



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Aplicación de la mejora continua para la gestión de costos en una
empresa de servicios, Lima 2022.**

Para optar el título profesional de Contador público

AUTORA:

Br. Garcia Dueñas, Reyna Rosmery

ORCID:

0000-0003-2338-5815

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Sociedad y transformación digital

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Gestión, negocios y tecnociencia

LIMA - PERÚ

2022

Miembros del jurado

Presidente del Jurado

.....

Secretario

.....

Vocal

.....

Dr. David Flores Zafra

ORCID: 0000-0001-5846-325X

Asesor metodólogo

Dr. Roque Juan Espinoza Casco

ORCID: 0000-0002-1637-9815

Asesor temático


Dedicatoria

A mi papá y mamá por brindarme siempre su apoyo absoluto que, gracias a ello, me guiaron por el camino correcto para llegar a ser la persona que soy.

Agradecimiento

Agradezco a mi familia y a todas las personas que intervinieron en mi plan de estudio para alcanzar mis objetivos.

Declaración de autenticidad

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORIA		
	CÓDIGO: UPNW-EES- FOR-017	VERSIÓN: 01	FECHA: 08/07/2022
		REVISIÓN: 01	

Yo, Garcia Dueñas Reyna Rosmery estudiante de la escuela académica profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Aplicación de la mejora continua para la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022.” para la obtención del Título Profesional de Contador Público es de mi autoría y declaro lo siguiente:

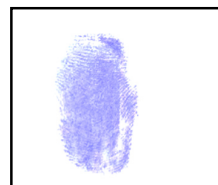
1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....
Firma

Garcia Dueñas Reyna Rosmery

DNI: 73988372



Huella

Lima, 08 de julio de 2022.

Índice

	Pág.
Caratula	i
Miembros del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
II. MÉTODO	33
2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos	33
2.2 Población, muestra y unidades informantes	35
2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	36
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	37
2.5 Proceso de recolección de datos	38
2.6 Método de análisis de datos	38
III. RESULTADOS	39
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	39
3.2 Descripción de resultados cualitativos	48
3.3 Diagnóstico	56
3.4 Propuesta	62
3.4.1 Priorización de los problemas	62
3.4.2 Consolidación del problema	62
3.4.3 Fundamentos de la propuesta	62
3.4.4 Categoría solución	63
3.4.5 Direccionalidad de la propuesta	65
3.4.6 Actividades y cronograma	66
IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
4.1 Discusión	67

4.2 Conclusiones	72
4.3 Recomendaciones	73
REFERENCIAS	74
ANEXOS	78
Anexo 1: Matriz de la investigación	79
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	80
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	128
Anexo 4: Instrumento cualitativo	139
Anexo 5: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	140
Anexo 6: Pantallazos del Atlas. Ti	161
Anexo 7: Fichas de validación de los instrumentos	162
Anexo 8: Fichas de validación de la propuesta	171
Anexo 9: Ficha de evaluación de tesis holística	172
Anexo 10: Informe de Turnitin del plan de tesis	173
Anexo 11: Informe de Turnitin de tesis	174
Anexo 12: Matrices de trabajo	175

Índice de tablas

Tabla 1 Categorización de la variable problema y solución	36
Tabla 2 Análisis vertical de las mercaderías en los periodos del 2019; 2020 y 2021.....	39
Tabla 3 Análisis horizontal de las mercaderías en los periodos del 2019; 2020 y 2021	40
Tabla 4 Ratio de liquidez corriente de los periodos del 2019; 2020 y 2021	42
Tabla 5 Análisis vertical del costo de ventas y servicios de los periodos del 2019; 2020 y 2021	43
Tabla 6 Periodo promedio de permanencia de inventarios en los periodos del 2019; 2020 y 2021.....	45
Tabla 7 Periodo promedio de renovación de inventarios en los periodos del 2019; 2020 y 2021	46

Índice de figuras

Figura 1 Diagrama de Ishikawa	15
Figura 2 Variación del análisis vertical de las mercaderías en los periodos del 2019; 2020 y 2021.....	39
Figura 3 Variación del análisis horizontal de las mercaderías en los periodos del 2019; 2020 y 2021.....	41
Figura 4 Variación del ratio de liquidez corriente en los periodos del 2019; 2020 y 2021	42
Figura 5 Variación del análisis vertical del costo de ventas y servicios en los periodos del 2019; 2020 y 2021.....	44
Figura 6 Variación del periodo promedio de permanencia de inventarios en los periodos del 2019; 2020 y 2021	45
Figura 7 Variación del periodo promedio de renovación de inventarios en los periodos del 2019; 2020 y 2021	47
Figura 8 Análisis cualitativo de la subcategoría función.....	48
Figura 9 Análisis cualitativo de la subcategoría identificación	50
Figura 10 Análisis cualitativo de la subcategoría comportamiento.....	52
Figura 11 Análisis cualitativo de la subcategoría toma de decisiones.....	54
Figura 12 Nube de palabras	61

Índice de cuadros

Cuadro 1 Matriz de direccionalidad de la propuesta	65
Cuadro 2 Matriz de direccionalidad de la propuesta	66

Resumen

El presente estudio tuvo como finalidad proponer la metodología de mejora continua para la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022. Se utilizó una metodología basado en el enfoque mixto, de tipo proyectiva, con un diseño secuencial explicativo, un sintagma holístico y la adaptación de los métodos analítico, deductivo e inductivo. La población estuvo conformada por 4 unidades informantes siendo mi muestra y la recolección de documentos fue de los estados financieros correspondientes a los tres últimos años. La cual, se utilizaron las técnicas de la entrevista y análisis documental con los instrumentos de la guía de entrevista y la guía documental.

En los resultados se evidencian las propuestas como: implementar la metodología de mejora continua basándose en 5s para el control de los costos en el área de almacén que permitió establecer procedimientos para la reducción de costos; incorporar la metodología mejora continua basándose en el ciclo PDCA dentro del sistema contable para el control de inventarios como medida de ordenamiento en principios y normas que beneficia a reducir procesos innecesarios siguiendo la línea de los procedimientos generando información real contablemente; además, elaborar el MOF para el personal de las distintas áreas de la empresa mediante la herramienta PDCA que aumentó la productividad del personal rigiéndose en las normas laborales; por ende, contribuyen a la solución de la problemática presentada. Se concluyó que, a través de la ejecución de los objetivos propuestos, se mejorará el control de los materiales mediante los procesos implementados a la necesidad de la empresa, así como brindar datos reales contablemente adecuados a la data desde las distintas área de la empresa aumentando la productividad en el personal ya que se cumplirán con las normas que relacionan el vínculo laboral.

Palabras clave: Metodología mejora continua, gestión de costos, control, sistema contable, manual.

Abstract

The purpose of this study was to propose the methodology of continuous improvement for cost management in a service company, Lima 2022. A methodology based on the mixed approach was used, of a projective type, with an explanatory sequential design, a holistic syntagma and the adaptation of analytical, deductive and inductive methods. The population was made up of 4 informant units being my sample and the collection of documents was from the financial statements corresponding to the last three years. Which, the techniques of the interview and documentary analysis were used with the instruments of the interview guide and the documentary guide.

The results show proposals such as: implementing the continuous improvement methodology based on 5s for cost control in the warehouse area, which allowed establishing procedures for cost reduction; incorporate the continuous improvement methodology based on the PDCA cycle within the accounting system for inventory control as a measure of ordering principles and standards that benefits to reduce unnecessary processes following the line of procedures generating real accounting information; in addition, to elaborate the manual of organizational functions for the personnel of the different areas of the company that increased the productivity of the personnel governed by the labor norms; therefore, they contribute to the solution of the problem presented. It was concluded that, through the execution of the proposed objectives, the control of the materials will be improved through the processes implemented to the need of the company, as well as providing real accounting data adequate to the data from the different areas of the company, increasing productivity in the personnel since the norms that relate to the labor relationship will be complied with.

Keywords: Continuous improvement methodology, cost management, control, accounting system, manual.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gestión de costos es muy importante porque analiza, clasifica y controla los costos correctamente en el procedimiento de una operación que lleva a cabo la organización por lo que, hace que sea un instrumento eficaz para la toma de decisiones. Por ello, en un estudio ecuatoriano señalaron que, la gestión de costos es un grupo de métodos que busca analizar el resultado de la entidad. En tanto, al administrar el cálculo hace que las organizaciones logren sobresalir para obtener una rentabilidad eficiente con excelentes decisiones que se tomen de acuerdo con los diferentes enfoques. Según el estudio, una entidad de transportes señala que los ingresos dependen de un 65% de los costos variables. Además, el 62% debe reajustarse para los gastos operativos, así como los costos fijos en un 38%. La causa es que no se elabora un presupuesto de los comportamientos de estos por lo que se realizan los estados financieros considerando solo los gastos administrativos de la entidad. La solución planteada es interpretar la información contable a partir de su clasificación según la variación en los costos fijos y variables (Cedeño y Valdés, 2021).

Por otro lado, en un estudio colombiano se evidenció la complejidad para determinar el precio de un servicio porque existe una diferencia entre el costo variable (que es fácil de determinar) y los costos fijos (que depende del espacio de una entidad en un cierto tiempo). Al no conocer estos valores exactos conlleva a que muchas entidades han tenido pérdidas económicas porque no han aprovechado las oportunidades para mejorar los servicios o su valor agregado. Una estructura de gestión ayudará a especificar los servicios adecuados que se estén asignando para poder así invertir en nuevos materiales, en intangibles y en las capacitaciones de los trabajadores. Además, al tener un informe de costos ayuda a tener una precisión en las decisiones en el ámbito económico, ya que permite conocer la inversión, así como el rendimiento que puede ser eficaz o no para disminuir los costos que están demás (Suárez, 2019).

Por último, en un estudio paraguayo se realizó un análisis donde indican que, las entidades desconocen las herramientas actualizadas referentes al costeo ABC, así como los costos de administración total para un control adecuado y, por lo tanto, no lo aplican. El motivo por lo que las entidades no aplican esta gestión es porque no identifican con exactitud a los generadores de costos, no hay información real de los componentes y la mitad de la muestra de este estudio considera desfavorable este mecanismo porque genera un trabajo adicional. Sin

embargo, este estudio ha dado como resultado una buena acogida en los directivos porque brinda beneficios que podrían tener ya que al utilizar esta herramienta ayuda en la toma de decisiones porque permite revisar datos, pero no es viable para la gestión operativa ni estratégica (Lafuente y Paez, 2018).

A nivel nacional, en un informe de una noticia especificaron que, los costos de producción oscilan en un promedio entre el 5% y 25% para las entidades que no aplican normas técnicas de estandarización dependiendo del tipo de negocio. Estas normas son elaboradas por consensos que se vinculan con la calidad del negocio para ser competentes mundialmente en todos tipos de sectores. En Perú, solo el 20% de las medianas y grandes empresas utilizan estas normas técnicas en su proceso (Andina, 2021).

Por otra parte, en un informe que realizaron sobre el sistema de costos y gestión de las entidades ganaderas de Cajamarca se demuestra que es importante contar con costos históricos por procesos con los sistemas absorbentes y variables. Además, este sistema hace que los costos indirectos se apliquen por el volumen sin llevar a cabo los métodos y su distribución ya que, la información que se obtiene no es real ni regular para la toma de decisiones, pero si es útil para efectuar los principios de contabilidad. Se determinó que la causa-efecto del costo es un método exacto y fidedigno porque se basa en que el costo depende de las actividades (Alcalde, 2020).

Por último, en un artículo del diario Gestión detallan que, las entidades están basándose en el manejo y reducción de los costos mediante los diferentes métodos tecnológicos. Según una encuesta realizada por la organización Deloitte a 1,000 directivos de cuatro continentes como América Latina, EE. UU., Asia Pacífico y Europa señalan que, la ventaja de la disminución de los costos es para agregar una visión competitiva dando un porcentaje favorable del 53% y no invertir en el crecimiento de la entidad cayendo en un resultado del 46%. Por otro lado, Julio Hernández (director del programa especializado en dirección estratégica de costos de la universidad de Piura) especifica que, si se mide y cumple con los objetivos operativos habría una mejora en los procesos ya que hay un plan estratégico con ganancias reales que crea situaciones más importantes para generar ventajas competitivas a través de una correcta aplicación gestión de costos (Diario Gestión, 2018).

De forma que, en la investigación se utilizó dos herramientas fundamentales para identificar los problemas dentro de la empresa de servicios. Por consiguiente, se realizó el árbol

de problemas que se encuentra en la matriz 3 (ver anexo 8) y el diagrama de Ishikawa, en la figura 1 donde se detallaron las causas y consecuencias.

Figura 1

Diagrama de Ishikawa



Mediante la utilización de la herramienta del diagrama de Ishikawa, en la empresa de servicios se encontraron los siguientes problemas: (a) indeterminación de costos porque falta la clasificación, sistema, procesos y control de costos; (b) falta un área especializada porque no hay un especialista por ende los costos designados son elevados, falta un proceso de compra y supervisión del mismo; (c) escases de estrategias ya que falta presupuestos y reportes sobre los costos, falta conocimiento de los que lo realiza, tampoco aplican la herramienta del punto de equilibrio; (d) existe ineficiencia en almacén porque no cumplen con procesos dentro del área, no hay control ni eficiencia y falta implementar herramientas; (e) hay incumplimiento de normas y principios contables, tampoco capacitaciones y orden. Por último, (f) no cumplen con las funciones por falta de información e interés por ende no hay conocimientos ni capacitaciones.

Del mismo modo, en la herramienta del árbol de problemas se detectaron deficiencia en el sistema, clasificación y en el control de costos por ende implica que no haya una

determinación de precios reales ni exactos. Además, la mala gestión de costos impedirá conocer los servicios más rentables para que la entidad genere ingresos.

Tener en cuenta que, se determinan costos elevados sin ninguna justificación porque no hay un especialista en el proceso de compras y esto conlleva a carecer de un área especializada en costo dando como resultado que los costos sean erróneos. Por último, la falta de la elaboración de un punto de equilibrio dificulta la toma de decisiones. Asimismo, no contar con un presupuesto ni reportes por la deficiencia de los conocimientos de los usuarios involucrados hace que no haya interés en los directivos para implementar nuevas estrategias que generen ganancias.

Examinando las distintas fuentes de información a través de la indagación de tesis en el ámbito internacional tenemos:

Gallegos y Rodríguez (2020) especificaron que, en su estudio sobre la gestión de costos a través del método de costeo basado en actividades, tuvo como objetivo hallar mejoras y disminución en los costos de una entidad mediante este método basado en actividades (ABC). Este estudio tuvo un enfoque cualitativo – participativa de tipo pre-experimental e histórica, en la que se usó como instrumento la revisión documental. El estudio dio como resultado, que mediante este método ABC podemos descubrir el costo y la rentabilidad de cada producto de la entidad. Por lo tanto, se concluyó que, debemos conocer los flujos de los procesos mediante los manuales de procedimientos que realiza la entidad para poder establecer una manera más exacta las actividades.

Ciurliza y Mullo (2019) especificaron que, en su proyecto basado en la planificación de mejora implementando la metodología 5s para una empresa comercializadora, tuvo como objetivo realizar un proyecto que ayudó en la mejora de la entidad a través de la aplicación de la metodología 5s con el objetivo de conservar un orden dentro el área de almacén de la empresa comercializadora. La metodología de este estudio es de enfoque mixto de descriptiva, donde utilizaron la técnica de la encuesta seguida con el instrumento del cuestionario, teniendo en proyecto a una población de 10 empleados y 312 clientes externos que fueron su muestra. Por lo tanto, la conclusión que tuvo el estudio fue disminuir los costos que se produce cuando se pierde tiempo en buscar los materiales dentro del área de almacén, a causa del desorden y desaseo. Por último, se propuso y evidenció un sistema de capacitación alusivo a la

metodología 5s que estuvo dirigido a los trabajadores del área comercial y almacén con el fin de obtener conocimientos, así como desarrollar la destreza en las actividades de la empresa.

Worku (2018) determinó que, en su estudio sobre la práctica de la gestión de costos en una empresa manufacturera, tuvo como objetivo principal evaluar y examinar la aplicación de los costos con el fin de disminuir así como controlar los costes. En este estudio tuvo una metodología de enfoque mixto con un diseño descriptivo y utilizó como población a 32 trabajadores siendo esto su muestra empleando la técnica de la entrevista con el instrumento de guía de entrevista. Así mismo, este estudio tuvo como conclusión que los principales elementos que conforman el costo son los materiales directos, mano de obra directa y costos generales de fabricación que ayudan a mejorar la ganancia de una entidad. Por consiguiente, los gerentes realizan presupuestos con el fin de evaluar las desviaciones para poder medir los desempeños de estos de modo que, ayuda a la dirección de la empresa a tomar decisiones sobre las operaciones realizadas.

Villán (2018) especificó que, en su estudio sobre la ejecución sobre la metodología 5s dentro del área de almacenaje, tuvo como objetivo adicionar la metodología en el área de almacén de una empresa para lograr la reducción de costos ya que mejorará la producción y el entorno de trabajo. La investigación tuvo como conclusión que, al implementar esta metodología de forma correcta se logra obtener ventajas relevantes que ayudan a un buen entorno de trabajo óptimo porque cumple con la calidad de trabajo, donde los trabajadores se sienten cómodos y competentes ante cualquier circunstancia de cambio. Por lo tanto, esta metodología es muy eficiente si se aplica de manera correcta ya que permite diversificar e identificar de manera ideal los materiales de la empresa, que beneficia al desarrollo laboral de cada trabajador porque evita tener pérdidas de horas hombre al ubicar algún tipo de material en el área de almacén de la empresa.

Cardona y Santa (2017) precisaron que, en su estudio sobre un sistema de gestión de costos mediante la metodología ABC tuvo como objetivo la implementación sobre el diseño de un sistema de gestión de costos referidos a la metodología ABC. En este estudio se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, con un método deductivo donde se realizaron las técnicas de encuesta con el instrumento de entrevista. Por consiguiente, este estudio tuvo como resultado la detención de los errores cuando se incorporan los datos en un sistema de información, en los informes financieros y presupuestales. Finalmente, se concluyó que, en

este estudio se reemplazó las carencias que había en el procedimiento del manejo de costos, en los inventarios, en el control de los costos indirectos y presupuestos.

Theodorakopoulos (2017) indicó que, en su estudio sobre la gestión de costos integrada a un sistema de un proyecto de construcción, tuvo como objetivo principal desarrollar una solución para la integración escasa que existen en los procesos del control de los costos. Esta investigación permitió la contribución de un desarrollo del sistema de gestión de costos integral, donde el modelo utilizado logró cumplir con los requisitos de este estudio, por lo tanto, es un proceso eficaz de parte de los que toman las decisiones finales. Así mismo, logra agrupar las etapas de planificación y control en un solo sistema continuo que cuenta con información relevante en ambas etapas. Por ende, este estudio tuvo como conclusión que el sistema determinado logró identificar y resolver problemas de integración ineficiente siendo un sistema común utilizado para la gestión de costos, por esa razón, se logró una solución que abarca a una variedad de opciones tradicionales que integran las etapas del proyecto para que los usuarios logren detectar las decisiones precipitadas en la entidad.

En el ámbito nacional:

Valdivia (2021) señaló que, en su investigación que estable un diseño de un sistema de costeo ABC para el retorno de las ganancias, tuvo como objetivo establecer la rentabilidad de una empresa de servicios a través del desarrollo del sistema de costeo ABC. El tipo de investigación es aplicada que contó con un diseño experimental con un método explicativo. Los trabajadores de la empresa es su población y muestra, donde aplicó la técnica de la encuesta, así como el análisis documental con un instrumento de ficha de observación. Por consiguiente, tuvo como conclusión que al detectar procesos que ocasionaban un costo aumentaba del gasto por lo cual la rentabilidad que se tenía era un 31%. Este resultado aumentó en un 16% después de la aplicación de este estudio.

Delgado y Mayta (2020) determinaron que, en su estudio sobre la incidencia de gestión de costos en la liquidez, tuvo como objetivo establecer de qué manera la gestión de costos incurre en la liquidez de la entidad. La metodología que tuvo este estudio es de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo o correlacional, con un diseño no experimental – transversal. La población que abarcó este estudio es de 8 empresas siendo la población su muestra, donde utilizó la técnica de encuestas con el instrumento del cuestionario. Finalmente, tuvo como

conclusión que las entidades consideran factible adaptar la estrategia de liderazgo en los costos dentro de su gestión para tener un mejoramiento en su liquidez ya que, es factible iniciar con una aplicación de un sistema de costes simplificada que cumpla con ingresar la información requerida que se pueda reforzar en un futuro. Por esa razón un sistema recomendable son los que abarcan los costos por órdenes y el ABC.

Gallegos y Mostajo (2019) especificaron que, en su estudio sobre el sistema de costos para mejorar la toma de decisiones tuvo como objetivo preparar un Sistema de Costos para optimizar las decisiones tomadas que realizan las entidades. Este estudio tuvo como metodología de diseño descriptivo, mediante método científico descriptivo donde su población y muestra es de 8 empresas en la que utilizó la técnica de la observación y encuesta con los instrumentos de cuestionario y procesamiento de datos. Y finalmente, se concluyó que, las entidades que forman parte de este estudio determinan el costo por orden de trabajo adaptando el costeo por actividades generando así, información vital para una toma de decisión eficaz.

Heredia y Rivero (2019) señalaron que, en su estudio de Gestión de costos para el incremento de la rentabilidad tuvo como objetivo ejecutar un modelo de gestión de costos con el fin de aumentar la rentabilidad. En este tipo de estudio fue de enfoque mixto, de tipo descriptivo con un diseño no experimental – longitudinal de método deductivo. La técnica utilizada en este estudio fue la observación mediante el instrumento de recolección de datos. Se concluyó que, realizar una recopilación de datos entre todos los involucrados y la exactitud de la información dada es muy importante para la ejecución de este modelo de gestión de costos que repercute en el margen operativo que nos indica las desviaciones y oportunidades en el transcurso del incremento de la rentabilidad.

Rojas y Salazar (2019) determinaron que, en su estudio que se refiere a la implementación de la metodología de 5S mejora la gestión de los costos en el área de almacén, que tuvo como objetivo optimizar la administración del área de almacén en una organización importadora. La investigación realizada tuvo una metodología de enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, donde utilizaron el método explicativo mediante las técnicas de la entrevista, indicadores y auditorías con los instrumentos aplicados como los cuestionarios, registros estadísticos y ficha de evaluación. Por consiguiente, el estudio fue aplicado a toda la empresa siendo la población y muestra. Para concluir, se determinó que, al aplicar esta metodología 5s benefició de forma eficaz en la gestión del área de almacén. A través, de las

encuestas y entrevistas se evidenció que, la implementación de la metodología de obtuvo beneficios de alta relevancia que optimizó la gestión en el área y por ende en toda la empresa. Asimismo, respecto al resultados en cifras se logró obtener beneficio muy importante que determina un aumento del 50% aproximadamente en entregas de pedidos en las fechas exactas. Por lo que, de muestra una mejora de casi el 80% a diferencia de años anteriores donde solo se percibía una mejora del 31% siendo una metodología eficiente para la mejora de la empresa.

Huanca (2018) estableció que, en su estudio sobre la metodología basada en la gestión de costos mediante la guía de Pmbok 2013 para optimizar el impacto de los costos, tuvo como objetivo brindar métodos para maximizar el efecto del valor en un proyecto de construcción. Tuvo una metodología de investigación de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo con un diseño no experimental - transversal. Las técnicas utilizadas fueron el análisis documental con un instrumento de recolección de datos a una población de 19 proyectos que se consideraron como muestra. Se concluyó que, al formular los métodos basados en las normas que se establecen en la gestión de costos según la guía Pmbok 2013 se maximiza el efecto de los costos ya que existe una diferencia entre un presupuesto inicial y el presupuesto desarrollado por Pmbok 2013, porque al analizar así como evaluar la información que logran identificar la causa de ese impacto es por los diferentes cambios de los materiales que se utilizan en la ejecución del proyecto e ineficiencias en los informes técnicos.

Flores (2018) especificó que, en su investigación sobre adaptar el ciclo PDCA para disminuir los costos de operacionalización en el área de distribución de una empresa comercializadora, tuvo como objetivo plantear la aplicación del ciclo PDCA para minorar los costos. Tuvo una metodología de investigación de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada con un diseño cuasi experimental con un método de análisis de datos explicativo. La técnica que se utilizó fueron el análisis documental y observación de campo mediante el instrumento de ficha de recolección de datos a una población que se considera las actividades de 24 semanas siendo también su muestra. Por último, se concluyó que, al obtener los resultados después de la aplicación del ciclo PDCA se visualizaron que hubo beneficios muy importantes ya que disminuyó los costos en un 14.17% en la mano de obra, un 19.5% en costos operativos, un 0.92% en materiales, un 84.91% en los costos indirectos de fabricación. Por ende, en general se redujeron en costos respecto a cifras monetarias en un total de 2`224,227.00.

El presente estudio, tiene una base teórica, basada en la teoría de la contabilidad, control y sistemas. La teoría de la contabilidad es un análisis de un proceso de transacción basada en una norma para conocer el equilibrio que existe en una entidad para la toma de decisiones y según Jiménez (2015) define que, los costos es un valor monetario de los recursos entregados o prometidos a ser transferidos en el intercambio de bienes o servicios adquiridos. Guardan relación debido a que los costos son los recursos que se necesita para la entrega de un bien o servicio que depende de un equilibrio en el volumen de ventas para financiar los recursos adquiridos para una toma de decisión eficaz.

La teoría de control induce el conocimiento de manera general con el fin de ayudar a precisar los contratos entre las entidades. Así mismo, Jiménez (2015) detalla que, los costos es un valor monetario de los recursos entregados o prometidos a ser transferidos en el intercambio de bienes o servicios adquiridos. Por tanto, guarda relación porque los recursos adquiridos destinados a la entrega de un bien o servicio se establece mediante contratos entre las partes intervinientes en la operación.

La teoría de sistemas tiene la finalidad de brindar un instrumento eficiente para un control en las organizaciones. Según Lavolpe y Smolje (2021) definen que, la gestión de costos es una parte de la contabilidad patrimonial que ofrece el registro de este valor que depende de las diferentes funciones de cada entidad. Guarda relación, ya que para el registro de los valores de los recursos que conforman los costos se requiere un instrumento eficiente que obtenga la organización.

En relación con la justificación utilizada en la presente investigación, se toma en cuenta la justificación teórica, metodológica y práctica.

La justificación teórica de la presente investigación se vincula con el uso de tres teorías: (a) la teoría de contabilidad que está relacionado con la gestión de costos en vista de que son los recursos que se requieren para la entrega de un bien o servicio que depende de un equilibrio en el volumen de ventas con el fin de financiar los recursos adquiridos que forman parte del valor de un producto o servicio para una toma de decisión eficaz; (b) la teoría de control establece que, los recursos adquiridos destinados a la entrega de un bien o servicio requieren contratos entre las partes intervinientes de una operación que forma parte de un sistema de control; y, por último (c) la teoría de sistemas tiene como finalidad que el registro de los

recursos que conforman el valor del producto o servicio requiere de un instrumento eficiente que debe obtener una organización en el proceso que brinda datos exactos y reales.

La justificación metodológica del presente estudio tiene una relevancia metodológica porque se realizará empleando un enfoque mixto que beneficiará a futuros alumnos para que puedan tener un fundamento o marco teórico como aval, con el fin de efectuar una investigación holística. Cabe señalar que, se utilizará las entrevistas y análisis documental como parte de las técnicas e instrumentos con la finalidad de obtener un diagnóstico que se refleja en el resultado del estudio. Finalmente, el estudio tendrá una relevancia social que permitirá a los clientes beneficiarse con numerosas ofertas que ofrecerá la organización; así mismo, el servicio brindado será eficiente y eficaz.

La justificación practica tiene una envergadura práctica del presente estudio porque se buscará una medición de los objetivos operativos generando un incremento de ventas y la reducción de los costos incurridos. Además, permite identificar procesos innecesarios que generan demoras dentro de una operación que tiene como finalidad reducir el tiempo. Asimismo, se obtendrá un planeamiento preciso sobre los costos que se financian y la utilidad generada.

El presente estudio considera la utilización de la categoría solución denominada metodología 5s y el ciclo PDCA, contemplando la categoría problema de gestión de costos en una empresa de servicios privada.

Categoría solución: Mejora continua

La metodología de mejora continua según Bonilla et. al (2020) mencionan que, es una metodología empresarial que se utiliza para aumentar el desempeño de los procedimientos que incluye una planificación de acción y por ende, logra resarcir la satisfacción de los usuarios intervinientes. Esta metodología se puede emplear desde la perspectiva táctica, operativa y estratégica, que dirige a los usuarios de la organización a mejorar la productividad y calidad de forma sistematizada generando la disminución de los costos optimizando el tiempo de atención originando el agrado del consumidor final. Por consiguiente, la aplicación de esta metodología en la empresa logrará emerger la productividad de la inversión y establece el posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, según Carrera et. al (2019) explicaron que, la metodología de mejora continua se debe a implementar los cambios de acuerdo a los procesos adecuados con la finalidad de aplicar constantemente la calidad en una organización. La mejora continua abarca el mejoramiento sobre la eficacia de los recursos y capacidad del personal de la empresa que no genera retrocesos. Además, se realiza la aplicación a través de un sistema de conocimiento constante de la gestión y permite la implicancia de todos los trabajadores que influyen en el proceso de la aplicación de la metodología de forma activa del personal interviniente. Por último, la mejora continua es necesario porque ayuda a no predecir los efectos que ocurren en la empresa. De modo que, la metodología de mejora continua abarca la capacidad de los procesos para cambiar los defectos que tengan la empresa que permite establecer compromisos de todos los usuarios que intervienen en el sistema de aplicación. Por ende, al aplicar eficientemente la metodología permitirá optimizar el desempeño de la empresa así como establecer factores que ayuden a reducir los costos.

Subcategorías

Respecto a la subcategoría 5s: La herramienta 5s según Bonilla et. al (2020) especifican que, es un enfoque que brinda apoyo al proceso de la mejora continua con el fin de obtener cambios de los trabajadores durante la gestión laboral. De la misma forma, según Socconini y Barrantes (2020) expresan que, la metodología 5s consiste en realizar un sistema con el fin de ordenar, limpiar y conservar el lugar de trabajo generando una productividad eficiente. Por consiguiente, al aplicar los procedimientos a los que se refiere la metodología 5s genera resultados a mediano y largo plazo que repercute en el desempeño del trabajador así como la reducción del lugar de trabajo. Ésta metodología brinda beneficios relevantes durante la gestión de los costos que fomenta al orden, limpieza y productividad dentro de la empresa.

Los indicadores de la subcategoría 5s son:

Seiri: Primera fase en palabra japonesa que según Socconini y Barrantes (2020) significa seleccionar y determinar que, en esta primera fase se comienza por separar todo lo innecesario en el ambiente de trabajo para realizar las tareas de producción. Asimismo, según Bonilla et. al (2020) significa clasificar y especifican que, se distingue entre los materiales servibles e inservibles durante el ambiente laboral. Por ende, se inicia con el primer paso del procedimiento al que se refiere la metodología 5s que es, clasificar los materiales inservibles de los materiales necesarios en el área de almacén para comenzar con la productividad de la empresa.

Seiton: Segunda fase en palabra japonesa que según Aldavert et. al (2018) significa ordenar y establecen que, en ésta fase se puede acceder a organizar los componentes dentro del area de trabajo. De la misma forma, según Socconini y Barrantes (2020) significa organizar y determinaron que, en la presente fase se ordena los componentes necesarios para tener facilidad en la utilizacion y poder identificarlos de forma eficiente para que sean ubicados rapidamente. Por lo tanto, esta categoria se refiere a ordenar los materiales requeridos en el área de almacén para obtener rapidez al momento de utilizar dichos materiales para luego devolver bajo el ordenamiento aplicando en ésta fase de la metodología 5s.

Seiso: Tercera fase en palabra japonesa que según Bonilla et. al (2020) significa limpiar y precisan que, se implementa el aseo de forma constante en el area de trabajo. Igualmente, para Aldavert et. al (2018) significa limpiar y precisan que, se debe cumplir con la limpieza de los componentes necesarios para el trabajo que repercuten dentro y fuera del área laboral con el fin de anticipar problemas. De manera que, la presente base se enfoca en la limpieza del entorno del lugar de trabajo y de los materiales que se utilizan en el servicio de alquiler de la empresa con el fin de preveer posibles problemas en relación a los materiales alquilados y por ende, no brindar una mala imagen al cliente si no, al contrario, ser eficiente en los procesos de la empresa.

Seiketsu: Cuarta fase en palabra japonesa que según Socconini y Barrantes (2020) significa estandarizar y determinan que, se fijan formas constantes para ejecutar la selección, organización y limpieza. Asimismo, según Bonilla et. al (2020) significa normalizar y especifican que, se debe de uniformar y practicar las tres primeras fases. Por lo tanto, en esta penultima fase se requiere que todo sea uniforme para seguir la misma linea durante las tres primeras fases que son: clasificar, ordenar y limpiar los materiales del área de trabajo.

Shitsuke: Quinta fase en palabra japonesa que según Aldavert et. al (2018) significa auditar y establecen que, es la última fase a seguir dentro del proceso que ayuda a realizar seguimientos para ver si se cumplen con los procedimientos y así generar el habito de utilizar ésta aplicación para lograr la mejora continua. Asimismo, según Socconini y Barrantes (2020) significa seguimiento y explican que, se refiere a crear políticas para promover el compromiso de realizar los procesos mencionados, por parte de todos los usuarios intervinientes para que pueda considerar como un hábito recurrente dentro de la organización. De manera que, al ser la última fase de los procesos para la aplicación de la metodología se debe realizar seguimientos

de todas las fases para lograr un hábito en todos los trabajadores intervinientes dentro de la empresa.

Respecto a la subcategoría ciclo PHVA: La herramienta PHVA según Zapata (2015) especifica que, es un ciclo que aporta a la realización de los procesos de manera orgánica que genera un entendimiento a las necesidades para otorgar altos estándares que beneficia en la capacidad del producto o servicio. La implementación de esta herramienta genera beneficios en la empresa ya que permite que las actividades realizadas sean eficientes. De igual forma, para Bonilla et. al (2020) determinaron que, la aplicación de la herramienta PHVA es un ciclo de actividades resumidas para obtener un proceso eficiente. El significado de las siglas PHVA se refiere a: planificar, hacer, verificar y actuar. Asimismo De la Parra (1997) especifica que, la técnica que tiene esta herramienta es sencilla pero tiene la capacidad para generar la mejora continua en una empresa. Esta herramienta va dirigida a los diferentes modelos de calidad total del servicio planeado y se debe fomentar el uso constante de la herramienta en cada proceso administrativo. Por consiguiente, la herramienta PHVA son fases que se deben de realizar en los procesos para lograr una mejora continua ya que brinda beneficios a través de la aplicación de cada fase integrada en el ciclo que va de acuerdo a las necesidades de la empresa para lograr una calidad eficiente cuando se preste un servicio.

Los indicadores de la subcategoría ciclo PHVA

Planificar: Es la primera etapa del proceso que se debe cumplir y según Bonilla et. al (2020) especificaron que, se debe seguir una serie de procedimientos como son: (a) denominar y capacitar a los usuarios intervinientes; (b) verificar los procesos y cuantificar resultados; (c) definir las necesidades de los clientes, (d) enlazar el desempeño de la etapa con las necesidades del cliente; (e) otorgar oportunidades de mejora continua; (f) realizar metas y; por último, plantear la herramienta así como adiestrar al personal interviniente. Asimismo, según De la Parra (1997) determinó que, en esta primera etapa se debe definir las metas, realizar estrategias en cuanto a tiempo, recurso y curso relevantes así como los usuarios intervinientes. Por lo tanto, en esta etapa se requiere mejorar el proceso para lograr la mejora continua, donde en primer lugar, se debe reconocer los problemas, estipular objetivos y elaborar la planificación por escrito para ser explicado minuciosamente.

Hacer: Es la segunda etapa del proceso que se debe cumplir y según Zapata (2015) señaló que, para ejecutar la planeación previa que se realizó en la primera etapa, se debe

designar responsabilidades, definir y proporcionar los recursos que se necesitan para cumplir con la ejecución de la segunda etapa. Luego, se procede a aplicar las situaciones de lo planeado, archivar y registrar los hechos que se desarrollaron. De la misma forma, según De la Parra (1997) determinó que, en esta etapa se aplicó el plan que se definió anteriormente para realizar las acciones más relevantes para alcanzar la meta propuesta. Por consiguiente, en esta etapa se debe aplicar la acción de ejecutar todas las situaciones especificadas en la primera etapa de la planeación otorgando deberes y recursos para la implementación. Por último, se debe archivar y determinar los hechos que permitieron el desarrollo de la mejora continua en la empresa.

Verificar: Es la tercera etapa del proceso que se debe cumplir y según Bonilla et. al (2020) determinaron que, se debe evaluar y analizar los resultados obtenidos después de aplicar los cambios. Luego, verificar si se está logrando los objetivos establecidos y después, examinar y resolver los temas pendientes que hayan sobresalido. De manera análoga, según Zapata (2015) especificó que, se debe realizar un seguimiento a los procedimientos que se han planteado anteriormente, determinando sistemas de monitoreo y verificación sobre el modelo a seguir. Después, se debe verificar el cumplimiento de lo planeado, documentar y reconocer los resultados. Por esa razón, en la antepenúltima etapa permite evaluar lo planeado ya que, de esa manera se obtendrá un control establecido que seguido de esto, se podrá verificar que si lo planteado y verificado está consiguiendo los objetivos trazados, en caso contrario, se visualice inconvenientes se deben de resolver para cumplir con los procesos de la metodología.

Actuar: Es la cuarta etapa del proceso que se debe cumplir y según De la Parra (1997) establece que, esta última etapa se denomina como mejorar ya que, en caso los resultados no sean de agrado de la empresa porque no se asemeja a los objetivos planteados se deben prevenir en la planeación. Al contrario, si los resultados si fueron del agrado de la empresa que cumplen con los objetivos eficientes establecidos, se debe de estandarizar las áreas para mantener los resultados satisfactorios. Por otro lado, según Bonilla et. al (2020) especificaron que, la última etapa se denomina actuar, porque se implementa y se estandariza la mejora en el proceso, luego se informa a los usuarios intervinientes para obtener nuevas oportunidades que contribuyan a la mejora continua. Para finalizar, en la última etapa se pretende implementar los procesos para conseguir la mejora continua en la empresa cumpliendo los objetivos establecidos, al obtener resultados eficaces se debe estandarizar el proceso y capacitar a los trabajadores que intervienen durante la aplicación del sistema dentro de la empresa para no dejar pasar ninguna oportunidad.

Respecto a la subcategoría Six Sigma: La herramienta Six Sigma según Carrera et. al (2019) detallaron que, permite la mejora continua a través de procesos que se deben cumplir en la organización, las cuales se dirigen a disminuir y deshacer los errores para cumplir con las necesidades de los clientes para medir, controlar y mejorar. Mientras que Bonilla et. al (2020) especifican que, está compuesta por las siglas DMAIC al que se refiere a las siguientes etapas: (a) definir el proyecto, (b) medir los procedimientos, (c) analizar los procedimientos, (d) implementar las mejoras y; (e) asegurar y controlar los resultados. Por lo tanto, cuando se implementa los procesos para conseguir una mejora continua, ayuda a deshacer los errores que se identifican durante la aplicación del proceso que repercutan en la satisfacción de los clientes, además se debe realizar una serie de pasos para cumplir con el objetivo planteado a través de la medición, control y el mejoramiento continuo en la empresa.

Los indicadores de la subcategoría Six Sigma

Definir: La primera fase según Bonilla et. al (2020) detallaron que, se deben identificar los posibles procesos que deban ser revisados por el Directorio y que se deba elegir el adecuado para cumplir con los objetivos importantes. De la misma manera, según Carrera et. al (2019) determinaron que, en esta etapa también se debe definir las herramientas de trabajo para la aplicación del proceso para cumplir con el mejoramiento. Por consiguiente, el proceso inicia con plantear todos los procesos eficientes para que la Gerencia seleccione el más adecuado que cumpla con los objetivos de mejora conjuntamente con los equipos de trabajo que servirán como ayuda para la implementación.

Medir: La segunda fase según Carrera et. al (2019) especifican que, se debe tener claro los problemas y comprenderlos. Se debe diversificar y evaluar las fases del proyecto para identificar las variables. Por otro lado, según Bonilla et. al (2020) determinaron que, se debe identificar las necesidades de los clientes para caracterizar el proceso establecido que permiten identificar las causas y medir la capacidad del proyecto. Por lo tanto, para medir que el proceso sea eficaz se debe identificar los problemas para caracterizar el posible proyecto que se elija de acuerdo a las variables obtenidas en el proceso.

Analizar: La tercera fase según Bonilla et. al (2020) señalaron que, esta etapa se debe examinar la data de los resultados actuales y históricos. Luego se aplica y se comprueba la causa-efecto mediante la estadística para detectar los componentes que afectan a las variables de solución. Asimismo, según Carrera et. al (2019) detallan que, se estudian los resultados

comparando los actuales con los pasados para identificar los problemas. Por consiguiente, se establece que se debe comparar los efectos pasados con los actuales para detectar las variables que influyen en el problema.

Mejorar: La cuarta fase según Carrera et. al (2019) precisaron que, se deben llevar a acabo los hechos de mejora en el proceso, para desarrollar las soluciones que ayuden a cumplir con las metas establecidas. Por otro lado, según Bonilla et. al (2020) determinaron que, esta fase se debe identificar como “Implementación de mejoras” que permite establecer las causas y efectos para optimizar el cumplimiento del proceso. Por lo tanto, se debe perfeccionar el proceso en base a las causas de los problemas para cumplir con las metas establecidas.

Controlar: La quinta fase según Bonilla et. al (2020) explicaron que, en esta fase se delinea y documenta el proceso para comprobar que la aplicación de la herramienta se mantenga después de los cambios. De forma similar, según Carrera et. al (2019) precisaron que, se debe controlar la aplicación y eficiencia del proceso con los usuarios intervinientes para obtener resultados relevantes para aumentar la productividad. Por consiguiente, se debe inspeccionar la implementación de la herramienta de manera eficaz y buscar continuidad en mejorar el proceso conjuntamente con los usuarios intervinientes en la empresa.

Categoría problema: La gestión de costos según López y Gomes (2018) definen que, es un conjunto de procedimientos que se utiliza como un instrumento dentro del proceso de los desembolsos de dinero que realiza cada área de la entidad para alcanzar los objetivos administrativos a través de una eficiente planeación y control. Así mismo, Charlita (2009) especifica que, la gestión de costos es un grupo de actividades que realizan los directores que conocen los valores de los recursos adquiridos mediante la planeación y control de costos ya sean a corto o mediano plazo para tomar decisiones respecto al producto o servicio, al método cambiante de trabajo, la sustitución de materiales compra de activos entre otros.

Tanaka et al. (1997) precisan que, la gestión de costos en una entidad establece un inicio y mejora la eficiencia para la toma de decisiones que conlleva a los gerentes conocer el significado de los costos en el contexto del giro del negocio. Para esto, deben percibir que las decisiones tomadas pueden variar los costes y tomarán en cuenta el cambio de situaciones deficientes en un sentido que beneficiará a la entidad.

Mientras tanto, Hansen y Mowen (2007) determinan que, la gestión de costos es un sistema que forma parte del proceso contable que tiene como finalidad satisfacer los objetivos de inspección, financiamiento y de la toma de decisiones.

Por último, Gestipolis (2002) concreta que, la gestión de costos es útil para la toma de decisiones oportunas en cualquier lugar de una empresa ya que se relaciona directamente entre los costes y efecto económico de una entidad. Por tanto, la escasez de una gestión de costos eficiente perjudica a una organización porque no se establecen precios estratégicos porque no se permite identificar las actividades que sean rentables para que se logre diferenciar de su competencia y no tomar buenas decisiones para no abarcar el mercado de forma competitiva.

Respecto a la subcategoría según su función: La función según López y Gómez (2018) definen que, la gestión de costos por función se establece según su producción y operación. Mientras que Castrillón (2010) precisa que, la gestión de costos por función se establece según su producción, distribución y administración. Por consiguiente, cuando se refiere a los costos que se generan por función se determinan por las áreas que intervienen en la empresa, como es el área de producción, operación y administración.

Los indicadores de la subcategoría según su función son:

Producción: Cuando se habla de producción según Castrillón (2010) explica que, según su producción es cuando se realiza en la transformación del producto o servicio que incluye la mano de obra, materia prima y costos indirectos de fabricación. De igual forma, según López y Gómez (2018) se refieren al área que realiza el producto o servicio que incluye la mano de obra, materia prima y costos indirectos de fabricación. Por lo tanto, en el área de producción se refiere a aquellos costos innecesarios que ocurren durante la elaboración de un producto o servicio que incluye la mano de obra, los costos indirectos de fabricación y materia prima.

Operación: Respecto al costo por operación según López y Gómez (2018) se refieren que, los otros gastos que incurren en un producto o servicio se generan en el área administrativa, financiera y de ventas de una entidad. Por otro lado, según Castrillón (2010) especifica que, su este indicador se debe a la distribución porque se detectan cuando se generan costos que incurren en el producto o servicio final para la venta. Asimismo, adiciona que los costos también ocurren según su administración que son los costos que incurren en el área logística de una entidad de servicios, comercialización o producción. Por consiguiente, se detectan

costos innecesarios en el área de operación y administrativa que se refiere a los costos generados durante la operación y distribución cuando ocurre la prestación de servicios.

Respecto a la subcategoría según su identificación: La identificación según Castrillón (2010) define que, la gestión de costos por su identificación se establece según los costos directos e indirectos. Al igual que, López y Gomes (2018) especifican que, la gestión de costos por su identificación se establece según los costos directos e indirectos. De manera que, cuando se refiere a los costos por identificación es porque se crean dependiendo de la forma en que se producen o se brinda un servicio donde pueden ser costos innecesarios que sean generados directamente o indirectamente durante la producción o en la prestación de servicio que en algunas situaciones pueden depender del nivel de ventas.

Los indicadores de la subcategoría según su identificación son:

Directos: Los costos directos según López y Gomes (2018) determinan que, los costos directos se generan dentro de la producción de un producto o servicio, como la materia prima directa y mano de obra directa. De igual forma, Castrillón (2010) explica que, son cuando influye dentro del producto o servicio. Asimismo, los costos directos repercuten según el volumen de los materiales y depende de las horas hombre que se realiza por mano de obra directa que ocurren en la prestación de servicios que genera la empresa.

Indirectos: Los costos indirectos según Castrillón (2010) son cuando no influye en la producción o servicio de una entidad. Igualmente, López y Gomes (2018) explican que, los costos indirectos son cuando no repercuten directamente en la fabricación del producto o servicio como las herramientas o servicios de la entidad. Por ese motivo, se detectan los costos indirectos cuando se generan fuera de la prestación de servicio y no necesariamente tiene que ver con el volumen de los servicios prestados.

Respecto a la subcategoría según su comportamiento: El comportamiento según López y Gómez (2018) explican que, la gestión de costos según su comportamiento se distingue por ser fijos, variables y mixtos. De forma similar, Castrillón (2010) detalla que, la gestión de costos según su comportamiento se distingue por ser fijos y variables. Por eso, los costos dependen de la variabilidad que existe entre la clasificación del mismo, que varían dependiendo si son costos fijos, variables y mixtos.

Los indicadores de la subcategoría según su comportamiento son:

Fijos: Según Castrillón (2010) especifica que, los costos fijos no varían según su producción. Por lo tanto, López y Gómez (2018) explican que, los costos generados por su comportamiento fijo son aquellos costos estáticos y constantes. Por ende, mientras se generen costos que sean fijos y constantes dentro del proceso de la prestación de servicio será perjudicial para la empresa porque los costos son recurrentes.

Variables: Según López y Gómez (2018) determinan que, los costos generados por el comportamiento variable, es cuando dependen de la cantidad de producción de un producto o servicio. Igualmente, según Castrillón (2010) analiza que, los costos variables que repercuten según su volumen, nivel y tiempo durante la fabricación de un producto o prestación de servicio. Por consiguiente, la variabilidad de los costos depende de la cantidad, tiempo y espacio de los productos o servicios generados de la empresa.

Mixtos: Según López y Gómez (2018) especifican que, su comportamiento mixto influye combinando el costo fijo y variable. Además, al juntar los dos tipos de costos los resultados serán de alta relevancia ya que no solo se genera costos variables si no, constantes que perjudican dentro de los procesos de la organización.

