEZ_CONSTRUCCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **Anexos**

## Anexos I. Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores		Metodología
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	V. Independiente	V. Independiente	V. Dependiente	Instrumentos de medición
¿De qué manera se puede elaborar y aplicar una propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos para optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.?	Elaborar y aplicar una propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos para optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S.A.C	Mediante una propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos, se pueden optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.	Proceso de gestión de compras	Eficiencia actual del proceso de compras y gastos	Liquidez ácida actual	Propuesta de control interno de gestión de compras y registro de gastos, para optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.
				Eficacia actual del proceso de compras y gastos	Rotación de inventarios actuales	
					Endeudamiento total actual	
					Rentabilidad sobre el patrimonio actual	
Problema específico 1	Objetivo específico 1	Hipótesis específica 1	V. Independiente	Pérdida actual del proceso de compras y gastos		Tipo de investigación
¿De qué manera se puede diagnosticar y evaluar el control interno en la gestión de compras y registro de gastos y su impacto en los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.?	Diagnosticar y evaluar cómo el control interno en la gestión de compras y registro de gastos está afectando a los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.	Mediante el diagnóstico y evaluación del control interno en la gestión de compras y registro de gastos, se puede identificar que está afectando los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.	Proceso de registro de gastos		Nueva liquidez ácida	Investigación cuantitativa e investigación aplicada
					Nueva rotación de inventarios	Diseño de la investigación
						Diseño de estudio preexperimental, se manipula la variable independiente
Problema específico 2	Objetivo específico 2	Hipótesis específica 2	V. Dependiente	Nueva eficiencia del proceso de compras y gastos	Nuevo endeudamiento total	Recolección de datos
¿De qué manera se puede elaborar y aplicar una propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos en beneficio de los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.?	Elaborar y aplicar una propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos en beneficio de los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.	Mediante la elaboración y aplicación de una propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos, se puede generar beneficio de los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.	Índices de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad	Nueva eficacia del proceso de compras y gastos		Técnicas de análisis documental, observaciones y entrevistas. Instrumento principal: el cuestionario
					Nueva rentabilidad sobre el patrimonio	
						Procesamiento, análisis e interpretación de datos
Problema específico 3	Objetivo específico 3	Hipótesis específica 3	V. Dependiente	Inversión de Proyecto	Coficiente Beneficio Costo	
¿De qué manera se puede evaluar el impacto de la propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos para optimizar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.?	Validar de manera cuantitativa el impacto de la propuesta de control interno en la gestión de compras y registro de gastos, para mejorar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.	Mediante la evaluación financiera, se puede validar de manera cuantitativa el impacto de una propuesta de control interno para la gestión de compras y registro de gastos para mejorar los resultados financieros de la empresa Alihcom Build S. A. C.	Resultados Financieros	Beneficios del Proyecto		La hoja electrónica de datos de Excel
				Inversión de la empresa	Periodo de Recuperación	Presentación de resultados
				Beneficio para la empresa	Periodo de Recuperación	Uso de tablas, diagramas y gráficos