Respecto a la subcategoría según la toma de decisiones: La toma de decisiones según Castrillón (2010) especifica que, la toma de decisión sea relevante o irrelevante. Los costos pueden variar o no de acuerdo con la opción que se tome. Sin embargo, López y Gómez (2018) puntualizan que, la gestión de costos según la toma de decisión que pueden ser diferenciales, sumergidos y de oportunidad. Por último, los costos que se generan de acuerdo a la toma de decisiones que lo establece el Directorio de la empresa repercute dependiendo del nivel de servicios brindados así como las decisiones se toman en base a la experiencia en el mercado o por decisiones tomadas por criterio de las personas que intervienen en la toma de decisiones de la empresa.

Los indicadores de la subcategoría según la toma de decisión son:

Diferencial: La toma de decisión diferencial, según López y Gómez (2018) explican que, es cuando se analiza la cantidad de productos producidos o servicios brindados generando así una comparación de alternativas. Por otro lado, la decisión que ejecute a través del nivel de

producción o servicios prestados, suele ser la mejor alternativa para la gestión de la empresa pero debe ser elegida por los usuarios de la empresa.

Sumergida: La toma de decisión sumergida, según López y Gómez (2018) determinan que, se decide en generar costos irre recuperables que se aplican según la experiencia. De la misma forma, la decisión sumergida es cuando se basan en los resultados históricos que no es lo recomendable porque no existe una actualización de datos que perjudican a corto o mediano plazo la direccionalidad de la organización.

De oportunidad: La toma de decisión sumergida, según López y Gómez (2018) analizan que, se dependen de los resultados que se obtengan por elegir una alternativa de criterio. Por ende, la decisión que se tome en base a ninguna información idónea y justificable no se aplica a la eficacia de la empresa.

En el presente estudio se estableció el problema general: ¿Cómo la aplicación de la mejora continua ayuda en la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022?; De igual forma, se establecieron los problemas específicos: (i) ¿Cuál es el diagnóstico de la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022?; y (ii) ¿Cuáles son los factores para mejorar la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022?

Como parte de los objetivos del estudio, se identificó el objetivo general: Proponer la aplicación de la mejora continua para la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022. Por ende, se establecieron los objetivos específicos: (i) diagnosticar en qué situación se encuentra la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022; (ii) demostrar los factores a mejorar de la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022; (iii) implementar la herramienta 5s como parte de la mejora continua para el control de los costos en el área de almacén; (iv) incorporar la herramienta PDCA dentro del sistema contable para el control de inventarios como medida de ordenamiento en principios y normas contables y; por último, (v) elaborar el MOF para el personal de las distintas áreas de la empresa mediante la herramienta PDCA.

II. MÉTODO

2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos

El presente estudio tuvo un enfoque **mixto** porque se examinó los datos cualitativos y cuantitativos con el objetivo de demostrar los problemas establecidos. Por consiguiente, Hernández et al. (2014) explican que, la investigación mixta se basa en sumar los esfuerzos de la investigación cualitativa y cuantitativa teniendo como propósito minimizar sus debilidades. Asimismo, para Palacios et al. (2016) definen que, la investigación mixta o modelo tiene como objetivo combinar la investigación cuantitativa con la investigación cualitativa, para lograr la calidad general del estudio, es necesario integrar los procedimientos de los dos; y por último para Economipedia (2022) especifica que, la investigación mixta es una investigación que combina métodos cuantitativos y cualitativos para aprovechar ambos métodos y reducir sus inconvenientes. En resumen, en el presente estudio se usará un enfoque mixto, porque se realizará la técnica de la entrevista a las unidades informantes de una empresa de servicios para obtener un enfoque cualitativo y se desarrollará un análisis documental que recaudan datos cuantitativos. También, se concluyó que, el aporte de la investigación permitió la recolección de información de enfoque mixto ya que se realizaron entrevistas a las unidades informante como parte del estudio cualitativo y se realizaron ratios como parte de estudio cuantitativo.

El tipo de la investigación fue **proyectiva** porque se planteó la solución al problema dado mediante la aplicación de la mejora continua. Por ende, Carhuancho et al. (2019) definen que, la investigación proyectiva es una alternativa de solución que se basa en análisis de la problemática que tiene como finalidad obtener una estructura viable según expertos y como consecuencia, es la parte final para completar el holograma del estudio. Por otro lado, Blogspot (2008) sintetiza que, comprende la formulación de una propuesta de solución a un problema social u organizacional teniendo como base los resultados de un proceso investigativo.

La investigación tuvo un diseño **explicativo secuencial** porque se reunió la información documental mediante los estados financieros de los tres últimos años, donde se realizaron ratios financieros para obtener resultados cuantitativos y se vincularon con los resultados cualitativos que se obtuvieron mediante las entrevistas a las jefaturas de la empresa. Además, los resultados cualitativos y cuantitativos se relacionaron mediante la triangulación que se realizó junto con la interpretación de las teorías. Asimismo, para Ñaupas et al. (2013) mencionan que, en primer lugar se debe obtener los datos cuantitativos para que se analicen y;

en segundo lugar, se exige los datos cualitativos para que se analice de la misma manera. Por consiguiente, se obtiene una mixtura cuando los resultados cuantitativos originales influyen en la recolección de la información de los datos cualitativos. Luego, se integran los hallazgos en la interpretación y en la escritura del informe del estudio. Del mismo modo, Carhuacho et al. (2019) especifican que, es un proceso que tiene como finalidad la explicación de los datos cuantitativos que se obtienen por la búsqueda de información para lograr resultados estadísticos e interpretarlos. Además, se analiza los datos cualitativos mediante la técnica más conocida que es la entrevista. Por último, se realiza la triangulación de los datos cualitativos y cuantitativos dando como resultado el diagnóstico de la investigación.

El sintagma de la investigación fue **holística** porque se presenta una planificación que ayuda a la solución planteada de la investigación mediante la mejora continua. Asimismo, según Tójar (2006) detalla que, la investigación holística se refleja en un estudio integral y globalizado, que permite establecer un estudio profundizado del problema. Mientras Hurtado (1998) sintetiza que, es una necesidad que brinda una metodología general y eficiente a los individuos que realizan el estudio. Además, realiza procesos relacionados al invento, a la determinación de nuevas propuestas, a la descripción y clasificación, a la creación de teorías, indaga el futuro, brinda una solución práctica, evalúa estudios y proyectos.

El presente estudio emplea el método analítico, deductivo e inductivo que permitirán confortar el estudio.

Analítico: Bernal (2010) define que, el método analítico es un proceso que busca separar las partes del propósito de una investigación para analizarlas y estudiarlas de manera individual. De igual forma, Gomez (2012) fundamenta que, es la sustracción de cada fragmento de un estudio explicativo y comprensivo que realiza una investigación de forma separada con la finalidad de observar el principio y las consecuencias de este. Este método también determina nuevas teorías en una investigación. Finalmente, Abreu (2014) sustenta que, a partir del supuesto de un todo absoluto permitirá conocer y comprender la peculiaridad de cada una de la fracción que, a la vez, permitirá la existencia de la relación que hay entre ellas.

Deductivo: Gomez (2012) define que, es el proceso general que va a lo particular y una de las características en particular es que el resultado de la deducción es fehaciente tomando en cuenta que las premisas tomadas en el inicio sean reales. En conclusión, el

conocimiento deductivo orienta de lo general a lo individual. Por consiguiente, Abreu (2014) establece que, las características de la existencia de un estudio que tiene como consecuencia los atributos contenidos en la preposición general. También se derivan los resultados particulares de las conclusiones generales. En efecto, Bernal (2010) determina que, el método deductivo reside en tener decisiones generales respecto a la conclusión para una explicación específica la cual se inicia analizando los principios básicos que será aplicada de forma general y se comprobará la validez para una solución en particular.

Inductivo: Bernal (2010) y Gomez (2012) definen que, el método inductivo es un sistema que abarca desde lo particular hasta lo general y a partir de los resultados individuales pretende encontrar relaciones universales que la sustenten. Por consiguiente, este método inicia con un estudio en particular de los hechos y se manifiestan conclusiones globales que se pretenden utilizar como principios, leyes o fundamentos de una teoría. Por último, Abreu (2014) explica que, el método inductivo examina, visualiza y comprende las características generales que pueden ser frecuentes donde se plasman en un grupo de realidades para preparar una propuesta universal.

2.2 Población, muestra y unidades informantes

Para el presente estudio se está tomando en cuenta a cuatro informantes como parte de la población que es su muestra y está conformada por; el Gerente General, Administrador, Contador y, Gerente comercial y técnico porque son las personas que intervienen en el problema de gestionar los costos de las cuales se recopilará la información y datos.

Gerente General: Egresado de la carrera de ingeniería civil, las funciones que efectúa son: aprueba las adquisiciones de todas las áreas, controla las compras de acuerdo con el stock final que brinda el área de almacén, realiza un estudio para captar proveedores y de personal, gestiona las ofertas que hay en el mercado de proveedores. Edad entre los 29 a 32 años.

Administrador: Egresado de la carrera de contabilidad, las funciones que efectúa son: realiza los pagos a los proveedores, administra las compras de su área, se encarga de la cobranza a los clientes, realiza el control documental de la relación de los proveedores y realiza el pago al personal con previo acuerdo del Gerente General. Edad entre los 29 a 32 años.

Contador: Egresado de la carrera de contabilidad, las funciones que efectúa son: elabora los estados financieros, realiza el Kardex, se encarga de realizar los contratos del personal, realiza las declaraciones mensuales de las empresas, brinda información financiera para los proveedores que lo requieran. Edad entre los 29 a 32 años.

Gerente comercial y Técnico: Titulado de la carrera de ingeniería civil. Es dueño y accionista mayoritario de la empresa. Las funciones que efectúa son: gestiona las compras en el extranjero, realiza la captación de los proveedores en el extranjero, controla al área de almacén, supervisa el servicio brindado a sus clientes de la empresa, controla y supervisa el área de ventas, establece el precio del servicio a los clientes. Edad entre los 35 a 40 años.

2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

Gestión de costos: La gestión de costos es un grupo de actividades que realizan los directores que conocen los valores de los recursos adquiridos mediante la planeación y control de costos ya sean a corto o mediano plazo para tomar decisiones respecto al producto o servicio, al método cambiante de trabajo, la sustitución de materiales compra de activos entre otros (Charlita, 2009).

Tabla 1

Categorización de la variable problema y solución

Categoría		Subcategoría	Indicadores
		SC1.1	Función
			C1.1.1 Producción
			C1.1.2 Operación
		SC1.2	Identificación
			C1.2.1 Directos
			C1.2.2 Indirectos
C1	Gestión de costos	SC1.3	Comportamiento
			C1.3.1 Fijos
			C1.3.2 Variables
			C1.3.3 Mixtos
		SC1.4	Toma de decisiones
			C1.4.1 Diferenciales
			C1.4.2 Sumergidos
			C1.4.3 De oportunidad
Categoría solución			
Mejora continua			
Subcategorías emergentes			
	5s	PHVA	PHVA

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el presente estudio se aplicaron la técnica de análisis de datos y entrevista. Baena (2017) y Uaeh (2012) definen que, una entrevista es un análisis que se realiza entre dos o más personas para un estudio con la finalidad de obtener declaraciones de forma rápida e inmediata sobre un tema social que sirve como ejercicio de diálogo con el único propósito de recopilar información. Así mismo, Barrasa et al. (2012) especifican que, es una técnica de información y evaluación versátil porque permite diseñar una plantilla de entrevista con el propósito de adaptarla a las necesidades del entrevistado. Para el estudio se empleará la entrevista porque ayuda a la recopilación de datos que permitió analizar la gestión de costos en la empresa.

Sánchez et al. (2018) explican que, el análisis documental es un estudio del contenido de las fuentes documentales en la que se requiere sacar información importante de un documento para ordenarlos y analizarlos desde el punto de vista del investigador mediante una metodología cualitativa. Del mismo modo, Dulzaides y Molina (2004) detallan que, es una investigación técnica que abarca un conjunto de actividades intelectuales para ser destinadas a describir con la finalidad de representar documentos de forma sistemática y estandarizada para facilitar su recuperación. En el presente estudio será ejecutado ya que se realizará la recolección de fuentes documentales. En el estudio se utilizó el análisis documentario con la finalidad de recolectar información de alta relevancia para realizar la investigación.

Los instrumentos utilizados fueron la guía de entrevista y guía documental. Baena (2017) sintetiza que, la guía de entrevista es la base y una estructura que contiene preguntas. Por ello, es importante que sean precisas para el entrevistado. Por consiguiente, Barrasa et al. (2012) complementan que, el entrevistador decide el contenido de la entrevista que pueden ser directas y no directas. Y; finalmente, Uaeh (2012) especifica que, una vez que se han documentado bien los temas y los personajes se prepara una guía que sirve como medio para obtener la información que requiere el encuestador. En el presente estudio se realizará el instrumento ya que, permite conocer resultados que reflejen la problemática.

Niño (2011) define que, la guía documental es una técnica que recopila datos para buscar fuentes. Por tanto, Dulzaides y Molina (2004) demuestran que, mediante el procesamiento de documentos se utiliza factores analíticos de información que facilitan el acceso y el uso de la información del documento. En este estudio se utilizará como instrumento

porque permite conocer la realidad del problema de la investigación mediante la recolección de documentos.

Los instrumentos están validados por 3 expertos: El Mg. Roque Juan Espinoza Casco, Mg. Julio Ricardo Capristán Miranda y el Dr. David Flores Zafra, los cuales se centraron en el tema de la aplicación de la mejora continua para la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022 así como se aprecia en el anexo (7).

2.5 Proceso de recolección de datos

En la investigación se recolectó información de los estados financieros contables de la empresa de servicios de los tres últimos años para detectar los ratios más relevantes que repercuten en la categoría problema, mediante la guía documental. Por otro lado, las entrevistas han sido estructuradas debidamente para que sean aplicadas a los cuatro jefes que intervienen en la problemática de la investigación.

2.6 Método de análisis de datos

Para el estudio se procedió a transcribir las grabaciones de audio en un documento Word que cumple con el formato Rtf que fue cargado al proyecto de Atlas.ti. Por último, se establece las redes con las subcategorías e indicadores donde se determinará el diagnóstico y mediante el método de análisis de triangulación se dispone el uso de las redes de categorías.

III. RESULTADOS

3.1 Descripción de resultados cuantitativos

3.1.1. Análisis vertical de las mercaderías

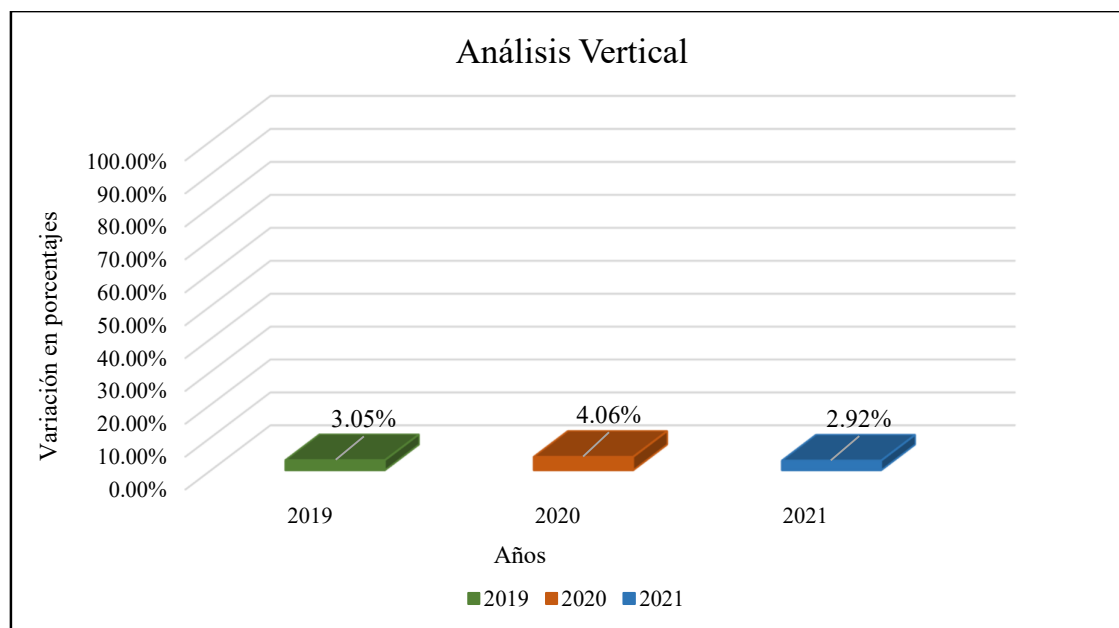
Tabla 2

Análisis vertical de las mercaderías en los periodos del 2019; 2020 y 2021

Periodo	Descripción	Transformación extraída de la documentación	Formula	Diferencia por ejecutar
2019	Análisis vertical de las mercaderías en los periodos del 2019; 2020 y 2021.	Inventarios	87,436.00	3.05%
		Total activos	2'864,888.00	
2020		Inventarios	232,884.00	4.06 %
		Total activos	5'742,631.00	
2021		Inventarios	177,497.00	2.92 %
		Total activos	6'071,208.00	

Figura 2

Variación del análisis vertical de las mercaderías en los periodos del 2019; 2020 y 2021



En la tabla 1 y figura 1, se determina el análisis vertical de las mercaderías que se realizaron de los 3 últimos años de los estados financieros de la empresa de servicios. En primer lugar, podemos deducir que para el año 2019 un 3.05% de los activos pertenece a las mercaderías que cuenta la empresa. Según el estado de situación financiera de dicho año podemos deducir que los materiales como vigas upn, escaleras metálicas, escuadras, tacos de expansión, armellas de 3/8, pernos de expansión y redes de seguridad se encuentran en Kardex. Por otro lado, para el año 2020 se detecta que un 4.06% de los activos pertenece a las mercaderías, teniendo un ascenso a comparación del año anterior por las siguientes causas según las notas financieras del año: (a) se realizaron compras en el extranjero de materiales como son los puntales que se encuentran destinados para la venta, (b) se compraron mascarillas en el extranjero, siendo esto un producto no relacionado al giro de la empresa pero con la finalidad de vender y (c) los materiales mencionados en el primer año se lograron vender, además se utilizaron para consumo de la misma empresa ya que en algunos casos incurren pérdidas en la prestación de servicios. Y, por último, para el año 2021 desciende significativamente al 2.92% de los activos que pertenecen a las mercaderías, en efecto, porque se vendieron los puntales en su totalidad, pero ya no se compraron durante el año y también las mascarillas se utilizaron de manera gratuita a los trabajadores de la empresa. Así mismo, los resultados aparentemente son favorables, pero en realidad la empresa no ha tenido buenas decisiones ya que tuvieron mercaderías que no han vendido, por el contrario, han utilizado dichas mercaderías como gasto para la empresa siendo una inversión en vano.

3.1.2. Análisis horizontal de las mercaderías

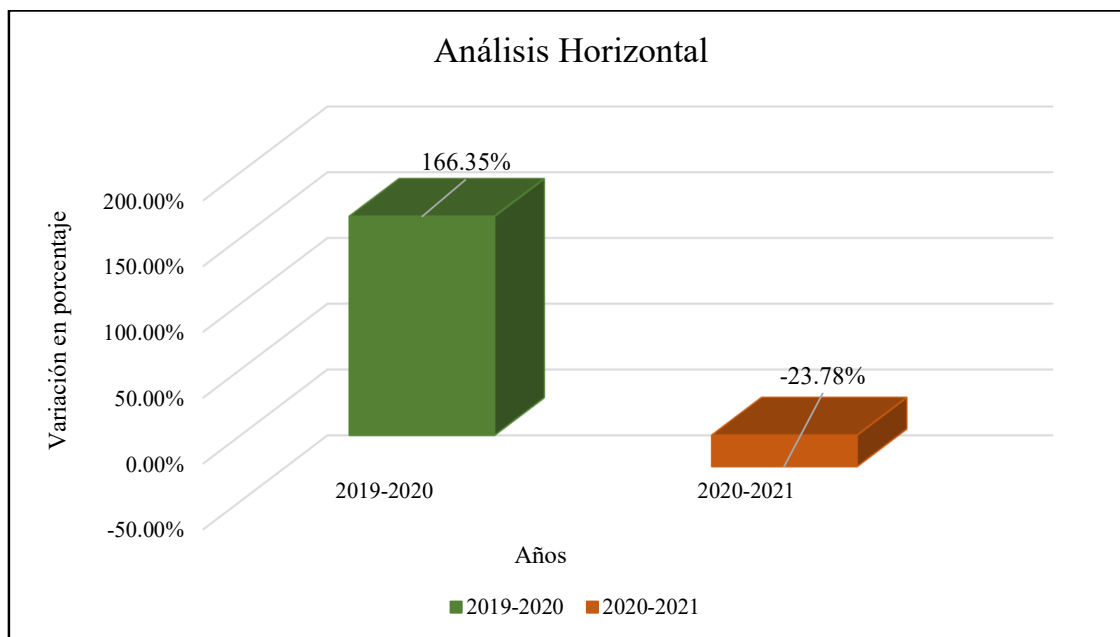
Tabla 3

Análisis horizontal de las mercaderías en los periodos del 2019; 2020 y 2021

Periodo	Descripción	Transformación extraída de la documentación	Formula	Diferenci a por ejecutar
2019 - 2020	Análisis horizontal de las mercaderías en los periodos del 2019; 2020 y 2021.	$\frac{\text{Inv. 2020} - \text{Inv. 2019}}{\text{Inv. 2019}}$	$\frac{232,884.00 - 87,436.00}{87,436.00} =$	166.35%
2020 - 2021		$\frac{\text{Inv. 2021} - \text{Inv. 2020}}{\text{Inv. 2020}}$	$\frac{177,497.00 - 232,884.00}{232,884.00} =$	-23.78%

Figura 3

Variación del análisis horizontal de las mercaderías en los periodos del 2019; 2020 y 2021



De acuerdo con la investigación en la empresa de servicios, en la tabla 2 y figura 2 se realiza un análisis horizontal de las variaciones de las mercaderías que ocurren de un año a otro dentro del estado de situación financiera. En la primera situación, se realiza un análisis horizontal entre el año 2019 y 2020 donde se aprecia que las mercaderías han ido en aumento en un 166.35%. Es decir, esto es debido a que, en el año 2020 a causa de la pandemia, la empresa quiso incursionar para salvaguardar sus recursos económicos aumentando un tipo de producto a su portafolio y realizaron una importación de mascarillas de casi S/ 200,000.00 aproximadamente, quedándose la totalidad en el stock. Además, tuvo una importación de mercaderías como puntales que generó un aumento de mercaderías que no se vendieron en ese año. En la segunda situación, en el análisis horizontal entre el año 2020 y el 2021 pasa lo contrario, en este caso disminuye significativamente en un -23.78%. Puesto que, las mascarillas que había en Kardex se utilizaron para el mismo consumo de la empresa, Así mismo, otro motivo por el cual este porcentaje ha disminuido es porque los puntales se vendieron en su totalidad quedando solo las mascarillas como parte del Kardex. Por consiguiente, se determina que la empresa tuvo como consecuencias retrasos en la prestación de servicios ya que no se contaba con los materiales que se requerían instantáneamente cuando los clientes lo solicitaban de manera urgente por lo que, no se pudo prever situaciones importantes por no existir un control adecuado en el área interviniente.

3.1.3. Liquidez corriente

A continuación, se detalla el indicador en relación con la liquidez sobre si la empresa puede cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos a corto plazo.

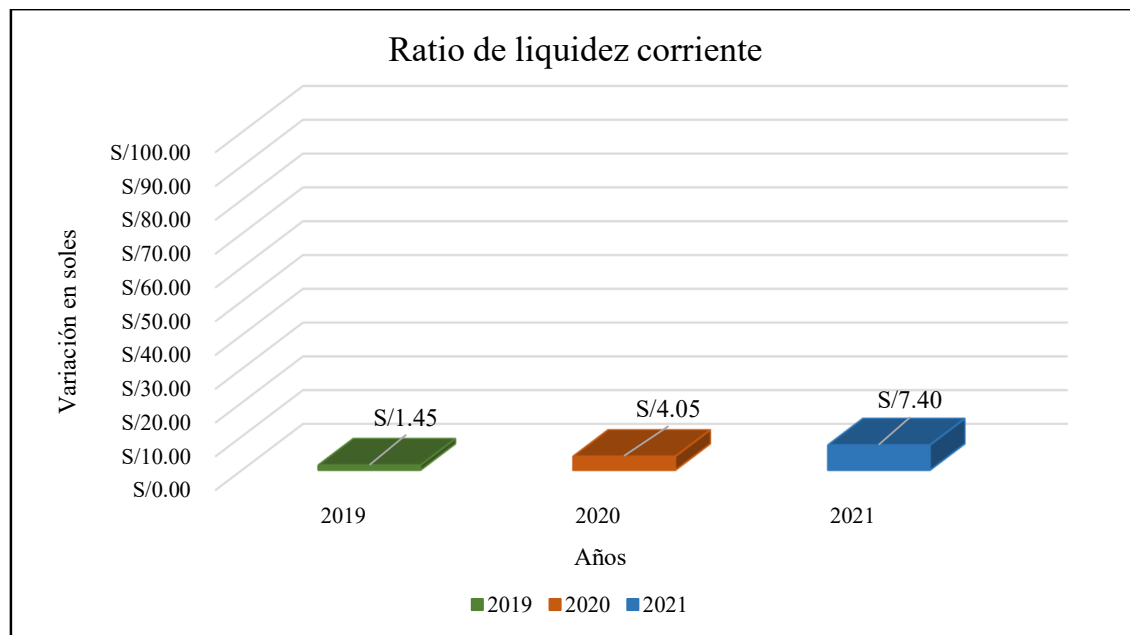
Tabla 4

Ratio de liquidez corriente de los periodos del 2019; 2020 y 2021

Periodo	Descripción	Transformación extraída de la documentación	Formula	Diferencia por ejecutar
2019	Ratio de liquidez corriente de los periodos del 2019; 2020 y 2021.	Activo corriente	1,188,126.00	S/ 1.45
		Pasivo corriente	822473.00	
2020		Activo corriente	3,772,839.00	S/ 4.05
		Pasivo corriente	932,478.00	
2021		Activo corriente	3,176,145.00	S/ 7.40
		Pasivo corriente	429,182.00	

Figura 4

Variación del ratio de liquidez corriente en los periodos del 2019; 2020 y 2021



Se visualiza a través de la tabla 3 y figura 3 el análisis del ratio de liquidez de la organización de los tres últimos años. Podemos deducir que, para el año 2019 por cada sol de deuda a corto plazo la empresa cuenta con S/ 1.45 que respalda con su activo de corto plazo. Según lo indicado, aparentemente es un resultado eficaz para la empresa ya que, si puede cubrir sus deudas a corto plazo, pero solo cubre si es que se considera todos sus activos corrientes y según el análisis vertical las mercaderías solo se consideran un 3.05% de los activos, por lo tanto, la empresa no cuenta con materiales en su stock. Por otro lado, en el año 2020 por cada sol de deuda a corto plazo la organización cuenta con S/ 4.05 que respalda con sus activos corrientes, ya que se determinaron anteriormente que solo el 4.06 % pertenece a las mercaderías, pero del total de sus activos porque se compraron productos que no era del giro del negocio por una mala gestión por parte de la Gerencia. Y, por último, para el año 2021 por cada sol de deuda a corto plazo la empresa puede cubrir con S/ 7.40 sus activos de corto plazo por lo que es un indicador favorable para la empresa porque sigue contando con liquidez, sin embargo, solo el 2.92% de los activos son mercaderías. Así mismo, la empresa cuenta con liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo siendo aparentemente favorable pero la causa no es porque las puede cubrir con sus mercaderías si no, porque la mayoría de sus activos corrientes es por su amplia cartera en las cuentas por cobrar.

3.1.4. Análisis vertical del costo de ventas y servicios

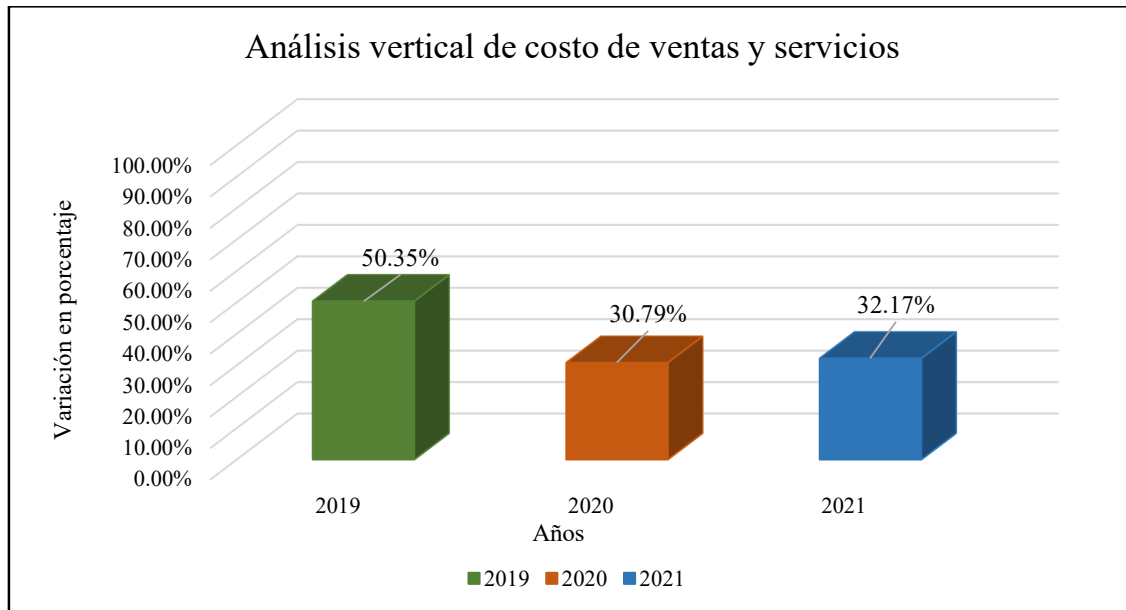
Tabla 5

Análisis vertical del costo de ventas y servicios de los periodos del 2019; 2020 y 2021

Periodo	Descripción	Transformación extraída de la documentación	Formula	Diferencia por ejecutar
2019	Análisis vertical del costo de ventas y servicios de los periodos del 2019; 2020 y 2021	Costo de ventas	$\frac{2'092,205.00}{4'155,246.00} =$	50.35%
		Ingresos		
2020		Costo de ventas	$\frac{1'304,953.00}{4'238,777.00} =$	30.79%
		Ingresos		
2021		Activo corriente	$\frac{304,953.00}{4'238,777.00} =$	32.17%
		Pasivo corriente		

Figura 5

Variación del análisis vertical del costo de ventas y servicios en los periodos del 2019; 2020 y 2021



De acuerdo lo que se visualiza en la tabla 4 y figura 4, se especifica el análisis vertical del costo de ventas y servicios del estado de resultado de los tres últimos periodos de la empresa de servicios. En primer lugar, para el año 2019 un 50.35% de sus ingresos corresponden a sus costos de ventas y servicios. Debido a que los costos de servicios abarcan más de la mitad de los ingresos se puede apreciar en las notas financieras que la empresa realiza costos indirectos excesivos y se determinan los montos más relevantes como los alquileres de edificaciones, prestación de servicio de terceros, materiales auxiliares que influye en el servicio, mala clasificación de la depreciación de los activos. Además, existen transportes que la empresa ha prestado como un servicio, pero en su gran mayoría se puede apreciar que son falsos fletes y los gastos por mano de obra directa del área de almacén que no cumplen un proceso establecido. Por otro lado, para el año 2020 un 30.79% de los ingresos corresponden al costo de ventas y servicios ya que ha tenido un descenso favorable pero no gracias a la reducción de los costos sino, por la importación de las mascarillas que se quedaron en stock siendo una inversión en vano. Y, por último, en el año 2021 un 32.17% de los ingresos corresponden al costo de ventas y servicios, no hay una gran diferencia respecto al año anterior porque según las notas financieras y el Excel de Kardex se explica que los materiales que se quedaron en stock en el periodo anterior no han variado. Por consiguiente, la empresa tiene un proceso deficiente para

la clasificación de los costos en que incurren por lo que no es fehaciente los datos brindados en los estados financieros.

3.1.5. Periodo promedio de permanencia de inventarios

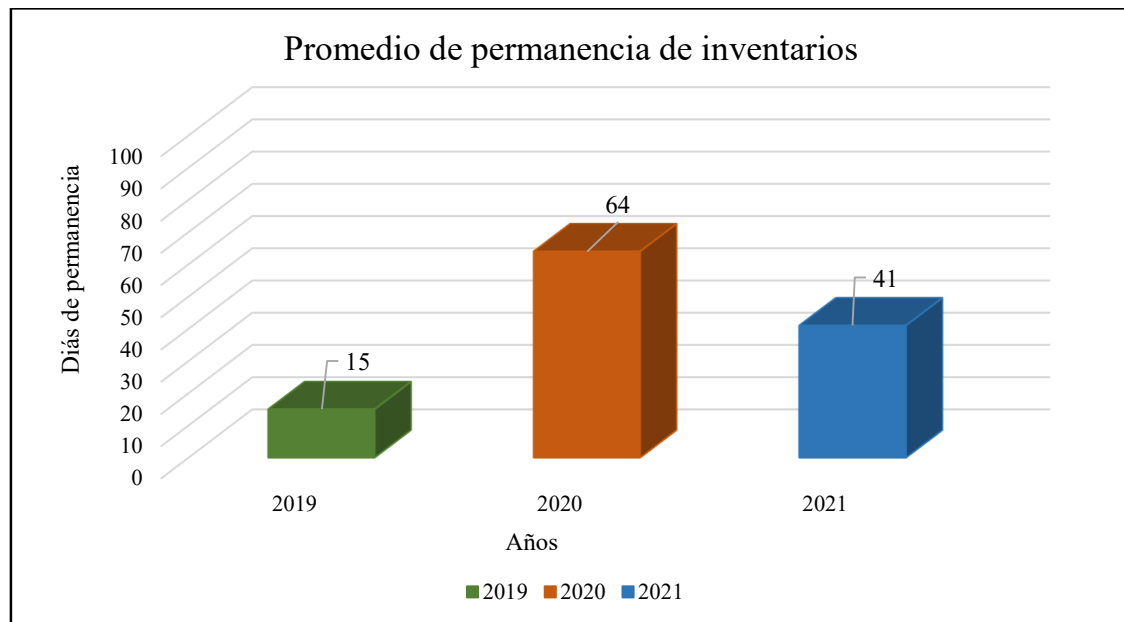
Tabla 6

Periodo promedio de permanencia de inventarios en los periodos del 2019; 2020 y 2021

Periodo	Descripción	Transformación extraída de la documentación	Formula	Diferencia por ejecutar
2019	Periodo promedio de permanencia de inventarios en los periodos del 2019; 2020 y 2021.	Inventarios	87,436.00	15 días
		Costo de ventas /360	2'092,205.00 / 360	
2020		Inventarios	232,884.00	64 días
	Costo de ventas /360	1'304,953.00 / 360		
2021		Inventarios	177,497.00	41 días
	Costo de ventas /360	1'550,942.00 / 360		

Figura 6

Variación del periodo promedio de permanencia de inventarios en los periodos del 2019; 2020 y 2021



En la tabla 5 y figura 5, se puede apreciar la variación que existe sobre el promedio de permanencia de los inventarios que la empresa realiza de acuerdo con la información de los tres últimos años. Podemos decir que, para el año 2019 las mercaderías de la empresa tuvieron una permanencia de 15 días aproximadamente en el área de almacén. En efecto, se deduce que cada quincena se estaría rotando los materiales, teniendo una dificultad sobre el tiempo ya que esta rotación es muy tardía generando pérdidas económicas por no generar ventas o realizar la prestación de servicio. Para el año 2020 las mercaderías se mantuvieron más días en sus almacenes ya que tuvo una permanencia de 64 días aproximadamente, donde nos indica que este material está perdiendo el beneficio económico por más de dos meses, que también genera mano de obra indirecta porque los equipos necesitan un mantenimiento cada cierto tiempo precisamente para alargar su vida útil. Finalmente, en el año 2021 hubo una pequeña variación, pero sigue siendo un indicador perjudicial ya que, según el análisis nos indica que cada 41 días aproximadamente la empresa mantiene las mercaderías en el almacén. Por tanto, mientras más tiempo las mercaderías permanezcan en el almacén la empresa tendrá como consecuencia asumir costos innecesarios como el coste por almacenamiento, pérdidas de horas hombres, servicios innecesarios que incurren el almacenaje, entre otros.

3.1.6. Periodo promedio de renovación de inventarios.

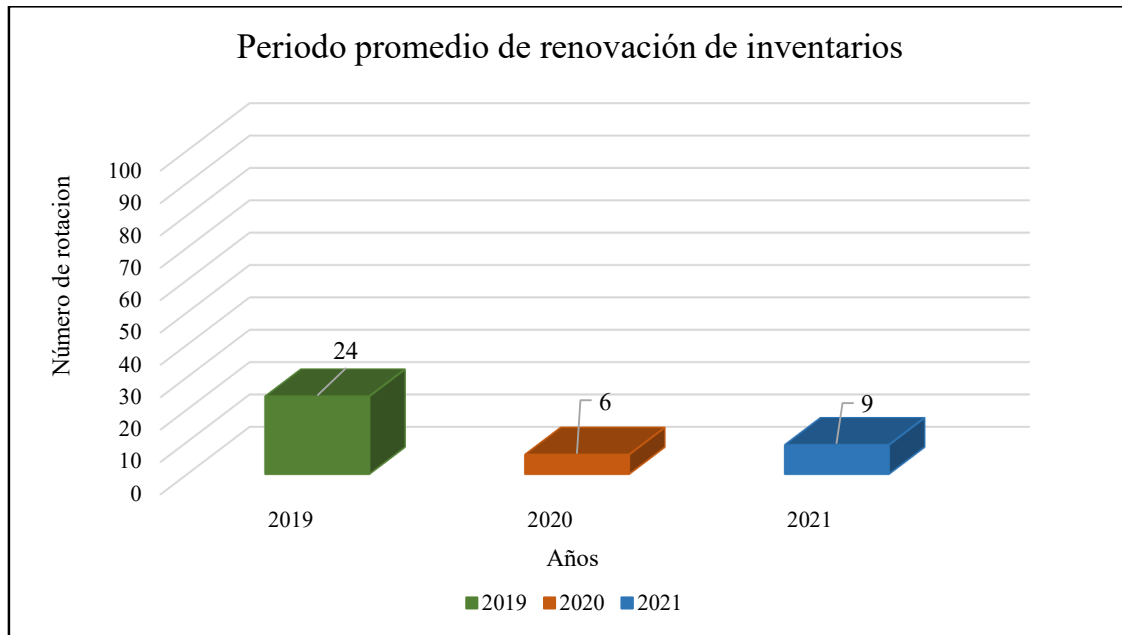
Tabla 7

Periodo promedio de renovación de inventarios en los periodos del 2019; 2020 y 2021

Periodo	Descripción	Transformación extraída de la documentación	Formula	Diferencia por ejecutar
2019	Periodo promedio de renovación de inventarios en los periodos del 2019; 2020 y 2021.	Costo de ventas	2'092,205.00	24 veces
		Inventarios	87,436.00	
2020		Costo de ventas	1'304,953.00	6 veces
	Inventarios	232,884.00		
2021		Costo de ventas	1'550,942.00	9 veces
		Inventarios	177,497.00	

Figura 7

Variación del periodo promedio de renovación de inventarios en los periodos del 2019; 2020 y 2021

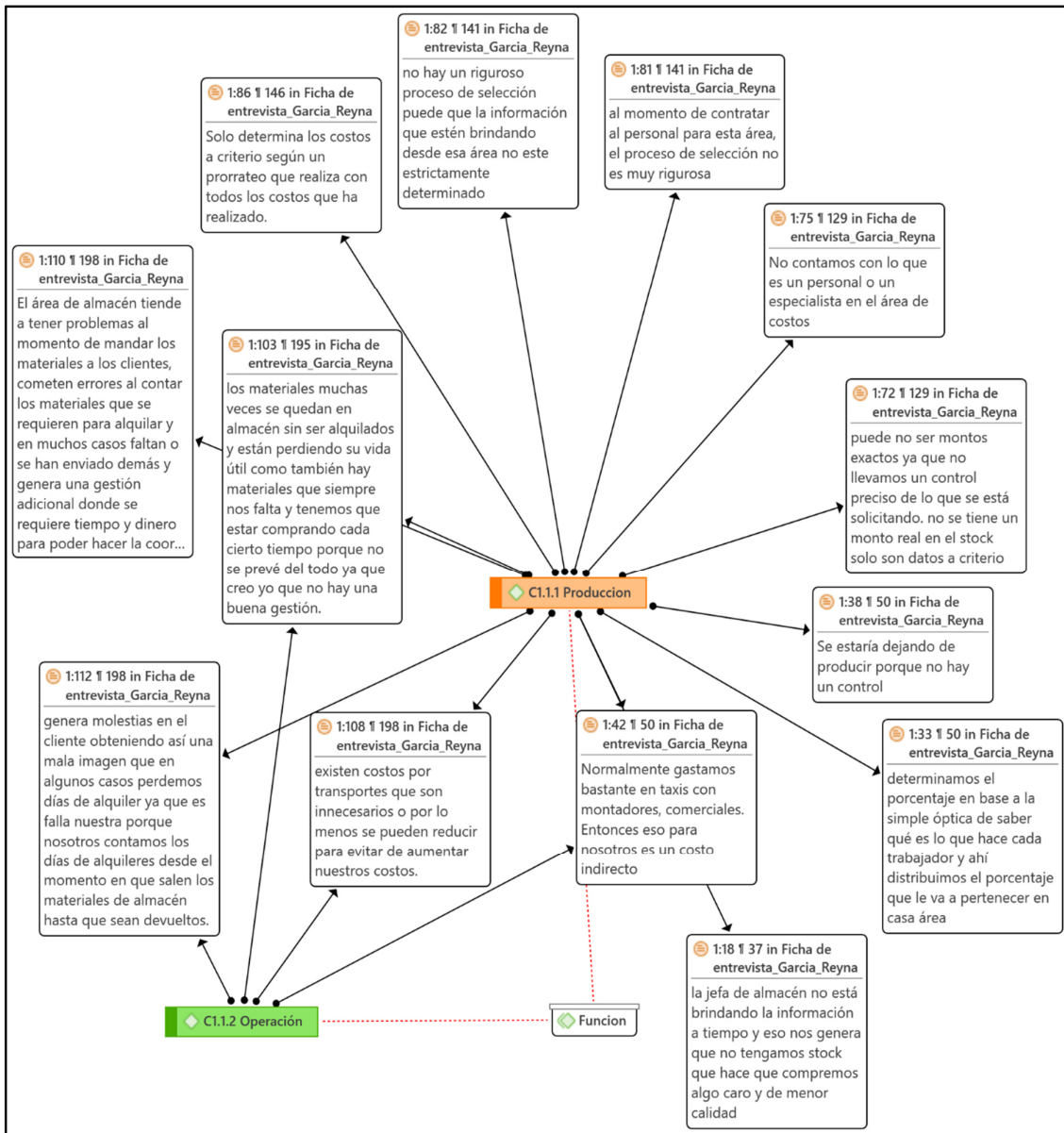


Según lo que se visualiza en la tabla 6 y figura 6, se detalla la variación promedio que existe respecto a la cantidad de veces en la renovación de las mercaderías que la empresa realiza. Por tanto, podemos decir que para el año 2019 fue de 24 veces la renovación de los inventarios dentro del área de almacén a causa de que hubo un buen nivel de ventas por los servicios prestados. Así mismo, para el año 2020 disminuye significativamente a 6 veces la renovación de los inventarios por causa de no generar alquileres para que los materiales estén en constante rotación generando rentabilidad y porque realizaron adquisiciones de mercaderías que no estaban relacionados con el giro de la empresa por causa de la pandemia sin tener éxito en su compra, por esa razón se puede ocasionar una disminución en el nivel de ventas o servicios prestados y por ende disminuir la utilidad. Y, por último, para el año 2021 solo tuvo una leve variación en el indicador por la renovación de los inventarios que aumentó a 9 veces durante el año por causa del mismo problema que ocurrió en el año anterior ya que contaban con los mismos materiales. Se determina que, las mercaderías se han ido adquiriendo numerosas veces durante el año, y que puede ser de gran beneficio para la empresa porque se resalta que estaría generando ingresos por lo cual se crea la necesidad de seguir comprando equipos para la venta, pero también tiene una desventaja de seguir acumulando materiales en stock generando costo excesivo en el área de almacén.

3.2 Descripción de resultados cualitativos

Figura 8

Análisis cualitativo de la subcategoría función



Referente a la subcategoría función existen problemas de alta relevancia en el área de producción y operación que sobresaltan en las entrevistas realizadas a las unidades informantes. En cuanto al indicador de producción que hace referencia a la falta de control de los costos en esta área donde el Gerente General, Contador y Administrador coincidieron en que no hay un procedimiento riguroso en el proceso de selección de los materiales ya que la persona encargada del área no tiene los conocimientos adecuados para seguir un proceso de gestión eficiente y solo se basa en la experiencia laboral que tiene para realizar su trabajo. Por lo que,

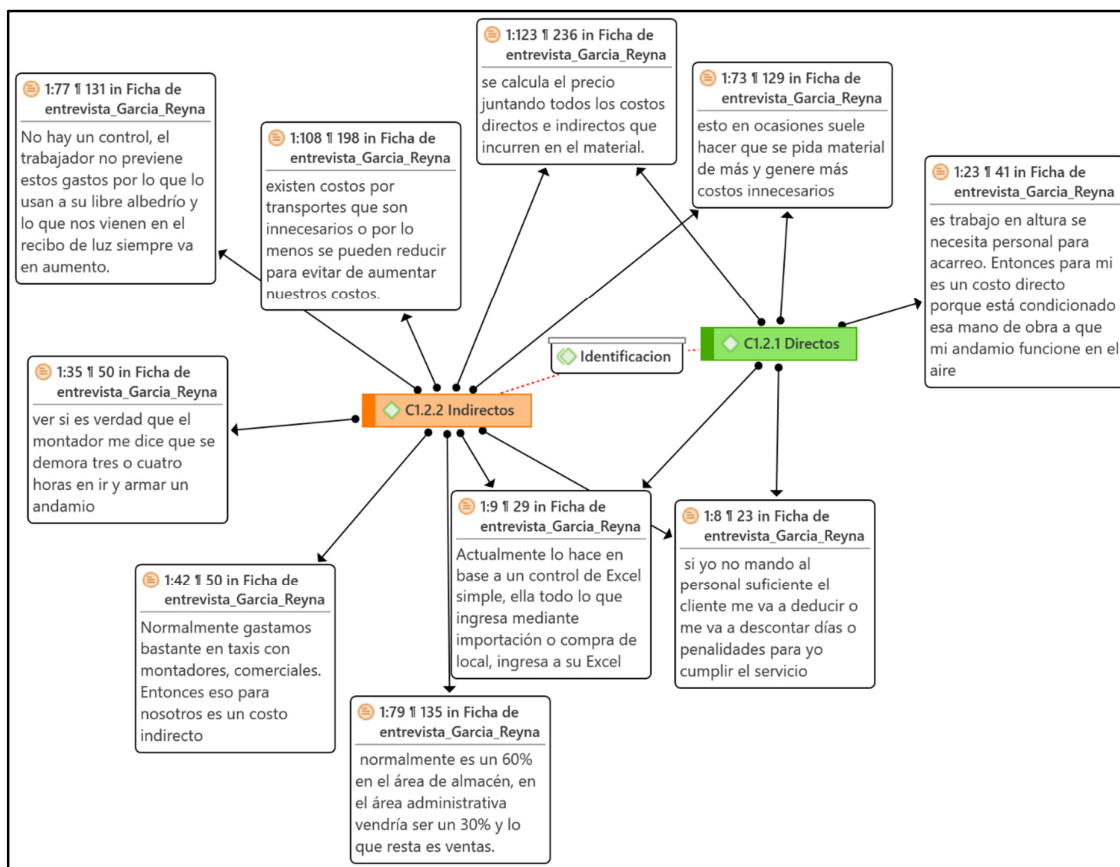
el Gerente comercial no profundizó más el tema ya que él es la persona encargada de determinar los costos la cual detalló que es en base a su experiencia y resaltó que el problema proviene por la incapacidad comercial que existe en el área de ventas. Además, todas las unidades informantes especificaron que los materiales que se requieren para prestar el servicio no cumplen con un proceso en específico porque no existe, a causa de una falta de organización por parte de la jefa de almacén que no brinda una información real y a tiempo. Además, los materiales que se compran para la regularización de los que no se han importado, cuestan mucho más caro comprarlo en el mercado nacional. Así mismo, no hay un stock real de los materiales que intervienen en la prestación de servicios ya que existe una base de datos en formato simple de Excel que no cumple con la información completa porque es llenado por el personal ineficiente y la actualización de datos no es consecutivo, no hay personal capacitado para la selección y contabilización de las herramientas que intervienen en el servicio es por ello que se generan costos adicionales innecesarios que perjudican a la empresa.

En relación con el indicador operación, se ha estudiado que en el área administrativa y ventas han sobresalido problemas de alta relevancia. Por un lado, el Contador especificó en la entrevista que existe una falta de interés; por parte del Directorio, de una capacitación constante al personal donde pueden obtener los conocimientos necesarios para que de esa manera puedan realizar la identificación de costos de forma eficiente y esté basada a la realidad. Igualmente, en la entrevista con el Gerente General, Administradora y Gerente Comercial coincidieron que existe un sobre costo por parte del personal del área de ventas a causa de que no se les limita a un presupuesto en específico y aprovechan esa oportunidad para combinar el trabajo con el interés personal, un punto importante que concordaron es en el sobre costo de los taxis.

Por ese motivo, la inexistencia de un proceso riguroso de selección del personal tiene como consecuencia que el empleado contratado no tenga los conocimientos necesarios para seguir el procedimiento establecido del trabajo y una de las áreas críticas es la de almacén. Esto resalta en que el trabajo que elaboren no sea del todo eficaz porque pueden cometer errores que perjudiquen a la empresa como: (a) generar pérdidas económicas, (b) pérdidas económicas en horas hombre, (c) por la mala gestión que existe en el área de almacén se genera una mala imagen con los clientes porque el control no es adecuado y hay deficiencias en el conteo de los materiales al momento de otorgar el servicio, donde tendrá consecuencias que pueden ser a corto o largo plazo.

Figura 9

Análisis cualitativo de la subcategoría identificación



En relación con la subcategoría identificación, las unidades informantes detallaron las ineficiencias que existen en los costos, que se clasifica en dos indicadores: directos e indirectos. Respecto al indicador que hace relación a los costos directos, la Administradora y Gerente General concordaron en que el personal, de forma general, crean costos directos innecesarios que se crea en todas las áreas a causa de sobreestimar cantidades y precios en los materiales que se adquieren en el periodo. Además, en la entrevista el Contador relaciona los costos por penalidades que se puede producir en el campo por la mano de obra directa que realiza la prestación del servicio con la falta de una gestión de costos eficiente en el área ya que este control se basa a un simple criterio del personal a cargo con una elaboración de una herramienta que se refleja en un Excel simple y que no existe un sistema que muestre una data real y eficiente para prever los inconvenientes que generen pérdidas económicas. Adicional a este punto, especificó también que no hay un jefe interesado en controlar al personal de campo para que no pierdan horas hombres ya que, el jefe actual solo sigue un control en base a llamadas telefónicas. Y; por último, el Gerente Comercial que también es la persona que interviene en

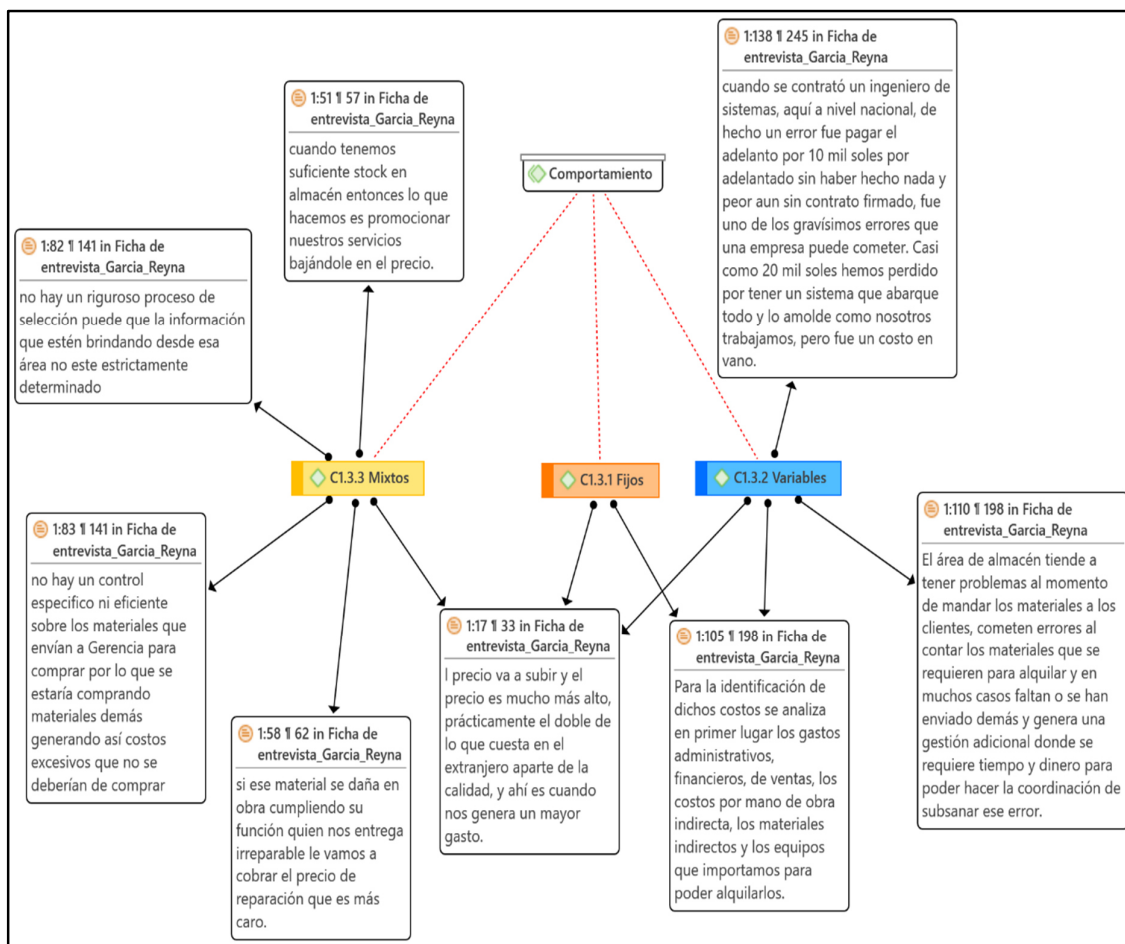
el proceso de las compras de los materiales, no tiene el conocimiento sobre si existe un proceso de identificación de costos.

Por otro lado, desde el punto de vista del indicador costos indirectos, la empresa presenta los problemas en los montos excesivos respecto a los transportes innecesarios que se ocasiona por las deficiencias en el proceso del servicio tanto en el área de almacén y técnico ya que por errores humanos tienden a enviar materiales demás o menos cuando el cliente solicita el servicio del alquiler y se crea transportes adicionales por la regularización de estos. Podemos decir, que desde el punto de vista de la Administradora que coincidió con el Gerente General y Comercial, es que en el área administrativa y ventas no existe un control de los costos, sean insignificantes o no que a la larga puede ser sobresaliente y necesario como es el consumo de energía eléctrica que no está incluido en el horario de trabajo. También nos brindó un dato aproximado sobre cómo se estaría clasificando los costos indirectos dentro del área administrativa y contable en términos de porcentajes, donde nos especifica que, en un 60% de los costos indirectos se generan en el área de almacén, en un 30% de los costos indirectos se generan en el área de administración y, por último, en un 10% destinado al área de ventas. Dado esto, el Contador adiciona que, tampoco existe un control en la mano de obra indirecta que incurren en la prestación de servicios, por lo que siente que se pierde horas hombre por un mal manejo en los tiempos que realizan el armado de los equipos en el campo donde se brindará el servicio.

De la misma manera, si la empresa muestra una mala gestión en los costos según los problemas que se ha detectado en la entrevista dadas, esto puede conllevar a tener montos aproximados de acuerdo con la ineficiencia que existe en cada una de las áreas y los costos determinados no tienen un sustento viable. Es decir, mientras que no exista un proceso específico para determinar los costos directos o indirectos, la empresa se basa en datos aproximados y no están basados a la realidad que consecuentemente los beneficios que obtenga pueden ser ficticios. Además, el precio que establecen de acuerdo con los datos aproximados es a simple criterio de la persona que lo determina, por lo que impediría realizar estrategias de precios eficaces como parte de una implementación de sus fortalezas para sobresalir de su competencia, generando así ser una empresa no competitiva en el mercado. Así mismo, la empresa no tiene claro cuál es el tipo de servicio o venta que genera más rentabilidad hasta la fecha.

Figura 10

Análisis cualitativo de la subcategoría comportamiento



Según la entrevista realizada se encontró debilidades respecto a la distribución de costos en todas las áreas que influyen en la subcategoría sobre el comportamiento de los costos donde se determina en base a los indicadores sobre los costos fijos, variables y mixtos. Con relación a los costos fijos, el Contador especificó que uno de los problemas más relevante es la falta de organización de los materiales requeridos que no sean importados la cual hace que sean adquiridos a nivel nacional y esto genera un costo mucho mayor con una mala calidad en el producto, siendo así un problema recurrente y se estaría considerando un costo fijo en cada cierto tiempo. Respecto al Gerente General, Comercial y Administradora no redundaron en el tema por lo que no opinaron.

Desde la perspectiva del indicador de los costos variables, según la entrevista al Contador nos especifica los siguientes problemas: (a) en el área de almacén se cometen errores al momento de enviar materiales a un cliente en el sentido de no se está enviando los equipos

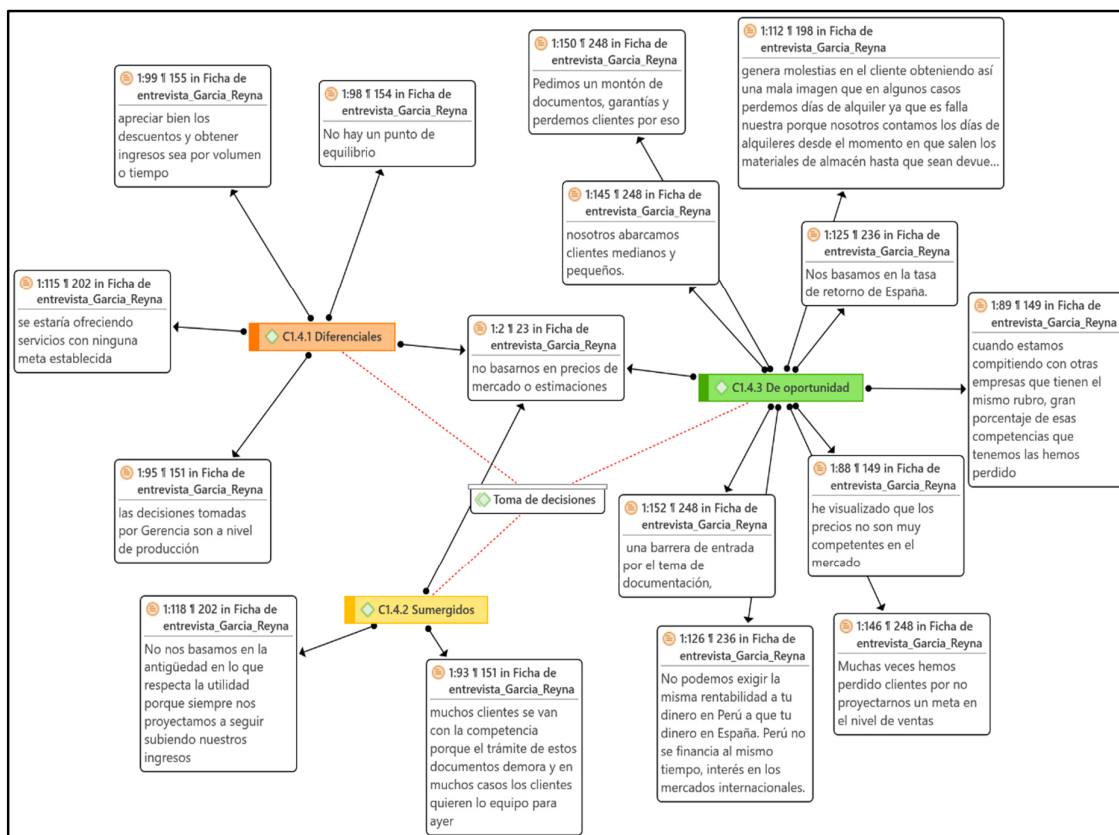
exactos al que se está alquilando ya que existe una falta de conocimiento en el conteo de estos que pueden faltar o pueden haberse enviado de más, generando así costos adicionales. Además, para poder corregir el error cometido se debe coordinar la subsanación dichos materiales generando así transportes por falso flete que repercute también en dos puntos importantes: la cantidad de los materiales y la distancia, que influyen mucho en el costo de transporte. (b) La capacitación al personal que interviene de forma indirectamente en el servicio prestado al cliente es un costo variante porque no está destinado a que sea recurrente, pero si han tenido capacitaciones por lo menos una vez al año o simplemente cuando se presenta la oportunidad de contratar un servicio para poder capacitarlos se contrata. En este punto el Gerente General, Comercial y Administradora no redundaron en el tema.

En cuanto al indicador de los costos mixtos, en la entrevista el Gerente comercial y el Contador concordaron en su opinión ya que mencionan que el problema más relevante corresponde a los descuentos otorgados a los clientes que depende del tipo de servicio que se presta y la capacidad del vendedor. Dado que, los descuentos tienden a variar en algunos casos porque depende del nivel de ventas o servicios que los vendedores realicen o simplemente en algunos casos tienden a ser costos fijos y esto es un problema importante porque no se está cumplimiento con un procedimiento riguroso donde reflejen estos descuentos. Tampoco hay un jefe inmediato que atienda las consultas del área de ventas a la brevedad posible y esto ocasiona pérdidas de clientes porque el personal no está capacitado y no existe la habilidad de la negociación entre las partes para abarcar más sectores en el mercado porque los vendedores se dejan llevar por el porcentaje en las comisiones basadas en las ventas. Por otro lado, el Gerente General y Administradora se mantuvieron al margen en el tema.

En conclusión, en las entrevistas se resaltó el problema que existe por la mala administración de los costos que perjudica en el control de estos, ya que se detectan demoras en la solicitud de los materiales que se requieran al momento de brindar el servicio de alquiler u otro servicio como el mantenimiento de los equipos que se encuentran en almacén. Además, se pierden horas hombre donde logra disminuir la productividad y esto se logra contrarrestar con el tiempo perdido asumiendo con las horas extras generando así un costo por pago de personal innecesario cuando se pudo prever si hubiera un proceso establecido. Además, la empresa no cuenta con un presupuesto proyectado respecto a la caja chica por cada área por lo que, consecuentemente se genera gastos inusuales o hasta pueden se gastos personales.

Figura 11

Análisis cualitativo de la subcategoría toma de decisiones



La subcategoría respecto a la toma de decisión comprende tres indicadores: Diferenciales, Sumergidos y de Oportunidad. Los problemas más relevantes que sobresalieron en la entrevista respecto a esta subcategoría los detalla el Gerente General, donde indica que la empresa se basa en la toma de decisiones diferencial porque las ventas generadas están basadas con el nivel de servicios prestados que concuerda con la opinión del Contador. Pero en la entrevista, el Contador nos profundiza más sobre el tema y nos explica que la empresa no aplica esa política que permite hallar un punto de equilibrio donde no se gana ni pierde. Por lo tanto, el problema respecto a este punto es que no están basados a una meta en específica sin cumplir los objetivos económicos con relación a las ventas. El Gerente Comercial y la Administradora concordaron con este punto pero adicionaron otro problema importante que han detectado que tiene que ver con los descuentos que se determinan para que se pueda cerrar las negociaciones con los clientes, siendo porcentajes establecidos es en base a simple criterio sin tener ningún tipo de sustento siendo este punto tan relevante ya que influye en la rentabilidad de la empresa porque existe deficiencias en la clasificación de los costos, teniendo como consecuencia que los costos

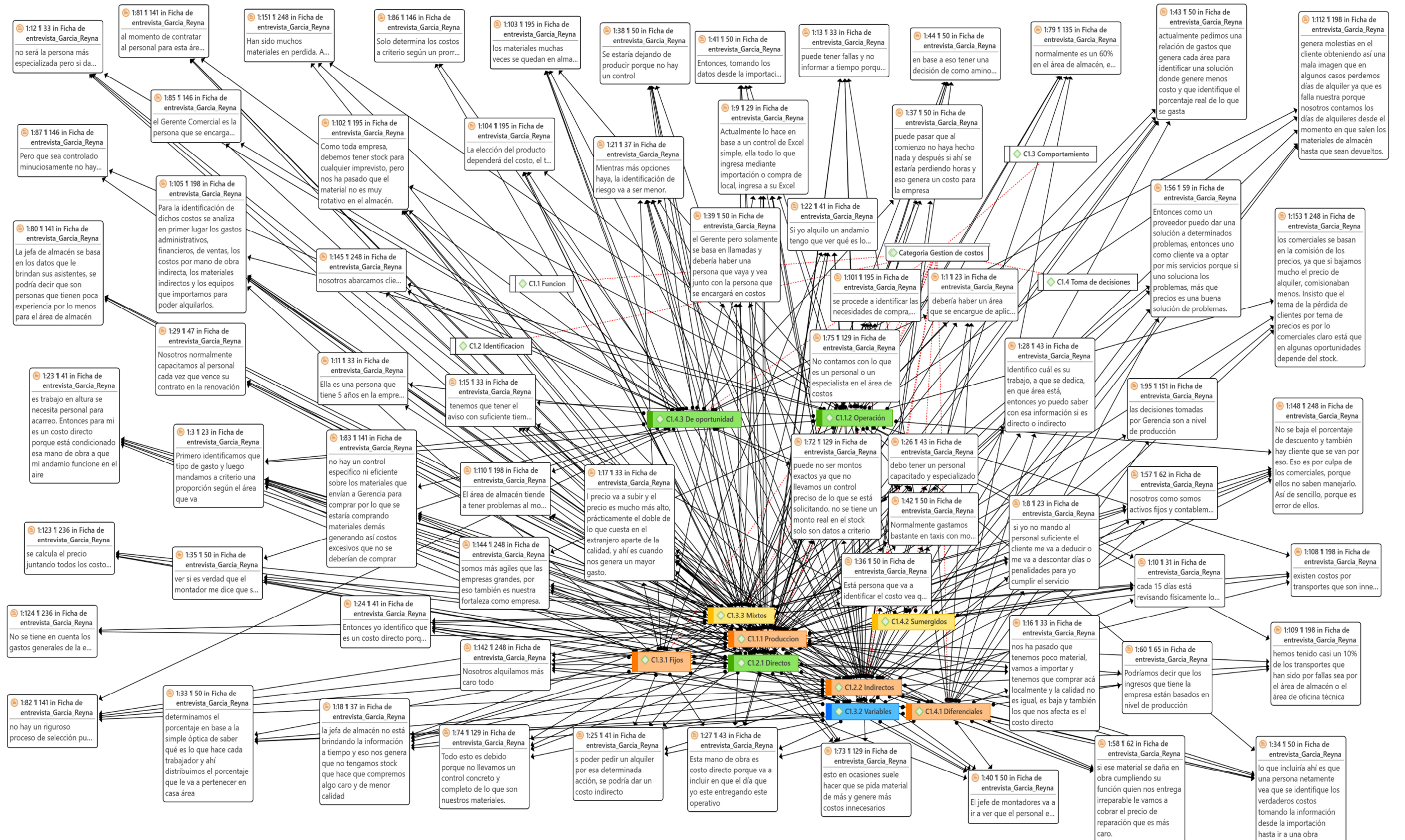
establecidos no sean correctos ni reales y aun así se estaría ofreciendo descuentos en base a ningún nivel de rentabilidad ya que no se sabe el punto de equilibrio en la empresa de servicios.

En cuanto al indicador donde intervienen las decisiones sumergidas que se refiere al nivel de ventas basados en la información antigua, el Contador precisó que la empresa no se basa en el nivel de servicios según la información antigua ya que buscan, como toda empresa, aumentar año tras año en lo que respecta a sus ingresos. Así mismo, el Gerente General adicionó que, en el rubro de la empresa no se puede basar en la información pasada ya que deben basarse en los precios actualizados que enmarca el mercado cada cierto tiempo, por ejemplo, los equipos adquiridos dependen mucho del precio del acero y la pandemia fue un problema muy relevante porque uno de los insumos que más subió a nivel internacional y por ende nacionalmente fue el acero por lo que hizo que nuestros costos sigan subiendo sin prever estos tipos de contingencias por falta de políticas. La administradora y el Gerente Comercial detallaron que la empresa tiende a perder clientes porque existe un proceso que realizan para solicitar los documentos a los clientes que se solicitan por temas de garantía de los equipos y demora de los mismos.

Respecto al indicador de las decisiones de oportunidad, el Gerente Comercial ha especificado en la entrevista que los precios que determina son en base a la Tasa Interna de Retorno de España, además tiene una perspectiva que en Perú no se puede invertir de la misma manera que en otros países por lo que no genera la misma rentabilidad porque depende de la situación económica del país. Del mismo modo, el Contador recalcó que los precios no son en base al nivel de riesgo que gerencia decida, la Administradora adicionó que los tipos de clientes en las que más abarcan son las pequeñas y medianas empresas, opinión que concordó con el Gerente General.

Por lo tanto, si nos basamos en que la empresa no lleva un control adecuado para determinar sus costos pero el nivel de servicios brindados está en base a la cantidad donde no saben cuándo están ganando o perdiendo esto puede perjudicar enormemente ya que, pueden no mejorar la eficiencia o caso extremo en perderla. Es decir, la empresa puede tener dificultades para innovar e invertir en nuevos mercados con nuevos productos para que logre ser competitiva.

3.3 Diagnóstico



Como resultado del procesamiento del análisis documental y las entrevistas realizadas a las unidades informantes que intervienen necesariamente en el proceso de la investigación se demuestra que existe una mala gestión para determinar los costos en la empresa debido a los diferentes factores que se han mencionado anteriormente. Así mismo, se encontraron deficiencias para distribuir los costos en las diferentes áreas relacionadas a la empresa, teniendo como consecuencia, determinar precios no sustentados sin contar con una meta establecida que se pueda determinar las pérdidas de la empresa. Además, los indicadores de los ratios nos demuestra falencias en los estados financieros debido a que no se está administrando correctamente los costos, perjudicando también financieramente a la empresa ya que no muestran la realidad de los costos y peor aún se toman decisiones en base a la utilidad obtenida por cada año generando una inseguridad en las inversiones en que ha ocurrido la empresa.

En la subcategoría **función** según el análisis vertical que se realizó sobre las mercaderías que se encuentran en el área de almacén de los tres últimos años, donde nos detalla que en el año 2019 un 3.05% de los activos pertenece a las mercaderías que cuenta la empresa, para el año 2020 se detecta que un 4.06% de los activos pertenece a las mercaderías y finalmente, para el año 2021 desciende significativamente al 2.92% de los activos que pertenecen a las mercaderías. Los problemas encontrados son debido al descontrol de la gestión de los costos de productos adquiridos que hace relación a los costos excesivos que se han encontrado, así como la compra de mascarillas innecesarias en el extranjero por mala administración por parte de Gerencia que consecuentemente se convirtió en una inversión en vano, por causa de que no generó ingresos y se quedaron como consumo para la empresa ya que los trabajadores lo utilizan de manera gratuita hasta la actualidad. Además, la clasificación de los costos encontrados en Kardex y en el sistema contable tienden ser deficientes porque no guarda relación con los materiales existentes en el área de almacén ni con las operaciones de las entradas y salidas que se muestra en realidad, en cual se puede deducir que no existe conocimiento contable eficiente al momento de registrar y clasificar los costos, tampoco no existe un proceso riguroso que realice la empresa para detallar minuciosamente todas las operaciones de los materiales desde que se requieren hasta la salida de dichos insumos para la prestación de servicio. Así mismo, se ha detectado que los materiales que había en Kardex han sido utilizados en su gran mayoría como consumo para la empresa ya que no existe un procedimiento sobre el control de este, tampoco cuentan con un personal eficaz que se encuentre a cargo de cumplir con las políticas y sistema de la gestión de la empresa ya que, en algunos casos, los materiales se pierden en el transcurso del servicio y son costos que asume la

empresa. Por otro lado, según el estudio que se realizó mediante las entrevistas, las unidades informantes concordaron sobre la ausencia de control, clasificación y procedimiento eficiente de los costos en la empresa ya que las personas responsables de cada área no cuentan con los conocimientos pertinentes para las funciones asignadas. Por falta de un sistema acondicionado a las necesidades de la empresa que ayude a la gestión de los inventarios, refleja que los resultados obtenidos tienden a ser irreales a los que se precisa en físico porque solo se lleva un mínimo control en el formato Excel donde se determinan que se generan costos innecesarios que se pueden prever. Del mismo modo, por falta de una administración de los insumos que se requieren del mercado extranjero en grandes cantidades, hace que los materiales solicitados nunca sean los adecuados ni exactos por lo que genera pérdidas económicas, temporal y espacial en la empresa. Seguido esto, hubo desinterés por parte del Directorio hacia los trabajadores ya que no existe una capacitación constante ni una inspección sobre los costos para el área de ventas en específico, porque hay una mezcla de gastos personales con los gastos laborales. Respecto a ello, según Ludwig Von Bertalanffy (1976) citado por Rampello et al. (2021) definen que, la teoría de sistemas tiene la finalidad de brindar un instrumento eficiente para un control en las organizaciones. Por tanto, los problemas antes mencionados se relacionan con la teoría porque nos permite integrar un sistema de control y contable que servirá como herramienta en todas las áreas intervinientes para que tengan conocimiento del proceso establecido desde la adquisición de los materiales hasta la vinculación de estos para la prestación de servicios. Esto genera que se cumpla un procedimiento ordenado, eficaz y eficiente que beneficiará a la empresa estudiada para gestionar los costos para que permita identificar las partes que lo componen y entre ellas debe haber una relación como tal que al modificar una se modifican también las demás, generando patrones de comportamiento predecibles.

De la misma manera, la subcategoría **identificación** se determina el análisis vertical de costos de venta y servicios de los tres últimos años, donde en el año 2019 un 50.35% de sus ingresos corresponden a sus costos de ventas y servicios, para el año 2020 un 30.79% de los ingresos corresponden al costo de ventas y servicios, en el año 2021 un 32.17% de los ingresos corresponden al costo de ventas y servicios. Según este análisis se identificaron problemas en el área de contabilidad, existe una mala clasificación de costos es por eso que el resultado de este análisis presenta una tendencia descendente pero la información no es fehaciente porque no concuerda con los costos proyectados. El personal del área de contabilidad se encarga de distribuir los costos e inicia el proceso contable brindando información irreal en los estados

financieros, adicionalmente a ello, no cumplen con los principios y normas contables y esto influye significativamente en las decisiones financieras por parte de Gerencia, Además, se identificaron problemas en el área de ventas y administrativa porque existen costos adicionales por transportes erróneos ya que no existe un control viable, teniendo en cuenta que los transporte son realizados por un tercero que por su ineficacia crea una mala imagen para la empresa. Así mismo, la mano de obra indirecta no tiene una inspección correcta porque no cumplen con el proceso y tampoco hay un jefe al mando, esto hace que exista horas hombre perdidas por la mala gestión. Por consiguiente, un problema de alta relevancia que sobresalió en la entrevista, es la falta de conocimiento para la clasificación de los costos porque se sobreestiman los costos directos e indirectos cuando se comienza a llenar la información contable por incapacidad del personal y porque no hay una gestión adecuada. Otro problema que se detectó, es que la empresa no determina los precios de sus servicios considerando todos los costos que en realidad intervienen porque está hecho a un simple prorrateo. Es por ello que, no son competitivos en el mercado porque no tienen planeado las estrategias de venta sin tener claro las fortalezas que les hace ser diferentes. Al respecto, la teoría de contabilidad de Shyam Sunder (2005) citado por Osman (2020) especifica que, es un análisis de un proceso de transacción basada en una norma para conocer el equilibrio que existe en una entidad para la toma de decisiones. De manera que, la contabilidad interviene en los problemas antes determinados porque se relaciona con la planificación y evaluación de las operaciones que intervienen en la gestión contable que permita cumplir con las normas adecuadas para que contribuya a no brindar datos ficticios que repercutan en la toma de decisiones del Directorio.

En la subcategoría **comportamiento** se determina el periodo promedio de permanencia de inventarios, donde para el año 2019 las mercaderías de la empresa tuvieron una permanencia de 15 días con una renovación de 24 veces aproximadamente en el área de almacén, para el año 2020 las mercaderías se mantuvieron más días en sus almacenes ya que tuvo una permanencia de 64 días con una renovación de 6 veces aproximadamente y en el año 2021 hubo una pequeña variación pero sigue siendo un indicador perjudicial ya que, según el análisis nos indica que cada 41 días con una renovación de 9 veces aproximadamente la empresa mantiene las mercaderías en el almacén. En efecto, se deduce que no hay rotación constante de las mercaderías, teniendo una dificultad sobre el tiempo que genera pérdidas económicas porque genera costos sobrevalorados como alquileres adicionales y perdida horas hombre en el área de almacén, así como otros tipos de servicios que se pagan porque intervienen en el almacenaje de los materiales. Igualmente, los equipos que se encuentran almacén tienden a no generar

ganancias y paralelamente pierden su vida útil porque suelen malograrse antes de ser usados, Así mismo, en las entrevistas se detectaron que existe demoras e inexactitudes al momento de solicitar los equipos que son importados para el área de almacén, y esto genera un descontrol de costos por la falta de organización de los materiales requeridos obteniendo equipos costosos y una mala calidad en el producto, siendo así un problema recurrente que se estaría considerando un costo fijo en cada cierto tiempo. Además, mala administración en el control del personal durante la productividad que genera costos excesivos durante el proceso, no existe un control sobre el presupuestado proyectado que se designa para caja chica ya que se presencié que incluyen costos personales de los empleados. Respecto a ello, la teoría de control de Shyam Sunder citado por Osman (2020) menciona que, esta teoría induce el conocimiento de manera general con el fin de ayudar a precisar los contratos entre las entidades. A fin de, relacionar esta teoría de control con los problemas que se presencian por la inexistencia del mismo en todas las áreas desde cualquier perspectiva, se implementará un proceso de control que ayudará a obtener un equilibrio sostenible en el balance del beneficio de los accionistas y por defecto, al reducir errores en contabilizar los materiales en el área de almacén se brindará una buena imagen cuando se preste un servicio eficiente a los clientes.

En la subcategoría **toma de decisiones** se visualiza a través del ratio de liquidez y el análisis horizontal realizado donde en el año 2019 por cada sol de deuda a corto plazo la empresa cuenta con S/ 1.45 que respalda con su activo de corto plazo que según el análisis, en el año 2020 por cada sol de deuda a corto plazo la organización cuenta con S/ 4.05 que respalda con sus activos corrientes y el año 2021 por cada sol de deuda a corto plazo la empresa puede cubrir con S/ 7.40 sus activos de corto plazo por lo que es un indicador favorable para la empresa porque sigue contando con liquidez. Por otro lado, el análisis horizontal entre el año 2019 y 2020 las mercaderías aumentaron en un 166.35%, también se determina la variación entre el año 2020 y 2021 pasa lo contrario, ya que disminuye significativamente en un -23.78%. Según lo indicado la empresa no cuenta con materiales en su stock porque no existe un control eficiente y se compraron productos que no era del giro del negocio por una mala gestión por parte de la Gerencia. Donde aparentemente la empresa tiene una liquidez favorable pero no precisamente porque lo cubre con las mercaderías, sino porque influye otros activos para cubrir sus deudas. Así mismo, la empresa no ha tenido buenas decisiones respecto a las inversiones que han realizado ya que los riesgos asumidos han reflejado pérdidas en la gestión de los costos. Además, se generaron retrasos en los servicios brindados a los clientes por la ineficiencia de los procesos de control en el área de almacén porque no se controla la disponibilidad de los

3.4 Propuesta

3.4.1 Priorización de los problemas

Según la consolidación de los problemas que se han obtenido mediante los instrumentos que se utilizaron como las entrevistas, así como el análisis documental. Los resultados dados en relación con el análisis cualitativos han sido mediante las entrevistas a las unidades informantes que se priorizaron mediante el programa del Atlas.ti 9 y los resultados del análisis documental de los estados financieros de los últimos tres años que se recolectó la información de la empresa, se detectaron tres problemas críticos: (a) falta implementar los procedimientos de control de costos en el área de almacén, (b) incumplimiento de las normas y principios por la falta de un sistema contable para el control de inventarios y; por último (c) ausencia de un manual de funciones para el personal de las distintas áreas de la empresa.

3.4.2 Consolidación del problema

Según los resultados del diagnóstico realizado, se recopila los puntos más críticos que existen en la gestión de costos que son los siguientes: (i) falta implementar los procedimientos de control de costo en el área de almacén, (ii) incumplimiento de las normas y principios por la falta de un sistema contable para el control de inventarios, y (iii) la ausencia de un Manual de funciones para el personal para las distintas áreas de la empresa.

3.4.3 Fundamentos de la propuesta

Según las circunstancias se formulan las siguientes teorías: Teoría 1: Teoría de control, que presenta los aportes de Shyam Sunder (2005) donde se menciona que, esta teoría induce el conocimiento de manera general con el fin de ayudar a precisar los contratos entre las entidades. Por consiguiente, se relaciona con el conocimiento de un procedimiento de control para obtener una gestión eficiente y con el control del cumplimiento de las funciones y normas que deben de cumplir el personal del área de almacén, administración y ventas. Es decir, esta teoría repercute en la implementación de un procedimiento de control de costo en el área de almacén porque permite administrar eficientemente en el área de almacén. Además, beneficia en el proceso del cumplimiento de las normas y las funciones del personal.

Teoría 2: Teoría de contabilidad, siguiendo el mismo contexto, el experto Shyam Sunder (2005) especifica que, es un análisis de un proceso de transacción basada en una norma para conocer el equilibrio que existe en una entidad para la toma de decisiones. Por lo tanto, el aporte guarda relación con el cumplimiento de las normas y principios del sistema contable.

Teoría 3: La teoría Sistemas según Ludwig Von Bertalanffy (1976) menciona que, la teoría de sistemas tiene la finalidad de brindar un instrumento eficiente para un control en las organizaciones. En efecto, la teoría guarda relación con la falta del cumplimiento de las normas y principios de contabilidad por contar con un sistema adecuado y actualizado. Además de ello, guarda relación con la falta de un sistema logístico para controlar los materiales brindando una data real.

3.4.4 Categoría solución

La metodología de mejora continua según Bonilla et. al (2020) mencionan que, es una metodología empresarial que se utiliza para aumentar el desempeño de los procedimientos que incluye una planificación de acción y por ende, logra resarcir la satisfacción de los usuarios intervinientes. Está metodología se puede emplear desde la perspectiva táctica, operativa y estratégica, que dirige a los usuarios de la organización a mejorar la productividad y calidad de forma sistematizada generando la disminución de los costos optimizando el tiempo de atención originando el agrado del consumidor final. Por consiguiente, la aplicación de esta metodología en la empresa logra emerger la productividad de la inversión y establece el posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, según Carrera et. al (2019) explicaron que, la metodología de mejora continua se debe a implementar los cambios de acuerdo a los procesos adecuados con la finalidad de aplicar constantemente la calidad en una organización. La mejora continua abarca el mejoramiento sobre la eficacia de los recursos y capacidad del personal de la empresa que no genera retrocesos. Además, se realiza la aplicación a través de un sistema de conocimiento constante de la gestión y permite la implicancia de todos los trabajadores que influyen en el proceso de la aplicación de la metodología de forma activa del personal interviniente.

Por último, la mejora continua es necesario porque ayuda a no predecir los efectos que ocurren en la empresa. De modo que, la metodología de mejora continua abarca la capacidad de los procesos para cambiar los defectos que tengan la empresa que permite establecer compromisos de todos los usuarios que intervienen en el sistema de aplicación. Por ende, al aplicar eficientemente la metodología permitirá optimizar el desempeño de la empresa así como establecer factores que ayuden a reducir los costos. Por otro lado, según López y Gomes (2018) definen que la gestión de costos es un conjunto de procedimientos que se utiliza como un instrumento dentro del proceso de los desembolsos de dinero que realiza cada área de la

entidad para alcanzar los objetivos administrativos a través de una eficiente planeación y control. Por consiguiente, la metodología de mejora continua genera beneficios relevantes para obtener una mejora continua en la gestión de costos que permite desarrollar un procedimiento que mejora el espacio, ayuda a ordenar, permite el higiene de los materiales y ayuda a cumplir con las normas en la empresa siguiendo los procesos de mejora continua.

3.4.5 Direccionalidad de la propuesta

Para la investigación se adaptó los objetivos, estrategias, las tácticas y los KPIS que forman parte de la matriz de enfoque de propuesta como se encuentra en:

Cuadro 1

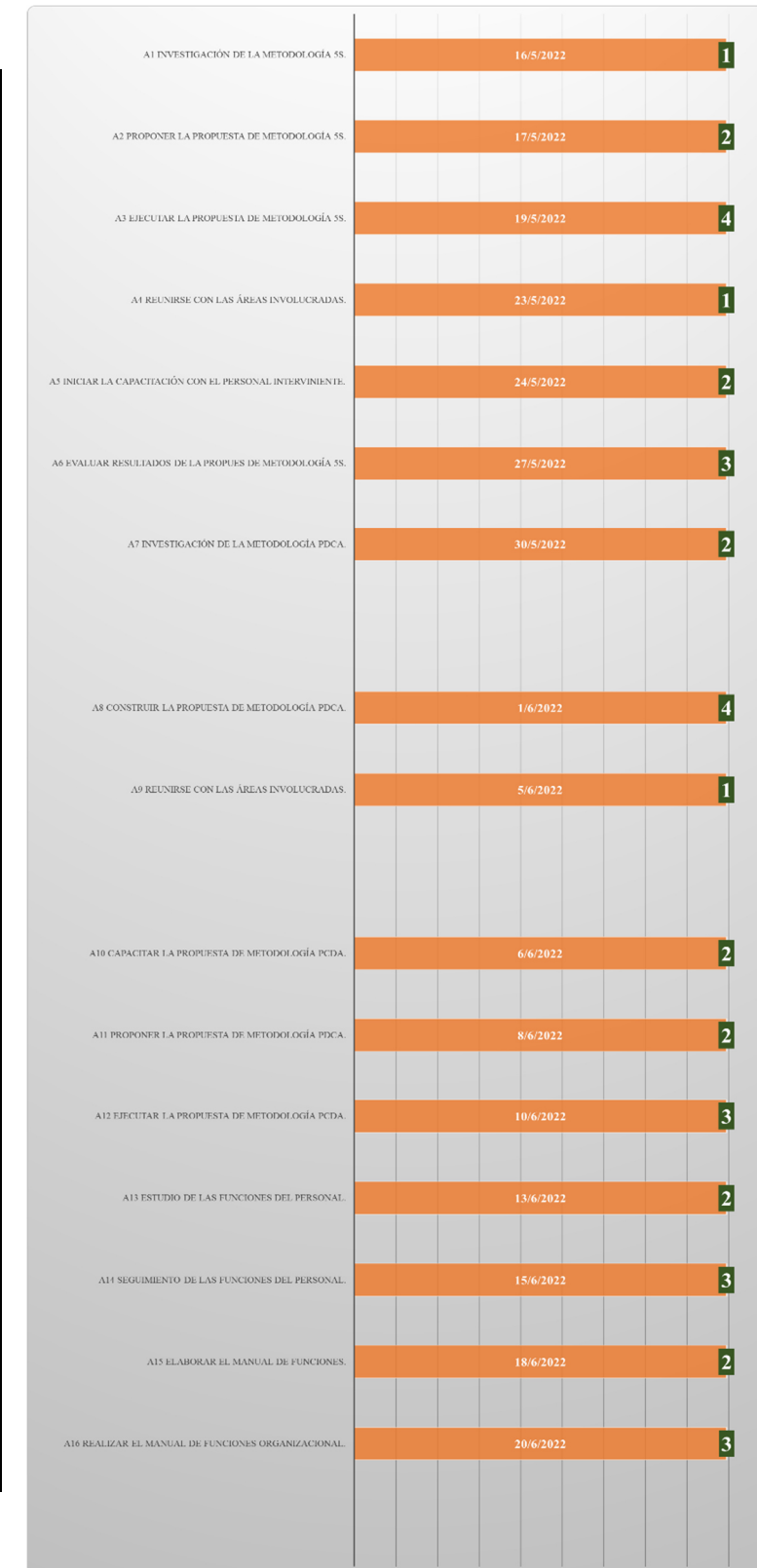
Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivos	Estrategias	Tácticas	KPIS
Objetivo 1. Implementar la herramienta 5s como parte de la mejora continua para el control de los costos en el área de almacén.	Estrategia 1. Elaborar la herramienta 5s como parte de la mejora continua para el control de los costos en el área de almacén.	Táctica 1. Realizar los procedimientos de la metodología para el control de costos.	KPI 1. Ratio de nivel de productividad. $RNP = \frac{SGP}{RU}$ Leyenda: RNP= Ratio de nivel de productividad. SGP= Salidas generadas por un trabajo. RU= Recursos utilizados Medición de cumplimiento= 80%
		Táctica 2. Realizar capacitaciones de los procedimientos de la metodología en el área de almacén.	KPI 2. Ratio de efectividad de capacitados. $REC = \frac{PEC}{TPC}$ Leyenda: REC= Ratio de efectividad de capacitados. PEC= Personas efectivas capacitados. TPC= Total de personas capacitadas. Medición de cumplimiento= 90%
Objetivo 2. Incorporar la herramienta PDCA dentro del sistema contable para el control de inventarios como medida de ordenamiento en principios y normas contables.	Estrategia 2. Realizar la herramienta PDCA dentro del sistema contable para el control de inventarios como medida de ordenamiento en principios y normas contables.	Táctica 3. Diseñar la sistemática de la herramienta PDCA para control de inventarios.	KPI 3. Ratio de nivel de beneficio al diseñar la sistemática. $RNBDS = \frac{RPD}{VT} \times 100$ Leyenda: RNBDS= Ratio de nivel de beneficio al diseñar la sistemática. RPD= Relación porcentual diseñado. VT= Ventas totales Medición de cumplimiento= 80%
		Táctica 4. Implementación del diseño basado en herramienta PDCA.	KPI 4. Ratio de nivel de cumplimiento de metodología. $RNCM = \frac{PR}{TPR}$ Leyenda: RNCM= Ratio de nivel de cumplimiento de metodología. PRD= Procesos realizados. TPR= Total de procesos realizados. Medición de cumplimiento= 90%
Objetivo 3. Elaborar el MOF para el personal de las distintas áreas de la empresa mediante la herramienta PDCA.	Estrategia 3. Implementar el MOF para el personal de las distintas áreas de la empresa mediante la herramienta PDCA.	Táctica 5. Diseñar el Manual de organización y funciones (MOF).	KPI 5. Ratio de rendimiento al implementar el MOF. $RRIMOF = \frac{RP}{TRE}$ Leyenda: RRIMOF= Ratio de rendimiento al implementar el MOF. RP= Rendimiento proyectado. TRP= Total de rendimiento ejecutado. Medición de cumplimiento= 80%
		Táctica 6. Capacitar para incorporar el Manual de organización y funciones (MOF).	KPI 6. Ratio de nivel de cumplimiento del MOF. $RNCMOF = \frac{CME}{TCMP}$ Leyenda: RNCMOF= Ratio de nivel de cumplimiento del MOF. CME= Cumplimiento del MOF establecido. TCMP= Total de cumplimiento del MOF proyectado. Medición de cumplimiento= 90%

Ganttograma

Detalle de la propuesta

KPI	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación
Nivel de productividad. $RNP = \frac{SGP}{RU}$ Nivel de productividad generadas por un trabajo. Utilizados para medir el cumplimiento= 80%	A1. Investigación de la metodología 5s.	16/05/2022	1	16/05/2022	a. Tesista	S/ 25.00
	A2. Proponer la propuesta de metodología 5s.	17/05/2022	2	18/05/2022	a. Jefe de almacén b. Gerente Técnico c. Gerente General	S/ 32.00
	A3. Ejecutar la propuesta de metodología 5s.	19/05/2022	4	22/05/2022	a. Jefe de almacén b. Gerente Técnico c. Gerente General	S/ 188.00
Nivel de efectividad de capacitados. $REC = \frac{PEC}{TPC}$ Efectividad de capacitados. Efectivas capacitados. Personas capacitadas. Cumplimiento= 90%	A4. Reunirse con las áreas involucradas.	23/05/2022	1	23/05/2022	a. Jefe de almacén b. Gerente Técnico c. Gerente General	S/ 32.00
	A5. Iniciar la capacitación con el personal interviniente.	24/05/2022	2	26/05/2022	a. Jefe de almacén b. Gerente Técnico	S/ 29.00
	A6. Evaluar resultados de la propuesta de metodología 5s.	27/05/2022	3	29/05/2022	a. Jefe de almacén b. Gerente Técnico	S/ 188.00
Nivel de beneficio al diseñar la sistemática. $RNBDS = \frac{RPD}{VT} \times 100$ Beneficio de nivel de diseñar la sistemática. Beneficio porcentual diseñado. Beneficios reales. Cumplimiento= 80%	A7. Investigación de la metodología PDCA.	30/05/2022	2	31/05/2022	a. Tesista	S/ 25.00
	A8. Construir la propuesta de metodología PDCA.	01/06/2022	4	04/06/2022	a. Tesista	S/ 25.00
	A9. Reunirse con las áreas involucradas.	05/06/2022	1	05/06/2022	a. Jefe de almacén b. Gerente Técnico c. Gerente General	S/ 32.00
Nivel de cumplimiento de metodología. $RNCM = \frac{PR}{TPR}$ Nivel de cumplimiento de metodología. Metodologías realizadas. Procesos realizados. Cumplimiento= 90%	A10. Capacitar la propuesta de metodología PCDA.	06/06/2022	2	07/06/2022	a. Jefe de almacén b. Gerente Técnico	S/ 202.00
	A11. Proponer la propuesta de metodología PDCA.	08/06/2022	2	09/06/2022	a. Jefe de almacén b. Gerente Técnico c. Gerente General	S/ 32.00
	A12. Ejecutar la propuesta de metodología PCDA.	10/06/2022	3	12/06/2022	a. Jefe de almacén b. Gerente Técnico c. Gerente General	S/ 174.00
Nivel de rendimiento al implementar el MOF. $RRIMOF = \frac{RP}{TRE}$ Rendimiento de rendimiento al implementar el MOF. Rendimiento proyectado. Rendimiento ejecutado. Cumplimiento= 80%	A13. Estudio de las funciones del personal.	13/06/2022	2	14/06/2022	a. Jefe de almacén b. Gerente Técnico c. Gerente General	S/ 14.00
	A14. Seguimiento de las funciones del personal.	15/06/2022	3	17/06/2022	a. Jefe de almacén b. Gerente Técnico c. Gerente General	S/ 14.00
	A15. Elaborar el manual de funciones.	18/06/2022	2	19/06/2022	a. Tesista	S/ 25.00
Nivel de cumplimiento del MOF. $RNCMOF = \frac{CME}{TCMP}$ Nivel de cumplimiento del MOF. Cumplimiento del MOF establecido. Cumplimiento del MOF proyectado. Cumplimiento= 90%	A16. Realizar el manual de funciones organizacional.	20/06/2022	3	23/06/2022	a. Tesista	S/ 25.00
	A17. Capacitar el manual de funciones organizacional.	24/06/2022	1	24/06/2022	a. Jefe de almacén b. Gerente Técnico	S/ 174.00
	A18. Evaluación el manual de funciones organizacional.	25/06/2022	2	26/06/2022	a. Jefe de almacén b. Gerente Técnico c. Gerente General	S/ 14.00



IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Discusión

La presente investigación llamado aplicación de la mejora continua para la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022. Tuvo como propósito detectar, establecer y ofrecer la propuesta solución según los problemas más críticos que se han diagnosticado mediante el análisis documental, así como la serie de preguntas que se realizó en las entrevistas a las jefaturas. Se aplicó el enfoque holístico en el presente estudio que permitió determinar las propuestas de solución que se corrobora con las evidencias expuestas para su implantación.

Acorde con los resultados adquiridos a través de la triangulación del fragmento cuantitativa y cualitativa para la subcategoría **función** se evidenció que, entre los años 2019; 2020 y 2021 la variación de las mercaderías ha sido entre 3.05%; 4.06% y 2.92% respectivamente, debido a que se encontraron una serie de problemas dentro del área de almacén, administración y ventas donde visualizó un descontrol en la gestión de los costos que generan costos excesivos, existe una mala administración sobre las inversiones realizadas por las jefaturas, se halló materiales usados para el consumo de la empresa, así como una mala clasificación de los costos en el Kardex y en el sistema contable que no muestra la realidad de los materiales en almacén. Dicho de otro modo, los resultados muestran que la información contable no muestra la realidad como es el Kardex conjuntamente con los materiales en almacén porque se crea un descontrol del mismo ya que no hay un proceso de gestión planeado generando costos innecesarios, a esto se adiciona los costos excesivos por mala administración en la toma de decisiones sobre las inversiones. Por otro lado, se corrobora que no existe un control, clasificación y procedimiento eficaz específicamente dentro del área de almacén porque el personal no está capacitado para regirse dentro de las funciones asignadas, se detectó también la falta de un sistema acondicionado a las necesidades de la empresa para una gestión eficiente que controle adecuadamente los materiales sin generar pérdidas económicas, temporal y espacial dentro del área de almacén. Dicho de otro modo, la falta de un sistema acorde a lo que requiere la empresa para evitar la mala gestión que existe en los costos genera un enfoque irreal que repercute en la información contable y mala administración que influye en las tomas de decisiones inseguras generando pérdidas económicas. Como propuesta de solución se eligió incorporar la metodología de la mejora continua dentro del sistema contable para el control de los inventarios como medida de ordenamiento en principios y normas contables, lo cual se dispone con el objetivo 4. Lo señalado se dispone con la teoría de sistemas de Ludwig Von

Bertalanffy (1976) citado por Rampello et al. (2021) porque mencionan que se debe implementar una herramienta para el control en las empresas. La investigación coincide con el estudio de Flores (2018) donde se demuestra que, dentro de área de almacén se generaban costos excesivos en la mano de obra, costos operativos, materiales innecesarios y costos directos de fabricación. La solución que se planteó fue la implementación del ciclo PDCA para reducir los costos que en cifras monetarios se minoró en 2`224,227.00 aproximadamente. De la misma manera, coincide con el estudio de Valdivia (2021) donde se demuestra que, la mala gestión de los costos no permitía el retorno de la rentabilidad por lo cual, la solución que se brindó fue de implementar un sistema aplicando la mejora continua para identificar procesos que ocasionaban costos innecesarios aumentando la rentabilidad del 47% respectivamente. Por último, se alinea con la investigación de Theodorakopoulos (2017) donde se demuestra que existe una integración escasa en los procesos de gestión de costos. La solución planteada fue de contribuir un desarrollo de sistema de gestión integral para agrupar la planificación y control en un solo sistema continuo que soluciona las decisiones precipitadas en la entidad.

Acorde con los resultados adquiridos a través de la triangulación del fragmento cuantitativa y cualitativa para la subcategoría **identificación** se evidenció que, entre los años 2019; 2020 y 2021 la variación de los costos de servicios así como el de ventas han sido entre 50.35%; 30.79% y 32.17% respectivamente, debido a que se encontraron problemas en el área contable porque existe una mala clasificación de los costos directos e indirectos realizadas por el personal no capacitado, costos fijos a causa de transportes erróneos por falta de control viable, costos indirectos en la mano de obra porque no existe una inspección ni personal a cargo. Dicho de otro modo, la información contable que presenta la empresa respecto a la clasificación de sus costos no está basada a la realidad por lo que, genera una mala dirección de las metas trazadas a causa de las decisiones del Directorio, adicionalmente, no hay control en la mano de obra y transporte innecesarios para disminuir los costos directos e indirectos. Asimismo, se corrobora sobre la falta de conocimiento y capacitación en el personal de contabilidad que conlleva a brindar una información errónea, además, la falta de control en todo el proceso de la gestión de costos repercute en los precios de los servicios determinados deficientemente. Dicho de otro modo, de adiciona que no hay un interés laboral al no brindar capacitaciones al personal contable y no implementar procesos de control de costos para determinar precios reales. Como propuesta de solución se eligió implementar la metodología de mejora continua para el control de los costos en el área de almacén y contabilidad, lo cual se dispone con el objetivo 3. Lo señalado se enlaza con la teoría de contabilidad de Shyam

Sunder (2005) citado por Osman (2020) donde especifica que, se debe analizar el proceso de transacciones basadas en normas para tener el conocimiento del equilibrio de producción para la toma de decisiones. La investigación coincide con el estudio de Rojas y Salazar (2019) porque se detectaron problemas de optimización administrativa en el área de almacén donde existía demoras en la entrega de los materiales a los clientes. Por ende, se utilizó la herramienta de la 5s como solución que benefició en un 50% aproximadamente en la rapidez de atención de los servicios requeridos por los clientes, creando un aumento hasta del 80% de mejora continua en la empresa. De la misma manera, concuerda con la investigación de Gallegos y Rodríguez (2020) que presentaron problemas en costos excesivos por actividades que se enfocaba la empresa que no permitía conseguir los objetivos planteados. La solución fue la aplicación del método del costo de mejora continua que permitió descubrir los costos y rentabilidad de cada servicio prestado. Además, se debe conocer los manuales de procedimiento para establecer con exactitud las actividades de la empresa. En el mismo sentido, coincide con el estudio de Cardona y Santa (2017) porque se encontraron carencias en el procedimiento del manejo de los costos directos e indirectos y en los inventarios. La solución planteada para este estudio fue la metodología ABC la detención de los errores que se generan cuando se incorporan los datos en el sistema de información financiera y presupuesta de la entidad.

Acorde con los resultados adquiridos a través de la triangulación del fragmento cuantitativa y cualitativa para la subcategoría **comportamiento** se evidenció que, la variación del periodo promedio de permanencia es de 64 días con una renovación de 6 veces aproximadamente, debido a que no hay una rotación constante de las mercaderías. Es decir, al no tener una rotación constante de las mercaderías en el área de almacén se generan costos excesivos como los alquileres por almacenaje, a parte ello, horas hombre del personal varado en almacén y los equipos no generan rentabilidad al perder su vida útil con la desventaja que puedan malograrse. Por otro lado, se corrobora que existen demoras y errores en el despacho de los materiales creando la falta de organización, la escasez de un proceso para la adquisición de los equipos en el extranjero genera pérdidas económicas así como el de calidad de los materiales. Es decir, por falta de procesos a seguir durante la productividad se genera errores en la distribución de los materiales para el servicio y la deficiencia del personal porque no se capacita ni se comunica cuáles son las funciones que se deben de seguir. Como propuesta de solución se propuso elaborar el Manual de organización y funciones como parte de la mejora continua para el personal de las distintas áreas de la empresa, lo cual se dispone con el objetivo

5. Lo indicado se dispone con la teoría de control de Shyam Sunder citado por Osman (2020) porque menciona que, esta teoría induce el conocimiento de control en general, con el fin de ayudar a precisar los contratos entre las entidades para un control establecido. La investigación concuerda con el estudio de Ciurliza y Mullo (2019) donde especificaron que, existía problemas en la pérdida de tiempo para el despacho de los materiales e incluso no contaban con un proceso de selección ni limpieza y esto perjudica en la imagen de la empresa porque se evidencia que no cumplen con un proceso eficiente. La solución que utilizaron fue la metodología de la mejora continua basándose en la aplicación de la herramienta de la 5s que logró disminuir los costos que se produce en la distribución de los materiales porque generó un orden en el proceso de selección y se implementó un sistema para la capacitación del personal sobre la aplicación de la herramienta. De igual forma, el estudio coincide con Villán (2018) donde determinó que, existían problemas en el entorno del trabajo, mala producción y los costos que se generaban eran excesivos. La solución que implementaron fue la metodología mejora continua que ayudó a optimizar el proceso porque permite diversificar e identificar los materiales lo cual reduce las horas hombre del personal al ubicar eficientemente los materiales de la empresa. Lo indicado se alinea con el estudio de Rojas y Salazar (2019) porque se detectaron problemas de optimización administrativa en el área de almacén donde existía demoras en la entrega de los materiales a los clientes. Por ende, se utilizó la herramienta de la 5s como solución que benefició en un 50% aproximadamente en la rapidez de atención de los servicios requeridos por los clientes, creando un aumento hasta del 80% de mejora continua en la empresa.

Acorde con los resultados adquiridos a través de la triangulación del fragmento cuantitativa y cualitativa para la subcategoría **toma de decisiones** se evidenció que, la variación del análisis horizontal entre el año 2019 y 2020 las mercaderías aumentaron en un 166.35% y la variación entre el año 2020 y 2021 pasa lo contrario, ya que disminuye significativamente en un -23.78%. Según lo indicado los problemas se generaron porque no existe la prevención de los materiales en el Kardex que frecuentemente no cuentan con los materiales respecto a la disponibilidad de los equipos y las inversiones realizadas han generado perdidas asumidas como un riesgo en la gestión de costos. Dicho de otro modo, al no existir un control para la prevención de la escasez de los materiales genera una mala imagen ante los clientes porque la empresa no prevé contingencias respecto a la disponibilidad de los materiales. Por otro lado, esto se comprueba en que no cumplen con la política del cálculo del punto de equilibrio por lo que, solo se basan en el nivel de servicios prestados. Es decir, al no tener claro cuáles son las

actividades que brindan una mejora rentabilidad y no saber el nivel donde no se gana ni pierde conlleva a no tomar decisiones acertadas porque no cumplen un control en específico que sigue impidiendo a posicionarse de manera eficiente en el mercado. Como propuesta de solución se eligió implementar la metodología de mejora continua para el control de los costos en el área de almacén, lo cual se dispone con el objetivo 3. Lo mencionado se alinea con la teoría de control de Shyam Sunder citado por Osman (2020) porque menciona que, esta teoría induce el conocimiento de control en general, con el fin de ayudar a precisar los contratos entre las entidades para un control establecido. El estudio concuerda con la investigación de Huanca (2018) que detectaron problemas en que no se cumplen las metas trazadas porque existen diferencias entre el presupuesto inicial y proyectado. La solución que aplicaron fue la metodología Pmbok 2013 porque analiza y evalúa la información de los cambios de los materiales para la ejecución del trabajo. De igual forma, el estudio coincide con Villán (2018) donde determinó que, existían problemas en el ambiente laboral, deficiencias en la producción y los costos que se generaban eran excesivos. La solución que implementaron fue la metodología mejora continua que ayudó a optimizar el proceso porque permite diversificar e identificar los materiales lo cual reduce las horas hombre del personal al ubicar eficientemente los materiales de la empresa. De la misma manera, concuerda con el estudio de Rojas y Salazar (2019) porque se detectaron problemas de optimización administrativa en el área de almacén donde existía demoras en la entrega de los materiales a los clientes. Por ende, se utilizó la herramienta de la 5s como solución que benefició en un 50% aproximadamente en la rapidez de atención de los servicios requeridos por los clientes, creando un aumento hasta del 80% de mejora continua en la empresa.

4.2 Conclusiones

- Primera:** Se diagnosticó la posición actual de la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022; demostrando que los problemas de la gestión son debido a la falta de procesos para el control de los costos en todas las áreas de la empresa, la falta de actualización del sistema contable para el control de inventarios basados en normas y principios. Teniendo como consecuencia el descontrol en la adquisición y distribución de los materiales y la pérdida de horas hombre del personal varado que no cumplen con los quehaceres que generan costos innecesarios en los cubre la empresa.
- Segundo:** Se demostró los factores que se deben de mejorar en la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022; constatando deficiencias para distribuir los costos en las diferentes áreas relacionadas a la empresa y demoras e inexactitudes en el despacho de los materiales. Teniendo como consecuencia determinar precios no sustentados sin contar con una meta establecida y mala imagen comercial ante los clientes que genera pérdidas en la empresa y falta de posicionamiento en el mercado.
- Tercero:** Se propuso implementar la metodología de mejora continua a través de la herramienta 5s para el control de los costos en el área de almacén ya que favorecerá en la gestión de los materiales mediante el orden, limpieza, espacio para mejorar en la eficiencia de la cantidad de servicios prestados a los clientes, la aplicación de la metodología ayudará a reducir los costos innecesarios que repercute en la empresa.
- Cuarto:** Se propuso incorporar la metodología mejora continua mediante el ciclo PDCA dentro del sistema contable para el control de inventarios como medida de ordenamiento en principios y normas contables ya que beneficiará en mostrar la realidad de la información contable que se alinearán con los procesos de todo lo tangible de la empresa. Por ende, permitirá ofrecer un control acorde a la efectividad de la empresa para que las decisiones tomadas por Gerencia sean las más acertadas.
- Quinto:** Se propuso elaborar el Manual de organización y funciones para el personal del área de almacén mediante la herramienta PDCA porque permitirá que el personal de la empresa tenga conocimiento del procedimiento que se deben de seguir para cumplir con las funciones y al tener designar jefes de áreas habrá una supervisión eficiente durante la productividad.

4.3 Recomendaciones

- Primera:** Se recomienda al gerente comercial y técnico aplicar la metodología de la mejora continua para crear procesos de control eficientes de manera mecanizada para la gestión de los materiales e implementar metas diarias para el personal interviniente en los procedimientos brindando incentivos laborales. De la misma forma, aumentará la competitividad del personal la cual beneficiará a la productividad y se acomodarán al control sistematizado de los materiales.
- Segundo:** Se recomienda al gerente general monitorizar los procedimientos en el despacho de los materiales asignando jefes a cargo que lleven el control del mismo y que tengan la eficiencia de coordinar las metas establecidas con tiempo de los materiales. Asimismo, ayudará a reducir errores en la distribución de materiales que permitirá reflejar una imagen eficiente ante los clientes.
- Tercero:** Se recomienda al gerente comercial y técnico implementar la automatización de los materiales que se encuentran en almacén mediante el sistema Quickbooks que se encuentra posicionado eficientemente en el mercado de la tecnología. Por ende, permitirá eficacia en el conteo de los materiales porque no habrá error humano, y contarán con una herramienta que reducirá tiempo en la distribución de los materiales durante el servicio.
- Cuarto:** Se recomienda al contador y gerente general que actualicen o cambien el sistema contable que contribuya con el control de inventarios para aumentar la realidad de la información. Del mismo modo, permitirá la secuencia del proceso de los inventarios para reflejar; en la misma línea, los datos correctos en la información contable que influirá en las tomas de decisiones financieras.
- Quinto:** Se recomienda al gerente general realizar un reglamento interno de trabajo aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas para que sea firmado por el todo el personal que tiene un vínculo laboral. Asimismo, beneficiará a la empresa porque regulará las diferentes aristas respecto a las funciones del personal que por norma deben de cumplir reduciendo la pérdida de horas hombre que ocurre frecuentemente en la empresa.

REFERENCIAS

- Abreu, J. (diciembre de 2014). *http://www.spentamexico.org*. Obtenido de [www.spentamexico.org: http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Aldavert, J., Vidal, E., Lorente, J., & Aldavert, X. (2018). *Guía práctica 5S para la mejora continua: La base de lean*. Madrid: Alda Talent, S.L.
- Andina Agencia peruana de noticias. (09 de Octubre de 2021). Costos de producción de las empresas disminuyen cuando se aplican normas técnicas. *Costos de producción de las empresas disminuyen cuando se aplican normas técnicas*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-costos-produccion-las-empresas-disminuyen-cuando-se-aplican-normas-tecnicas-864473.aspx>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación: Serie Integral por competencias*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación: Serie integral por competencias*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Balzarini, M., Di Rienzo, J., Tablada, M., Gonzalez, L., Bruno, C., Córdoba, M., . . . Casanoves, F. (2011). *Estadística y Biometría: Ilustraciones del Uso de InfoStat en Problemas de Agronomía*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Barrasa, Á., Belloch, A., Carrasco, Á., Carrió, C., Castro, Á., Cortés, T., . . . Roncero, M. (2012). *Manual de la entrevista psicológica*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.
- Blogspot. (21 de febrero de 2008). *http://investigacionholistica.blogspot.com*. Obtenido de investigacionholistica.blogspot.com:
<http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacin-proyectiva.html>
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. (2020). *Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas*. Lima: Fondo Editorial.
- Cardona, A., & Santa, J. (2017). *Diseño de un sistema de gestión de costos bajo la metodología ABC en la universidad libre, seccional Pereira*. Cali: Universidad Libre. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10901/10320>
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología de la investigación holística*. Guayaquil: Uíde.

- Carrera, C., Manobanda, W., Castro, D., & Vallejo, H. (2019). *Mejoramiento continuo de procesos de calidad*. Guayaquil: Ediciones Grupo Compás 2019.
- Castrillón, J. (2010). *Costos para gerenciar servicios de salud*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Cedeño, M., & Valdés, D. (18 de octubre de 2021). Gestión de costos, una alternativa de planificación operativa. Caso de estudio servicio de transporte público cantón Tosagua de la provincia Manabí. *593 Digital Publisher CEIT*, 505-520. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.819>
- Charlita, P. (2009). *Gestión de costos en salud: teoría, cálculo y uso*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Ciurliza, K., & Mullo, F. (2019). *Plan de mejora basado en la metodología 5s para comercial "María Fernanda"*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/47269>
- De la Parra, E. (1997). *Guía práctica para lograr calidad en el servicio*. México: Edificiones Fiscales ISEF.
- Delgado, J., & Mayta, G. (2020). *Incidencia de la Gestión de Costos en la liquidez de empresas de Acabados de Construcción, Selva Alegre – Arequipa, 2019*. Arequipa: Universidad Tecnológica del Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12867/4323>
- Dulzaides, M., & Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un. *ACIMED*, 5. Obtenido de scielo.sld.cu: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011
- Economipedia. (16 de marzo de 2022). <https://economipedia.com>. Obtenido de [economipedia.com](https://economipedia.com/definiciones/investigacion-mixta.html): <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-mixta.html>
- Flores, R. (2018). *Aplicación del ciclo Deming para reducir los costos de operación en el área de distribución de productos terminados de la empresa San Fernando S.A.* Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/21537>
- Gallegos, C., & Rodríguez, E. (2020). Gestión de costos en el sector de áridos a través del método de costeo basado en actividades. *Cuadernos de Contabilidad*, 1-15. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc21.gcsa>
- Gallegos, G., & Mostajo, K. (2019). *Sistema de Costos para Optimizar la Toma de Decisiones en las Empresas de Instalaciones de Geomembranas, Arequipa 2018*. Arequipa: Universidad Tecnológica del Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12867/2845>
- Gestiopolis. (11 de Julio de 2002). <https://www.gestiopolis.com>. Obtenido de www.gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/gestion-costes/>

- Gomez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. Estado de Mexico: Red Tercer Milenio.
- Hansen, D., & Mowen, M. (2007). *Administración de costos*. Santa Fe: Cengage Learning Editores.
- Heredia, E., & Rivero, J. (2019). *Gestión de costos para incrementar la rentabilidad en la construcción de la 3era etapa planta automotriz, Lurín, año-2019*. Lima: Ricardo Palma. Obtenido de <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/2583>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal: McGRAW-HILL.
- Huanca, M. (2018). *Metodología basada en la gestión de costos de la guía de PMBOK 2013 para optimizar el impacto en costo de proyectos de alcantarillado en la zona rural del distrito de Chojata*. Moquegua: Universidad José Carlos Mariátegui. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12819/575>
- Hurtado, J. (1998). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Fundación Sypal.
- López, M., & Gómez, X. (2018). *Gestión de costos y precios*. Ciudad de Mexico: Grupo editorial Patria, S.A. de C.V.
- Miñarro, A. (1998). *Pruebas estadísticas en la investigación de mercados: Guía de aplicación*. Caracas: Editorial Texto.
- Nilupú, E. (2017). *Mejora continua para el sistema de costeo de los servicios que brinda Agencias Ransa S.A. Paita – 2017*. Piura: Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/10767>
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación: Diseño y ejecución*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2013). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Oyola, L. (2019). *Implementación de mejora continua para reducir los costos de producción en el proceso de revisión de te la cruda en una empresa textil*. Lima: Universidad Esan. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12640/1809>
- Palacios, J., Romero, H., & Ñaupas, H. (2016). *Metodología de la investigación jurídica*. Lima: Grijley.
- Rodríguez, E. (2003). *Metodología de la Investigación*. Villahermosa: Quinta edición.
- Rojas, C., & Salazar, S. (2019). *Aplicación de la metodología 5's para la optimización en la gestión del almacén en una empresa importadora de equipos de laboratorio*. Lima: Universidad Ricardo Palma. Obtenido de <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/2749>

- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Primera Edición.
- Socconini, L., & Barrantes, M. (2020). *El proceso de las 5's en acción*. Madrid: Marge Books.
- Tanaka, M., Yoshikawa, T., Innes, J., & Mitchell, F. (1997). *Gestión moderna de costes*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Theodorakopoulos, T. (2017). *Integrated cost management system for delivering construction projects*. Loughborough: Publisher. Obtenido de <https://hdl.handle.net/2134/27629>
- Tójar, J. (2006). *Investigación cualitativa: comprender y actuar*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Uaeh. (2012). <https://www.uaeh.edu>. Obtenido de www.uaeh.edu: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4952/la_entrevista.pdf
- Valdivia, D. (2021). *Diseño de implementación de un sistema de costeo ABC en la empresa GECOM para incrementar su rentabilidad*. Lima: Universidad Tecnológica del Perú.
- Vallejo, R., & Finol, M. (2009). La triangulación como procedimiento de análisis para investigaciones educativas. *Dialnet*, 117-133. Obtenido de <http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/download/84/4001?inline=1#:~:text=La%20triangulaci%C3%B3n%20de%20datos%20supone,temporales%20y%20niveles%20de%20an%C3%A1lisis>: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3063110>
- Villán, S. (2018). *Implementación de la metodología 5's en el Área de Almacenamiento de producto en Refaccionaria León*. Cuitláhuac: Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz . Obtenido de <http://reini.utcv.edu.mx:80/handle/123456789/387>
- Worku, A. (2018). *Cost management practices in manufacturing companies (In case of bgi ethiopia private limited company)*. Addis Ababa: Saint Mary University. Obtenido de <http://197.156.93.91/handle/123456789/3999>
- Zapata, A. (2015). *Ciclo de calidad PHVA*. Bogotá: Ingenio Propio.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título: Aplicación de la mejora continua para la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022.

Problema general	Objetivo general	Categoría/Variable 1: Gestión financiera				
		Subcategorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo la propuesta de estrategias mejora la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022?	Determinar la propuesta de estrategias para mejorar la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022.	Función	Producción	P1		
			Operación	P2		
				P2		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Identificación	Directos	P3		
			Indirectos	P3		
¿Cuál es el diagnóstico de la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022?	Diagnosticar en qué situación se encuentra la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022.			P4		
¿Cuáles son los factores para mejorar la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022?	Demostrar los factores a mejorar de la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022.	Comportamiento	Fijos	P5		
			Variables	P5		
			Mixtos	P5		
		Toma de decisiones	Diferenciales	P6		
			Sumergidos	P6		
			De oportunidad	P6		
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante		Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos	
Enfoque: Mixto Sintagma: Holístico Diseño: Proyectivo Tipo: Básica Método: Deductivo, Inductivo y Analítico		Unidades informantes: Gerente General, Administrador, Contador y Gerente comercial y técnico.		Técnicas: Entrevista y análisis documental Instrumentos: Guía de entrevista y guía de análisis documental.	Procedimiento: Análisis de datos: Triangulación de datos y Estadística descriptiva.	

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

Objetivo 1: Implementar la herramienta de las 5s como parte de la mejora continua para el control de los costos en el área de almacén.

Se procedió a diseñar la metodología de mejora continua mediante la herramienta de las 5s para la gestión de los costos dentro del área de almacén, ya que se detectaron los problemas más críticos mediante la guía de entrevista y documental que se realizaron en el resultado.

1. Seleccionar

En el área de almacén se propone que se identifique todos los materiales necesarios separándolos de los materiales inservibles para poder recuperar espacios en el área de selección y distribución de los materiales. Para poder seleccionar todos los materiales necesarios se presenta la “tarjeta roja” para separar los materiales innecesarios que ocupan espacio para posteriormente, mantener un orden. Si fuera el caso de ser materiales que se puedan reciclar o reutilizar, se recomienda que se haga.

El tamaño de la tarjeta sería entre 20 cm de alto con 10 cm de ancho, este tamaño seleccionado sería porque los materiales que se seleccionarán son de tamaño considerable de más de 2 m. El tamaño de las tarjetas para las pequeñas piezas que sean innecesarias sería de 6cm de alto y 3cm de ancho como stickers porque son materiales de fierro que en algunos casos pueden estar oxidados. Cabe resaltar que las tarjetas; para este caso, deben ser como stickers porque los materiales con que cuenta la empresa son de tipo fierro con un tamaño considerable por lo que, no se podría colocar estas tarjetas en material de cartón.

A continuación, se presenta la tarjeta roja como modelo para la selección de los materiales, con las instrucciones para el llenado del formato.

Nro. _____

TARJETA ROJA 5'S
Información General

Propuesta por _____ Responsable del área _____

Área/Dpto. _____

Cantidad _____

Descripción del artículo _____

CATEGORIA

Pieza de Andamio Pieza de traspaleta
 Pieza de Puntales Herramientas
 Pieza de Andamio Elec. Máquinas para limpiar
 Pieza de Encofrado Piezas de almacén
 Pieza de Escuadras Otros
OTROS/COMENTARIOS _____

RAZÓN DE TARJETA

Innecesario Defectuoso
 Fuera de especificaciones Otros
OTROS _____

ACCIÓN REQUERIDA

Eliminar
 Agrupar en espacio separado
 Retornar
OTROS _____

Fecha de Inicio __/__/__ Final de la acción __/__/__

1

2

3

4

5

6

7

8

9

1. Colocar el número correlativamente de los materiales inservibles categorizando por grupos asignados.
2. Colocar el nombre de la persona a cargo que está realizando la selección y la propuesta.
3. Colocar el área al que corresponde el material innecesario.
4. Colocar la cantidad de los materiales que conforman en el grupo
5. Especificar el nombre del material seleccionado.
6. Marcar en la categoría al grupo que corresponde el material.
7. Marcar la razón por la cual se está colocando la tarjeta.
8. Marcar la opción de "acción sugerida" que dependerá del tipo de acción que quiera realizar.
9. Coloca la fecha de inicio de la selección y la fecha en que se selecciona el material que pueden ser distintas fechas, según lo requiera.

Imagen de la actualidad del área de almacén.



2. Ordenar

Después de seleccionar todos los materiales defectuosos separándolos de los materiales relevantes en el área de almacén se procede a cumplir con la siguiente fase de la metodología mejora continua que es ordenar todos los materiales para tener un mejor control. Luego de la aplicación del primer y segundo paso de la herramienta se observaría un espacio más ordenado con los materiales adecuados y necesarios para la prestación del servicio.

Para ordenar los materiales se procede a cumplir con los siguientes pasos:

- A. Repartir los materiales de forma correcta para obtener un espacio físico en el área de trabajo.
- B. Localizar las selecciones realizadas anteriores respecto a los materiales para ordenar de acuerdo con la frecuencia de utilización.
- C. Agrupar los materiales que se asemejan en un mismo lugar.
- D. Se recomienda utilizar cintas de colores para diferenciar los grupos de materiales con otros grupos.
- E. Reconocer los materiales estandarizando los nombres de todos los materiales.
- F. Realizar formatos de cuestionario de análisis de vida útil de los equipos del área de almacén.
- G. Realizar fichas de activos y materiales (necesarios e innecesarios) semanalmente
- H. Realizar fichas de salida de los materiales que intervienen en el servicio para evitar los errores en el despacho del mismo.
- I. Se propone realizar inventarios quincenales para tener un balance correcto de los materiales, con este se podría perder una venta por no tener suficiente inventario para completar un pedido.

El no contar con los dos primeros dos puntos, conllevaría a la empresa brindar un servicio de mala calidad al cliente y puede optar por cambiar de proveedor. Se establece una mayor participación por parte del personal de limpieza periódicamente para mantener el almacén apto para el uso y para la seguridad de los trabajadores. Se recomienda buscar el compromiso de todo el personal involucrado para cumplir con el procedimiento del orden en el área de almacén.

Se propone los siguientes formatos para el control de los costos en el área de almacén relacionado a las necesidades de la empresa.

A.- Formato de cuestionario de análisis de vida útil de bienes.

	CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE VIDA ÚTIL DE BIENES			Código: A-AR-F022
				Versión: 01
				Fecha:
				Página: 1 de 1
OBJETIVO DEL CUESTIONARIO:	1. Evaluar bienes cuya vida útil se agota en la siguiente vigencia, para determinar si se extiende o no su tiempo de servicio. 2. Evaluar bienes que en concepto del evaluador deban reducir su vida útil por estar próximos a ser retirados de servicio.			
Dependencia:	Diligenciado por:			
Fecha:	dd/mm/aaaa			
Identificación del bien (Placa de Inventario y Nombre):				
Generalidades	SI	NO	N/A	Observaciones
Análisis de vida útil de fuente de información externa:				
a) Se prevén cambios en el entorno legal, tecnológico o de política gubernamental, que afecte el tiempo de servicio del bien en estudio.				
b) Se prevé que el valor de mercado del activo disminuya significativamente más que lo que se esperaría como consecuencia del paso del tiempo o de su uso normal.				
Análisis de vida útil de fuente de información interna:				
a) El bien está prestando el servicio para el cual fue adquirido de forma efectiva.				
b) Durante el periodo, han tenido lugar, o se espera que tengan lugar en un futuro inmediato, cambios significativos en el grado de utilización o la manera como se usa o se espera usar el activo.				
c) Se prevé que la capacidad del activo para suministrar servicios ha disminuido o va a ser inferior a la esperada.				
CONCLUSIONES	SI	NO	Detalle tiempo (meses) a modificar	
De acuerdo a lo observado se va a aumentar el tiempo de servicio del bien en estudio.				
De acuerdo a lo observado se va a disminuir el tiempo de servicio del bien en estudio.				
De acuerdo a lo observado no se va a modificar el tiempo de servicio del bien en estudio.				
HISTORIAL DE CAMBIOS				
VERSIÓN	FECHA		DESCRIPCIÓN	
01			Creación del documento	
ELABORÓ				
REVISÓ				
APROBÓ				
_____ Contratista Grupo de Manejo y Control de Almacén e Inventarios _____ Contratista Grupo de Manejo y Control de Almacén e Inventarios	_____ Coordinador Grupo de Manejo y Control de Almacén e Inventarios _____ Contratista Asesor Secretaria General		_____ Secretario General	

B.- Formato de solicitud de equipos, materiales e insumos.

	SOLICITUD DE EQUIPOS, MATERIALES E INSUMOS	Código: A-AR-F001
		Versión: 04
		Fecha de emisión:
		Página: 1 de 1

SOLICITUD DE EQUIPOS, MATERIALES E INSUMOS

RADICADO No. <input style="width: 100px;" type="text"/>
CIUDAD
FECHA

FUNCIONARIO QUE SOLICITA ▶ DEPENDENCIA / DESTINO ▶						
ITEM	CODIGO ELEMENTO	NÚMERO INVENTARIO	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD APROBADA	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION
NOMBRE Y FIRMA FUNCIONARIO SOLICITANTE			FIRMA JEFE DEPENDENCIA		FIRMA COORDINADOR GRUPO DE MANEJO Y CONTROL DE ALMACÉN E INVENTARIOS	
C.C.			NOMBRE:			

HISTORIAL DE CAMBIOS		
VERSION	FECHA	DESCRIPCIÓN
01		Creación del Documento.
02		Actualización del documento.
03		Actualización del documento.
04		Actualización del documento.

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
GRUPO MANEJO Y CONTROL DE ALMACÉN E INVENTARIOS	COORDINADOR (E) GRUPO MANEJO Y CONTROL DE ALMACÉN E INVENTARIOS ASESOR SECRETARIA GENERAL SECRETARIA GENERAL	SECRETARIO GENERAL

Imagen de la actualidad del área de almacén.



3. Limpiar

Posteriormente, siguiendo los procedimientos que se requiere para cumplir con la aplicación de la herramienta 5s, se procede a realizar la limpieza tanto dentro del área de almacén que es el lugar de trabajo, así como los materiales. Se debe considerar las siguientes recomendaciones para la limpieza de los materiales:

- A. Verificar el estado de los materiales, equipos y herramientas durante el proceso de limpieza.
- B. Si fuera el caso de encontrar insuficiencia en el material durante la limpieza, se debe detectar el origen que repercute en la limpieza del material para que sea eliminado.
- C. Utilizar herramientas en un buen estado para prevenir accidentes en el personal de campo y el proceso de limpieza sea efectiva.
- D. Asignar un jefe de limpieza para que pueda controlarlos y gestionar la buena imagen de los materiales dados en alquiler.
- E. Inculcar al personal del área de almacén reglas sobre la limpieza de los materiales para crear responsabilidades ya que, si incumplen la política, serán sancionados.
- F. El personal debe de cumplir con el proceso de limpieza hasta el final de las horas trabajadas para poder retirarse de su centro de trabajo.



4. Estandarizar

El proceso de estandarización debe iniciar cuando se integre los tres primeros pasos. Es decir; realizar la selección, el orden y limpieza para generar una rutina laboral que, ayudará a conservar el ambiente de trabajo seguro, agradable y saludable.

Se debe asignar encargados dentro de cada área del almacén para que puedan controlar el cumplimiento de los procedimientos, para evaluar si el trabajo que realizan es eficiente y si cumplen o no con las responsabilidades.

Se debe instalar cámaras para visualizar el desempeño del personal sin causar hostigamiento laboral; por el contrario, hacer eficiente el trabajo de los trabajadores manteniendo un control.



5. Seguimiento

En este último proceso se busca realizar un estudio sobre la implementación de la herramienta 5s que ayudará en la mejora continua de la empresa. Para realizar el último paso se debe seguir las siguientes acciones:

- A. Realizar charlas para compartir la misión y visión de la empresa.
- B. Establecer normas simples para el personal.
- C. Realizar el trabajo en equipo.
- D. Se debe realizar retroalimentación de los procesos para el seguimiento.
- E. Debe haber una comunicación fluida.

Por lo tanto, se busca evitar que los procedimientos sean olvidados ya que los resultados que se obtendrán serán de manera momentánea en la empresa. Para poner en práctica la acción de seguimiento se recomienda que:

- A. Seleccionar los materiales inservibles mediante las tarjetas rojas y el formato de consolidación de los materiales seleccionados.
- B. Ubicar de manera eficiente los materiales en el orden que se estableció para que se vuelva rutinario.
- C. Realizar la limpieza de los materiales y el área de trabajo.
- D. Se debe controlar que los trabajadores cumplan con las normas simples realizadas para el área de almacén asignando encargados o jefes por área para el control.
- E. Realizar el seguimiento del proceso planteado para obtener resultados eficientes.

Se debe inculcar una cultura en los trabajadores en la cual se solicita seguir los siguientes pasos:

- A. Mantener el respeto de las normas y estándares establecidos para conservar el lugar de trabajo en excelentes condiciones.
- B. Elaborar un control personal para regular el funcionamiento del establecimiento.
- C. Promover el hábito del autocontrol, así como reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas ya establecidas.
- D. Se debe comprender la importancia del respeto por los demás y por las normas establecidas para el bien del almacén.

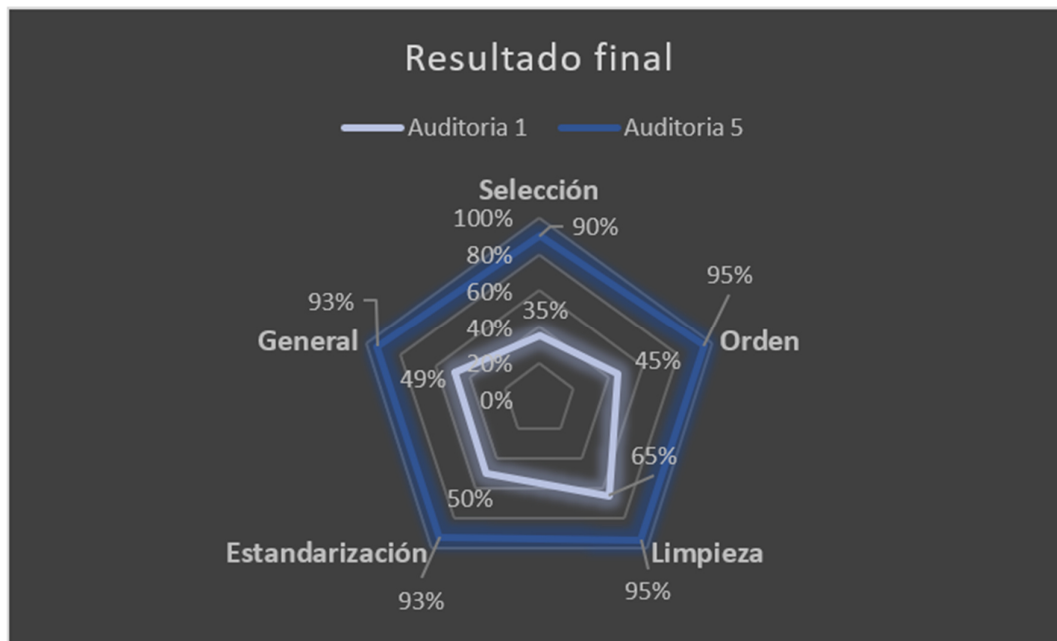
Resultados de como quedaría el área de almacén aplicando la propuesta planteada.



En general, se busca eficiencia dentro del área de almacén ya que proyectamos que se realice auditorías mensuales para el control de la aplicación de las 5s y los resultados esperados son:

EFICIENCIA					
DESCRIPCIÓN	AUDITORÍA 1	AUDITORÍA 2	AUDITORÍA 3	AUDITORÍA 4	AUDITORÍA 5
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
	2022	2022	2022	2023	2023
Selección	35%	45%	70%	80%	90%
Orden	45%	55%	75%	90%	95%
Limpieza	65%	80%	90%	95%	95%
Estandarización	50%	63%	81%	88%	93%
General	48%	61%	79%	88%	93%

La eficiencia repercutirá en que la entrega sea rápida de los materiales, ya que gracias a la identificación de los bloques que se han clasificado los materiales ayudarán a cuadrar lo registrado en el sistema contra la existencia física. Eran comunes las demoras en la búsqueda de los diferentes materiales por motivos de que no se encontraban en un lugar definido dentro del almacén.



Objetivo 2: Incorporar la herramienta PDCA dentro del sistema contable para el control de inventarios como medida de ordenamiento en principios y normas contables.

Se propuso incorporar la herramienta PDCA en el sistema contable que, actualmente es una ERP para adicionar el segmento de los inventarios que ayudará a tener un mejor control respecto a los inventarios que se tengan en físico en el área de almacén para que sea sistematizado. De esa manera se seguirá una cadena de información real que se origina en el área de almacén y repercute en la información contable teniendo una información real. Asimismo, se clasificará de manera correcta los costos relacionados a la prestación de servicios según las políticas contables que cuenta la empresa.

1. Planificar

En primer lugar, se recomienda a la empresa que se establezca los parámetros en el ERP que manejan para el control de almacén, llenando información sobre las cantidades de los materiales que se mantienen o mueven en el stock establecido por el proceso de conteo y realizados por la jefa de almacén.

En segundo lugar, al llenar la información sobre el stock que maneja la empresa en el sistema contable se tendrá una información real que se controlará desde el área de Almacén ya que, ahí se inicia el proceso de la prestación de servicios.

En tercer lugar, ya que se está habilitando parámetros para el control de los materiales es preciso recalcar que no solo será para la gestión de los materiales si no, es un proceso para las compras que deben ser llenados en el sistema. Cabe resaltar que, se subirá la información de las compras en general, los costos que intervengan en la prestación del servicio serán controlados al 100% para poder administrar la gestión de todos los costos del servicio.

A continuación, se detalla los pasos a seguir para implementar el control de los materiales y costos en general que repercuten en la empresa.

2. Hacer

Se presenta el sistema contable actual que utiliza la empresa para el registro de la información contable. Es un procedimiento simple que se realiza mensualmente en la cual no hay fehaciencia en la información llenada en el ERP.

- Pantalla principal del sistema contable – ERP.

The image shows the main interface of the EVERSIS ERP system. The top banner features the EVERSIS logo and the text "SOMOS MÁS QUE PROVEEDORES DE SOLUCIONES, SOMOS TU ALIADO ESTRATÉGICO". Below this, there are icons for various services: Outsourcing Contable, Outsourcing de Inventario, Gestión Documental, Data Center, Red cableado y Camaras IP, Soluciones Web, Digitalización de Documentos, Recuperación de Datos, and Branding.

Below the banner is a window titled "Mantenimiento de Plan Contable [MODIFICAR]". This window contains a form for editing account details and a table of account balances.

Form Fields:

- Cuenta: 63611001
- Nombre: Energia electrica
- Cuenta Padre: 63611
- Nivel: 5
- Clase Cuenta: Cuentas de Gastos por Na
- Elemento: Gastos por Naturaleza
- Tipo Auxiliar: 00--Ninguno
- Cencos: Si No
- Ot: Si No
- Gen. Dif. Cierre: Si No
- Transferencia: Si No
- Moneda Cierre: S/
- Dh: Deudor
- Tipo Aju. Deudor: Venta
- Tipo Aju. Acreedor: Venta
- Presupuesto: Si No
- Daot: Si No
- Cta Pdt: .
- Nombre Presup: .

Table:

Cuenta	Debe	Haber	Centro Costo
1 79121001 - GASTOS ADMINISTRATIVOS	.00	50.00	00 - NINGUNO
2 79131001 - GASTOS DE VENTA	.00	50.00	00 - NINGUNO
3 94111060 - ENERGIA ELECTRICA	50.00	.00	00 - NINGUNO
4 95111060 - ENERGIA ELECTRICA	50.00	.00	00 - NINGUNO
	100.00	100.00	

Buttons: Aceptar, Cancelar

Registro de Documentos -- contabilidad

Sub voucher: **05-COMPRAS** Fecha Reg: **07/07/2022** Automático: Automático Manual 00001 Contabiliza Manual

Guía Entrada: Ver R. Compra: Si No Período: **JUL-2022** Ejercicio: **2022**

Tipo Anexo: **42--CUENTAS POI** Anexo:

Fecha Emisión: **07/07/2022** Días: **.00** Fecha Vencimiento: **07/07/2022**

Moneda: **S/** Tipo Cambio: **Venta** 3.888 Forma Pago:

Tipo Ref: Serie Ref: Fecha Ref: **07/07/2022** Gravada

Tipo: **01 - FACTURA** Serie:

Subtotal: Mix. **.00** % Imp.: **18.00** Igv: **.00** Importe: **.00**

Subtotal 2: **.00** Mix. 2: **.00** Igv 2: **.00** Importe 2: **.00**

Glosa: A Dua: Otros tributos y Cargos: **.00**

Detracción: **.0000** % **.00** Percepción: **.00** % **.00** Descuento: **.00**

Cuenta	Nombre Cuenta	Codigo Auxiliar	Nombre Auxiliar	Debe	Haber	Dh
1 42121001	Facturas emitidas por pagar en soles				.00	H
2 40111001	IGV - Cuenta propia a utilizar			.00		D
3 60111001	Mercaderías manufacturadas al costo				.00	D
				0.00	0.00	
				Diferencia :		0.00

F4 : Busqueda F6 : Insertar Item F7 : Agregar Item F8 : Eliminar Item

Nuevo Guardar Cancelar Imprimir Listar Asiento Patron Salir

Registro de Documentos -- contabilidad

Sub voucher: **06-VENTAS** Fecha Reg: **07/07/2022** Automático: Automático Manual 00001 Contabiliza Manual

Ver R. Venta: Si No Período: **JUL-2022** Ejercicio: **2022**

Tipo Anexo: **12--CUENTAS X C** Anexo:

Fecha Emisión: **07/07/2022** Días: **.00** Fecha Vencimiento: **07/07/2022**

Moneda: **S/** Tipo Cambio: **Venta** 3.888 Forma Pago:

Tipo Ref: Serie Ref: Fecha Ref: **07/07/2022** Gravada

Tipo: **01 - FACTURA** Serie:

Subtotal: Mix. **.00** % Imp.: **18.00** Igv: **.00** Importe: **.00**

Subtotal 2: **.00** Mix. 2: **.00** Igv 2: **.00** Importe 2: **.00**

Glosa: A Dua: Otros tributos y Cargos: **.00**

Detracción: **.0000** % **.00** Percepción: **.00** % **.00** Descuento: **.00**

Cuenta	Nombre Cuenta	Codigo Auxiliar	Nombre Auxiliar	Debe	Haber	Dh
1 12121001	Facturas emitidas en cartera por cobrar			.00		D
2 40111001	IGV - Cuenta propia a utilizar				.00	H
3 70111001	Venta de Andamios				.00	H
				0.00	0.00	
				Diferencia :		0.00

F4 : Busqueda F6 : Insertar Item F7 : Agregar Item F8 : Eliminar Item

Nuevo Guardar Cancelar Imprimir Listar Asiento Patron Salir

- Se aprecia que, solo hay módulos simples habilitados en el sistema contable - ERP.



Se procede a implementar el proceso para controlar toda la adquisición de los materiales y los costos que intervienen en la prestación de servicios. Cabe resaltar que, los siguientes módulos son el resultados de la investigación conjunto el personal de sistemas para una eficiente gestión de costos.

- I. Primer paso, realizar el requerimiento de la compra según el área que lo solicite, esto significa que se dará a conocer que tipo de material o servicio requiere el área indicada para que pueda ser atendido o no. Se debe se realizar el siguiente paso.

- Parámetro “solicitud de requerimiento” que se debe de habilitar para iniciar el proceso de requerimiento. Los datos a llenar en la presente solicitud será para controlar las compras que se requieren en todas las áreas de almacén que será aprobado por el Gerente comercial y técnico.



- En la presente imagen se aprecia el correcto llenado de la solicitud de requerimiento que debe ser realizado por el personal de cada área.

Sistema de Requerimientos - Sistema EVERSYS ERP

Ingresando documento

Pto. Venta : 01 - OFICINA PRINCIPAL Motivo : SUMINISTROS 2022-000001 Fecha : 10/02/2022 Fecha Lim. : 10/02/2022

Unid. Neg. : VENTA Cencos : 002 - LOGÍSTICA Prioridad : Alta Meda Baja

O.T. : 00-NINGUNO Moneda : S/ Venta 3.834 Numero_Ref : 00-OTRO

Glosa : SE NECESITA CON URGENCIA COMPRA DE PERNOS

Caridad	Codigo	ERP_CODEBARRA	Nombre	Und.	Factor	Precio	Unid Neg	Cencos	OBSERVA
1	50.0000	3KSPEREPIX01208	CONSKPEREXPID00120800001 CON.0100 - PERNOS DE EXPANSION C/ ARGOLLA - M12 x 80	NIU	1.00		VENTA	002 - LOGÍSTICA	CON.0100 - PERNOS DE EXPANSION
2	70.0000	3KSPEREPIX01614	CONSKPEREXPID00161400001 CON.0200 - PERNOS DE EXPANSION - M16 x 145	NIU	1.00		VENTA	002 - LOGÍSTICA	CON.0200 - PERNOS DE EXPANSION

F4: Búsqueda F6: Insertar Item F7: Agregar Item F8: Eliminar Item

- Finalmente, se visualizará la constancia de que la solicitud de requerimiento ha sido guardada y está en estado de “por aprobar”. Seguido a esto, se debe enviar un pantallazo vía correo para que también quede registrado.

Vertical 13 190.117.52.235

ENCOFRADOS INNOVA S.A.C.
 P.J. FRANCO ALFARO URB. LAS MAGNOLIAS NRO. 150 INT. 501, LIMA-LIMA-SAN BORJA
 TELÉFONO : (01) 7475109 / 956010590 /

REQUERIMIENTO DE SUMINISTROS N° 2022-000001

Solicitado por: eversys - EVERSYS ERP Fecha : 10/02/2022

Centro Costo : LOGÍSTICA Prioridad : Alta T.C. : 3.834 Moneda : S/

Unid.de Negocio : VENTA Fecha Limite : 10/02/2022 O/S : NINGUNO

Glosa : SE NECESITA CON URGENCIA COMPRA DE PERNOS PARA OBRA JOCKEY

Estimados Señores :
 Agradeceremos nos cotizen lo siguiente a la brevedad posible:

It.	CÓDIGO	DESCRIPCION	CANT.	UND.
1	3KSPEREPIX01208	CON.0100 - PERNOS DE EXPANSION C/ ARGOLLA - M12 x 80	50.00	NIU
2	3KSPEREPIX01614	CON.0200 - PERNOS DE EXPANSION - M16 x 145	70.00	NIU

OBSERVACIONES :

V*B° Almacen Recibido - Fecha y Hora V*B° V*B°

II. Segundo paso, después de realizar la solicitud de requerimiento y se encuentre aprobada, se debe de realizar la orden de compra para solicitar algún material o servicio. En la cual existen dos tipos de ordenes de compras:

- **Orden de compra directa:** es cuando no necesita un requerimiento para generarla con previo acuerdo del Gerente comercial y técnico. Esto puede ocurrir raras veces ya que, se debe de cumplir con el proceso planteado precisamente para tener un mejor control pero igual se habilita la opción en caso de reducir tiempo, que deben ser casos pocos frecuentes.



Se aprecia el llenado de la orden de compra directa:

- **Orden de compra por requerimiento:** Es el proceso adecuado que deben de cumplir los trabajadores que solicitan alguna compra o requerir algún servicio, ya que se sigue una línea recta que ayuda al control establecido y debe ocurrir cuando se inició la compra con una solicitud de requerimiento en el sistema.

Se aprecia el llenado de la orden de compra por requerimiento:

Orden de Compra -- EVERSIS ERP --> eversys

Tipo Ord. Comp.: COMPRA NACIÓN: Automático Manual N° Orden Compra: PERU00000000 Fecha: 10/02/2022

Código: 20432420834 C.C.: 002 - LOGÍSTICA Ct: 00--NINGUNO

Nombre: Y DISTRIBUIDORA DE RETENES RODAMIENTOS Y AFINES SOC. U. Negocio: VENTA

Dirección: AV. RAMON CARCAMO NRO. 506 LIMA - LIMA - LIMA

Lugar Entrega: FRANCO URB. LAS MAGNOLIAS NRO. 150 INT. 501, LIMA; Contacto:

Fact A Nombre: ENCOFRADOS INNOVA S.A.C. Agencia:

Glosa: ADQUISICION DE PERNOS DE EXPANSION Lista Comp.: Lista Compra 01

Forma de Pago: CONTADO CONTRAENTREGA

Proforma Importación:

Fecha Entrega: 10/02/2022

Moneda: S/ T/C: Venta 3.834

Mas Igv (+): Desc: .000

Responsable: ROMERO SANCHEZ, LUCAS RAMON

000000000

Cant. Unit.	Codigo	Cod.Fab	Nombre	Unidad	Factor	Costo Neto	Costo	Igv	Base Impon.	Igv Calc	Importe
50.00	CONSGPEREXPID0193		CON.0100 - PERNOS DE EXPANSION C/ ARGOLLA - M12 x 80	NIU	1.00	3.89	3.89	18.00	194.50	35.01	229.51
70.00	CONSGPEREXPID0194		CON.0200 - PERNOS DE EXPANSION - M16 x 145	NIU	1.00	5.12	5.12	18.00	358.40	64.51	422.91

Copertario

F4: Búsqueda F6: Insertar Item F7: Agregar Item F8: Eliminar Item

Nuevo Guardar Cancelar Imprimir Listar Salir

Contable de inventario Documental y Camaras IP Web de Documentos de Datos

- Finalmente, se guardará la información en el sistema y se generará la orden de compra o servicio para realizar la transacción de la compra.

ENCOPROPS
INNOVA
EQUIPOS PARA CONSTRUCCIÓN

ENCOPROPS INNOVA S.A.C.
i Tu Tienda Virtual Mayorista!
P.J. FRANCO ALFARO URB. LAS MAGNOLIAS NRO. 150 INT. 501,
LIMA-LIMA-SAN BORDA
Celular: (01) 7475109
EMAIL: info@grupoinnova.pe
<https://www.grupoinnova.pe/>
<https://www.facebook.com/almacenesmak>
<https://www.instagram.com/almacenesmak>

R.U.C. 20562974998

ORDEN DE COMPRA N° 2022-00002

Lima, 10 de Febrero del 2022

Señores:
IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE RETENES RODAMIENTOS Y AFINES:
RUC: 20432420834
AV. RAMON CARCAMO NRO. 506 LIMA - LIMA - LIMA

Presente.-
Atención:
Teléfono:

Mucho agradeceremos se sirvan atender nuestro siguiente pedido:

N°	CODIGO	ARTICULO	CANT.	UND - FACTOR	PRECIO UNIT.	TOTAL IMPORTE
1	SKGPEREXPID01208I	CON.0100 - PERNOS DE EXPANSION C/ ARGOLLA - M12 x 80	50.00	NIU 1.00	S/ 3.890	S/ 194.50
2	SKGPEREXPID01614I	CON.0200 - PERNOS DE EXPANSION - M16 x 145	70.00	NIU 1.00	S/ 5.120	S/ 358.40

SON : SEISCIENTOS CINCUENTA Y DOS CON 42/100 NUEVOS SOLES

SUBTOTAL	:	S/	552.90
DSCTO. 0.00	%	S/	0.00
SUBTOTAL	:	S/	552.90
I.G.V. (18.00)	:	S/	99.52
SUBTOTAL	:	S/	652.42
TOTAL	:	S/	652.42

- Tiempo de Entrega :
- Lugar de Entrega :
- Forma de Pago : CONTADO CONTRAENTREGA

NOTA:
- REMITIR SU FACTURA para procesar el pago de la Misma.
- EL PLAZO DE ENTREGA, debe cumplirse de acuerdo a las especificaciones del Proveedor.
- ADJUNTAR COPIA DE LA FACTURA y GUIA DE REMISIÓN durante la entrega de mercadería.

ROMERO SANCHEZ, LUCAS RAMON
ENCOPROPS INNOVA S.A.C.

III. Tercer paso, de una vez que se haya realizado la adquisición de la compra o realizado el servicio se debe de seguir el proceso establecido. Se debe elaborar una guía de entrada de los materiales requeridos o servicios obtenidos. Este proceso debe ocurrir cuando la transacción de la compra ya se haya realizado y que todo este conforme, es prioridad cumplir con esta parte del proceso porque forma parte del control que se debe de mantener respecto a la gestión de costos.

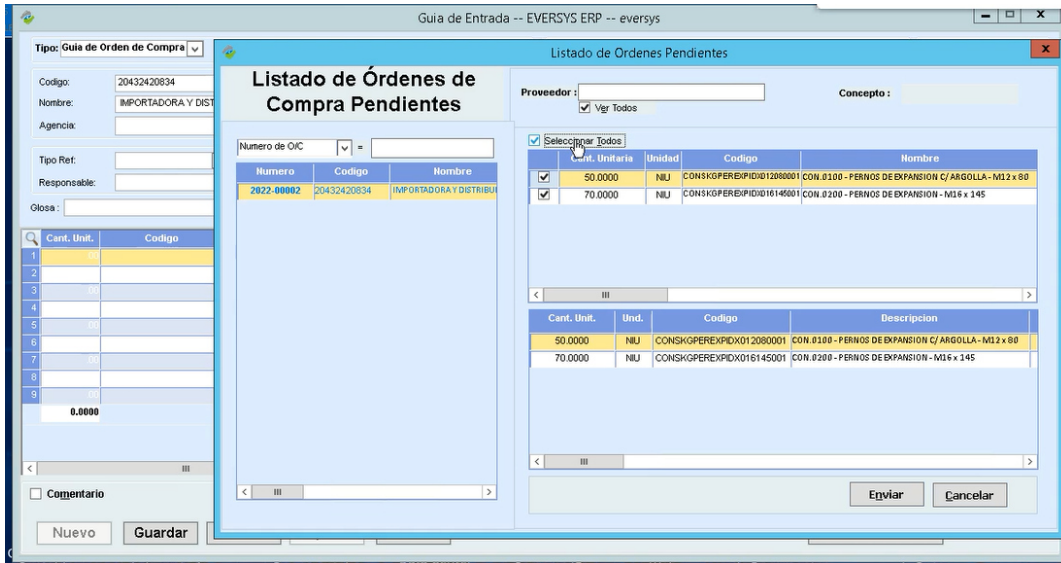
Aquí existen dos tipos de guías de entrada:

Guía de entrada: Es el formato que se debe de llenar respecto a alguna compra que se haya realizado.

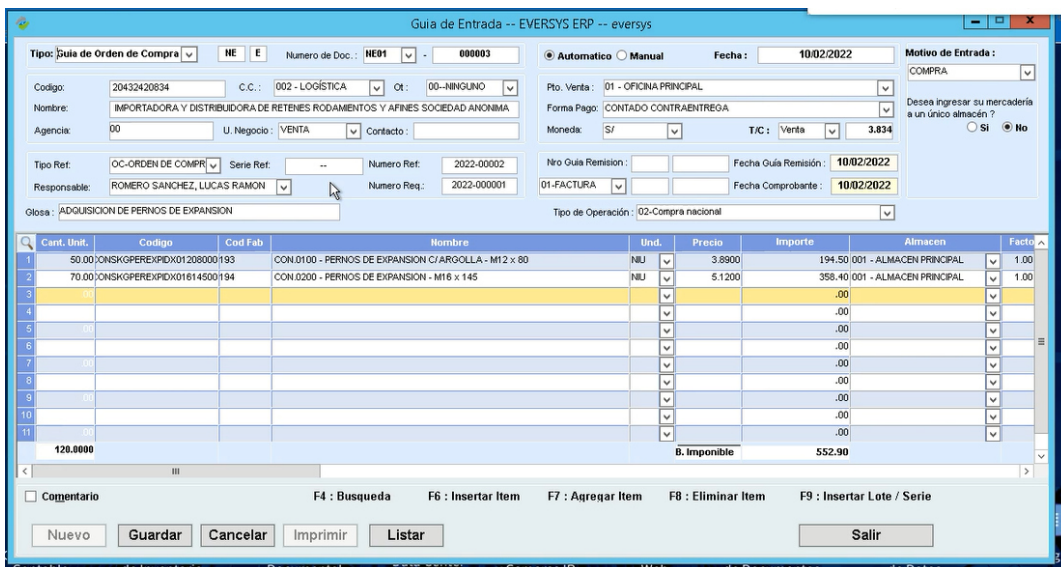
Transacciones de almacén: Es el formato que se debe de llenar en el caso que se haya contratado algún servicio.



- Se debe de jalar información que se insertó cuando se elaboró la orden de compra o servicio, ya que existe una línea que se debe seguir entonces la información también pasa de etapa tras etapa porque se quiere mantener un control



- Presentación de la guía de entrada, cabe resaltar que la información llenada es en base al paso anterior ya que se trata de que solo se debe arrastrar ya que es parte del proceso.



- Finalmente, se guarda la información teniendo la evidencia de la constancia de la guía de entrada generando así una nota de ingreso.

IV. Cuarto paso, el último paso del proceso servirá en el área contable ya que, no existirá errores al momento de registrar los movimientos contables de la empresa, porque se está siguiendo un proceso que ayuda a la fehaciencia de información que se registra. Este paso consiste en solo jalar la información de la guía de entrada para registrar las compras para llegar a la información contable real.

- Jalar la guía de entrada al registro de compra, esto ya está elaborado.

- El llenado completo del registro de las compras.

Registro de Documentos -- eversys

Sub voucher: 05-COMPRAS | Fecha Reg: 10/02/2022 | Automático: Automático Manual | 00001

Guía Entrada: 000003 | Ver R. Compra: Si No | Período: FEB-2022 | Ejercicio: 2022

Tipo Anexo: 42-CUENTAS POF | Anexo: 20432420834 | IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE RETENES RODAMIENTOS Y AFINES

Fecha Emisión: 10/02/2022 | Días: 1.00 | Fecha Vencimiento: 11/02/2022

Moneda: S/ | Tipo Cambio: Venta | 3.834 | Forma Pago: CONTADO CONTRAENTREGA

Tipo Ref: 09 - GUIA DE REMI | Serie Ref: T001 - 98 | Fecha Ref: 10/02/2022 | Gravada

Tipo: 01 - FACTURA | Serie: F001 - 00

Subtotal: 552.90 | Mix: .00 % Imp.: 18.00 | Igv: 99.52 | Importe: 652.42

Subtotal 2: 144.21 | Mix 2: 0.00 | Igv 2: 25.96 | Importe 2: 170.17

Glosa: ADQUISICION DE PERNOS DE EXPANSION | A Dua: | Otros tributos y Cargos: .00

Detracción: .0000 % | Percepción: .00 % | Descuento: .00

Cuenta	Nombre Cuenta	Codigo Auxiliar	Nombre Auxiliar	Debe	Haber	Dh
1 42121001	Facturas emitidas por pagar en soles	20432420834	IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE RETENES RODAMIENTO		652.42	H
2 40111001	IGV - Cuenta propia a utilizar			99.52		D
3 60111004	Pernos para Plataforma			194.50		D
4 60111004	Pernos para Plataforma			358.40		D
				652.42	652.42	
						Diferencia: 0.00

F4: Búsqueda | F6: Insertar Item | F7: Agregar Item | F8: Eliminar Item

Nuevo | Guardar | Cancelar | Imprimir | Listar | Asiento Patron | Salir

- La constancia final de que la compra ha sido registrada.

Pagina 1 de 1

ENCOFRADOS INNOVA S.A.C.
20562974998

COMPROBANTE DE CONTABILIDAD **05-02-00001**

PERIODO : FEB-2022 SVOUCHER : 05 - COMPRAS N° CONTABLE : 00001 FECHA REGISTRO : 10/02/2022

ANEXO : 20432420834 - IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE RE NUMERO DOC : 01 - F001 - 0000026 FECHA EMISION : 10/02/2022

MOHEDA : S/ NUMERO DOC 2 : 09 - T001 - 0000098 TIPO DE CAMBIO : 3.834

GLOSA : ADQUISICION DE PERNOS DE EXPANSION

IT.	CUENTA	ANEXO	C.C.	DOCUMENTO TIPO-SERIE-NUMERO	MON REF	\$		T.C. REF	S/.		
						DEBE	HABER		DEBE	HABER	
Cuentas de Comprobante											
1	42121001 - Facturas emitidas por pagar en soles	IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE		01 - F001 - 0000026	S/		170.17	3.834		652.42	
2	40111001 - IGV - Cuenta propia a utilizar			01 - F001 - 0000026	S/	25.96		3.834		99.52	
3	60111004 - Pernos para Plataforma	LOGISTICA		01 - F001 - 0000026	S/	50.73		3.834		194.50	
4	60111004 - Pernos para Plataforma	LOGISTICA		01 - F001 - 0000026	S/	93.48		3.834		358.40	
				TOTAL:		170.17	170.17			652.42	
Cuentas de Comprobante											
5	20111010 - Pernos para plataforma.			01 - F001 - 0000026	S/	50.73		3.834		194.50	
6	61111001 - Mercaderías manufacturadas			01 - F001 - 0000026	S/		50.73	3.834		194.50	
7	20111010 - Pernos para plataforma.			01 - F001 - 0000026	S/	93.48		3.834		358.40	
8	61111001 - Mercaderías manufacturadas			01 - F001 - 0000026	S/		93.48	3.834		358.40	
				TOTAL:		144.21	144.21			552.90	
				TOTAL GENERAL:		314.38	314.38			1,205.32	

EVERSYS ERP

- V. Quinto paso, se debe modificar el plan contable ya que la información que se encuentra está desactualizada y no cumple con el nuevo plan contable empresarial 2021 que salió. Asimismo, se debe coordinar junto al Contador con los asistentes y auxiliares contables para centralizar y estandarizar los porcentajes que se designa a cada cuenta contable porque repercute en los costos. Al examinar y clasificar con los porcentajes adecuados, se tendrá una información real al momento del llenado de la información.

Mantenimiento de Plan Contable [MODIFICAR]

Cuenta: 63611001

Cuenta Padre: 63611

Nivel: 5

Cta Exterior: .

Nombre: Energia electrica

Clase Cuenta: Cuentas de Gastos por Na

Elemento: Gastos por Naturaleza

Tipo Auxiliar: 00-Ninguno

Cencos: Si No

Ot: Si No

Gen. Dif. Cierre: Si No

Transferencia: Si No

Moneda Cierre: S/

Dh: Deudor

Tipo Aju. Deudor: Venta

Tipo Aju. Acreedor: Venta

Presupuesto: Si No

Daot: Si No

Cta Pdt: .

Nombre Presup: .

	Cuenta	Debe	Haber	Centro Costo
1	79121001 - GASTOS ADMINISTRATIVOS	.00	50.00	00 - NINGUNO
2	79131001 - GASTOS DE VENTA	.00	50.00	00 - NINGUNO
3	94111060 - ENERGIA ELECTRICA	50.00	.00	00 - NINGUNO
4	95111060 - ENERGIA ELECTRICA	50.00	.00	00 - NINGUNO
		100.00	100.00	

Aceptar Cancelar

3. Verificar

Luego de haber diseñado los módulos que se deben de habilitar en el sistema contable para cumplir con un proceso en específico para el control de los costos que genera la empresa y poder brindar una información más exacta y real en los estados financieros. Se debe de comprobar que se este cumpliendo este proceso de costos.

Para poder comprobar que se este cumpliendo con los procesos dados anteriormente, la empresa debe seguir los siguientes pasos:

- Se realizará auditorías internas para verificar que se están cumpliendo con los procesos diseñados, las auditorias deben ser realizado por una persona de contabilidad que conozca el plan a seguir respecto a la adquisición de alguna compra o contrato de servicio. La auditoría debe ser ejecutada mensualmente independientemente del día, ya que la auditoria debe ser de sorpresa. En el caso que exista inconsistencia, se debe especificar todo mediante un informe de auditoria que debe ser firmada por la persona que lo realizó y el personal que se auditó de cada área.
- Se debe asignar personas encargadas de subir información al sistema. Por lo general, los jefes de cada aérea deben ser comprometido a rellenar la información que se requiere y adaptarse a cambios en los procesos al que la empresa pueda incurrir. Si no cumplen con el proceso, la empresa debe evaluar sanciones severas para que no se pueda pasar por alto los deberes del trabajo para que, de esa manera los jefes asignados a realizar el procedimiento cumplan con sus responsabilidades y controlar que no lo tomen a la ligera.

Al cumplir con la ejecución de los procedimientos que se deben seguir, la empresa obtendrá un mejor control respecto a la gestión de sus costos. Ya que, la información que brinda es exacta y real que debe repercutir en la información contable para la elaboración de los estados financieros, que en base a esa información se toman decisiones.

4. Actuar

De una vez, se haya diseñado la propuesta solución que se basa en la herramienta del PDCA se debe plantear a la empresa para que comience a efectuar los procedimientos determinados en este estudio. La empresa debe evaluar la propuesta para que sea ejecutada e implementar los procesos dados.

Objetivo 3: Elaborar el MOF para el personal del área de almacén mediante la herramienta PDCA.

Se elabora el Manual de organización y funciones (MOF) para determinar las funciones que deben cumplir el personal de almacén para evitar la pérdida de horas hombres en el área de trabajo. Este manual se elaborará siguiendo el proceso que detalla la herramienta PDCA que ayuda a la mejora continua de la empresa.

1. Planificar

Para realizar el Manual de organización y funciones se cuenta con una programación de una reunión con el Gerente General y Gerente comercial para que, nos puedan brindar información sobre las funciones que deben de cumplir el personal del área de almacén. Después de tener la información, se debe de realizar el Manual de organización y funciones siendo una propuesta dada para la empresa, que debe constatar que el personal esta acatando a las funciones que se determinaron en esta investigación. Al tener claro las funciones que deben de realizar el personal de almacén, se busca aumentar la productividad de la empresa ya que, se presentaron deficiencias en la distribución de los materiales al momento de atender al cliente generando así una mala imagen ante los clientes por los errores que repercutían en la rentabilidad de los clientes.

2. Hacer

Se diseña el manual de organización y funciones según la información que se recabo que el personal del área de almacén debe cumplir para aumentar la productividad.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	M-01
--	---	------

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	M-01
--	---	------

ELABORACIÓN				
Ver.	Fecha	Descripción	Realizada por:	Aprobado por:
1	08/07/2022	Emisión	Tesista	
2	08/07/2022	Aprobación	Gerente General	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	M-01
--	---	------

GENERALIDADES

La finalidad del Manual de Organización y Funciones es:

Identificar las unidades que conforman la estructura general de la empresa y el personal que labora en ella o colaborando con ésta en forma de labores por tercerización o asesoría externa.

- Precisar las funciones y responsabilidades de los cargos indicados, en cada una de las áreas de la empresa.

- El presente manual comprende a los órganos que integran la empresa de servicios.

ORGANIZACIÓN GENERAL

De la estructura orgánica. - Para el cumplimiento de sus funciones se tiene la siguiente estructura orgánica:

1. Órganos de Dirección
 - La Gerencia General
2. Órganos de apoyo
 - Administrador
3. Órganos de Ejecución
 - Logística
 - Contabilidad
 - Oficina Técnica
 - Área Comercial
4. Órganos Operativos
 - Jefatura de Almacén
 - Asistentes de Contabilidad
 - Asistentes del Área Técnica
 - Montadores.

5. De los órganos de asesoramiento externo

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	M-01
--	---	------

6. Asesor Legal Externo.

ORGANOS DE DIRECCIÓN

Los órganos de Dirección de es la Gerencia General que depende de la Junta General de Accionistas.

La Gerencia General es el titular de la empresa y es el ejecutivo de más alto rango y ejerce la representación legal, formula y aprueba la política, objetivos y metas de la empresa en armonía con los objetivos de la misma, según lo que resuelva la Junta General de Accionistas.

GERENTE GENERAL

Objetivo del cargo: Lograr la máxima rentabilidad de la empresa en todas las actividades comerciales en las que participe manteniendo las políticas de la empresa en concordancia con el Sistema de Gestión de la Calidad. Debe lograr un favorable clima laboral a través de la dirección y supervisión de la Administración y las distintas Áreas de la empresa, así como en concordancia con los Asesores Externos. Le competen los permisos, licencias sin goce de haber y vacaciones del personal según el RIT de la empresa.

Funciones: Son funciones y atribuciones del Gerente General las siguientes:

- a) Dirigir las operaciones de la sociedad de acuerdo con el estatuto social y con las decisiones adoptadas por la Junta General de Accionistas.
- b) Celebrar y/o ejecutar toda clase de operaciones, actos y/o contratos de carácter mercantil que resulten necesarios para la consecución de los fines de la empresa.
- c) Ejercer las facultades procesales generales y especiales ante el Poder Judicial, Autoridades Administrativas, Policiales, Entidades del Estado, Órganos de Control y Órganos Reguladores.
- d) Ejercer las facultades para el inicio y la ejecución de todo acto y/o contrato correspondiente al objeto de la sociedad, incluso los nominados e innominados, inclusive los de leasing o arrendamiento financiero, lease back, factoring y/o underwriting, consorcio, asociación en participación y cualquier otro contrato de colaboración empresarial, vinculados con el objeto social.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	M-01
--	---	------

- e) Ejercer la facultad de someter las controversias a arbitraje y suscribir los respectivos convenios arbitrales.
- f) Ejercer la facultad de solicitar, adquirir, transferir registros de patente, marcas, nombres comerciales, suscribiendo los documentos vinculados a la propiedad industrial o intelectual. Solicitar y/o tramitar la formalización de derechos industriales e intelectuales de la empresa.
- g) Ejercer la facultad de participar en licitaciones, concursos públicos y/o adjudicaciones, suscribiendo los respectivos documentos, que conlleve a la realización del objeto social.
- h) Ejercerá la facultad de realizar todos los actos necesarios para la administración de la sociedad, salvo las facultades reservadas a la junta general de accionistas.
- i) Dirigir las operaciones comerciales y administrativas. teniendo en todos los casos facultad de delegación o sustitución.
- j) Ejercer la facultad de solicitar o celebrar conciliación extrajudicial, pudiendo suscribir el acta conciliatoria, gozando de las facultades dispositivas señaladas en las normas que la regulan.
- k) Ejercer la facultad de abrir, retirar, transferir, cerrar y encargarse del movimiento de todo tipo de cuenta bancaria; girar, cobrar, renovar, endosar, descontar y protestar, aceptar y reaceptar cheques, letras de cambio, pagares, conocimiento de embarque, carta de porte, pólizas, cartas fianzas y cualquier clase de títulos valores, documentos mercantiles y civiles; otorgar recibos cancelaciones, sobregirarse en cuenta corriente con garantía o sin ella.
- l) Ejercer la facultad de solicitar toda clase de préstamos con o sin garantía hipotecaria, adquirir y transferir bajo cualquier título; comprar, vender, arrendar, donar, dar en comodato, adjudicar y gravar los bienes de la sociedad sean muebles o inmuebles, suscribiendo los respectivos documentos ya sean privados o públicos. en general podrá constituir garantía hipotecaria, mobiliaria y de cualquier forma.
- m) Contratar y/o destituir a los trabajadores de la empresa. Otorgar licencias con o sin goce de haber, vacaciones, permisos, autorizaciones de cualquier índole al personal.
- n) Representar a la empresa en todas las etapas de convenciones colectivas de trabajo, y todos los demás procedimientos de orden laboral.
- o) Representar a la empresa en toda clase de licencias, permisos, inscripciones, registros, autorizaciones que las normas legales exijan para el normal funcionamiento de la empresa.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	M-01
--	---	------

- p) Ejercer las atribuciones del caso que las leyes confiere en materia tributaria, representándolos ante las autoridades de la naturaleza indicada.
- q) Dirigir todas las actividades de orden económico en su sentido lato y de acuerdo con las atribuciones contenidas en el Estatuto Social de la empresa y el contrato corporativo suscrito entre los socios mayoritarios.
- r) Delegar en la persona o personas que considere conveniente, revocar así como reasumir todas o algunas de las funciones del personal señaladas en el MOF cuantas veces lo estime conveniente.
- s) Realizar toda clase de operaciones comerciales con terceros respecto a servicios de Mantenimiento, Especializados de Ingeniería y Asesorías de toda especie que resulten necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, concursar en licitaciones públicas, privadas y de precios en el territorio nacional y del extranjero.
- t) Supervisar los proyectos del rubro en forma profesional y conveniente.
- u) Expedir las directivas sobre el manejo de Administración, Dirección y sobre el personal con las facultades inherentes disciplinarias en armonía con las normas legales sobre la materia.
- v) Tendrá decisión dirimente en las facultades señaladas en los ítems precedentes conforme a sus atribuciones.

Educación: Universitaria, manejo de Autocad, conocimiento de Informática (Ofimática), Office y entorno de Windows Manejo de Correo Electrónico e Internet.

Formación: Conocimientos de Ingeniería. Sólidos conocimientos de Construcción Civil.

Experiencia: 1 año como colaborador en alguna Gerencia general de empresa relacionada con el sector construcción o afines.

Habilidades:

- Líder
- Comunicador
- Vocación de servicio
- Organizador
- Con iniciativa

II.1.1.1 ADMINISTRADOR

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	M-01
--	---	------

Objetivo del cargo: Administrar la organización procurando el orden y la máxima eficiencia de los recursos de la misma.

Funciones: Son funciones del Administrador:

- a) Conducir y ejecutar las actividades que corresponden a los sistemas internos de la empresa.
- b) Delegar al Contador la elaboración de las facturas de la empresa.
- c) Delegar las gestiones bancarias referidas a pagos y cobranzas.
- d) Coordinar las cobranzas de los clientes de la empresa.
- e) Coordinar con el Contador de la empresa el pago de impuestos y AFP.
- f) Atender a los proveedores respecto a sus días de pago.
- g) Coordinar con el Contador el pago de planilla de la empresa, las liquidaciones del personal así como los pagos a las empresas que prestan servicios de tercerización o asesoría externa.
- h) Coordinar con el Contador el manejo de caja chica de la empresa.

Educación: De preferencia universitaria, conocimiento de Informática (Ofimática), Office y entorno de Windows, manejo de correo electrónico e internet.

Formación: De preferencia en Arquitectura y Afines como mínimo con estudios universitarios. Conocimientos sólidos en Administración de Oficina, Personal, Logística, Abastecimiento, Créditos, Gestión bancaria, manejo adecuado de caja chica, Cobranza y Adquisiciones.

Experiencia: Como mínimo un año como colaborador de administración de Oficina o de Empresa en organizaciones de real envergadura de rubro similar.

- De preferencia tener amplia experiencia en: Manejo de Caja Chica, Gestión Bancaria, Logística, abastecimiento, manejo de personal, y asistencia a Gerencia.
- Tener experiencia en formulación de Archivo y sistematización de documentación interna e externa.

Habilidades:

- Minucioso
- Diestro bajo presión
- Planificador
- Ejecutivo
- Ordenado

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	M-01
--	---	------

- Integro

II.1.1.1.1 ÁREA DE LOGÍSTICA

Objetivo del cargo: Lograr que los proyectos se ejecuten en cumplimiento de las propuestas económicas de la empresa y de la normativa sectorial y municipal vigente en concordancia con el sistema de Gestión de Calidad y que representen la mejor inversión en tiempo y dinero para el cliente. Obtener un favorable clima laboral a través de la dirección y supervisión del personal.

Funciones: Son funciones y atribuciones del Área de Logística las siguientes:

- a) Supervisar las actividades diarias, prever los requerimientos del cliente y mantener una buena relación con el mismo, así como gestionar el lanzamiento de nuevos programas dentro del Almacén, todo ello para garantizar la satisfacción del cliente.
- b) Dirigir y supervisar la labor del Almacén a través de la coordinación con quien realice las funciones de Jefatura en él y establecer los objetivos.
- c) Supervisar las actuaciones de logística e implementar las acciones de mejora necesarias de manera coordinada con otras funciones del Almacén como la calidad, la producción, la eficiencia del sistema, entre otras.
- d) Gestionar de forma óptima el aprovisionamiento y la planificación, es decir, la logística interna.
- e) Controlar y coordinar las funciones en la cadena de suministro.
- f) Analizar los procedimientos de distribución de las operaciones comerciales;
- g) Optimizar el transporte mediante la contratación de Servicios de Transporte externo, a fin de reducir el coste, plazos e itinerarios de entrega.
- h) Utilizar el software de aprovisionamiento, transporte y control logístico.
- i) Gestionar y planificar las actividades de compras, producción, transporte, almacenaje y distribución.
- j) Ejercer la responsabilidad de la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, coste y calidad.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	M-01
--	---	------

Educación: Universitaria, manejo de Autocad, conocimiento de Informática (Ofimática), Office y entorno de Windows, manejo de correo electrónico e internet.

Formación: Estudios universitarios de Ingeniería, con conocimientos en Construcción.

Experiencia: Como mínimo conocimientos en obras de construcción.

Habilidades:

- Con Iniciativa
- Minuciosa
- Vocación de servicio
- Líder
- Comunicador
- Planificador

II.1.1.1.1.1 JEFATURA DE ALMACÉN

Objetivo del cargo: Ejecutar la planificación del desarrollo de labores en el Almacén, con el personal de la empresa, frente a los proveedores externos e internos, cumpliendo con las propuestas técnicas económicas de la empresa.

Funciones: Son funciones del Jefe de Almacén las siguientes:

- a) Recabar documentos generales de consulta y control.
- b) Revisión general del stock del Almacén.
- c) Revisión de los Equipos de seguridad sean usados por el trabajador.
- d) Recepción y envío de los materiales del Almacén.
- e) Control de calidad de los bienes recibidos y enviados.
- f) Control de tiempo de los envíos de los equipos remitidos a los clientes.
- g) Recepción inicial de los documentos de los finiquitos a fin que el Área Técnica verifique los faltantes de las obras realizadas por los clientes cuando estos devuelven los bienes.
- h) Verificar el Estado de los Equipos y Herramientas.
- i) Supervisión de asistencia de personal en el Almacén.

Educación: Secundaria con conocimiento de Informática (Ofimática), Office y entorno de Windows, manejo de correo electrónico e Internet.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	M-01
--	---	------

Formación: Secundaria.

Experiencia: Conocimientos acreditados de la nomenclatura de los equipos y documentos usados en el Almacén.

Habilidades:

- Diestro bajo presión
- Ordenado
- Responsable
- Trabaja en equipo
- Veloz

II.1.1.1.2 ÁREA DE CONTABILIDAD

Objetivo del cargo: Asistir a la Gerencia respecto al desenvolvimiento económico de la empresa y asesorar en los temas de recursos humanos de la organización.

Funciones: El Contador tendrá las siguientes funciones:

- a) Asesora convenientemente a la Gerencia en materia contable, financiera, auditoria contable y tributaria.
- b) Es responsable de la confección de las planillas de remuneraciones de los trabajadores, así como de los pagos de los contratos con terceros y asesores externos.
- c) Efectúa los cálculos de compensación de tiempo de servicios compensación por tiempo de servicios, vacaciones, gratificaciones, aportaciones de seguridad social y médica, así como las horas extras.
- d) Confecciona y registra convenientemente la información en los libros contables, en forma electrónica o manual según corresponda por las normas.
- e) Elabora las boletas de pago de los trabajadores.
- f) Elabora el PDT de la Empresa en materia Tributaria y Seguridad Social y otros de ley.
- g) Recibe de la Oficina Técnica externa, las valorizaciones de las rendiciones de cuentas de las obras de los clientes externos, así como las rendiciones de cuentas en general y mantiene la información disponible para la Gerencia

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	M-01
--	---	------

h) Elabora el cuadro balance de la empresa en base a la información de ingresos y egresos de la empresa.

En materia de recursos humanos tiene las siguientes funciones:

- a) Realiza los memos del personal.
- b) Controla los contratos laborales y análogos para tener un seguimiento eficaz sobre los mismos.
- c) Tramita y controla las licencias y permisos con o sin goce de haber conforme a lo autorizado por la Gerencia.
- d) Controla los plazos del derecho a vacaciones, permisos y gratificaciones así como el cumplimiento del pago de la compensación por tiempo de servicios de los trabajadores de la empresa.
- e) Controla la asistencia y puntualidad de los trabajadores, salvo que se implementen dispositivos electrónicos adecuados para tal objetivo.
- f) Canaliza el procedimiento de reclamos, atención a los trabajadores y medidas disciplinarias asesorando convenientemente a la Gerencia.

Educación: Universitaria completa, conocimiento de Informática (Ofimática), Office y entorno de Windows, manejo de correo electrónico e internet.

Formación: Contador titulado y colegiado con conocimientos generales en materia laboral.

Experiencia: Haber laborado previamente como mínimo en el cargo de Asistente de Contador en otras empresas.

Habilidades:

- Minucioso
- Ordenado
- Eficiente
- Íntegro
- Planificador
- Eficaz

II.1.1.1.2.1 ASISTENTE DE CONTABILIDAD

Objetivo del cargo: Asistir al Contador en todo tipo de labores.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	M-01
--	---	------

Funciones: La empresa que terceriza los servicios de Asistencia al Contador, tendrá las siguientes funciones:

- a) Hacer gestiones bancarias y notariales para el Contador.
- b) Verificar y supervisar la documentación que el Contador le alcance.
- c) Asistir en la elaboración del cuadro de planilla verificando documentación del personal.
- d) Contestar llamadas e informar los mensajes cuando el Contador no se encuentre en la empresa.

Educación: Estudios universitarios incompletos con conocimiento de Informática (Ofimática), Office y entorno de Windows Manejo de Correo Electrónico e Internet.

Formación: De preferencia universitario de la carrera de Contabilidad.

Experiencia: No es necesaria.

Habilidades:

- Amable.
- Vocación de servicio.
- Diestro bajo presión.
- Minucioso.
- Comunicador.

II.1.1.1.3 DEPARTAMENTO DE OFICINA TÉCNICA.

Objetivo del cargo: A cargo del Soporte técnico de los servicios ofrecidos por la empresa a sus clientes, en coordinación con la Administración de la empresa.

Funciones: La empresa que terceriza los servicios de Oficina Técnica tendrá las siguientes funciones:

- a) Asesoría y Consultoría en construcción civil, ingeniería civil y afines.
- b) Modulación (dibujo) de lo requerido por el cliente: planos de andamios multidireccional para fachada, planos de encofrado vertical y/o horizontal, etc.
- c) Despiece de las cotizaciones y/o pedidos.
- d) Generar los pedidos que se enviaran al área de logística.
- e) Cálculo del precio base (sin descuento) para la cotización.
- f) Cálculo de valorizaciones y/o liquidaciones.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	M-01
--	---	------

- g) Cálculo estructural de Andamio para modulación.
- h) Cálculo de peso y Diseño de nuevas piezas.
- i) Memoria de Cálculo para aprobación de Obra.
- j) Realizar charlas de capacitación teórica al personal de la empresa respecto a los equipos provistos. Así como realizar Visitas Técnicas a las obras de los clientes de la empresa y elaborar los informes respectivos.
- k) Elaborar informes de las piezas dañadas reportadas por el Área de Logística de la empresa.
- l) Elaborar documentación (constancia) de capacitación para el armado y/o operación de los equipos provistos.
- m) Programación de técnicos montajistas según lo requerido por la empresa.
- n) Programación de envío de transportes para el recojo de equipos, previa coordinación con el Asesor Comercial encargado.
- o) Asesoría en los Servicios de Instalación, Reparación y Mantenimiento Eléctrico, Mecánico, Electromecánico,
- p) Mantenimiento de Andamios Eléctricos, Análisis de desgaste de disco de manejo, Mantenimiento del limitador de velocidad centrífuga, Reparación de arandela de ajuste, Cambio de pin de alineación, Monitoreo de piñón reparado, Pruebas de operatividad, Montajes de Plataforma, Montajes de sistemas de soporte, Instalación de Escuadras Voladizas, Soldaduras de Equipo, Pintado de Equipo, Corte de acero y organización de piezas de andamio
- q) Servicio de Montaje de Andamios Eléctricos, Montaje del sistema de soporte.
- r) Creación de Biblioteca Renderizada, Creación de Layout, Creación de planos 2D, de planos 3D, Creación de planos de montaje para proyectos.
- s) La ejecución de Procedimientos de Trabajo Seguro.

Educación: Estudios universitarios incompletos de Ingeniería como mínimo, con conocimiento de Informática (Ofimática), Office y entorno de Windows Manejo de Correo Electrónico e Internet.

Formación: De preferencia universitario de la carrera de Ingeniería.

Experiencia: No es necesaria.

Habilidades:

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	M-01
--	---	------

- Amable.
- Vocación de servicio.
- Diestro bajo presión.
- Minucioso.
- Comunicador.

II.1.1.13 OPERARIOS

Objetivo del cargo: Personal de la empresa a cargo de ejecutar las indicaciones impartidas por el Departamento de la Oficina Técnica

Funciones: Los operarios se encargan de:

- a) Mantenimiento de Andamios Eléctricos, Mantenimiento del limitador de velocidad centrífuga, Reparación de equipos, el Montaje físico de Plataforma, Montaje e Instalación de Escuadras, Soldaduras de Equipo, Pintado de Equipo, Corte de acero y organización de piezas de andamio
- b) Limpieza de Áreas.
- c) Limitación de Áreas mediante Señalización, Acarreo de Material, Traslado de fuente de energía.
- d) La ejecución de Procedimientos de Trabajo Seguro impartidos por el Departamento de Oficina Técnica.
- e) Apoyo en nuestro Almacén de Chorrillos.

Educación: Estudios secundarios incompletos como mínimo, con conocimientos y Manejo de Internet.

Formación: Estudios secundarios incompletos como mínimo.

Experiencia: No es necesaria.

Habilidades:

- Fuerte físicamente.
- Amable.
- Vocación de servicio.
- Diestro bajo presión.
- Minucioso.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	M-01
--	---	------

- Comunicador.

II.1.1.1.4 ÁREA COMERCIAL

Objetivo del cargo: Personal de la empresa a cargo de ejecutar las indicaciones impartidas por la Administración de la empresa.

Funciones: Los Asesores Comerciales se encargan de:

- a) Verifica el nivel de confiabilidad del potencial cliente, para que éste cumpla con sus obligaciones contractuales con la empresa oportunamente, revisando y analizando los antecedentes financieros y crediticios del cliente. Verificará el historial de pagos y obligaciones que previamente contrajo el futuro cliente.
- b) Determina el rango de descuento para la cotización y documentación mínima a presentar por el potencial cliente.
- c) Se encarga de obtener del cliente la suscripción de cotizaciones, contratos, letras, cheques y demás formas de pago. Además se encarga de verificar la información presentada por el Aval o Fiador del potencial cliente y que el representante esté debidamente autorizado.
- d) Se encarga de coordinar la fecha de inicio del contrato para la habilitación del pedido de equipo y material; también coordina y verifica la entrega del pedido del cliente.
- e) Se encarga de confirmar la fecha de devoluciones.
- f) Realiza las valorizaciones y Liquidaciones, así como las cobranzas.
- g) Coordina con la Administración la entrega de los respectivos documentos contractuales suscritos por el cliente a fin de realizar el seguimiento de los pagos y cumplimiento de las obligaciones contractuales.

Educación: Estudios universitarios incompletos de Ingeniería o estudios técnicos incompletos en Construcción Civil como mínimo, con conocimiento de Informática (Ofimática), Office y entorno de Windows Manejo de Correo Electrónico e Internet.

Formación: De preferencia con estudios universitarios incompletos de Ingeniería o estudios técnicos incompletos en Construcción Civil.

Experiencia: No es necesaria.

Habilidades:

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	M-01
--	---	------

- Amable.
- Comunicador.
- Diestro bajo presión.
- Vocación de servicio.
- Minucioso.

II.1.1.1.4.1 MONTADORES

Objetivo del cargo: Personal de la empresa a cargo de ejecutar las indicaciones impartidas por los vendedores en coordinación con la Administración

Funciones: Los Montadores se encargan de:

- a) El Montaje y la manipulación de equipos y herramientas de construcción.
- b) Colaboran con la operación y montaje de andamios colgantes eléctricos o multidireccionales.
- c) Recoger, Trasladar y entregar físicamente bienes dentro y fuera del Almacén de la empresa.
- d) Conducir vehículos de propiedad de la empresa para el traslado de bienes desde o hacia los locales de la empresa.

Educación: Estudios primarios como mínimo, con conocimiento del uso de Internet.

Formación: Con estudios primarios completos.

Experiencia: No es necesaria.

Habilidades:

- Amable.
- Diestro bajo presión.
- Vocación de servicio.
- Proactivo.

II.1.1.2 ASESOR LEGAL EXTERNO

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	M-01
--	---	------

Objetivo del cargo: Abogado externo a la empresa a cargo de asesorar a la Gerencia y a la Administración, así como realizar las cobranzas de los clientes morosos, así como elaborar los documentos legales necesarios para el desarrollo de las labores empresariales, en coordinación con la Gerencia y la Administración.

Funciones: El Asesor Legal Externo se encarga de:

- a) Asesorar en temas legales a la Gerencia y a la Administración.
- b) Recibir los pedidos de la Gerencia y la Administración a fin de lograr el pago de parte de los clientes deudores, a las cuentas de la empresa, acudiendo para ello dos veces por semana por el lapso de tres horas cada día
- c) Contactar con los clientes deudores hasta generar que éstos paguen sus deudas a alguna de las cuentas de la empresa, tras lo cual redactar las Constancias de No Adeudo.
- d) Redactar la documentación legal solicitada por la Gerencia y la Administración.
- e) Hacerse cargo de los trámites y gestiones a fin que el Gerente General pueda representar a la empresa en los procesos judiciales, fiscales, policiales, administrativos, notariales, de conciliación extrajudicial, así como ante toda entidad pública o privada con las que la empresa tenga algún trámite pendiente, suscribir y autorizar los documentos pertinentes.
- f) Recoger y entregar físicamente las notificaciones judiciales, fiscales y policiales dirigidas desde o hacia la empresa.

Educación: Universitaria completa, con conocimiento del uso de Internet.

Formación: Abogado colegiado habilitado.

Experiencia: 1 año de experiencia en cargos de similar naturaleza.

Habilidades:

- Amable.
- Diestro bajo presión.
- Vocación de servicio.
- Proactivo.

DISPOSICIÓN FINAL

El presente Manual será revisado bianualmente, para su respectiva actualización.

3. Verificar

Al conocer el manual de organización y funciones se debe poner en conocimiento a todo el personal sobre la implementación del nuevo manual que deben de cumplir con lo que establece. Por el contrario, se debe sancionar el incumplimiento de este manual.

Luego, se debe capacitar al personal sobre las funciones dadas con el fin de aumentar la productividad en todas las áreas del personal ya que intervienen en la eficiencia de la empresa.

Se debe dar de conocer mediante correo para que la vinculación de información sea la más formal y correcta posible para que en un futuro no se desista de la aplicación de este manual.

4. Actuar

Por último, se haya diseñado la propuesta solución que se basa en la herramienta del PDCA para el diseño del manual de organización y funciones para todo el personal de la empresa se debe plantear a la empresa para que comience a efectuar los procedimientos determinados en este estudio. La empresa debe evaluar la propuesta para que sea ejecutada e implementar los procesos dados.

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

Ficha de registro documental

Título del documento:	Estado de Situación Financiera	
Período o año:	2019-2020-2021	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Los estados financieros son muy importantes porque refleja la información financiera de la entidad ya que permite a los usuarios tomar decisiones para que puedan tener un análisis eficiente y eficaz que cuyo fin es invertir en un negocio. Además de ello, refleja la exactitud de los impuestos que una empresa está obligada a pagar.	Son reportes financieros que abarca los activos, pasivos y patrimonio de la entidad mediante la cual se conocerá lo que posee la entidad, así como los derechos y deberes que se determinan en un periodo establecido. Cabe recalcar que estos informes deben cumplir con los principios de contabilidad y las normas internaciones de contabilidad.	Departamento de Contabilidad

Nro.	Nombre del Documento	Descripción	Datos que brinda el documento	Indicadores de medición			Análisis/resumen
1	Estado de situación financiera	Se encuentra estructurado por los activos, pasivos y el patrimonio de la empresa que abarca los periodos del 2019; 2020 y 2021 que se expresan en razones numéricas.	Análisis vertical de las mercaderías en los periodos del 2019; 2020 y 2021.	2019	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Total activos}} = \frac{87,436.00}{2'864,888.00} = 3.05\%$	$\frac{87,436.00}{2'864,888.00} = 3.05\%$	En la empresa de servicios se realiza un análisis vertical de las mercaderías de los 3 últimos años de los estados financieros de la entidad. Para el año 2019 un 3.05% de los activos pertenece a las mercaderías que cuenta la empresa. Para el año 2020 un 4.06% de los activos pertenece a las mercaderías, teniendo un ascenso a comparación del año anterior. Para el año 2021 desciende al 2.92% de los activos pertenecen a las mercaderías. Se concluye que, del año 2019 al 2020 hubo un aumento de mercaderías porque tuvo importaciones de
				2020	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Total activos}} = \frac{232,884.00}{5'742,631.00} = 4.06\%$	$\frac{232,884.00}{5'742,631.00} = 4.06\%$	
				2021	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Total activos}} = \frac{177,497.00}{6'071,208.00} = 2.92\%$	$\frac{177,497.00}{6'071,208.00} = 2.92\%$	

					<p>activos que estaba destinado para ventas como por ejemplo, puntales de 3mts y mascarillas. Se compraron mascarillas, siendo esto un producto no relacionado al giro de la empresa con la finalidad de vender. Pero en el año 2021 hubo una disminución porque se vendieron los puntales pero ya no se compraron durante el año, por otro lado las mascarillas se utilizaron para el consumo de la empresa.</p>
--	--	--	--	--	---

			<p>Análisis horizontal de las mercaderías en los periodos del 2019; 2020 y 2021.</p>	<p>2019 - 2020</p> $\frac{\text{Inventarios 2020} - \text{Inventarios 2019}}{\text{Inventarios 2019}}$ $= \frac{232,884.00 - 87,436.00}{87,436.00} = 166.35\%$ <p>2020 - 2021</p> $\frac{\text{Inventarios 2021} - \text{Inventarios 2020}}{\text{Inventarios 2020}}$ $= \frac{177,497.00 - 232,884.00}{232,884.00} = -23.78\%$	<p>En la empresa de servicios se realiza un análisis horizontal de las mercaderías de un año a otro. En la primera situación, se realiza un análisis horizontal entre el año 2020 y año 2019 donde mis mercaderías han aumentado en un 166.35% esto es debido a que en el año 2020 a causa de la pandemia la empresa quiso incursionar e salvaguardar sus recursos económicos aumentando un tipo de producto en su portafolio, realizaron una importación de mascarillas de casi S/ 200,000.00 aproximadamente quedándose en el stock, adicional a esto tuvo una importación de puntales que</p>
--	--	--	--	---	--

					<p>generó un aumento de mercaderías. En la segunda situación, en el análisis horizontal entre el año 2020 y el 2021 pasa lo contrario, en este caso disminuye en un 23.78% porque las mascarillas que había en Kardex se fue consumiendo sea por ventas o por el mismo consumo para la empresa, otro motivo por el cual este porcentaje ha disminuido es porque los puntales se vendieron en su totalidad quedando solo las mascarillas como parte del Kardex.</p>
--	--	--	--	--	--

			Liquidez corriente de los periodos del 2019; 2020 y 2021.	<p>2019</p> $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{1,188,126.00}{822,473.00} = 1.45$	<p>Según el análisis del ratio de liquidez de la empresa, podemos deducir que para el año 2019 por cada sol de deuda a corto plazo cuenta con 1.45 que respalda con su activo de corto plazo. En el año 2020 por cada sol de deuda a corto plazo, la empresa cuenta con 4.05 que respalda con sus activos corrientes. Y por último, para el año 2021 por cada sol de deuda a corto plazo la empresa cuenta con 7.40 que respalda con sus activos de corto plazo.</p>
				<p>2020</p> $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{3,772,839.00}{932,478.00} = 4.05$	
				<p>2021</p> $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{3,176,145.00}{429,182.00} = 7.40$	

Ficha de registro documental

Título del documento:	Estado de Resultado	
Período o año:	2019-2020-2021	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Los estados de resultados en las empresas se realizan con la finalidad de obtener información sobre los resultados financieros ya sean ganancia o pérdida. Cabe resaltar que el objetivo principal es maximizar las utilidades para poder tomar decisiones en base a los resultados obtenidos.	Son reportes financieros de un determinado periodo donde muestra los ingresos que ha obtenido la empresa, así como los costos de venta y servicios en que ha incurrido la empresa. Finalmente, muestra los gastos que ha realizado la empresa.	Departamento de Contabilidad

Nro.	Nombre del Documento	Descripción	Datos que brinda el documento	Indicadores de medición	Análisis/resumen																																				
2	Estado de resultado	Se encuentra estructurados por los ingresos, costos y los gastos correspondientes a los periodos del 2019; 2020 y 2021 que se expresan en razones numéricas.	Análisis vertical del costo de ventas los periodos del 2019; 2020 y 2021.	<table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%; vertical-align: top;">2019</td> <td style="width: 15%; border-bottom: 1px solid black;">Costo de ventas</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">=</td> <td style="width: 15%; border-bottom: 1px solid black;">2'092,205.00</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Ingresos</td> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">4'155,246.00</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: right;">50.35%</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">2020</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Costo de ventas</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">1'304,953.00</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Ingresos</td> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">4'238,777.00</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: right;">30.79%</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">2021</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Costo de ventas</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">1'550,942.00</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Ingresos</td> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">4'821,710.00</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: right;">32.17%</td> </tr> </table>	2019	Costo de ventas	=	2'092,205.00				Ingresos		4'155,246.00	=	50.35%	2020	Costo de ventas	=	1'304,953.00				Ingresos		4'238,777.00	=	30.79%	2021	Costo de ventas	=	1'550,942.00				Ingresos		4'821,710.00	=	32.17%	En la empresa de servicios se realiza un análisis vertical de los costos de ventas; que incluye el costo de servicios, de los 3 últimos años de los estados de resultados de la entidad. Para el año 2019 un 50.35% de sus ingresos corresponden a sus costos de ventas y servicios. Para el año 2020 un 30.79% de los ingresos corresponden al costo de ventas y servicios. Y por último, en el año 2021 un 32.17% de los ingresos corresponden al costos de ventas y servicios.
2019	Costo de ventas	=	2'092,205.00																																						
	Ingresos		4'155,246.00	=	50.35%																																				
2020	Costo de ventas	=	1'304,953.00																																						
	Ingresos		4'238,777.00	=	30.79%																																				
2021	Costo de ventas	=	1'550,942.00																																						
	Ingresos		4'821,710.00	=	32.17%																																				

			Periodo promedio de permanencia de inventarios en los periodos del 2019; 2020 y 2021.	<p>2019</p> $= \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de ventas / 360}} = 15$ $= \frac{87,436.00}{2'092,205.00 / 360}$ <p>2020</p> $= \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de ventas / 360}} = 64$ $= \frac{232,884.00}{1'304,953.00 / 360}$ <p>2021</p> $= \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de ventas / 360}} = 41$ $= \frac{177,497.00}{1'550,942.00 / 360}$	<p>En la empresa según el periodo promedio de permanencia de sus inventarios, podemos decir que, para el año 2019 tuvo una permanencia de 15 días aproximadamente en almacén. Para el año 2020 las mercaderías se mantuvieron más días en sus almacenes ya que tuvo una permanencia de 64 días aproximadamente. Finalmente, en el año 2021 hubo una pequeña variación de 41 días de permanencia de las mercaderías en el almacén.</p>
--	--	--	---	---	---

			<p>Periodo promedio de renovación de inventarios en los periodos del 2019; 2020 y 2021.</p>	<p>2019</p> $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}} = \frac{2'092,205.00}{87,436.00} = 23.93$	<p>Según el periodo promedio de renovación de los inventarios de la empresa fue disminuyendo la renovación de sus inventarios. Para el año 2019 fue de 24 veces la renovación de los inventarios de la empresa, para el año 2020 bajo significativamente en 6 veces la renovación de sus inventarios. Y por último, para el año 2021 solo tuvo un leve en la renovación de los inventarios que tuvo un aumento de 9 veces durante el año.</p>
			<p>2020</p> $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}} = \frac{1'304,953.00}{232,884.00} = 5.60$		
			<p>2021</p> $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}} = \frac{1'550,942.00}{177,497.00} = 8.74$		

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Guía de entrevista

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Subcategoría	Indicadores	Preguntas de la entrevista
1	Función	Producción	¿Cómo se distribuye los costos que intervienen en el servicio dentro del área del almacén, administrativa y ventas cuando adquieren una compra?
		Operación	¿Cuál es el procedimiento que realizan para la compra de los materiales y en la captación de mano de obra? ¿Existe un especialista en el área?
2	Identificación	Directos Indirectos	¿De qué manera se identifican los costos que influyen en la prestación de servicios tanto como directos e indirectos?
3	Comportamiento	Fijos Variables Mixtos	¿Cuál es el proceso para determinar que los costos sean fijos, variables o mixtos dentro de las áreas administrativas, ventas y almacén?
4	Toma de decisiones	Diferenciales Sumergidos	¿Crees que las decisiones tomadas para generar una utilidad están basadas en el nivel de producción, en la antigüedad o es un riesgo que toma la empresa?, ¿Por qué?
		De oportunidad	¿Crees que hay un punto de equilibrio para determinar el volumen de ventas donde no se gana ni pierde?, ¿Por qué?

Anexo 5: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental

Ficha de entrevista
(Instrumento cualitativo)

Cargo o puesto en que se desempeña:	Contador
Nombres y apellidos	David
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entrev.1)
Fecha	21-04-2022
Lugar de la entrevista	Presencial, San Borja

Entrevistado 1 – Contador General

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas de la entrevista
1	¿Cómo se distribuye los costos que intervienen en el servicio dentro del área del almacén, administrativa y ventas cuando adquieren una compra?	Buenas noches, en primer lugar debo confesar que hay una falla en el tema de costos, si bien la empresa es de servicio, debería aplicar el tema de costo si o si, debería haber un área que se encargue de aplicar y mostrar datos reales, muy reales y no basarnos en precios de mercado o estimaciones, entonces lo que hacemos es en base a estimaciones. Cuando se adquiere una compra, que normalmente lo que hacemos es lo que dice la teoría que es en proporción. Primero identificamos que tipo de gasto y luego mandamos a criterio una proporción según el área que va, en este caso si es una compra que va directo a almacén, entonces aplicaremos un costo fijo con un mayor porcentaje y el gasto administrativo y venta aplicarían solamente el restante. Siguiendo con la pregunta, lo que hacemos es importar el producto y entregamos nuestros materiales sin mano de obra a las empresas. En este caso, no tenemos mano de obra, no tenemos materia prima, pero sí los costos indirectos que intervienen. Solo en algunos casos algunos materiales que tenemos si aplica mano de obra que sería indirecta, yo no lo consideraría mano de obra directa de frente porque en sí no depende porque hay empresas que solamente desea el material que se le entreguemos y ellos con su mano de obra lo realizan. Si aplicaría mano de obra dependiendo el servicio que presto, por ejemplo en un andamio eléctrico que yo alquile tengo tres planes, y de ahí si me piden que intervenga mano de obra que también la puedo brindar ahí si yo aplicaría un determinado costo y si se aplica porque tenemos que ver la distancia, la altura, como es algo que va a estar colgados, tenemos que ver a cuanta distancia hay, mientras más alto y peligroso sea, el costo va a ser siempre mayor y también el tiempo. El tiempo va aplicar de que si el material sube el tiempo va ser que baje el precio, en este caso

		<p>puntual que estoy explicando, el costo lo distribuiría de la siguiente manera, por ejemplo, si yo presto un servicio por 5 mil soles al mes y me va a generar mano de obra directa tendría que aplicar la mano de obra como un costo directo al servicio que estoy prestando porque me va a depender y va ser necesario que el personal acuda para que se solucione ese servicio porque si yo no mando al personal suficiente el cliente me va a deducir o me va a descontar días o penalidades para yo cumplir el servicio, entonces ahí también aplicando a criterio, aplicaría un porcentaje mayor que al resto de las áreas.</p>
2	<p>¿Cuál es el procedimiento que realizan para la compra de los materiales y en la captación de mano de obra? ¿Existe un especialista en el área?</p>	<p>Acá lo voy a separar en dos puntos: Compra de materiales y captación de mano de obra. Toda la compra lo realiza una sola persona en este caso que es el Gerente Comercial, esta persona lo que hace es pedir mensualmente un informe detallado del stock de materiales siempre va a estar pidiendo todo lo que se consume, o piezas del material. Siempre la jefa de almacén va estar mandando su reporte de lo que se va consumiendo, en este caso porque no el stock de todo porque nosotros al ser una empresa de servicios no es que compremos y vendemos, tenemos el material y el material por más que alquilemos, va a seguir en nuestro almacén, no es que se va a perder no es que se va desaparecer, no está un mes en el almacén pero al mes siguiente viene, dos o tres meses viene, Y si es que se pierde o pasa algo tenemos que facturarlos como venta.</p> <p>Y el control que lleva la jefa de almacén para determinar este stock de los consumibles, ¿mediante que herramienta lo hace? Actualmente lo hace en base a un control de Excel simple, ella todo lo que ingresa mediante importación o compra de local, ingresa a su Excel y ahí es la que lleva el control de lo que ingresa y sale.</p> <p>¿Podría haber un error humano?</p> <p>El error humano siempre está presente, de que existen errores puede ser pero cual es lo que le salva a ella?, es que cada 15 días está revisando físicamente lo que hay ósea se destina un operario o un estibador que cuente viendo la realidad. Entonces si es hay alguna observación en 15 días se van a dar cuenta.</p> <p>En todo caso se basan en la información que ella brinda, ¿no hay alguien u otro punto de vista que controle ese stock?</p> <p>Pues sí, no hay. Ella es una persona que tiene 5 años en la empresa que conoce el procedimiento, yo diría que es una persona, no especialista pero que si domina su área, que de repente no será la persona más especializada pero si da una información real que como ser humano puede tener fallas y no informar a tiempo porque normalmente este material es importado y nosotros al hacer un pedido la importación va a llegar de acá a 50 a 60 días, tenemos que tener el aviso con suficiente tiempo para poder importar y traer los materiales. Que ya nos ha pasado que tenemos poco material, vamos a importar y tenemos que comprar acá localmente y la calidad no es igual, es baja y también los que nos afecta es el costo directo porque el precio va a subir y el precio es mucho más</p>

		<p>alto, prácticamente el doble de lo que cuesta en el extranjero aparte de la calidad, y ahí es cuando nos genera un mayor gasto.</p> <p>Solo para tener como referencia, ¿a qué países se les está comprando los materiales?</p> <p>Actualmente estamos importando de China, solo de china.</p> <p>Según lo que me planteas, entonces, ¿Puedo determinar que, si estas comprando insumos a nivel nacional y eso te genera mayor costo que además de ello, la calidad es menor no es de buena calidad, entonces podríamos decir que el trabajo de la jefa de almacén no está siendo tan eficiente por lo que está generando más costos y no está previniendo al momento de hacer la importación?</p> <p>Muy buena pregunta Reyna, quería llegar a eso y que bueno que me hayas preguntado. Yo tendría dos respuestas para darte, que diga dos soluciones para estas dos preguntas. La primera seria, si bien la jefa de almacén no está brindando la información a tiempo y eso nos genera que no tengamos stock que hace que compremos algo caro y de menor calidad. Entonces debería haber un sistema, todo debería ser más sistematizado para que cuando todos los días entres al sistema y veas tu stock, porqué solo es ingresar datos y salir, en la mañana cuando entres al sistema, que te bote en indicadores amigables, que cantidad hay, tú como trabajadora mirarías y sería más amigable que un Excel. Entonces la primera solución sería poner un sistema que también la jefa de almacén podría por la no constancia o no consistencia de ella, por más que tengamos el sistema puede que no se haga caso al sistema y podría olvidarse de ver, acá aparece la segunda solución, como parte contable o administrativa de oficina, deberíamos tener más personal y uno de estos asistentes contables, ir almacén, por ejemplo si el día 15 recibes la información de su stock, el día 16 ir presencialmente y hacer trabajo de campo, contar y verificar con la jefa de almacén. Yo creo que si ya sabes que los días 15 tienes que avisar y te olvidas o das un dato falso, el día 16 se valida. Mientras más opciones haya, la identificación de riesgo va a ser menor.</p>
3	<p>¿De qué manera se identifican los costos directos e indirectos que influyen en la prestación de servicios?</p>	<p>En esta pregunta me voy a basar en un rubro que alquilamos, que es alquiler de andamio eléctrico o colgante como se llama en el mercado. Porque me baso en esto, porque normalmente abarca mano de obra, abarca materiales que se van a consumir o no porque nuestro rubro es alquiler, entonces el bien va a estar siempre, solamente lo que va sufrir es una depreciación entonces yo como identifico en la prestación de servicio. Si yo alquilo un andamio tengo que ver qué es lo que yo voy a generar costos para la empresa como lo dije en la pregunta uno tenemos tres planes, si el cliente pide el plan más caro que es porque la empresa que va a solicitar el servicio no tiene el personal entonces yo tengo que identificar en esa obra cuanto personal yo voy a necesitar para yo poder prestar el servicio, acá como es trabajo en altura se necesita personal para acarreo. Entonces para mi es un costo directo porque está condicionado</p>

esa mano de obra a que mi andamio funcione en el aire, entonces para mi esa mano de obra directa que es el acarreo yo lo identifico como mano de obra al personal que me va acarrear el material, que es el acarreo? Es cargar el material del piso uno al piso veinte. Entonces yo identifico que es un costo directo porque sin eso no puedo prestar el servicio, Y en el mismo caso, un indirecto podría ser que en la obra haya una grúa. Las grúas son esas torres amarillas que hay en obra que están colgados con unos ganchos, lo que hacen es agarran unas plataformas de descarga que también hay en obra porque sirve para cargar y descargar cosas, si es que para nosotros es más fácil usar la grúa y no nos quieren prestar tal y es poder pedir un alquiler por esa determinada acción, se podría dar un costo indirecto porque si no se hace del método A lo podríamos hacer del método B.

Y en el primer caso del costo directo de que se necesita personal que este capacitado para estar en altura, ¿cuál es el costo de este personal? ¿Hay un porcentaje que está determinado?

Yo al prestar el servicio aparte que voy a tener un personal que me va hacer un carreo debo tener un personal capacitado y especializado que sepa monta el andamio ene le aire o en la azotea que es en el último piso de un trabajo en altura. Esta mano de obra es costo directo porque va a incluir en que el día que yo este entregando este operativo, al registrar contablemente el sueldo de esta persona, identifico al ser montador de andamios que es el que arma, desarma o mueve el andamio. Identifico cuál es su trabajo, a que se dedica, en que área está, entonces yo puedo saber con esa información si es directo o indirecto. Entonces yo, como área contable lo pongo como un costo directo porque es la que me sirve para yo poder prestar el servicio.

Pero, ¿Cuál sería el porcentaje que ustedes como empresa tienen el costo para capacitar al montador?

Me hablas de, ¿cómo yo considero el porcentaje para el montador? O ¿cuál es el porcentaje que la empresa destinada para capacitar al personal?

¿Cuál es el porcentaje que la empresa destinada para capacitar al personal?

Nosotros normalmente capacitamos al personal cada vez que vence su contrato en la renovación. Por ejemplo, se hacen contratos de seis meses, vence su contrato. Por fiscalizaciones que hemos tenido entonces estamos haciendo el tema de seguridad de salud y trabajo, ahí aplica la capacitación del personal. Viene un ingeniero a almacén y da charlas, hay días en que solamente dan charlas y otros operativos, como almacén tiene suficiente espacio. Arman una línea de enseñanza, designan al montador que arme en diferentes circunstancias. Entonces supervisados por un ingeniero y por seguridad de salud y trabajo van viendo si están cumpliendo con sus funciones o no. En porcentaje para capacitador a un trabajador no hay porque normalmente el que capacita al

		<p>montador es el Gerente porque conoce el tema pero si te puedo dar un dato real que en el 2021 tuvimos un asesor externo que fue un ingeniero civil que vino a la oficina que dio en tres días, dos días teórico y un día de práctica el tema de este montaje, se destinó 5 mil soles en cobro para tres días. Y esto fue aprovechado muy bien por todo el personal de la empresa que va a ver la parte operativa. En porcentajes en relación a ingresos, te diría en 1% que también podría haber una falla porque yo creo que constantemente el personal debería estar capacitado porque también rotan personal. Se debería destinar un 3% o 5% que se deberá hacer no cada mes pero si cada tres meses para que el personal no solamente sea una persona que sepa si no, que tenga la suficiente experiencia como para que enseñe a las personas.</p>
4	<p>¿Cuál es el proceso para determinar que los costos sean fijos, variables o mixtos dentro de las áreas administrativas, ventas y almacén?</p>	<p>En esto me basaré en la respuesta inicial que te di. Que determinamos el porcentaje en base a la simple óptica de saber qué es lo que hace cada trabajador y ahí distribuimos el porcentaje que le va a pertenecer en casa área. La solución sería, cómo parte del área, lo que incluiría ahí es que una persona netamente vea que se identifique los verdaderos costos tomando la información desde la importación hasta ir a una obra y ver si es verdad que el montador me dice que se demora tres o cuatro horas en ir y armar un andamio. Está persona que va a identificar el costo vea que si hay tiempo muerto o no porque puede que ser que nos esté mintiendo o no, puede pasar que al comienzo no haya hecho nada y después si ahí se estaría perdiendo horas y eso genera un costo para la empresa. Se estaría dejando de producir porque no hay un control, si hay una persona que los controla que es el Gerente pero solamente se basa en llamadas y debería haber una persona que vaya y vea junto con la persona que se encargará en costos. El jefe de montadores va a ir a ver que el personal este cumpliendo sus funciones pero el de área de costos va a ir a ver qué es lo que necesita, que es lo que consume, que es lo que deja de hacer o que mejoras podría a ver en esa área, cuales son todos los materiales directos e indirectos que abarca ese servicio. Entonces, tomando los datos desde la importación, la logística y meterse en todas las áreas y ver entonces sabríamos a ciencia cierta qué porcentaje aplicar a cada área, no solamente en la parte operativa de la mano de obra si no también con los comerciales, que es lo que los demanda. Normalmente gastamos bastante en taxis con montadores, comerciales. Entonces eso para nosotros es un costo indirecto pero una solución sería de repente comprar una moto con un costo de 1,000 dólares más el combustible, nos va a reducir el costo de los taxis. Eso sería una solución, una persona que vea, actualmente pedimos una relación de gastos que genera cada área para identificar una solución donde genere menos costo y que identifique el porcentaje real de lo que se gasta para determinadas áreas y en base a eso tener una decisión de como aminorar o sacarle provecho a lo que ya se está gastando porque el fin de cada empresa es que se reduzcan costos y si</p>

		<p>seguimos haciendo como lo llevamos ahora mismo sería igual, el proceso sería igual y los costos van a seguir fijos prácticamente. Deberíamos si quiera gastar el sueldo de un personal para identificar si en verdad se puede hacer eso. Si es que no se puede y ya está determinado, pues se intentó y no te quedas con la certeza de que se pudo.</p> <p>Y contablemente, ¿Cómo se clasifica estos costos?</p> <p>Contablemente como tenemos ya el erp en función a porcentajes los costos son a criterio, volvemos a la respuesta original. Contablemente es en función al porcentaje que se aplicó en base a un criterio que es un criterio ya del 2016 que aplicó una persona que recién llegaba a la empresa y no conocía todavía la marcha de la empresa y que debería de ser revisado esos porcentajes ya que se está haciendo está entrevista esos porcentajes del 2016 al 2022 con crecimiento de la empresa y con el crecimiento que han tenido en los años. Ahora mismo vamos a ver que sean revisados esos porcentajes porque deben estar erróneos.</p> <p>Y cree usted que la persona del área que determina los costos ¿Está especializada o tiene los conocimientos?</p> <p>No, no está especializado, desde mi punto de vista no es una persona especializada y la persona que lo revisa, no revisa ese punto, le da igual.</p>
5	<p>¿Crees que las decisiones tomadas para generar una utilidad están basadas en el nivel de producción, en la antigüedad o es un riesgo que toma la empresa? ¿Por qué?</p>	<p>Acá vamos hablar de precios, toda decisión se basa para llegar a dar un precio a un cliente y esto va a generar en que préstamos el servicio si o no préstamos el servicio pues no hay ingresos para empresa, no hay utilidad, no hay nada. Lo que ha toda empresa le conviene y trabaja para ella es en generar riqueza. Nosotros tomamos decisiones no para generar una utilidad, bueno toda empresa lo genera, pero tomamos la decisión del precio, tenemos un precio estándar que es el precio del mercado pero cuando tenemos suficiente stock en almacén entonces lo que hacemos es promocionar nuestros servicios bajándole en el precio. Otra toma de decisión de precio sería a mayor tiempo también pueda bajar el precio. Por ejemplo si yo voy a alquilar a 100 soles dos meses y el otro me dice a 90 soles a seis meses yo me voy de frente al de 90 soles porque yo tengo seis meses asegurado con ese cliente.</p> <p>¿Se refiere al tiempo de alquiler?</p> <p>Sí, porque es un ingreso fijo que yo voy a tener, porque puede ser que al siguiente mes no alquilo y pierdo esos 90 soles que no me va a ingresar por no disminuir 10 soles. Entonces a mayor tiempo el precio se puede bajar porque es algo favorable para la empresa. Otro punto, si me envían una cotización de un proveedor que le está dando un precio mayor sin estudio y para quedar con esa obra puedo bajar el precio. Otro, cómo tenemos diferentes tipos de materiales que sirven y para entrar a la obra porque me interesa que nos contraté. Yo podría entrar con la escalera de acceso, las escaleras de acceso se utilizan desde que escabas porque sirve para el traslado del personal desde el sótano hasta la superficie. Al comienzo, una empresa puede pedir rebajas en el precio y si sé que es una empresa o obra</p>

grande. Yo puedo entrar con el alquiler de escalera de acceso, siempre y cuando tenga stock en almacén porque sé que más adelante me pueden alquilar otros tipos de materiales. Es como que, romper la barrera para ingresar y captar nuevo clientes. Porque ya en el día a día estarán pidiendo más materiales en una obra que también nos pueden pedir un andamio multi sea para tarrajeo interior o fachada. Entonces como un proveedor puedo dar una solución a determinados problemas, entonces uno como cliente va a optar por mis servicios porque si uno soluciona los problemas, más que precios es una buena solución de problemas. Y si se soluciona nos van a llamar para alquilar más. Uno de los equipos que primero alquilaría es el andamio multi porque si es una obra grande si o si lo van a solicitar. Y si van a levantar pisos y pisos van a necesitar puntales o con encofrados... y si quieren trasladar materiales entro con plataformas, transpaleta. Luego ya están acabando, quieren tarrajar la fachada, entro con andamio eléctrico y listo se van. No solamente en esa obra están las empresas que nos contrata, si no los contratistas de determinadas áreas como es el pintor va a pintar toda la fachada y si nosotros somos buenos proveedores van a pedir una recomendación a la obra ante los ingenieros y si es bueno te van a recomendar y otra vez van a alquilar, sobre todo dar un buen precio. Un caso real, es la empresa que gracias a entrar con un solo producto de anclaje se alquiló todos los productos en andamio.

Un aproximado de ¿cuánto se ha facturado con este cliente?

Estamos hablando solamente por darle servicio, 100 mil al año en sus diferentes obras, una vez que tú ingresas o contactas al cliente, y si te va bien, esta empresa que te contrató no tiene una obra tiene las obras o los ingenieros no son como los administrativos, ellos rotan, los contratan por determinado periodo o determinado proyecto, y si eres bueno te van llamando, un día estás en la empresa A, B o C y estás te recomiendan con sus amigos y te van a seguir llamando.

Volviendo a la pregunta anterior, 100 mil soles solamente en servicio, te pongo un ejemplo real, yo en mi carro un caso real, que reflejan la cantidad de lo que nosotros prestamos el servicio con algo más fácil de escuchar, un ejemplo que me alquile un año y me den 100 mil soles, el carro se va a depreciar todo pero al final el carro es mío, al año dos ese mismo carro puedo alquilarlo por el mismo precio a otras personas, sigo siendo el dueño del carro ya genere mis 100 mensual y puedo generar otros 100 mensual, nosotros como somos activos fijos y contablemente el equipo se va a malograr en 5 años pero para eso el personal de almacén se encarga de darle el mantenimiento preventivo para que el material siga generando año tras año, ese es el negocio. Ahora tú me dirás ¿por qué?

Un puntal contablemente 5 años por ser un equipo de uso de explotación cuál es su función del contador soportar el peso para la construcción, la gente lo conoce como el pie derecho esos palos de madera que ponen piso por piso, el puntal normalmente en la vida real, dos años no va a pasar,

utilizándolo todos los meses, entonces nosotros alteramos el puntal y puede estar 6 meses en una obra nos entregan, ese puntal ya está gastado, lo que hacemos es darles su respectivo mantenimiento de limpieza y pintada y ahora sale que se sabe que es usado pero parece nuevo. Entonces en obra con el pasar del tiempo con ese material que ya cumplió su tiempo y como no lo saben usar y lo golpean, por defecto está bien usado y si no lo saben utilizar va a generar un daño irreparable entonces nosotros ese material entonces tenemos dos o 3 años, en ese tiempo ya cubrimos el importe de la inversión y le seguimos sacando ganancias con el alquiler, por qué te digo que es el negocio perfecto? porque si ese material se daña en obra cumpliendo su función quien nos entrega irreparable le vamos a cobrar el precio de reparación que es más caro. Le vamos a cobrar el precio de reposición que es más caro que el precio de venta, ya cumpliste con recuperar su precio en el tiempo y aparte su es que daña y no te entrega el bien, le vas a vender, que más puedes pedir.

En el caso que se pierdan los equipos.

Se tiene que hacer una gestión, importarlo de nuevo y todo pero si lo ves en el lado monetario generas en servicio y generas en venta.

Podríamos decir que los ingresos que tiene la empresa están basados en nivel de producción porque especifica usted que, cuando ingresan a una obra brindan una solución en el servicio, como dio el ejemplo de la escalera podría existir una opción de que los contratistas les estén alquilando otro tipo de equipos.

Se podría tomar así.

Pero también un problema sería un riesgo porque si plantean desde un inicio un descuento, en este caso de alquiler y en el transcurso de este contrato donde realizan la parte documental no lleven una buena relación con el cliente. Puede que el cliente ya no les vuelva a alquilar otro tipo de equipo. Estando ustedes en un principio dando un descuento que quizás no estaban previstos por el simple hecho que se arriesgaron porque pensaron que seguirían alquilando.

En todo negocio en la vida hay riesgos y los riesgos están para asumirlos ya sea bueno o malo, pero en lo que a mi concierne hay que tratar de evitarlo, entonces nosotros al entregar un bien que cuesta mucho dinero tenemos que tener un respaldo en garantía o en documentos. Nuestra intención es siempre mostrar una buena cara al cliente porque nos interesa como empresa seguir generando beneficios pero si ya no vamos a trabajar con el cliente y no nos quiere pagar, intentaremos por todos los medios posibles recuperar ese dinero. En caso no se pueda recurrir y ejecutar garantías tendremos que asumir la pérdida. No pérdida sino, menos margen de utilidad que se generó al no haber intentado devolver todo lo que pensábamos el material y el equipo. Es un riesgo que hay que asumir nosotros no vamos a perder porque es alquiler. El bien te lo van a devolver, no te pagaran el alquiler pero el bien y material

te lo van a devolver porque una empresa que tú le alquilas no le interesa quedarse con tu equipo total porque si no sería robo y eso es una denuncia penal. Y si no lo sabe nosotros como área administrativa o legal le hacemos recordar con el tiempo te lo están devolviendo. Pero al final ganas por alquiler por material que van a devolver y en dos o tres años después de un juicio vas a ganar por algo.

Pero ahí estuviera el problema del tiempo pero si nos llegaste a deber 5 mil en dos o tres años no vamos a cobrarte 5 mil sino 7 mil u 8 mil, no como intereses si no por los mismos gastos administrativos como costos y gastos. Lo de la demanda, área legal, área administrativa y algo de ganancia.

Dicho esto, ¿cuáles son las garantías que piden para en este caso de las demandas?

Para ejecutar las demandas debemos de tener garantías. Normalmente el comercial nos pasa un ruc, lo evaluamos en Infocorp, vemos la puntuación, no solamente en eso, nos basamos en historial de la empresa, en préstamos con otras empresas, si es una empresa media, pedimos pago adelantado, si tienen más bajo, cheques y si es más bajo, depósitos en efectivo, entonces a las finales tenemos documentos legales.

Con que podemos salvaguardar el patrimonio que le estamos entregando porque el pago adelantado primer mes si o si nos van a pagar porque eso es lo que pedimos siempre el pago adelantado a excepciones de empresas grandes que si pagan. Que es raro que no nos paguen el primer mes, vamos a recuperar el equipo tenemos el primer mes de adelanto el segundo que si pagan. Las liquidaciones si es que nos pueden dejar en el aire pero ya cumplió su función en dejar utilidad.

Pero no cree que este procedimiento documentario, la letra genere una incomodidad en el cliente y no pueda captar esta venta o este alquiler.

Si puede ser. Hemos tenido clientes que se han quejado de las consideraciones pero ahí está la habilidad del comercial para que pueda explicar por qué estamos pidiendo, si yo te pido demasiados documentos, tiene que explicar. Mira su empresa tiene esta puntuación en eso significa otras empresas lo han reportado, eso quiere decir que no está cumpliendo con los pagos de sus proveedores si no les paga a ellos, menos me van a pagar a mí, si no le paga al banco, mucho menos va a pagar a un proveedor. Si no le pagas a la sunat menos a un proveedor. En la apelación de pagos siempre va a estar el personal, bancos y proveedores. Los proveedores siempre lo dejan al último y yo tengo que salvaguardar un patrimonio mío que yo te estoy entregando y tú lo vas a tocar y solamente me vas a dar papeles. Algo que yo con el tiempo podré ejecutar y pase años si tú me dices que te pido muchas garantías. Ponte en mi lugar, hay que invertir la situación. ¿Tu entregarías tu carro por 500 soles de inicio de mes? ¿Tú me entregarías tu carro? Tú me tienes que pedir una garantía.

Pero si lo vemos desde el punto de vista del cliente.

		<p>Por eso el comercial tiene que plantear esa situación, tiene que explicarle aparte usted lo han evaluado como persona natural y tiene demasiada deuda, lo que nosotros hacemos es salvaguardar un patrimonio Usted lo va usar, usted lo va a devolver, usted termina el contrario devuelve. No tendría que tener miedo de entregarnos un papel. Tú me entregas el material yo te entrego los documentos.</p> <p>Sería un problema también que estén en evaluación con otra empresa y que ustedes les pidan muchos documentos. Y otros si les dan la facilidad?</p> <p>Como te decía siempre hay riesgos en lo que sí, tratamos de ganar siempre pero hemos hecho estudios de mercado y nos hemos hecho pasar como clientes y hemos pedido cotizaciones a la empresa nos hemos tomado el tiempo de tener la seguridad que las otras empresas piden cheque de gerencia para que te entreguen un material y tú en Infocorp estas de la media para arriba te piden no cheque normal, si no de gerencia. Tú lo puedes cobrar ya y quédate con el material, las empresas se saben salvaguardar y piden demasiados documentos. Y cuál es nuestro beneficio? Que llegamos a cualquier área rápido al cliente. En cambio si contratas con una empresa muchísimo más grande esta la va a derivar a un área y a otra área que su jefe no va a querer y se demora. Te van a poner condiciones de que transporte, o como debes llegar, a qué hora debes llegar a que determinadas horas y es un poco engorroso.</p> <p>Nosotros hemos trabajado con muchísimas empresas y son pocas que se han quejado y si se han quejado ha sido por parte nuestra.</p>
6	<p>¿Crees que hay un punto de equilibrio para determinar el volumen de ventas donde no se gana ni pierde?, ¿Por qué?</p>	<p>Para hacerte sincero no hacemos esto, es un problema de la empresa como te decía debemos implementar un área de costos, una persona que se dedique a eso, más personal en el área contable que pueda tal vez estos casos, porque solamente estamos basándonos en criterios en conocimientos que vienen desde que se constituyó la empresa, pero si deberíamos saber por más que tengamos activos fijos y es nuestro, este con el año se deprecia y se desgasta y va perdiendo su valor. Deberíamos tener la certeza de cuanto es lo que ya bajó para ver en un punto de equilibrio, cuanto es lo que deberíamos vender para saber en qué nivel no se gana ni se pierda, deberíamos implementar ese punto, más que todo para tener certeza, de que porcentaje o qué nivel de ingresos uno empieza a ganar y desde ahí tomar decisiones acertadas que si sabes que lo que viene es pura ganancia, debes ser más flexible con los precios o condiciones, yo creo que con eso se puede tomar una mejor decisión, porque estás viendo números reales desde cuando empiezas a solventar tus costos y gastos y empiezas a tener una utilidad, Gracias por la entrevista.</p>

Ficha de entrevista
(Instrumento cualitativo)

Cargo o puesto en que se desempeña:	Administradora
Nombres y apellidos	Vicky
Código de la entrevista	Entrevistado2 (Entrev.2)
Fecha	25-04-2022
Lugar de la entrevista	Online, Zoom

Entrevistado 2 – Administradora

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas de la entrevista
1	¿Cómo se distribuye los costos que intervienen en el servicio dentro del área del almacén, administrativa y ventas cuando adquieren una compra?	<p>Buenas tardes, bueno nosotros somos una empresa de servicios de alquiler y venta. Los gastos indirectos se distribuyen partiendo de pedidos de materiales como tuercas, pernos, materiales auxiliares, husillos, cáncamos, entre otros que la jefa de almacén solicita a la hora de hacer el pedido. Esto bien puede no ser montos exactos ya que no llevamos un control preciso de lo que se está solicitando. no se tiene un monto real en el stock solo son datos a criterio y esto en ocasiones suele hacer que se pida material de más y genere más costos innecesarios. Todo esto es debido porque no llevamos un control concreto y completo de lo que son nuestros materiales. No contamos con lo que es un personal o un especialista en el área de costos. En la parte administrativa tampoco llevamos un control, un control detallado y completo en lo que se debería respecto a la energía eléctrica, y otros gastos. Me refiero por ejemplo cuando se deja encendido las máquinas, en ocasiones el personal suele dejar encendidas las máquinas debido a que hacen trabajo remoto o por guardar algunas Backus o por olvidó del mismo personal... Esto ocasiona que el recibo de luz sea un poco más elevado, por lo que las computadoras están encendidas las 24 horas.</p> <p>Y esto es, ¿porque no hay un control o se utiliza por ser parte del trabajo?</p> <p>No hay un control, el trabajador no previene estos gastos por lo que lo usan a su libre albedrío y lo que nos vienen en el recibo de luz siempre va en aumento.</p> <p>Entonces entiendo que, ¿el recibo de luz lo cubre la empresa?</p> <p>Si exactamente, nosotros somos los que pagamos el recibo de luz. En lo que respecta a otros gastos, es cuando nosotros contamos con un personal motorizado que se encarga de llevar ciertos materiales, documentos, tiene un sueldo y horario establecido. Pero en ocasiones suelen haber imprevistos, cuando se retira el motorizado y sucede que un personal de ventas lo necesita fuera de su horario y por ende se tiene que</p>

		<p>contratar de manera externa a otro motorizado, taxi o drivers y esto genera más costos porque aumenta lo que estaba proyectado en el mes. Otro problema, es los costos excesivos de los taxis del personal de ventas que no se lleva el control directo que se maneje.</p> <p>Entonces de acuerdo a los ejemplos que me ha establecido, podemos especificar. ¿qué porcentajes quizás para cada área? ¿Cómo se distribuye estos costos en porcentaje?</p> <p>Si claro, normalmente es un 60% en el área de almacén, en el área administrativa vendría ser un 30% y lo que resta es ventas.</p>
2	<p>¿Cuál es el procedimiento que realizan para la compra de los materiales y en la captación de mano de obra? ¿Existe un especialista en el área?</p>	<p>Bueno, para comenzar la compra de materiales lo realiza el área de logística dónde el encargado es el Gerente comercial, es la persona que realiza las compras. Pero claro está, que por debajo de él hay personas que llevan el control debido para que tengan el conocimiento de qué materiales comprar o que servicios contratar.</p> <p>Si me pudiera detallar quienes serían las personas encargadas de pasar este dato al Gerente Comercial por favor.</p> <p>Si claro, por ejemplo está la jefa de almacén quien es la persona que se encarga de controlar lo que falta y lo que no respecto a los materiales que hay en el almacén, ya sea insumos que se requieren para la misma área de almacén o materiales que se necesita en para que complementen el servicio de alquiler como por ejemplo los materiales auxiliares y suministros. La jefa de almacén se basa en los datos que le brindan sus asistentes, se podría decir que son personas que tienen poca experiencia por lo menos para el área de almacén...</p> <p>Menciono esto porque, al momento de contratar al personal para esta área, el proceso de selección no es muy rigurosa hasta puedo decir que, cualquier persona que por lo menos tenga ganas de trabajar, esa persona es la que ingresa. Dado esto, sabiendo que no hay un riguroso proceso de selección puede que la información que estén brindando desde esa área no este estrictamente determinado, yo creo que no hay un control específico ni eficiente sobre los materiales que envían a Gerencia para comprar por lo que se estaría comprando materiales demás generando así costos excesivos que no se deberían de comprar.</p> <p>Muy interesante lo que especifica y respecto al área de administración y ventas, ¿cómo es el proceso de selección? Entiendo que es mano de obra indirecta.</p> <p>Bueno, en el proceso de selección de personal en administración, ventas y ojo también existen operarios, mejor dicho, son los que se encargan de armar nuestros equipos en obra sea para armar, desarmar o trasladar los equipos. Volviendo al punto, en las áreas mencionadas anteriormente si hay un proceso de selección eficaz del personal porque, para comenzar se selecciona las personas según los estudios que han realizado y la experiencia laboral que tiene cada una. De una vez seleccionadas pasan por una entrevista con el jefe de área y Gerente para ver si es una persona apta para el trabajo. A parte de ello, se le realiza un examen de conocimiento para</p>

		<p>ver si lo que dice en la entrevista es verdad para corroborar el curriculum.</p> <p>Respecto a que si hay un especialista del área, te refieres al área de costos?</p> <p>Si claro, vuelvo a formular la pregunta para ser más específica... ¿Existe una persona que tenga los conocimientos adecuados para determinar los costos que incurren en la prestación de servicios?</p> <p>Bueno, como le decía anteriormente, el Gerente Comercial es la persona que se encarga de la parte logística de la empresa y pues no, no es especialista en costos. Solo determina los costos a criterio según un prorateo que realiza con todos los costos que ha realizado. Pero que sea controlado minuciosamente no hay una persona encargada de eso que tenga los conocimientos por lo que no se sabría con exactitud si los costos son determinados son los adecuados, puede ser que estemos considerando costos de más o como también menos.</p>
3	<p>¿Crees que las decisiones tomadas para generar una utilidad están basadas en el nivel de producción, en la antigüedad o es un riesgo que toma la empresa? ¿Por qué?</p>	<p>Bueno, respecto a la utilidad he visualizado que los precios no son muy competentes en el mercado... Porque te digo esto, porque he apreciado que los comerciales, me refiero al personal de ventas muchas veces han mencionado que, cuando estamos compitiendo con otras empresas que tienen el mismo rubro, gran porcentaje de esas competencias que tenemos las hemos perdido. Pueden ser por tema de descuento, puede ser por la prestación de servicio que le brindamos en obra, por la excesiva documentación legal. Respecto a la documentación legal me refiero a las garantías que pide la empresa según la puntuación que realiza el área indicada en Infocorp.</p> <p>¿Qué tipo de garantías solicita la empresa? Pregunto esto porque por lo que menciona, uno de los problemas que ha apreciado es porque, ¿están solicitando mucha documentación o tendría que ver con el tiempo?</p> <p>Bueno, respondiendo a tu pregunta, las garantías dependen mucho del tipo de cliente que nos están alquilando. Puede que algunos clientes estén endeudados y como empresa no queremos asumir esos riesgos de que el cliente puede alquilarnos y no tener ninguna garantía por lo que pedimos que nos den cheques sea por el valor del equipo o cheque por renovaciones de los alquileres por meses adelantados. A parte de ello, si no solicitamos cheque, estamos pidiendo letras de garantía todo esto para salvaguardarnos nuestro interés económico. Y contrato que en la mayoría de veces las pedimos junto con el pago adelantado. Después de ese proceso, muchos clientes se van con la competencia porque el trámite de estos documentos demora y en muchos casos los clientes quieren lo equipo para ayer... Y es ahí donde la competencia nos quita esos tipos de clientes. Pero las decisiones tomadas por Gerencia son a nivel de producción mejor dicho, a nivel de stock que hay en el almacén... Mientras más stock hay en almacén, el área de ventas tiene muy claro que ese material está en zona roja, quiero decir que son los materiales que deben de hacer todo lo posible para alquilarlos. Podría decir, no en</p>

		<p>antigüedad pero si en el tiempo que el material está en almacén. Yo creo que toda empresa quiere generar por lo menos cada año quieren generar más utilidades o rentabilidad que el año anterior y tengo entendido que es a nivel de prestación de servicio porque mientras más alquilamos, más ingresos obtenemos, también creo que la empresa no tomaría decisiones precipitadas antes de tener un sustento ya que puede generar desbalances en el nivel de ventas y puede que disminuya la utilidad.</p>
4	<p>¿Crees que hay un punto de equilibrio para determinar el volumen de ventas donde no se gana ni pierde?, ¿Por qué?</p>	<p>No hay un punto de equilibrio por lo que he apreciado en los documentos de la empresa, y lo confirmo con las reuniones semanales que tenemos. Y creo que es muy importante tener este dato ya que gracias a ello, tengo entendido que es el punto donde puedo decir que a partir de eso, estoy ganando y es muy bueno saber que tanto en porcentaje está ganando la empresa. Para quizás así, apreciar bien los descuentos y obtener ingresos sea por volumen o tiempo, quiero decir... podemos abarcar más en el ámbito del mercado. Nuestro fin es generar ingresos y eso se realiza captando más clientes y alquilando en más tiempo. Gracias...</p>

Ficha de entrevista
(Instrumento cualitativo)

Cargo o puesto en que se desempeña:	Gerente General
Nombres y apellidos	Genaro
Código de la entrevista	Entrevistado3 (Entrev.3)
Fecha	26-04-2022
Lugar de la entrevista	Audio wasap

Entrevistado 3 – Gerente General

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas de la entrevista
1	¿Cuál es el procedimiento que realizan para la compra de los materiales y en la captación de mano de obra? ¿Existe un especialista en el área?	<p>Reyna buenos días para la realización de la compra de los materiales se procede a identificar las necesidades de compra, ya sea si estás necesidades ocurren en el área administrativa, ventas o almacén donde cada área tiene un encargado de detallar la lista de productos o servicios que se necesitarían para ciertos fines. Bueno en el caso particular del área de almacén, la jefa es la persona encargada de prevenir y solicitar los materiales que pueden estar acabándose y que se necesitaría en futuros alquileres. Y envía un correo, con un Excel simple del stock de materiales que le estaría faltando para complementar nuestro servicio de alquiler y la persona adecuada que lleva el control es el Gerente comercial bueno, en el caso de las importaciones, él es la persona que tiene los contactos comerciales en el extranjero. Y lo que tenga que ver con las compras nacionales, es con previo acuerdo con mi persona. Como toda empresa, debemos tener stock para cualquier imprevisto, pero nos ha pasado que el material no es muy rotativo en el almacén. Para ser más específico, los materiales muchas veces se quedan en almacén sin ser alquilados y están perdiendo su vida útil como también hay materiales que siempre nos falta y tenemos que estar comprando cada cierto tiempo porque no se prevé del todo ya que creo yo que no hay una buena gestión. Después de ver la necesidad de almacén, se realiza el requerimiento del producto faltante donde se detalla las especificaciones completas del producto y a que me refiero con especificaciones pues son reportes que deben ser aprobadas y analizadas por el Área de Oficina Técnica, que está conformada por ingenieros y arquitectos que se encargan de ver el tiempo de alquiler, las piezas que se puedan perder y también llevan un control sobre los alquileres entre otras funciones. Al generar el requerimiento en el área de logística, se analiza los productos que están requiriendo y se inicia el proceso de búsqueda del proveedor. Soy la persona que se encarga de realizar los acuerdos comerciales. Luego de recibir las cotizaciones e información técnica de mínimo 3 proveedores se realiza un</p>

		<p>comparativo de precios y del producto solicitado. La elección del producto dependerá del costo, el tiempo de vida de cada producto, la calidad del producto, el transporte de entrega del producto, y la documentación técnica de los mismos. Finalizado el proceso de elección se procede a enviar la orden de compra al proveedor final para regularizar los documentos que solicitamos desde la posición de cliente. Luego se inicia el proceso de facturación y entrega del material en cuestión.</p>
2	<p>¿De qué manera se identifican los costos directos e indirectos que influyen en la prestación de servicios?</p>	<p>Para la identificación de dichos costos se analiza en primer lugar los gastos administrativos, financieros, de ventas, los costos por mano de obra indirecta, los materiales indirectos y los equipos que importamos para poder alquilarlos. Bueno, en mi opinión los costos los identifica el área de contabilidad ya que todos los comprobantes que solicitamos, me incluyo porque soy la persona que realiza las compras de materiales y contrato servicios según lo requiera. Volviendo al tema, las personas que se encargan de la contabilidad es el contador junto con la auxiliar contable. En mi opinión, creo que debería de haber una capacitación constante del personal en específico esa área ya que hasta la fecha no hemos solicitado ninguna capacitación y creo yo que es por falta de interés. A diferencia de otras áreas, por ejemplo el área de almacén junto con el área técnica, que son las principales áreas que intervienen en el servicio que nosotros brindamos es por ello que necesitan estar informados al límite y tener una capacitación constante. Además debemos considerar los costos por transporte, y porque menciono esto, porque existen costos por transportes que son innecesarios o por lo menos se pueden reducir para evitar de aumentar nuestros costos. Por ejemplo, hemos tenido casi un 10% de los transportes que han sido por fallas sea por el área de almacén o el área de oficina técnica. El área de almacén tiende a tener problemas al momento de mandar los materiales a los clientes, cometen errores al contar los materiales que se requieren para alquilar y en muchos casos faltan o se han enviado demás y genera una gestión adicional donde se requiere tiempo y dinero para poder hacer la coordinación de subsanar ese error. En el caso de oficina técnica como es el área que envía la lista de materiales que debe salir de almacén, en muchos casos hay error humano donde se olvidan de pasar un pedido y cuando están instalando los equipos ya en obra se dan cuenta que faltan piezas y pues esto también genera que se pierda tiempo y dinero en solucionar un error que se pudo prever. Por supuesto, también genera molestias en el cliente obteniendo así una mala imagen que en algunos casos perdemos días de alquiler ya que es falla nuestra porque nosotros contamos los días de alquileres desde el momento en que salen los materiales de almacén hasta que sean devueltos. Puedo adicionar también, al ser una empresa de alquiler el costo por almacenaje es sumamente importante. Como lo especifique anteriormente nosotros para afinar los costos se analiza tres diferentes tipos de clientes a los cuales</p>

		<p>se brinda el servicio con el fin de identificar nuevos costos o variación sustanciales de los costos ya definidos.</p>
<p>3</p>	<p>¿Crees que las decisiones tomadas para generar una utilidad están basadas en el nivel de producción, en la antigüedad o es un riesgo que toma la empresa? ¿Por qué?</p>	<p>Las decisiones tomadas para generar mayor utilidad están basadas en el nivel de servicios que nosotros brindamos, no tenemos un control de en qué porcentaje nosotros comenzamos a generar utilidad que me parece muy interesante plantearlo y ponerlo en práctica ya que es primordial en toda empresa porque si no, se estaría ofreciendo servicios con ninguna meta establecida. Por el lado bueno de la empresa, nosotros como empresa también nos basamos en la implementación de nuevas estrategias de diferenciación para poder abarcar más el mercado, algunas veces ofrecemos promociones realistas pero tenemos esa desventaja de no saber un costo exacto para ver cuando ganamos o cuando perdemos. No nos basamos en la antigüedad en lo que respecta la utilidad porque siempre nos proyectamos a seguir subiendo nuestros ingresos, pero si utilizamos como referencia los años anteriores en que porcentaje hemos crecido como empresa en el análisis que realizamos a los estados financieros para poder tomar decisiones de las cuales queremos que siempre sean las más correctas. Siempre buscamos nuestras ventajas que van de la mano de nuestro objetivo financiero a corto, mediano y largo plazo, nos basamos también en las decisiones de financiamiento tomadas y decisiones operativas. Además las decisiones tomadas se afinan con los seguimientos y mediciones estadísticas.</p>
<p>4</p>	<p>¿Crees que hay un punto de equilibrio para determinar el volumen de ventas donde no se gana ni pierde?, ¿Por qué?</p>	<p>Como lo mencioné en la pregunta anterior no existe un punto muerto en ventas dónde no se gana ni se pierde; sin embargo, yo creo que puede salir de ese equilibrio en ventas con un cambio en los costos que nos interesaría más reducirlos para así abarcar más utilidad y entre otros factores que se pueden ir analizando. No obstante, tener claro un punto de equilibrio nos ayuda a tener una mejor planificación y financieramente ayuda a solidificar el plan del negocio. Gracias.</p>

Ficha de entrevista
(Instrumento cualitativo)

Cargo o puesto en que se desempeña:	Gerente Comercial y Técnico
Nombres y apellidos	Lucas
Código de la entrevista	Entrevistado4 (Entrev.4)
Fecha	22-04-2022
Lugar de la entrevista	Audio wasap

Entrevistado 4 – Gerente Comercial y Técnico

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas de la entrevista
1	¿Cómo se distribuye los costos que intervienen en el servicio dentro del área del almacén, administrativa y ventas cuando adquieren una compra?	Desde mi punto de vista, yo que soy el encargado de realizar las importaciones ya que he logrado hacer acuerdos comerciales en el extranjero y me he ganado la confianza así como ellos del mío, creo que los costos que he logrado negociar en el extranjero son bajos pero yo creo que se puede conseguir mucho más barato, sea en otro país o dentro de China. Creo yo que faltaría ocupar más el mercado extranjero para negociar los precios de los equipos que importamos. Que se pueden lograr pero no lo he intentado hasta ahora. Y eso es la vida real de las empresas es lo que se debería de pedir, ya que un material se calcula el precio juntando todos los costos directos e indirectos que incurren en el material. No se tiene en cuenta los gastos generales de la empresa ni nada más para determinar el costo. Pero si yo calculo de como las empresas de alquiler de equipo determinan el costo, por ejemplo, si un puntal te cuesta 12 euros tú lo divides entre mil y lo multiplicas por 1.8, el precio mínimo del puntal es de 0.02 euros por día si lo colocamos al tipo de cambio actual que es de 3.4 es 0.08 céntimos y nosotros lo estamos alquilando a 0.13, 0.14 o 0.15 céntimos. El mercado y aquí hay una cosa que no había en España y es que el riesgo país que hace que el dinero deba resistir un poquito más. Te hablo de la tasa de retorno que se usan es el 1.8 por 1000. Pero aquí a lo mejor, por el país en que esta, por la moneda con la que trabaja por todos esos factores se debe exigir más al dinero. Nos basamos en la tasa de retorno de España. No podemos exigir la misma rentabilidad a tu dinero en Perú a que tu dinero en España. Perú no se financia al mismo tiempo, interés en los mercados internacionales. Por eso en los países más subdesarrollados la rentabilidad de las empresas funciona y se gana más dinero, mucho más dinero. Mientras le vaya bien al país. También es verdad que en la noche en la mañana en una hiperinflación sería un caos. Entonces de una vez que sabemos que vamos por encima del precio limite o del precio que se les pida a los equipos. Ahora que tenemos que hacer? Pues tener que jugar con el cliente, si nos están alquilando los puntales a 0.13 no podemos dejarlo a 0.10. Si me bajan el precio porque debería dejarlo a 0.15 si a ese precio también me lo

		<p>alquilan, entonces porque lo voy a poner a menos? Al final el mercado manda también.</p> <p>Me ha pasado también que por falta de documentos no puedo estimar un precio, me refiero a que las facturas por los gastos varios de aduanas no me llegan a tiempo para considerar parte del costo, por una importación puede que no influya tanto pero si son varias. Ahí si le daría más importancia.</p>
2	<p>¿Cuál es el procedimiento que realizan para la compra de los materiales y en la captación de mano de obra? ¿Existe un especialista en el área?</p>	<p>Para captar clientes en el extranjero al principio los encontré por internet y ya tenemos años de hacer operaciones y nunca me han fallado, exactamente 5 años. Hemos agarrado confianza para siempre tener las cosas claras y basarnos en los contratos. Al principio envió una lista de materiales de que es lo que falta en almacén de acuerdo al stock que me brinda la jefa de almacén. Recalco que esto lo hago cuando es una gran cantidad de materiales ya que me sale a cuenta comprarlo a grandes cantidades por lo mismo que los gastos de importación son altos. Debo confesar que las respuestas a mis cotizaciones se demoran en atenderme, tengo que esperar 15 días para que me puedan atender entonces, de una vez que me envían las cotizaciones analizo los precios pasados para ver si existe una subida de precios o no. El hecho de importar es cierto que cuesta más barato pero se demoran en traer, ha pasado que en 4 meses nos han entregado materiales que hemos comprado, mejor dicho, materiales que hemos importado.</p> <p>Soy la persona que se encarga de determinar los precios y lo hago en base a estimaciones, sacando un cálculo de lo que se importa más los gastos y saco un prorrateo. No soy especialista pero tengo experiencia.</p> <p>Respecto a la mano de obra no veo ese tema, no realizo la captación del personal, eso lo realiza el Gerente junto con el Contador.</p>
3	<p>¿De qué manera se identifican los costos directos e indirectos que influyen en la prestación de servicios?</p>	<p>Yo creo que la identificación de costos lo realizan en el área de contabilidad donde intervienen el contador y el auxiliar que manejar un sistema contable para determinar esos costos. Aunque tenemos un sistema contable que no hemos actualizado desde el año 2018 porque busco un sistema que tenga toda la parte logística de la empresa, no solo logística, sino contable, control de entradas y salidas de los materiales, calcular el cobro de los alquileres de forma automática... Es por pequeños desacuerdos es que no hemos llegado a nada. Una experiencia es, cuando se contrató un ingeniero de sistemas, aquí a nivel nacional, de hecho un error fue pagar el adelanto por 10 mil soles por adelantado sin haber hecho nada y peor aún sin contrato firmado, fue uno de los gravísimos errores que una empresa puede cometer. Casi como 20 mil soles hemos perdido por tener un sistema que abarque todo y lo amolde como nosotros trabajamos, pero fue un costo en vano.</p>

4

¿Crees que las decisiones tomadas para generar una utilidad están basadas en el nivel de producción, en la antigüedad o es un riesgo que toma la empresa? ¿Por qué?

Trato de generar más ingresos basando en el nivel de servicios que alquilamos o en algunas oportunidades cuando se generen las ventas. Me guio de un Excel que tenemos sobre las ventas realizadas y hago un análisis cada mes para ver si hemos vendido más que el mes anterior. Pero no, no contamos con un punto promedio donde pueda decir que a partir de ahí estoy ganando. Tenemos una competencia fuerte ya que el mercado marca, la competencia aquí lo deja más barato. Y yo creo que es porque la competencia alquila todo un sistema que incluye puntales, andamios encofrados con todo y se podría decir que vende el pack completo. Nosotros alquilamos más caro todo, seguro, segurísimo. Pero nosotros no alquilamos más en volumen si no por precio. Que pasa? Que nosotros tenemos que jugar con el servicio que tú das. Ahora estamos más exigentes por la documentación pero también tenemos ventajas como que nuestro procedimiento en nuestra entrega de material es muy eficiente, somos más ágiles que las empresas grandes, por eso también es nuestra fortaleza como empresa. La agilidad a la hora de servir, la agilidad a la hora de recoger, pues yo que se. La competencia te dice que para descargar en sus almacenes tienes que ir con un camión de cama para ver recoger. Nosotros recogemos con el camión que entre. Porque a la competencia le interesa el volumen y obras grandes, se van por proyectos grandes mientras que nosotros abarcamos clientes medianos y pequeños. Nuestro negocio es más rápido, se alquilan por un mes, dos meses y luego para atrás pues cobramos más caro. Entonces los descuentos de quien depende? pues depende de si tenemos poco material si tenemos mucho material de que si te sientas con el cliente a negociar, depende mucho de la capacidad de que si te va a alquilar sí o sí pues se le hace el descuento. Lo que pasa es que ese curso es lo que deben tener los comerciales siempre. Muchas veces hemos perdido clientes por no proyectarnos un meta en el nivel de ventas. O porque las personas de ventas no dan un descuento y no quieren negociar a pesar que tienen mi aprobación pero se centran mucho en las comisiones de ventas. Ya que si alquilan a menos, las comisiones serán menos para ellos y he apreciado que no les conviene por eso dejar pasar oportunidades, si bien es cierto no es muchas las veces que hemos perdido clientes por ese método pero nuestro fin es abarcar la mayor parte del mercado posible. También tenemos a clientes que hacen realquilar y como justamente se dedican a eso, tenemos que dejar a menos precio, ya que nos alquilas por cantidad pero aun así no nos conviene. No se baja el porcentaje de descuento y también hay cliente que se van por eso. Eso es por culpa de los comerciales, porque ellos no saben manejarlo. Así de sencillo, porque es error de ellos. Por ejemplo, se perdió un cliente por ese tema, de la cual yo me he enterado después. Fue un cliente que se fue a pesar que había mucho tiempo de alquiler pero fue culpa de las comerciales por no cerrar ese acuerdo comercial. Yo estaba dispuesto a dar más descuento pero nunca me preguntaron. Es un detalle que no se les explica a los comerciales es que insto mucho en que vean el

		<p>tiempo del alquiler. Reduce precio y aumenta tiempo en el cual me garantizo. Y si se pierde cliente por precio es por problema comercial, porque en su momento no se me consulta conmigo y simplemente dejan ir al cliente. No saben negociar. Y eso que hay autorización de eso, para que me pregunten. Pero lo que pasa es que es para ganar la obra, de sentarse, insistir y tener esa chispita comercial. Pedimos un montón de documentos, garantías y perdemos clientes por eso pero ahora gracias a eso no perdemos materiales, porque ha habido varios que se han robado, los han perdido y no hemos tenido un respaldo de los materiales que hemos alquilado. Han sido muchos materiales en pérdida. Aunque ahora se sigue perdido pero es algo pequeño a comparación de antes, es un error que aún no corregimos. Y puede ser una barrera de entrada por el tema de documentación, aunque el tema de descuento depende porque si me llaman por alquilar ejemplo, tres escaleras y en stock tengo solo tres y me quieren alquilar a un precio bajo, digo que no. Porque es lo único que tengo en stock y es que lo tengo que vender un poco más caro por lo mismo que no cuento con stock. el stock influye mucho, y cuando queda poco material yo si le digo a los comerciales que defiendan más el precio pero no mucho porque yo también necesito sacar. Y los comerciales se basan en la comisión de los precios, ya que si bajamos mucho el precio de alquiler, comisionaban menos. Insisto que el tema de la pérdida de clientes por tema de precios es por lo comerciales claro está que en algunas oportunidades depende del stock.</p>
5	<p>¿Crees que hay un punto de equilibrio para determinar el volumen de ventas donde no se gana ni pierde?, ¿Por qué?</p>	<p>En base a un cálculo simple puedo saber en un aproximado a partir de qué momento estoy ganando, pero no tengo la certeza al 100% que sea un dato correcto, y me gustaría saberlo con exactitud el dato para ver cuál es nuestro limite, y quizás nos ayude a aumentar la rentabilidad que es lo que toda empresa quiere. Gracias.</p>

Anexo 6: Pantallazos del Atlas. Ti

Ficha de entrevista_Garcia_Reyna

Entrevistado 1 - Contador General

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas de la entrevista
1	¿Cómo se distribuye los costos que intervienen en el servicio dentro del área del almacén, administrativa y ventas cuando adquieren una compra?	Buenas noches, en primer lugar debo confesar que hay una falla en el tema de costos, si bien la empresa es de servicio, debería aplicar el tema de costo si o si, debería haber un área que se encargue de aplicar y mostrar datos reales, muy reales y no

C1.1.1 Produccion 67

C1.1.2 Operación 105

C1.4.1 Diferenciales 47

C1.4.3 De oportunid... 55

C1.4.1 Diferencial

Anexo 7: Fichas de validación de los instrumentos



Facultad de Ingeniería y Negocios

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL PERSONAL DE OFICINA
DEL AREA DE CONTABILIDAD, ADMINISTRACION Y DIRECTORIO.

N.º	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Cómo se distribuye los costos de materia prima, mano de obra y los costos indirectos que intervienen en el servicio dentro del área del almacén, administrativa y ventas cuando adquieren una compra?	X		X		X			
2	¿Cuál es el procedimiento que realizan para la compra de los materiales, en la captación de mano de obra? ¿Existe un especialista en el área?	X		X		X			
3	¿De que manera se identifican los costos que influyen en la prestación de servicios tanto como directos e indirectos?	X		X		X			
4	¿Cuál es el proceso para determinar que los costos sean fijos, variables o mixtos dentro de las áreas administrativas, ventas y almacén?	X		X		X			
5	¿Crees que las decisiones tomadas para generar una utilidad están basadas en el nivel de producción, en la antigüedad o es un riesgo que toma la empresa?. ¿Por qué?	X		X		X			
6	¿Crees que hay un punto de equilibrio para determinar el volumen de ventas donde no se gana ni pierde?. ¿Por qué?	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [x]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Julio Ricardo Capristan Miranda	DNI N°	06663183
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	953708840
Años de experiencia	20	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Maestro	Lugar y fecha	11-04-2022
Metodólogo/ temático	Temático		

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



Universidad
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

Título del documento:	Estado de Situación Financiera	
Periodo o año:	2019-2020-2021	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Los estados financieros son muy importantes porque refleja la información financiera de la entidad ya que permite a los usuarios tomar decisiones para que puedan tener un análisis eficiente y eficaz que cuyo fin es invertir en un negocio. Además de ello, refleja la exactitud de los impuestos que una empresa está obligada a pagar.	Son reportes financieros que abarca los activos, pasivos y patrimonio de la entidad mediante la cual se conocerá lo que posee la entidad, así como los derechos y deberes que se determinan en un periodo establecido. Cabe recalcar que estos informes deben cumplir con los principios de contabilidad y las normas internacionales de contabilidad.	Departamento de Contabilidad.

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N.º	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No		
1	Estados de Situación Financiera	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Julio Ricardo Capristan Miranda	DNI N°	06663183
Condición en la universidad	Docente TP	Teléfono / Celular	953708849
Años de experiencia	20	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Maestro		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	11-04-2022

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL


Título del documento:	Estado de Resultados	
Periodo o año:	2019-2020-2021	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Los estados de resultados en las empresas se realizan con la finalidad de obtener información sobre los resultados financieros ya sean ganancia o pérdida. Cabe resaltar que el objetivo principal es maximizar las utilidades para poder tomar decisiones en base a los resultados obtenidos.	Son reportes financieros de un determinado periodo donde muestra los ingresos que ha obtenido la empresa, así como los costos de venta y servicios en que ha incurrido la empresa. Finalmente, muestra los gastos que ha realizado la empresa.	Departamento de Contabilidad.

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N.º	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Estado de Resultados	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica

Opinión de aplicabilidad:	Aplicable [X]	Aplicable después de corregir []	No aplicable []
Nombres y Apellidos	Julio Ricardo Capristan Miranda		DNI N° 06663183
Condición en la universidad	Docente TP		Teléfono / Celular 953708849
Años de experiencia	20		Firma 
Título profesional/ Grado académico	Maestro		Lugar y fecha 11-04-2022
Metodólogo/ temático	Temático		

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.


CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL PERSONAL DE OFICINA
DEL AREA DE CONTABILIDAD, ADMINISTRACION Y DIRECTORIO.

N.º	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No		
1	¿Cómo se distribuye los costos de materia prima, mano de obra y los costos indirectos que intervienen en el servicio dentro del área del almacén, administrativa y ventas cuando adquieren una compra?	X		X		X			
2	¿Cuál es el procedimiento que realizan para la compra de los materiales, en la captación de mano de obra? ¿Existe un especialista en el área?	X		X		X			
3	¿De qué manera se identifican los costos que influyen en la prestación de servicios tanto como directos e indirectos?	X		X		X			
4	¿Cuál es el proceso para determinar que los costos sean fijos, variables o mixtos dentro de las áreas administrativas, ventas y almacén?	X		X		X			
5	¿Crees que las decisiones tomadas para generar una utilidad están basadas en el nivel de producción, en la antigüedad o es un riesgo que toma la empresa?, ¿Por qué?	X		X		X			
6	¿Crees que hay un punto de equilibrio para determinar el volumen de ventas donde no se gana ni pierde?, ¿Por qué?	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	Roque Juan Espinoza Cascau	DNI N.º	07766626
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	959514577
Años de experiencia		Firma	
Título profesional/ Grado académico	Negocios Internacionales	Lugar y fecha	11-04-2022
Metodólogo/ temático	Temático		

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar el componente o subcategoría específica del constructo

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

Título del documento:	Estado de Situación Financiera	
Periodo o año:	2019-2020-2021	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Los estados financieros son muy importantes porque refleja la información financiera de la entidad ya que permite a los usuarios tomar decisiones para que puedan tener un análisis eficiente y eficaz que cuyo fin es invertir en un negocio. Además de ello, refleja la exactitud de los impuestos que una empresa está obligada a pagar.	Son reportes financieros que abarca los activos, pasivos y patrimonio de la entidad mediante la cual se conocerá lo que posee la entidad, así como los derechos y deberes que se determinan en un periodo establecido. Cabe recalcar que estos informes deben cumplir con los principios de contabilidad y las normas internacionales de contabilidad.	Departamento de Contabilidad.


CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N.°	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Estados de Situación Financiera	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (preclear si hay suficiencia): Si aplica.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	Roque Juan Espinoza Casco	DNI	07766626
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	999514577
Años de experiencia		Firma	
Título profesional/ Grado académico	Negocios Internacionales	Lugar y fecha	11-04-2022
Metodólogo/ temático	Temático		

¹Pertinencia: Le pregunta abierta corresponde el concepto teórico formulado.

²Relevancia: Le pregunta abierta es apropiado para representar el componente o subcategoría específica del constructo.

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

Título del documento:	Estado de Resultados	
Período o año:	2019-2020-2021	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Los estados de resultados en las empresas se realizan con la finalidad de obtener información sobre los resultados financieros ya sean ganancia o pérdida. Cabe resaltar que el objetivo principal es maximizar las utilidades para poder tomar decisiones en base a los resultados obtenidos.	Son reportes financieros de un determinado periodo donde muestra los ingresos que ha obtenido la empresa, así como los costos de venta y servicios en que ha incurrido la empresa. Finalmente, muestra los gastos que ha realizado la empresa.	Departamento de Contabilidad.


CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N.º	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Estado de Resultados	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	Roque Juan Espinoza Casco	DNI 84	07766626
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	959514577
Años de experiencia		Firma	
Título profesional/ Grado académico	Negocios Internacionales	Lugar y fecha	11-04-2022
Metodólogo/ temático	Temático		

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar el componente o subcategoría específica del constructo

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL PERSONAL DE OFICINA
DEL AREA DE CONTABILIDAD, ADMINISTRACION Y DIRECTORIO.

N.°	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Cómo se distribuye los costos de materia prima, mano de obra y los costos indirectos que intervienen en el servicio dentro del área del almacén, administrativa y ventas cuando adquieren una compra?	X		X		X			
2	¿Cuál es el procedimiento que realizan para la compra de los materiales, en la captación de mano de obra? ¿Existe un especialista en el área?	X		X		X			
3	¿De qué manera se identifican los costos que influyen en la prestación de servicios tanto como directos e indirectos?	X		X		X			
4	¿Cuál es el proceso para determinar que los costos sean fijos, variables o mixtos dentro de las áreas administrativas, ventas y almacén?	X		X		X			
5	¿Crees que las decisiones tomadas para generar una utilidad están basadas en el nivel de producción, en la antigüedad o es un riesgo que toma la empresa?, ¿Por qué?	X		X		X			
6	¿Crees que hay un punto de equilibrio para determinar el volumen de ventas donde no se gana ni pierde?, ¿Por qué?	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	David Flores Zafra	DNI 	41541647
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	992040030
Años de experiencia	4	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctor en Administración	Lugar y fecha	11-04-2022
Metodólogo/ temático	Metodólogo		

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

Título del documento:	Estado de Situación Financiera	
Periodo o año:	2019-2020-2021	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Los estados financieros son muy importantes porque refleja la información financiera de la entidad ya que permite a los usuarios tomar decisiones para que puedan tener un análisis eficiente y eficaz que cuyo fin es invertir en un negocio. Además de ello, refleja la exactitud de los impuestos que una empresa está obligada a pagar.	Son reportes financieros que abarca los activos, pasivos y patrimonio de la entidad mediante la cual se conocerá lo que posee la entidad, así como los derechos y deberes que se determinan en un periodo establecido. Cabe recalcar que estos informes deben cumplir con los principios de contabilidad y las normas internacionales de contabilidad.	Departamento de Contabilidad.

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL


N.º	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Estados de Situación Financiera	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.



Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	David Flores Zafra	DNI	41541647
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	992040030
Años de experiencia	4	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctor en Administración	Lugar y fecha	11-04-2022
Metodólogo/ temático	Metodólogo		

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar el componente o subcategoría específica del constructo.

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

Título del documento:	Estado de Resultados	
Periodo o año:	2019-2020-2021	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Los estados de resultados en las empresas se realizan con la finalidad de obtener información sobre los resultados financieros ya sean ganancia o pérdida. Cabe resaltar que el objetivo principal es maximizar las utilidades para poder tomar decisiones en base a los resultados obtenidos.	Son reportes financieros de un determinado periodo donde muestra los ingresos que ha obtenido la empresa, así como los costos de venta y servicios en que ha incurrido la empresa. Finalmente, muestra los gastos que ha realizado la empresa.	Departamento de Contabilidad.


CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N.º	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Estado de Resultados	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (prestar si hay suficiencia): Si aplica

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	David Flores Zafra	DNI NA	41541647
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	992040030
Años de experiencia	4	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctor en Administración	Lugar y fecha	11-04-2022
Metodológico/ temático	Metodológico		


¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar el componente o subcategoría específica del constructo.

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desvíe.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Anexo 8: Fichas de validación de la propuesta



Anexo 8: Ficha de validez de la propuesta
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Aplicación de la mejora continua para la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022.

Nombre de la propuesta: metodología 5s y PDCA.


Yo, Roque Juan Espinoza Casco, identificado con DNI Nro. 07786626 Especialista en Negocios internacionales, Actualmente laboro en la D&V ingeniería y consultoría SAC, Ubicado en Av. Billingash 1005 - Zona D - San Juan de Miraflores. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.
Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.
Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N.º	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ingeniería.	x		x		x			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	x		x		x			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	x		x		x			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	x		x		x			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	x		x		x			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	x		x		x			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	x		x		x			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	x		x		x			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	x		x		x			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	x		x		x			

Y después de la revisión opino que:

1. En el punto 9, la propuesta es operativa para el tipo de sociedad y su incorporación es necesaria
2.
3.
4. Es todo cuanto informo;



Firma

Anexo 9: Ficha de evaluación de tesis holística

Anexo 10: Informe de Turnitin del plan de tesis

PT_C_Garcia_Due_as_Reyna_1.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

43%

INDICE DE SIMILITUD

39%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

28%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Wiener Trabajo del estudiante	10%
2	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	8%
3	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ujcm.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	es.scribd.com Fuente de Internet	1%
6	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%

Anexo 11: Informe de Turnitin de tesis

Anexo 12: Matrices de trabajo

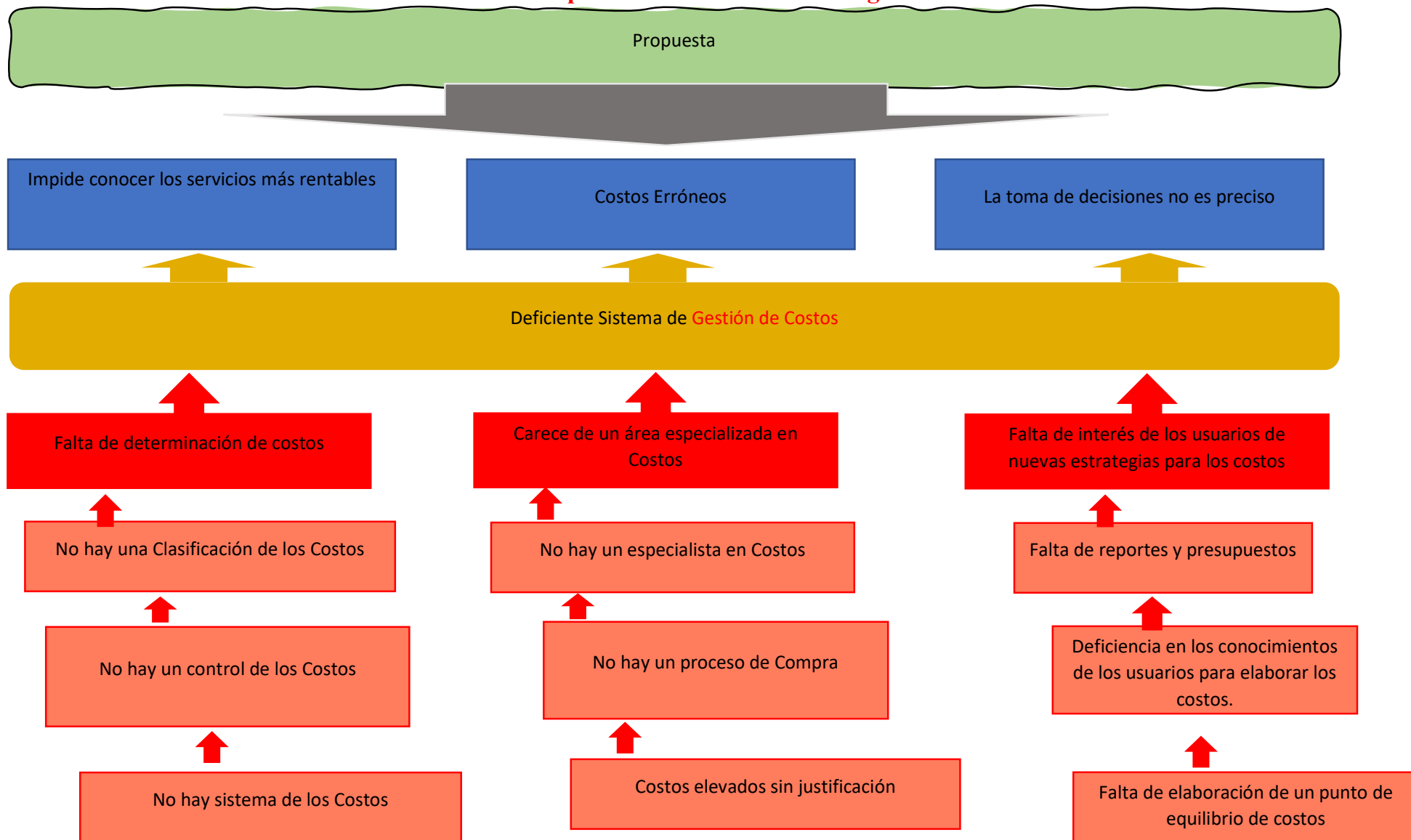
Matriz 1. Fuentes de información para el problema a nivel internacional

Problema de investigación a nivel internacional					
Categoría problema: Gestión de costos					
Informe mundial 1		Informe mundial 2		Informe mundial 3	
Palabras claves del informe	Gestión de costos Rendimiento y calidad Costo unitario Costo total Costo de mantenimiento	Palabras claves del informe	Gestión de costos Rendimiento y calidad Costo unitario Costo total Costo de mantenimiento	Palabras claves del informe	Gestión de costos Rendimiento y calidad Costo unitario Costo total Costo de mantenimiento
Título del informe	Gestión de costos en las pymes – un análisis en las industrias graficas del Paraguay.	Título del informe	¿Cómo realizar una gestión de costos en el rubro hotelero para la mejor toma de decisiones?	Título del informe	Gestión de costos, una alternativa de planificación operativa. Caso de estudio servicio de transporte público cantón Tosagua de la provincia Manabí
En un estudio paraguayo se realizó un análisis donde indican que, las entidades desconocen las herramientas actualizadas referentes al costeo ABC, así como los costos de administración total para un control adecuado y, por lo tanto, no lo aplican. El motivo por lo que las entidades no aplican esta gestión es porque no identifican con exactitud a los generadores de costos, no hay información real de los componentes y la mitad de la muestra de este estudio considera desfavorable este mecanismo porque genera un trabajo adicional. Sin embargo, este estudio ha dado como resultado una buena acogida en los directivos porque brinda beneficios que podrían tener ya que al utilizar esta herramienta ayuda en la toma de decisiones porque permite revisar datos, pero no es viable para la gestión operativa ni estratégica.		En un estudio colombiano se evidenció la complejidad para determinar el precio de un servicio porque existe una diferencia entre el costo variable (que es fácil de determinar) y los costos fijos (que depende del espacio de una entidad en un cierto tiempo). Al no conocer estos valores exactos conlleva a que muchas entidades han tenido pérdidas económicas porque no han aprovechado las oportunidades para mejorar los servicios o su valor agregado. Una estructura de gestión ayudará a especificar los servicios adecuados que se estén asignando para poder así invertir en nuevos materiales, en intangibles y en las capacitaciones de los trabajadores. Además, al tener un informe de costos ayuda a tener una precisión en las decisiones en el ámbito económico, ya que permite conocer la inversión, así como el rendimiento que puede ser eficaz o no para disminuir los costos que están demás.		En un estudio ecuatoriano señalan que, la gestión de costos es un grupo de métodos que busca analizar el resultado de la entidad. En tanto, al administrar el cálculo hace que las organizaciones logren sobresalir para obtener una rentabilidad eficiente con excelentes decisiones que se tomen de acuerdo con los diferentes enfoques. Según el estudio, una entidad de transportes señala que los ingresos dependen de un 65% de los costos variables. Además, el 62% debe reajustarse para los gastos operativos, así como los costos fijos en un 38%. La causa es que no se elabora un presupuesto de los comportamientos de estos por lo que se realizan los estados financieros considerando solo los gastos administrativos de la entidad. La solución planteada es interpretar la información contable a partir de su clasificación según la variación en los costos fijos y variables.	
Evidencia del registro en Ms Word	(Lafuente Velázquez y Paez Von Schmeling, 2018)	(Suárez, 2019)		(Cedeño Vera y Valdés Pérez, 2021)	

Matriz 2. Fuentes de información para el problema a nivel nacional

Problema de investigación a nivel nacional					
Informe nacional 1		Informe nacional 2		Informe nacional 3	
Palabras claves del informe	Gestión de costos Rendimiento y calidad Costo unitario Costo total Costo de mantenimiento	Palabras claves del informe	Gestión de costos Rendimiento y calidad Costo unitario Costo total Costo de mantenimiento	Palabras claves del informe	Gestión de costos Rendimiento y calidad Costo unitario Costo total Costo de mantenimiento
Título del informe	Management: cómo una buena gestión de costos beneficia a tu organización	Título del informe	Sistema de costos y gestión en las empresas de explotación extensiva de ganado vacuno de carne, provincia de Cajamarca, Perú	Título del informe	Costos de producción de las empresas disminuyen cuando se aplican normas técnicas
<p>En un artículo del diario Gestión detallan que las entidades están basándose en el manejo y reducción de los costos mediante los diferentes métodos tecnológicos. Según una encuesta realizada por la organización Deloitte a 1,000 directivos de cuatro continentes como América Latina, EE. UU., Asia Pacífico y Europa señalan que, la ventaja de la disminución de los costos es para agregar una visión competitiva dando un porcentaje favorable del 53% y no invertir en el crecimiento de la entidad cayendo en un resultado del 46%. Por otro lado, Julio Hernández (director del programa especializado en dirección estratégica de costos de la universidad de Piura) especifica que, si se mide y cumple con los objetivos operativos habría una mejora en los procesos ya que hay un plan estratégico con ganancias reales que crea situaciones más importantes para generar ventajas competitivas a través de una correcta aplicación gestión de costos.</p>		<p>En un informe que realizaron sobre el sistema de costos y gestión de las entidades ganaderas de Cajamarca se demuestra que es importante contar con costos históricos por procesos con los sistemas absorbentes y variables. Además, este sistema hace que los costos indirectos se apliquen por el volumen sin llevar a cabo los métodos y su distribución ya que, la información que se obtiene no es real ni regular para la toma de decisiones, pero si es útil para efectuar los principios de contabilidad. Se determinó que la causa-efecto del costo es un método exacto y fidedigno porque se basa en que el costo depende de las actividades.</p>		<p>En un informe de una noticia especifican que, los costos de producción oscilan en un promedio entre el 5% y 25% para las entidades que no aplican normas técnicas de estandarización dependiendo del tipo de negocio. Estas normas son elaboradas por consensos que se vinculan con la calidad del negocio para ser competentes mundialmente en todos tipos de sectores. En Perú, solo el 20% de las medianas y grandes empresas utilizan estas normas técnicas en su proceso.</p>	
Evidencia del registro en Ms Word	(Diario Gestión, 2018)	Evidencia del registro en Ms Word	(alcalde Infante, 2020)	Evidencia del registro en Ms Word	(Andina Agencia peruana de noticias, 2021)

Matriz 3. Árbol de problemas a nivel local – organización



Matriz 4. Matriz de problema a nivel local

Causa	Sub causa	¿Porqué?	Problema general
			Gestión de costos
Falta de determinación de costos	No hay sistema de los Costos	Porque no hay un orden establecido por el área indicada.	En la empresa de servicios se encontraron problemas en el sistema, clasificación y en el control de costos por ende implica que no haya una determinación de precios reales ni exactos. La mala gestión de costos impedirá conocer los servicios más rentables para que la entidad genere ingresos. Tener en cuenta que, se determinan costos elevados sin ninguna justificación porque no hay un especialista en el proceso de compras y esto conlleva a carecer de un área especializada en costo dando como resultado que los costos sean erróneos. Por último, la falta de la elaboración de un punto de equilibrio dificulta la toma de decisiones. Asimismo, no contar con un presupuesto ni reportes por la deficiencia de los conocimientos de los usuarios involucrados hace que no haya interés en los directivos para implementar nuevas estrategias que generen ganancias.
		Porque no cumplen con lo establecido por el área inexperta.	
	No hay una Clasificación de los Costos	Porque no existe conocimiento alguno para diversificar los costos.	
		Porque no hay una herramienta para elaborar la clasificación de los costos.	
	No hay un control de los Costos	Porque no hay interés para controlar con exactitud los costos.	
		Porque no se plantea un control específico.	
Carece de un área especializada en Costos	Costos elevados sin justificación	Porque no cuentan con un sistema ni método para controlar los costos.	
		Porque se basan en datos históricos.	
	No hay un especialista en Costos	Porque el área establecida tiene un personal no adecuado para el análisis de costo.	
		Porque tratan de reducir gasto personal.	
	No hay un proceso de Compra	Porque son varios encargados que realizan compras distintas.	
		Porque las compras no pasan por una evaluación.	
Falta de interés de los usuarios de nuevas estrategias para los costos	Falta de elaboración de un punto de equilibrio de costos	Porque al no haber punto de equilibrio en el costeo no se podrá analizar las ganancias.	
		Porque el encargado solo se basa en experiencia.	
	Falta de reportes y presupuestos	Porque no determinan un tiempo específico para elaborarlos.	
		Porque no hay personal que lo realice.	
	Deficiencia en los conocimientos de los usuarios para elaborar los costos.	Porque no hay capacitación constante para los involucrados.	
		Porque no hay especialización en el rubro.	

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional:			
Título	Gestión de costos en el sector de áridos a través del método de costeo basado en actividades	Metodología	
Autor	Cecilia del Pilar Gallegos Muñoz Estela, Irene Rodríguez Quezada	Enfoque	Cualitativa - Participativa
Lugar:	Chile	Tipo	Pre-experimental e Histórica
Año	2020		
Objetivo	El presente estudio tiene como objetivo identificar oportunidades de mejora y reducción de costos en una empresa productora de áridos, a través de la metodología de Costo Basado en Actividades (ABC).	Diseño	
Resultados	Los resultados muestran como el ABC permite conocer el costo y rentabilidad de cada uno de los productos de la empresa, medido en metros cúbicos.	Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Es posible concluir que, para identificar de forma más precisa las actividades, es necesario conocer los procesos dentro de la empresa. Esto concuerda con Brito et al. (2009), quienes señalan que el sistema ABC se debe centrar en las actividades que realiza la empresa siguiendo el flujo de los procesos. Para esto, es imprescindible que la empresa cuente con manuales de procedimientos que ayuden a la comprensión de los procesos y tareas desarrolladas por la empresa.	Técnicas	
		Instrumentos	Revisión documental
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Gallegos y Rodríguez (2020) especificaron que, en su estudio sobre la gestión de costos a través del método de costeo basado en actividades, tuvo como objetivo hallar mejoras y disminución en los costos de una entidad mediante este método basado en actividades (ABC). Este estudio tuvo un enfoque cualitativo – participativa de tipo pre-experimental e histórica, en la que se usó como instrumento la revisión documental. El estudio dio como resultado, que mediante este método ABC podemos descubrir el costo y la rentabilidad de cada producto de la entidad. Por lo tanto, se concluyó que, debemos conocer los flujos de los procesos mediante los manuales de procedimientos que realiza la entidad para poder establecer una manera más exacta las actividades.		
Referencia	(Gallegos & Rodríguez, 2020)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional:			
Título	Plan de mejora basado en la metodología 5s para comercial “María Fernanda”	Metodología	
Autor	Kimberly Stefania Ciurliza Morales Feliciano Mullo Guamán	Enfoque	Mixto
Lugar:	Guayaquil, Ecuador.	Tipo	Descriptiva
Año	2019		
Objetivo	Diseñar un plan de mejora basado en la metodología 5S con el fin de mantener el orden en el almacén del comercial “María Fernanda”.	Diseño	
Resultados		Método	
		Población	10 empleados y 312 clientes
		Muestra	312 clientes
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se aplicó la metodología 5S en las áreas de almacén y bodega para disminuir la pérdida de tiempo en búsqueda de materiales, desorden, presencia de suciedad con la finalidad de brindar solución a los inconvenientes. Se diseñó un programa de capacitación referente a la metodología de 5s para el personal que forma parte del comercial, este permitirá adquirir y desarrollar los conocimientos y habilidades relacionados a las actividades que esté desarrollando, en el cual se evidenciará que el personal está totalmente capacitado para aplicar la metodología de las 5s.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	<p>Ciurliza y Mullo (2019) especificaron que, en su proyecto basado en la planificación de mejora implementando la metodología 5s para una empresa comercializadora, tuvo como objetivo realizar un proyecto que ayudó en la mejora de la entidad a través de la aplicación de la metodología 5s con el objetivo de conservar un orden dentro el área de almacén de la empresa comercializadora. La metodología de este estudio es de enfoque mixto de descriptiva, donde utilizaron la técnica de la encuesta seguida con el instrumento del cuestionario, teniendo en proyecto a una población de 10 empleados y 312 clientes externos que fueron su muestra. Por lo tanto, la conclusión que tuvo el estudio fue disminuir los costos que se produce cuando se pierde tiempo en buscar los materiales dentro del área de almacén, a causa del desorden y desaseo. Por último, se propuso y evidenció un sistema de capacitación alusivo a la metodología 5s que estuvo dirigido a los trabajadores del área comercial y almacén con el fin de obtener conocimientos así como desarrollar la destreza en las actividades de la empresa.</p>		
Referencia	(Ciurliza & Mullo, 2019)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional:

Datos del antecedente internacional:			
Título	Prácticas de gestión de costos en empresas de manufactura (en el caso de bgi ethiopia private limited company)	Metodología	
Autor	Asefash Worku	Enfoque	Mixto
Lugar:	Adís Abeba, Etiopía	Tipo	
Año	2018		
Objetivo	El objetivo general de este estudio es evaluar y examinar la aplicación de costos prácticas de gestión para reducir y controlar los costes de fabricación.	Diseño	Descriptivo
Resultados		Método	
		Población	32 empleados de BGI Etiopía PLC
		Muestra	Su población es su muestra
		Unidades informantes	
Conclusiones	El propósito de esta investigación es examinar la aplicación de la gestión de costos en la reducción y controlar los costes de fabricación. En las empresas manufactureras, los principales elementos de costo son costo de material directo, costo de mano de obra directa, costos generales de fabricación que se agrupan en costes de fabricación. El control y la reducción de los costos de fabricación se pueden ver desde la vista. punto de utilización de materiales, utilización de mano de obra, eliminación de desperdicios y supervisión de costos incurridos en el curso de la producción. Todos estos ayudan a mejorar las ganancias de la entidad comercial. Los gerentes de las empresas manufactureras establecen regularmente estándares de costos, preparan presupuesto de costos, revisar presupuestos y estándares, evaluar desviaciones y medir desempeños. Con el uso de medidas de control y reducción de costos, como el control de costos estándar, control, contabilidad de responsabilidad, participación de los empleados que la empresa ha podido controlar y reducir costos, mejorar la rentabilidad y medir el desempeño. Prácticas de gestión de costos proporcionar información que ayude a la dirección de la empresa a tomar decisiones sobre operaciones de negocios.	Técnicas	Entrevista
		Instrumentos	Guía de entrevista
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Worku (2018) determinó que, en su estudio sobre la práctica de la gestión de costos en una empresa manufacturera, tuvo como objetivo principal evaluar y examinar la aplicación de los costos con el fin de disminuir así como controlar los costes. En este estudio tuvo una metodología de enfoque mixto con un diseño descriptivo y utilizó como población a 32 trabajadores siendo esto su muestra empleando la técnica de la entrevista con el instrumento de guía de entrevista. Así mismo, este estudio tuvo como conclusión que los principales elementos que conforman el costo son los materiales directos, mano de obra directa y costos generales de fabricación que ayudan a mejorar la ganancia de una entidad. Por consiguiente, los gerentes realizan presupuestos con el fin de evaluar las desviaciones para poder medir los desempeños de los mismos de modo que, ayuda a la dirección de la empresa a tomar decisiones sobre las operaciones realizadas.		
Referencia	(Worku, 2018)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional:			
Título	Implementación de la metodología 5´ s en el Área de Almacenamiento de producto en Refaccionaria León.	Metodología	
Autor	Samuel Villán Vázquez	Enfoque	
Lugar:	Cuitláhuac, México	Tipo	
Año	2018		
Objetivo	Imprimir la metodología de las 5S en el área de almacén en la Reaccionaria León, para lograr una mayor productividad y un mejor entorno laboral.	Diseño	
Resultados		Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Por medio de la buena aplicación de la metodología 5 S se obtienen grandes ventajas que favorecen a un buen ambiente de trabajo con condiciones óptimas donde los empleados se sienten seguros tanto de las instalaciones como también de ellos mismos. Gracias a la implementación de 5 S los empleados se encuentran motivados y capaces para los cambios que se pudieran presentar. Gracias a la implementación de la metodología en el almacén se obtuvo un área de trabajo en condiciones óptimas para el desarrollo del trabajo, se logró clasificar los materiales de acuerdo con su uso e identificarlos correctamente por medio de ayuda visuales para evitar pérdida de tiempo al momento de localizar algún material.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Villán (2018) especificó que, en su estudio sobre la ejecución sobre la metodología 5s dentro del área de almacenaje, tuvo como objetivo adicionar la metodología en el área de almacén de una empresa para lograr la reducción de costos ya que mejorará la producción y el entorno de trabajo. La investigación tuvo como conclusión que, al implementar esta metodología de forma correcta se logra obtener ventajas relevantes que ayudan a un buen entorno de trabajo optimo porque cumple con la calidad de trabajo, donde los trabajadores se sienten cómodos y competentes ante cualquier circunstancia de cambio. Por lo tanto, esta metodología es muy eficiente si se aplica de manera correcta ya que permite diversificar e identificar de manera ideal los materiales de la empresa, que beneficia al desarrollo laboral de cada trabajador porque evita tener pérdidas de horas hombre al ubicar algún tipo de material en el área de almacén de la empresa.		
Referencia	(Villán, 2018)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional:			
Título	Diseño de un sistema de gestión de costos bajo la metodología ABC en la universidad libre, seccional Pereira.	Metodología	
Autor	Alejandra Cardona Díaz Jhon Jairo Santa Chaves	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Cali, Valle	Tipo	Correlacional
Año	2017		
Objetivo	Diseñar un sistema de gestión de costos bajo la Metodología de Costos Basados en Actividades en la Universidad Libre, Seccional Pereira.	Diseño	
Resultados	La construcción del modelo permitió detectar las falencias que posee los sistemas de información, la elaboración de los informes financieros y presupuestales y la imprecisión en los datos que se ingresan a los sistemas.	Método	Deductivo
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	El desarrollo del trabajo permitió suplir necesidades de La Universidad Libre en el procedimiento para el manejo de los costos, el inventario de actividades, medición de tiempos y movimientos, distribución correcta y acertada de los costos indirectos e imputación presupuestal.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Entrevista
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Cardona y Santa (2017) precisaron que, en su estudio sobre un sistema de gestión de costos mediante la metodología ABC tuvo como objetivo la implementación sobre el diseño de un sistema de gestión de costos referidos a la metodología ABC. En este estudio se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, con un método deductivo donde se realizaron las técnicas de encuesta con el instrumento de entrevista. Por consiguiente, este estudio tuvo como resultado la detención de los errores cuando se incorporan los datos en un sistema de información, en los informes financieros y presupuestales. Finalmente, se concluyó que, en este estudio se reemplazó las carencias que había en el procedimiento del manejo de costos, en los inventarios, en el control de los costos indirectos y presupuestos.		
Referencia	(Cardona & Santa, 2017)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional:

Datos del antecedente internacional:			
Título	Gestión de costes integrada sistema de entrega proyectos de construcción.	Metodología	
Autor	Thomas F. Theodorakopoulos	Enfoque	
Lugar:	Loughborough, Reino Unido	Tipo	
Año	2017		
Objetivo	En respuesta a la pregunta principal de investigación, el objetivo principal de esta investigación es investigar y establecer las características esenciales de, y proporcionar un prototipo desarrollo y prueba de un sistema de gestión de costes que integra la etapa de planificación y control para la entrega de proyectos en el sector de la construcción. El sistema integrado de gestión de costos debe permitir la identificación y resolución de los problemas de mala conectividad que predomina en el uso de los métodos tradicionales de gestión de costes.	Diseño	
Resultados		Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	El sistema integrado de gestión de costes permite la identificación y resolución de los problemas de mala vinculación que predominan en el uso del costo tradicional métodos de gestión. En términos generales tal como está aprobado, este sistema es: una poderosa herramienta de política; haciendo una integración completa de la información desde el diseño hasta la etapa de control con retroalimentación; eficaz en la simulación del resultado; proporcionando todas las soluciones posibles para la toma de decisiones; y después de una evaluación de cualquier variación de los objetivos de planificación inicial, lo que permite proyecto gerente para controlar todos los aspectos y el personal involucrado en este proceso.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Theodorakopoulos (2017) indicó que, en su estudio sobre la gestión de costos integrada a un sistema de un proyecto de construcción, tuvo como objetivo principal desarrollar una solución para la integración escasa que existen en los procesos del control de los costos. Esta investigación permitió la contribución de un desarrollo del sistema de gestión de costos integral, donde el modelo utilizado logró cumplir con los requisitos de este estudio, por lo tanto, es un proceso eficaz de parte de los que toman las decisiones finales. Así mismo, logra agrupar las etapas de planificación y control en un solo sistema continuo que cuenta con información relevante en ambas etapas. Por ende, este estudio tuvo como conclusión que el sistema determinado logró identificar y resolver problemas de integración ineficiente siendo un sistema común utilizado para la gestión de costos, por esa razón, se logró una solución que abarca a una variedad de opciones tradicionales que integran las etapas del proyecto para que los usuarios logren detectar las decisiones precipitadas en la entidad.		
Referencia	(Theodorakopoulos, 2017)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional:			
Título	Diseño de implementación de un sistema de costeo ABC en la empresa GECOM para incrementar su rentabilidad.	Metodología	
Autor	Damaliz Olga Maria Valdivia Diaz	Enfoque	
Lugar:	Lima	Tipo	Aplicada
Año	2021		
Objetivo	Determinar la rentabilidad de la empresa mediante la implementación del sistema de costeo ABC en GECOM.	Diseño	Experimental
Resultados		Método	Explicativa
		Población	Trabajadores de la empresa
		Muestra	La población es su muestra
		Unidades informantes	
Conclusiones	La rentabilidad de la empresa GECOM con el costeo tradicional era de un 31%, dado que había actividades que no generaban valor y eso hacía que se incremente los gastos, es por ello que se tenía una baja rentabilidad. Posterior a la aplicación del proceso ABC se obtuvo un 47%, lo cual representan un incremento del 16% en la rentabilidad. Al analizar las actividades mediante los cost driver del área de diseño, después de la propuesta se obtuvo una reducción del 17.23% en los costos de implementación del proceso de diseño. Al analizar los costos indirectos generó una reducción del 6.14% en los costos indirectos en la empresa de Comunicaciones.	Técnicas	Encuesta y análisis documental
		Instrumentos	Ficha de observación
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Valdivia (2021) señaló que, en su investigación que estable un diseño de un sistema de costeo ABC para la retornabilidad de las ganancias, tuvo como objetivo establecer la rentabilidad de una empresa de servicios a través del desarrollo del sistema de costeo ABC. El tipo de investigación es aplicada que cuenta con un diseño experimental con un método explicativo. Los trabajadores de la empresa es su población y muestra, donde aplicó la técnica de la encuesta así como el análisis documental con un instrumento de ficha de observación. Por consiguiente, tuvo como conclusión que al detectar procesos que ocasionaban un costo aumentaba del gasto por lo cual la rentabilidad que se tenía era un 31%. Este resultado aumentó en un 16% después de la aplicación de este estudio.		
Referencia	(Valdivia, 2021)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional:			
Título	Incidencia de la Gestión de Costos en la Liquidez de Empresas de Acabados de Construcción, Selva Alegre – Arequipa, 2019.	Metodología	
Autor	Jorge Rafael Delgado Barriga Giannina Elvira Mayta Quispe	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Arequipa	Tipo	Descriptivo o Correlacional
Año	2020		
Objetivo	Determinar si la gestión de costos incide en la liquidez de empresas de acabados de construcción, Selva Alegre – Arequipa 2019.	Diseño	No experimental – Transversal
Resultados		Método	
		Población	8 empresas
		Muestra	La población es su muestra
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se determinó que las empresas de este sector consideran viable aplicar la estrategia de liderazgo en costos como parte de su gestión y así mejorar su liquidez. Para la aplicación correcta de un sistema de costos, se debe iniciar con un sistema simple el cual no requiera de mucho esfuerzo y uso de recursos y que cumpla con entregar la información requerida y progresivamente implementar un sistema cada vez más completo. Para este rubro los sistemas de costos más acordes son el de órdenes y el ABC.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Delgado y Mayta (2020) determinaron que, en su estudio sobre la incidencia de gestión de costos en la liquidez, tuvo como objetivo establecer de qué manera la gestión de costos incurre en la liquidez de la entidad. La metodología que tuvo este estudio es de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo o correlacional, con un diseño no experimental – transversal. La población que abarcó este estudio es de 8 empresas siendo la población su muestra, donde utilizó la técnica de encuestas con el instrumento del cuestionario. Finalmente, tuvo como conclusión que las entidades consideran factible adaptar la estrategia de liderazgo en los costos dentro de su gestión para tener un mejoramiento en su liquidez ya que, es factible iniciar con una aplicación de un sistema de costes simplificada que cumpla con ingresar la información requerida que se pueda reforzar en un futuro. Por esa razón un sistema recomendable son los que abarcan los costos por órdenes y el ABC.		
Referencia	(Delgado & Mayta, 2020)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional:			
Título	Sistema de Costos para Optimizar la Toma de Decisiones en las Empresas de Instalaciones de Geomembranas, Arequipa 2018.	Metodología	
Autor	Gaby Roxana Gallegos Ramos Katherine Blanca Mostajo Antesana	Enfoque	
Lugar:	Arequipa	Tipo	
Año	2019		
Objetivo	Acondicionar un sistema de costos para optimizar la toma de decisiones en las empresas de instalaciones de Geomembranas, Arequipa 2018.	Diseño	Descriptivo
Resultados		Método	Científico descriptivo
		Población	8 empresas
		Muestra	Su población es su muestra
		Unidades informantes	
Conclusiones	Al comparar el sistema de costeo actual de las empresas del sector de instalación de geomembranas de la provincia de Arequipa con el sistema diagnosticado para dichas empresas en estudio, el cual es la determinación del costo por orden de trabajo adicionando el costeo por actividades, el segundo proporciona más información para la toma de decisiones	Técnicas	Observación y Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario y Procesamiento de datos
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Gallegos y Mostajo (2019) especificaron que, en su estudio sobre el sistema de costos para mejorar la toma de decisiones tuvo como objetivo preparar un Sistema de Costos para optimizar las decisiones tomadas que realizan las entidades. Este estudio tuvo como metodología de diseño descriptivo, mediante método científico descriptivo donde su población y muestra es de 8 empresas en la que utilizó la técnica de la observación y encuesta con los instrumentos de cuestionario y procesamiento de datos. Y finalmente, se concluyó que, las entidades que forman parte de este estudio determinan el costo por orden de trabajo adaptando el costeo por actividades generando así, información vital para una toma de decisión eficaz.		
Referencia	(Gallegos & Mostajo, 2019)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional:			
Título	Gestión de costos para incrementar la rentabilidad en la construcción de la 3era etapa planta automotriz, Lurín, año-2019.	Metodología	
Autor	Heredia Velasco, Edwin Rivero poma, Jesús Manuel	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima	Tipo	Descriptivo
Año	2019		
Objetivo	Implementar una gestión de costos en la construcción de la 3era Etapa Planta Automotriz, Lurín, con la finalidad de incrementar la rentabilidad.	Diseño	No experimental – Longitudinal
Resultados		Método	Deductivo
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Para la óptima implementación del Resultado Operativo en el modelo de control de costos propuesto, fue clave el intercambio de información entre los involucrados directos en la gestión de costos del proyecto (Ing. Residente, Ing. Oficina Técnica y 111 Administrador de obra). La calidad y precisión de la información ingresada determino la confiabilidad del margen operativo visualizado, cerrando el proyecto con un monto de \$ 132,717.62, que representa el 15.75% del monto total valorizado. Asimismo, se determinó la capacidad del margen operativo como indicador para identificar desviaciones y oportunidades de mejoras que encaminaron el incremento de la rentabilidad del proyecto.	Técnicas	Observación
		Instrumentos	Recolección de datos
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Heredia y Rivero (2019) señalaron que, en su estudio de Gestión de costos para el incremento de la rentabilidad tuvo como objetivo ejecutar un modelo de gestión de costos con el fin de aumentar la rentabilidad. En este tipo de estudio fue de enfoque mixto, de tipo descriptivo con un diseño no experimental – longitudinal de método deductivo. La técnica utilizada en este estudio fue la observación mediante el instrumento de recolección de datos. Se concluyó que, realizar una recopilación de datos entre todos los involucrados y la exactitud de la información dada es muy importante para la ejecución de este modelo de gestión de costos que repercute en el margen operativo que nos indica las desviaciones y oportunidades en el transcurso del incremento de la rentabilidad.		
Referencia	(Heredia & Rivero, 2019)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional X:			
Título	Aplicación de la metodología 5's para la optimización en la gestión del almacén en una empresa importadora de equipos de laboratorio.	Metodología	
Autor	Rojas Velásquez Carolina Elizabeth Salazar Valdivia Santiago	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Lima	Tipo	Aplicada
Año	2019		
Objetivo	Optimizar la gestión del almacén en una empresa importadora de equipos de laboratorio aplicando la metodología 5'S.	Diseño	No experimental
Resultados		Método	Explicativo
		Población	Toda la empresa
		Muestra	Toda la empresa
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se encontró que con la aplicación de la metodología 5'S, se contribuye de una manera eficiente en la gestión en el área del almacén en la empresa importadora de equipos de laboratorio. Mediante el apoyo del plan de implementación, las encuestas y las auditorías, se logró resolver todos los inconvenientes que se encontraron en el área, con el fin de obtener la optimización en dicha gestión y como consecuencia en toda la organización. Se concluyó que, con la aplicación de la metodología 5'S, se logró aumentar un 48% la cantidad de entrega de pedidos en fecha, ya que en comparación del año precedente donde se obtuvo 31% se denota una mejora obteniéndose un 79% en el presente año. Con este indicador obtenido se entiende que se ejecuta una mejora en la gestión de pedidos del almacén.	Técnicas	Entrevistas, Indicadores, Auditorías
		Instrumentos	Cuestionarios, Registros estadísticos, Ficha de evaluación.
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Rojas y Salazar (2019) determinaron que, en su estudio que se refiere a la implementación de la metodología de 5S mejora la gestión de los costos en el área de almacén, que tuvo como objetivo optimizar la administración del área de almacén en una organización importadora. La investigación realizada tuvo una metodología de enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, donde utilizaron el método explicativo mediante las técnicas de la entrevista, indicadores y auditorías con los instrumentos aplicados como los cuestionarios, registros estadísticos y ficha de evaluación. Por consiguiente, el estudio fue aplicado a toda la empresa siendo la población y muestra. Para concluir, se determinó que, al aplicar esta metodología 5s benefició de forma eficaz en la gestión del área de almacén. A través, de las encuestas y entrevistas se evidenció que, la implementación de la metodología de obtuvo beneficios de alta relevancia que optimizó la gestión en el área y por ende en toda la empresa. Asimismo, respecto al resultados en cifras se logró obtener beneficio muy importante que determina un aumento del 50% aproximadamente en entregas de pedidos en las fechas exactas. Por lo que, de muestra una mejora de casi el 80% a diferencia de años anteriores donde solo se percibía una mejora del 31% siendo una metodología eficiente para la mejora de la empresa.		
Referencia	(Rojas & Salazar, 2019)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional X:			
Título	Metodología basada en la gestión de costos de la guía de Pmbok 2013 para optimizar el impacto en costo de proyectos de alcantarillado en la zona rural del distrito de Chojata.	Metodología	
Autor	Miriam Esther Huanca Quispe	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Moquegua	Tipo	Descriptivo
Año	2018		
Objetivo	Formular una metodología para optimizar el impacto en costo de proyectos de alcantarillado en el distrito de Chojata basado en los lineamientos de la gestión de costos de la guía del PMBOK 2013.	Diseño	No experimental – Transversal
Resultados		Método	
		Población	19 obras
		Muestra	19 obras
		Unidades informantes	
Conclusiones	Al formular una metodología basada en los lineamientos de la gestión de costos de la guía del PMBOK®2013 se optimiza el impacto en costo de proyectos de alcantarillado en el distrito de Chojata, en vista de que, existe una diferencia significativa de costos entre el presupuesto original del proyecto y el presupuesto desarrollado con PMBOK. Al analizar y evaluar la información se identifica que la causa del impacto en costo del proyecto de alcantarillado en el distrito de Chojata es por partidas nuevas, cambio de material durante la ejecución del proyecto y deficiencias en la elaboración del expediente técnico.	Técnicas	Encuestas, registros y documental
		Instrumentos	Recolección de datos
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Huanca (2018) estableció que, en su estudio sobre la metodología basada en la gestión de costos mediante la guía de Pmbok 2013 para optimizar el impacto de los costos, tuvo como objetivo brindar métodos para maximizar el efecto del valor en un proyecto de construcción. Tuvo una metodología de investigación de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo con un diseño no experimental - transversal. Las técnicas utilizadas fueron el análisis documental con un instrumento de recolección de datos a una población de 19 proyectos que se consideraron como muestra. Se concluyó que, al formular los métodos basados en las normas que se establecen en la gestión de costos según la guía Pmbok 2013 se maximiza el efecto de los costos ya que existe una diferencia entre un presupuesto inicial y el presupuesto desarrollado por Pmbok 2013, porque al analizar así como evaluar la información que logran identificar la causa de ese impacto es por los diferentes cambios de los materiales que se utilizan en la ejecución del proyecto e ineficiencias en los informes técnicos		
Referencia	(Huanca, 2018)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional X:			
Título	Aplicación del ciclo Deming para reducir los costos de operación en el área de Distribución de Productos Terminados de la empresa San Fernando S.A.	Metodología	
Autor	Flores Quispe Rene Antonio	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Lima	Tipo	Aplicada.
Año	2018		
Objetivo	Establecer cómo la aplicación del ciclo Deming reduce los costos de operación en el área de Distribución de Productos Terminados de la empresa San Fernando S.A.	Diseño	Cuasi experimentales
Resultados		Método	
		Población	24 semanas
		Muestra	24 semanas
		Unidades informantes	
Conclusiones	Después de La aplicación del Ciclo Deming en la distribución de productos terminados en el almacén de Santa Anita, San Fernando S.A, se pudo observar la reducción de costos operativos en 19.5 %, que en valores monetarios son S/. 1.112,114. Se pudo observar la reducción de costos de mano de obra en un 14,17%. que monetariamente es S/. 157,618. Se pudo observar la reducción de costos de materiales 0.92 %. Que monetariamente es S/.10, 224. Se pudo observar la reducción de costos indirectos (mantenimiento) es 84.91 %. Que monetariamente es S/. 944, 271.	Técnicas	Análisis documental y observación de campo.
		Instrumentos	Ficha de recolección de datos
		Método de análisis de datos	Explicativo
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Flores (2018) especificó que, en su investigación sobre adaptar el ciclo PDCA para disminuir los costos de operacionalización en el área de distribución de una empresa comercializadora, tuvo como objetivo plantear la aplicación del ciclo PDCA para minorar los costos. Tuvo una metodología de investigación de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada con un diseño cuasi experimental con un método de análisis de datos explicativo. La técnica que se utilizó fueron el análisis documental y observación de campo mediante el instrumento de ficha de recolección de datos a una población que se considera las actividades de 24 semanas siendo también su muestra. Por último, se concluyó que, al obtener los resultados después de la aplicación del ciclo PDCA se visualizaron que hubo beneficios muy importantes ya que disminuyó los costos en un 14.17% en la mano de obra, un 19.5% en costos operativos, un 0.92% en materiales, un 84.91% en los costos indirectos de fabricación. Por ende, en general se redujeron en costos respecto a cifras monetarias en un total de 2'224,227.00.		
Referencia	(Flores, 2018)		

Matriz 6. Esquema de Teorías

Teorías contabilidad			
Teoría	Representante	Fundamento	¿Por qué incluir en la investigación?
1. Teoría de contabilidad	SHYAM SUNDER (2005)	<i>La teoría de la contabilidad es el estudio de este proceso de ajuste y decisión y de la naturaleza y las condiciones del equilibrio contable.</i>	La teoría de la contabilidad es un análisis de un proceso de transacción que se basa en una norma para conocer el equilibrio que existe en una entidad para la toma de decisiones y según Jiménez (2015) define que los costos es un valor monetario de los recursos entregados o prometidos a ser transferidos en el intercambio de bienes o servicios adquiridos. Guardan relación debido a que los costos son los recursos que se necesita para la entrega de un bien o servicio que depende de un equilibrio en el volumen de ventas para financiar los recursos adquiridos para una toma de decisión eficaz.
2. Teoría de control	SHYAM SUNDER (2005)	<i>El control en las organizaciones genera conocimiento común para ayudar a definir los contratos entre los agentes.</i>	La teoría de control induce el conocimiento de manera general con el fin de ayudar a precisar los contratos entre las entidades. Así mismo, Jiménez (2015) define que los costos es un valor monetario de los recursos entregados o prometidos a ser transferidos en el intercambio de bienes o servicios adquiridos. Por tanto, guarda relación porque los recursos adquiridos destinados a la entrega de un bien o servicio se establece mediante contratos entre las partes intervinientes en la operación.

Teorías ingeniería			
Teoría	Representante	Fundamento	¿Por qué incluir en la investigación?
1. Teoría de sistemas	LUDWIG VON BERTALANFFY (1976)	<i>Una teoría general de los sistemas sería un instrumento útil al dar.</i>	La teoría de sistemas tiene la finalidad de brindar un instrumento eficiente para un control en las organizaciones. Según Lavolpe y Smolje (2021) definen que la gestión de costos es una parte de la contabilidad patrimonial que ofrece el registro de este valor que depende de las diferentes funciones de cada entidad. Guarda relación, ya que para el registro de los valores de los recursos que conforman los costos se requiere un instrumento eficiente que obtenga la organización.
2.			

Matriz 7. Sustento teórico

Teoría de Contabilidad, Control y Sistemas			
Autor de mayor relevancia o creador de la teoría:			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	La teoría de la contabilidad es el estudio de este proceso de ajuste y decisión y de la naturaleza y las condiciones del equilibrio contable	El control en las organizaciones genera conocimiento común para ayudar a definir los contratos entre los agentes.	Una teoría general de los sistemas sería un instrumento útil al dar.
Parfraseo	La teoría de la contabilidad es un análisis de un proceso de transacción que se basa en una norma para conocer el equilibrio que existe en una entidad para la toma de decisiones y según Jiménez (2015) define que los costos es un valor monetario de los recursos entregados o prometidos a ser transferidos en el intercambio de bienes o servicios adquiridos. Guardan relación debido a que los costos son los recursos que se necesita para la entrega de un bien o servicio que depende de un equilibrio en el volumen de ventas para financiar los recursos adquiridos para una toma de decisión eficaz.	La teoría de control induce el conocimiento de manera general con el fin de ayudar a precisar los contratos entre las entidades. Así mismo, Jiménez (2015) define que los costos es un valor monetario de los recursos entregados o prometidos a ser transferidos en el intercambio de bienes o servicios adquiridos. Por tanto, guarda relación porque los recursos adquiridos destinados a la entrega de un bien o servicio se establece mediante contratos entre las partes intervinientes en la operación.	La teoría de sistemas tiene la finalidad de brindar un instrumento eficiente para un control en las organizaciones. Según Lavolpe y Smolje (2021) definen que la gestión de costos es una parte de la contabilidad patrimonial que ofrece el registro de este valor que depende de las diferentes funciones de cada entidad. Guarda relación, ya que para el registro de los valores de los recursos que conforman los costos se requiere un instrumento eficiente que obtenga la organización
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	SHYAM SUNDER (2005)	SHYAM SUNDER (2005)	LUDWIG VON BERTALANFFY (1976)

<p>Relación de la teoría con el estudio</p>	<p>TEORIA DE CONTABILIDAD</p> <p>Guardan relación debido a que los costos son los recursos que se necesita para la entrega de un bien o servicio que depende de un equilibrio en el volumen de ventas para financiar los recursos adquiridos para una toma de decisión eficaz.</p> <p>TEORIA DE CONTROL</p> <p>Guarda relación porque los recursos adquiridos destinados a la entrega de un bien o servicio se establece mediante contratos entre las partes intervinientes en la operación.</p> <p>TEORIA DE SISTEMAS</p> <p>Guarda relación, ya que para el registro de los valores de los recursos que conforman los costos se requiere un instrumento eficiente que obtenga la organización</p>
<p>Redacción final</p>	<p>El presente estudio, tiene una base teórica, basada en la teoría de la contabilidad, control y sistemas. La teoría de la contabilidad es un análisis de un proceso de transacción basada en una norma para conocer el equilibrio que existe en una entidad para la toma de decisiones y según Jiménez (2015) define que, los costos es un valor monetario de los recursos entregados o prometidos a ser transferidos en el intercambio de bienes o servicios adquiridos. Guardan relación debido a que los costos son los recursos que se necesita para la entrega de un bien o servicio que depende de un equilibrio en el volumen de ventas para financiar los recursos adquiridos para una toma de decisión eficaz.</p> <p>La teoría de control induce el conocimiento de manera general con el fin de ayudar a precisar los contratos entre las entidades. Así mismo, Jiménez (2015) detalla que, los costos es un valor monetario de los recursos entregados o prometidos a ser transferidos en el intercambio de bienes o servicios adquiridos. Por tanto, guarda relación porque los recursos adquiridos destinados a la entrega de un bien o servicio se establece mediante contratos entre las partes intervinientes en la operación.</p> <p>La teoría de sistemas tiene la finalidad de brindar un instrumento eficiente para un control en las organizaciones. Según Lavolpe y Smolje (2021) definen que, la gestión de costos es una parte de la contabilidad patrimonial que ofrece el registro de este valor que depende de las diferentes funciones de cada entidad. Guarda relación, ya que para el registro de los valores de los recursos que conforman los costos se requiere un instrumento eficiente que obtenga la organización.</p>

Matriz 8. Construcción de la categoría

Categoría: Gestión de costos					
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3	Fuente 4	Fuente 5
Cita textual	La gestión de costos es un sistema que sirve de herramienta a la contabilidad de costos para la administración (planeación y control) de los costos generados en todas las áreas de la empresa.	La gestión de los costos incluye un conjunto de actividades desarrolladas por los gerentes en la planeación y control de los costos a corto y mediano plazo. A partir del conocimiento de los costos se toman decisiones en relación con el diseño de los productos y servicios, cambios en los métodos de trabajo, sustitución de materiales, adquisición de activos, etc.	La gestión de costes implica iniciar y tomar decisiones que mejorarán la eficiencia de una organización. Para alcanzar esto, los directivos deben entender los conceptos de coste discutidos anteriormente en el contexto de sus propios negocios. Deben conocer cómo sus decisiones pueden cambiar los costes, y deben ser alertados de situaciones en las que los costes requieren ser alterados y/o la oportunidad de alterar costes en un sentido beneficioso.	El sistema de administración de costos es un subsistema del sistema de información contable y debe diseñarse para satisfacer los objetivos del costeo, del control y de la toma de decisiones	La gestión de costes es una herramienta necesaria para poder tomar decisiones acertadas en cualquier área de la organización debido a que existe una relación directa entre los costes y los resultados económicos de la organización.
Parfraseo	La gestión de costos es un conjunto de procedimientos que se utiliza como un instrumento dentro del proceso de los desembolsos de dinero que realiza cada área de la entidad para alcanzar los objetivos administrativos a través de una eficiente planeación y control.	La gestión de costos es un grupo de actividades que realizan los directores que conocen los valores de los recursos adquiridos mediante la planeación y control de costos ya sean a corto o mediano plazo para tomar decisiones respecto al producto o servicio, al método cambiante de trabajo, la sustitución de materiales compra de activos entre otros.	La gestión de costos en una entidad establece un inicio y mejora la eficiencia para la toma de decisiones que conlleva a los gerentes conocer el significado de los costos en el contexto del giro del negocio. Para esto, deben percibir que las decisiones tomadas pueden variar los costes y tomarán en cuenta el cambio de situaciones deficientes en un sentido que beneficiará a la entidad.	La gestión de costos es un sistema que forma parte del proceso contable que tiene como finalidad satisfacer los objetivos de inspección, financiamiento y de la toma de decisiones.	La gestión de costos es útil para la toma de decisiones oportunas en cualquier lugar de una empresa ya que se relaciona directamente entre los costes y efecto económico de una entidad.
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(López & Gómez , 2018)	(Charlita, 2009)	(Tanaka, Yoshikawa, Innes, & Mitchell, 1997)	(Hansen & Mowen, 2007)	(Gestiopolis, 2002)
Redacción final	López y Gomes (2018) definen que, es un conjunto de procedimientos que se utiliza como un instrumento dentro del proceso de los desembolsos de dinero que realiza cada área de la entidad para alcanzar los objetivos administrativos a través de una eficiente planeación y control. Así mismo, Charlita (2009) especifica que, la gestión de costos es un grupo				

	de actividades que realizan los directores que conocen los valores de los recursos adquiridos mediante la planeación y control de costos ya sean a corto o mediano plazo para tomar decisiones respecto al producto o servicio, al método cambiante de trabajo, la sustitución de materiales compra de activos entre otros. Al igual que, Tanaka et al. (1997) precisan que, la gestión de costos en una entidad establece un inicio y mejora la eficiencia para la toma de decisiones que conlleva a los gerentes conocer el significado de los costos en el contexto del giro del negocio. Para esto, deben percibir que las decisiones tomadas pueden variar los costes y tomarán en cuenta el cambio de situaciones deficientes en un sentido que beneficiará a la entidad. Mientras tanto, Hansen y Mowen (2007) determinan que, la gestión de costos es un sistema que forma parte del proceso contable que tiene como finalidad satisfacer los objetivos de inspección, financiamiento y de la toma de decisiones. Por último, Gestipolis (2002) concreta que, la gestión de costos es útil para la toma de decisiones oportunas en cualquier lugar de una empresa ya que se relaciona directamente entre los costes y efecto económico de una entidad.							
Construcción de las subcategorías según la fuente elegida Construcción de los indicadores Construcción de los indicadores Cita textual de la subcategoría	Subcategoría 1:		Subcategoría 2:		Subcategoría 3:		Subcategoría 4:	
	Función		Identificación		Comportamiento		Toma de decisiones	
Construcción de los indicadores Cita textual de la subcategoría Cita textual de la subcategoría Parafraseo	I1	Producción	I5	Directos	I9	Fijos	I13	Diferenciales
	I2	Operación	I6	Indirectos	I10	Variables	I14	Sumergidos
	I3		I7		I11	Mixtos	I15	De oportunidad
	I4		I8		I12		I16	
Cita textual de la subcategoría Parafraseo Parafraseo Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Producción. Se generan en el área productiva y se encuentran integrados por la materia prima, mano de obra y costos indirectos de producción.		Directos. Se identifican plenamente en el producto como la materia prima directa y la mano de obra directa. Indirectos. No se pueden identificar directamente en el producto como los pagos de servicios y herramientas. (López & Gómez , 2018)		Fijos. Se tienen que pagar se produzca o no, se venda o no, permanecen constantes como el pago de la renta o los salarios a los ayudantes generales. Variables. Cambian de acuerdo con la producción; por ejemplo, la materia prima entre más unidades se produce más se gasta. Mixtos. Es una combinación de costos fijos y variables; por ejemplo,		Diferenciales. Diferencia que se genera de comparar una o varias alternativas de costos. Generalmente se utilizan para el análisis de producción en la decisión de aceptar producir o comprar ciertos materiales o productos. Sumergidos. Costos históricos erogados, es decir; el costo que ya fue incurrido y no se puede recuperar. De oportunidad. Se define como los beneficios que se dejan de recibir al	

			el servicio de teléfono. (López & Gómez , 2018)	seleccionar una alternativa en lugar de otra. (López & Gómez , 2018)
	<p>Costos de producción: Son los que se generan en el proceso de manufactura. Son ejemplo de ellos: La materia prima, la mano de obra directa y los costos generales de fabricación.</p> <p>Costos de distribución o venta: Son aquellos en los que se incurre cuando se ofrece y se lleva el producto o el servicio al cliente. Ejemplo: Los costos de publicidad.</p> <p>Costos de administración: Son aquellos en los que se incurre en la gestión de la logística que garantiza la actividad de la producción, de la comercialización de la prestación de un servicio. (Castrillón, 2010)</p>	<p>Costos directos: Son los que se identifican con una actividad o con un producto o división.</p> <p>Costos indirectos: Son los que no se pueden identificar con una actividad, producto, división, departamento, pero tienen relación con éstos. (Castrillón, 2010)</p>	<p>Costo fijo (CF): Es aquel que no varía, aunque los niveles de la actividad cambien, dentro de cierto rango de volumen de actividad y de tiempo. Ejemplo: El sueldo de un funcionario.</p> <p>Costos variables: Son aquellos que varían de acuerdo con los cambios en los niveles de la actividad, dentro de cierto rango de volumen actividad y de tiempo. (Castrillón, 2010)</p>	<p>Costos relevantes: Cambian según la opción que se tome.</p> <p>Costos irrelevantes: Permanecen inmutables, cualquiera que sea la opción que se tome. (Castrillón, 2010)</p>
Parafraseo	<p>La gestión de costos por función se establece según su producción y operación. Cuando se habla de producción se refiere al área que realiza el producto o servicio que incluye la mano de obra, materia prima y costos indirectos de fabricación. Respecto al costos por operación, se refiere a los otros gastos que incurren en un producto o servicio, que genera el área administrativa, financiera y de ventas de una entidad.</p>	<p>La gestión de costos por su identificación se establece según los costos directos e indirectos. Los costos directos se generan dentro de la producción de un producto o servicio, como la materia prima directa y mano de obra directa. Los costos indirectos son cuando no repercuten directamente en la fabricación del producto o servicio como las herramientas o servicios de la entidad.</p>	<p>La gestión de costos según su comportamiento se distingue por ser fijos, variables y mixtos. Según su comportamiento fijo, es cuando los costos son estáticos y constantes. Según su comportamiento variable, es cuando dependen de la cantidad de producción de un producto o servicio. Según su comportamiento mixto, es cuando influye el costo fijo y variable.</p>	<p>La gestión de costos según la toma de decisión que pueden ser diferenciales, sumergidos y de oportunidad. La toma de decisión diferencial es cuando se analiza la cantidad de productos producidos o servicios brindados generando así una comparación de alternativas. La toma de decisión sumergida es cuando ya se optó por generar costos irrecuperables que se aplican según la experiencia. Según su oportunidad, es cuando se arriesga al tomar una opción por otra.</p>
	<p>La gestión de costos por función se establece según su producción, distribución y administración. Según su producción es cuando se realiza en el proceso de fabricación que incluye la mano de obra, materia prima y costos indirectos de fabricación. Según su</p>	<p>La gestión de costos por su identificación se establece según los costos directos e indirectos. Los costos directos son cuando influye dentro del producto o servicio; por el contrario, los costos indirectos son cuando no influye en la producción o servicio de una entidad.</p>	<p>La gestión de costos según su comportamiento se distingue por ser fijos y variables. Los costos fijos no varían según su producción; al contrario de los costos variables que repercute según su volumen, nivel y</p>	<p>La toma de decisión sea relevante o irrelevante. Los costos pueden variar o no de acuerdo con la opción que se tome.</p>

	distribución es cuando generan costos que incurren en el producto o servicio final para la venta. Según su administración, son los costos que incurren en el área logística de una entidad de servicios, comercialización o producción.		tiempo durante la fabricación de un producto o prestación de servicio.	
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(López & Gómez , 2018) (Castrillón, 2010)	(López & Gómez , 2018) (Castrillón, 2010)	(López & Gómez , 2018) (Castrillón, 2010)	(López & Gómez , 2018) (Castrillón, 2010)
Redacción final	López y Gómez (2018) definen que, la gestión de costos por función se establece según su producción y operación. Cuando se habla de producción se refiere al área que realiza el producto o servicio que incluye la mano de obra, materia prima y costos indirectos de fabricación. Respecto al costos por operación, se refiere a los otros gastos que incurren en un producto o servicio, que genera el área administrativa, financiera y de ventas de una entidad. Mientras que Castrillón (2010) precisa que, la gestión de costos por función se establece según su producción, distribución y administración. Según su producción es cuando se realiza en la transformación del producto o servicio que incluye la mano de obra, materia prima y costos indirectos de fabricación. Según su distribución es cuando generan costos que incurren en el producto o servicio final para la venta. Según su administración, son los costos que incurren en el área logística de una entidad de servicios, comercialización o producción.	Castrillón (2010) define que, la gestión de costos por su identificación se establece según los costos directos e indirectos. Los costos directos son cuando influye dentro del producto o servicio; por el contrario, los costos indirectos son cuando no influye en la producción o servicio de una entidad. Al igual que, López y Gomes (2018) especifican que, la gestión de costos por su identificación se establece según los costos directos e indirectos. Los costos directos se generan dentro de la producción de un producto o servicio, como la materia prima directa y mano de obra directa. Los costos indirectos son cuando no repercuten directamente en la fabricación del producto o servicio como las herramientas o servicios de la entidad.	López y Gómez (2018) explican que, la gestión de costos según su comportamiento se distingue por ser fijos, variables y mixtos. Según su comportamiento fijo, los costos son estáticos y constantes. Según su comportamiento variable, es cuando dependen de la cantidad de producción de un producto o servicio. Según su comportamiento mixto, influye el costo fijo y variable. De forma similar, Castrillón (2010) detalla que, la gestión de costos según su comportamiento se distingue por ser fijos y variables. Los costos fijos no varían según su producción; al contrario de los costos variables que repercuten según su volumen, nivel y tiempo durante la fabricación de un producto o prestación de servicio.	Castrillón (2010) especifica que, la toma de decisión sea relevante o irrelevante. Los costos pueden variar o no de acuerdo con la opción que se tome. Sin embargo, López y Gómez (2018) puntualizan que, la gestión de costos según la toma de decisión que pueden ser diferenciales, sumergidos y de oportunidad. La toma de decisión diferencial es cuando se analiza la cantidad de productos producidos o servicios brindados generando así una comparación de alternativas. La toma de decisión sumergida se decide en generar costos irrecuperables que se aplican según la experiencia.

Matriz 09. Justificación

Justificación teórica	
¿Qué teorías sustentan la investigación?	¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría de la contabilidad 2. Teoría de control 3. Teoría de sistemas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porque guardan relación con la gestión de costos debido a que son los recursos que se requieren para la entrega de un bien o servicio que depende de un equilibrio en el volumen de ventas con el fin de financiar los recursos adquiridos que forman parte del valor de un producto o servicio para una toma de decisión eficaz. 2. Porque guarda relación con la gestión de costos ya que, los recursos adquiridos destinados a la entrega de un bien o servicio se establece mediante contratos entre las partes intervinientes de una operación que forma parte de un sistema de control. 3. Porque guarda relación con la gestión de costos ya que para el registro de los recursos que conforman el valor de un producto o servicio se requiere un instrumento eficiente que debe obtener una organización para el proceso de datos exactos y reales.
Redacción final	<p>La presente investigación se vincula con el uso de tres teorías: (a) la teoría de contabilidad que está relacionado con la gestión de costos en vista de que son los recursos que se requieren para la entrega de un bien o servicio que depende de un equilibrio en el volumen de ventas con el fin de financiar los recursos adquiridos que forman parte del valor de un producto o servicio para una toma de decisión eficaz; (b) la teoría de control establece que, los recursos adquiridos destinados a la entrega de un bien o servicio requieren contratos entre las partes intervinientes de una operación que forma parte de un sistema de control; y, por último (c) la teoría de sistemas tiene como finalidad que el registro de los recursos que conforman el valor del producto o servicio requiere de un instrumento eficiente que debe obtener una organización en el proceso que brinda datos exactos y reales.</p>

Justificación práctica

¿Por qué realizar el trabajo de investigación?	¿Cómo el estudio aporta a la organización?
1. Porque se busca mejorar el proceso de la gestión de costos mediante una propuesta de solución.	1. Se buscará una medición de los objetivos operativos generando un incremento de ventas y la reducción de los costos incurridos. 2. Permite identificar procesos innecesarios que generan demoras dentro de una operación que tiene como finalidad reducir el tiempo. 3. Se obtendrá un planeamiento preciso sobre los costos que se financian y la utilidad generada.
Redacción final	La envergadura práctica del presente estudio se buscará una medición de los objetivos operativos generando un incremento de ventas y la reducción de los costos incurridos. Además, permite identificar procesos innecesarios que generan demoras dentro de una operación que tiene como finalidad reducir el tiempo. Asimismo, se obtendrá un planeamiento preciso sobre los costos que se financian y la utilidad generada.

Justificación metodológica	
¿Por qué realizar la investigación bajo el enfoque mixto-proyectivo?	¿Cómo las técnicas e instrumentos permitieron realizar el diagnóstico y la propuesta? ¿Cómo aporta a la ciencia?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Porque permite profundizar el estudio utilizando los enfoques cualitativos y cuantitativos. 2. Porque permite realizar la triangulación entre las unidades informantes, teorías, conceptos y las entrevistas. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. A través del uso del cuestionario, se realizará un Pareto para detectar el 20% de las falencias críticas que perjudican a la entidad. Además, se empleará la herramienta Atlas. Ti v.9 para poder ejecutar las redes entre las subcategorías del problema principal para tener el conocimiento de los problemas críticos que afectan a la organización. 4. Analizando los aportes científicos, se determinó que, a nivel nacional existen estudios que priorizan el enfoque cuantitativo a diferencia del cualitativo. Por consiguiente, el presente estudio se efectuará utilizando un enfoque mixto que beneficiará a futuros estudiantes para que puedan tener una fuente o marco teórico de respaldo, con el fin de realizar investigaciones holísticas.
Redacción final	<p>El presente estudio tiene una relevancia metodológica porque se realizará empleando un enfoque mixto que beneficiará a futuros alumnos para que puedan tener un fundamento o marco teórico como aval, con el fin de efectuar una investigación holística. Cabe señalar que, se utilizará las entrevistas y análisis documental como parte de las técnicas e instrumentos con la finalidad de obtener un diagnóstico que se refleja en el resultado del estudio. Finalmente, el estudio tendrá una relevancia social que permitirá a los clientes beneficiarse con numerosas ofertas que ofrecerá la organización; así mismo, el servicio brindado será eficiente y eficaz.</p>

Matriz 10. Matriz de problemas y objetivos

La metodología 5s y PDCA para mejorar la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022.

Problema general	Objetivo general
¿Cómo la metodología 5s y PDCA mejora la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022?	Determinar la metodología 5s y PDCA para mejorar la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022.
Problemas específicos	Objetivos específicos
PE1: ¿Cuál es el diagnóstico de la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022?	OE1: Diagnosticar en qué situación se encuentra la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022.
PE2: ¿Cuáles son los factores para mejorar la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022?	OE2: Demostrar los factores a mejorar de la gestión de costos en una empresa de servicios, Lima 2022.

MATRICES PARA EL CAPÍTULO 2:

MÉTODO - ENFOQUE MIXTO

Matriz 11. Metodología

Enfoque de investigación MIXTO			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	La investigación mixta por su amplia proyección problemática no tiene como meta “reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”	La investigación mixta o bimodal pretende conjugar los procedimientos de la investigación cuantitativa con los de la investigación cualitativa, en el convencimiento de que el reduccionismo, el extremismo en la investigación no conducen a nada bueno. Por lo contrario, para lograr la calidad total, en la investigación, se requiere complementar los procedimientos de una y otra.	La investigación mixta es aquella que aúna los métodos cuantitativos y cualitativos, con el fin de disponer de las ventajas de ambos y minimizar sus inconvenientes.
Parafraseo	La investigación mixta consiste en sumar los esfuerzos de la investigación cualitativa y cuantitativa con el fin de minimizar sus debilidades.	La investigación mixta o modelo tiene como objetivo combinar la investigación cuantitativa con la investigación cualitativa, para lograr la calidad general del estudio, es necesario integrar los procedimientos de los dos.	La investigación mixta es una investigación que combina métodos cuantitativos y cualitativos para aprovechar ambos métodos y reducir sus inconvenientes.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)	(Palacios, Romero, & Ñaupas, 2016)	(Economipedia, 2022)
Redacción final	Hernández et al. (2014) explican que, la investigación mixta se basa en sumar los esfuerzos de la investigación cualitativa y cuantitativa teniendo como propósito minimizar sus debilidades. Asimismo, para Palacios et al. (2016) definen que, la investigación mixta o modelo tiene como objetivo combinar la investigación cuantitativa con la investigación cualitativa, para lograr la calidad general del estudio, es necesario integrar los procedimientos de los dos; y por último para Economipedia (2022) especifica que, la investigación mixta es una investigación que combina métodos cuantitativos y cualitativos para aprovechar ambos métodos y reducir sus inconvenientes. En resumen, en el presente estudio se usará un enfoque mixto, porque se realizará la técnica de la entrevista a las unidades informantes de una empresa de servicios para obtener un enfoque cualitativo y se desarrollará un análisis documental que recaudan datos cuantitativos.		

Sintagma Holístico

Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Tójar, (2006) Refiere que “La investigación holística debe ser global más que analítico. Interesa más el todo para comprender las partes. Si se reducen y extraen categorías de análisis de los datos no es fragmentar el fenómeno sino para comprenderlo en su globalidad. Por ello se emplean categorías morales (que incluyen una gran variedad de aspectos), más que moleculares (las que no se pueden descomponer en otras más pequeñas”. (p. 150)	La investigación holística surge como una necesidad de proporcionar criterios de apertura y una metodología más completa y efectiva a las personas que realizan investigación en las diversas áreas del conocimiento. La investigación holística trabaja los procesos que tienen que ver con la invención, con la formulación de propuestas novedosas, con la descripción y la clasificación, considera la creación de teorías y modelos, la indagación acerca del futuro, la aplicación práctica de soluciones, y la evaluación de proyectos, programas y acciones sociales, entre otras cosas.
Parfraseo	La investigación holística se refleja en un estudio integral y globalizado, que permite establecer un estudio profundizado del problema.	La investigación holística se manifiesta como una necesidad que brinda una metodología general y eficiente a los individuos que realizan el estudio. Además, realiza procesos relacionados al invento, a la determinación de nuevas propuestas, a la descripción y clasificación, a la creación de teorías, indaga el futuro, brinda una solución práctica, evalúa estudios y proyectos.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Tójar, 2006)	(Hurtado, 1998)
Redacción final	Tójar (2006) detalla que, la investigación holística se refleja en un estudio integral y globalizado, que permite establecer un estudio profundizado del problema. Mientras Hurtado (1998) sintetiza que, es una necesidad que brinda una metodología general y eficiente a los individuos que realizan el estudio. Además, realiza procesos relacionados al invento, a la determinación de nuevas propuestas, a la descripción y clasificación, a la creación de teorías, indaga el futuro, brinda una solución práctica, evalúa estudios y proyectos.	

Tipo de investigación Básica

Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Investigación básica. A la investigación pura se le da el nombre de básica o fundamental, se apoya dentro de un contexto teórico y su propósito fundamental es el de desarrollar teoría mediante el descubrimiento de amplias generalizaciones o principios. Esta forma de investigación emplea cuidadosamente el procedimiento de muestra, a fin de extender sus hallazgos más allá del grupo o situaciones estudiadas. Poco se preocupa de la aplicación de los hallazgos, por considerar que ello corresponde a otra persona y no al investigador.	La investigación pura es el estudio de un problema, destinado exclusivamente a la búsqueda de conocimiento.
Parafraseo	La investigación básica es un estudio de contexto teórico que es muy importante ya que permite generar teorías a través de los hallazgos de principios donde se coloca el procedimiento de muestra para profundizar el estudio.	La investigación básica es el estudio de una investigación que analiza los problemas buscando el conocimiento.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Rodríguez, 2003)	(Baena, Metodología de la Investigación: Serie Integral por competencias, 2014)
Redacción final	Baena (2014) explica que, la investigación básica es el estudio de una investigación que analiza los problemas buscando el conocimiento. Por otro lado, Rodríguez (2003) profundiza que, la investigación básica es un estudio de contexto teórico que es muy importante ya que permite generar teorías a través de los hallazgos de principios donde se coloca el procedimiento de muestra para profundizar el estudio.	

Diseño de investigación proyectiva

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Este tipo de investigación consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.	Esta investigación concluye con una propuesta o alternativa de solución, basada en un diagnóstico profundo de la realidad problemática o del contexto en estudio, y que responde a una estructura factible, con fundamentos, objetivos, metas, indicadores, plan de acciones, presupuesto y opinión de expertos. Es preciso acotar que aquí se completa el holograma de la investigación.	
Parafraseo	Comprende la formulación de una propuesta de solución a un problema social u organizacional teniendo como base los resultados de un proceso investigativo.	La investigación proyectiva es una alternativa de solución que se basa en análisis de la problemática que tiene como finalidad obtener una estructura viable según expertos y como consecuencia, es la parte final para completar el holograma del estudio.	
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Blogspot, 2008)	(Carhuancho, Nolzco, Sichei, Guerrero, & Casana, 2019)	
Redacción final	Carhuancho et al. (2019) definen que, la investigación proyectiva es una alternativa de solución que se basa en análisis de la problemática que tiene como finalidad obtener una estructura viable según expertos y como consecuencia, es la parte final para completar el holograma del estudio. Por otro lado, Blogspot (2008) sintetiza que, comprende la formulación de una propuesta de solución a un problema social u organizacional teniendo como base los resultados de un proceso investigativo.		

Método de investigación 1 - Analítico

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Método analítico Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.	Este método “consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre éstas, es decir, es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno. Sin duda, este método puede explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio, además de establecer nuevas teorías.	Se fundamenta en la premisa de que a partir del todo absoluto se puede conocer y explicar las características de cada una de sus partes y de las relaciones entre ellas.
Parafraseo	El método analítico es un proceso que busca separar las partes del propósito de una investigación para analizarlas y estudiarlas de manera individual.	El método analítico se fundamenta en la sustracción de cada fragmento de un estudio explicativo y comprensible que realiza una investigación de forma separada con la finalidad de observar el principio y las consecuencias de este. Este método también determina nuevas teorías en una investigación.	El método analítico se sustenta que a partir del supuesto de un todo absoluto permitirá conocer y comprender la peculiaridad de cada una de la fracción que, a la vez, permitirá la existencia de la relación que hay entre ellas.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Bernal, 2010)	(Gomez, 2012)	(Abreu, 2014)
Redacción final	Bernal (2010) define que, el método analítico es un proceso que busca separar las partes del propósito de una investigación para analizarlas y estudiarlas de manera individual. De igual forma, Gomez (2012) fundamenta que, es la sustracción de cada fragmento de un estudio explicativo y comprensivo que realiza una investigación de forma separada con la finalidad de observar el principio y las consecuencias de este. Este método también determina nuevas teorías en una investigación. Finalmente, Abreu (2014) sustenta que, a partir del supuesto de un todo absoluto permitirá conocer y comprender la peculiaridad de cada una de la fracción que, a la vez, permitirá la existencia de la relación que hay entre ellas.		

Método de investigación 2 - Deductivo

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares	Este método, a diferencia del inductivo, es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son. Por lo tanto, todo pensamiento deductivo nos conduce de lo general a lo particular.	El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas.
Parfraseo	El método deductivo reside en tener decisiones generales respecto a la conclusión para una explicación específica la cual se inicia analizando los principios básicos que será aplicada de forma general y se comprobará la validez para una solución en particular.	El método deductivo es el proceso general que va a lo particular y una de las características en particular es que el resultado de la deducción es fehaciente tomando en cuenta que las premisas tomadas en el inicio sean reales. En conclusión, el conocimiento deductivo orienta de lo general a lo individual.	El método deductivo establece las características de la existencia de un estudio que tiene como consecuencia los atributos contenidos en las prepueta general. También se derivan los resultados particulares de las conclusiones generales.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Bernal, 2010)	(Gomez, 2012)	(Abreu, 2014)
Redacción final	Gomez (2012) define que, es el proceso general que va a lo particular y una de las características en particular es que el resultado de la deducción es fehaciente tomando en cuenta que las premisas tomadas en el inicio sean reales. En conclusión, el conocimiento deductivo orienta de lo general a lo individual. Por consiguiente, Abreu (2014) estable que, las características de la existencia de un estudio que tiene como consecuencia los atributos contenidos en las prepueta general. También se derivan los resultados particulares de las conclusiones generales. En efecto, Bernal (2010) determina que, el método deductivo reside en tener decisiones generales respecto a la conclusión para una explicación específica la cual se inicia analizando los principios básicos que será aplicada de forma general y se comprobará la validez para una solución en particular.		

Método de investigación 3 - Inductivo

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.	El método inductivo, es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten. De manera específica, “es el razonamiento que partiendo de casos particulares se eleva a conocimientos generales; o, también, razonamiento mediante el cual pasamos del conocimiento de un determinado grado de generalización a un nuevo conocimiento de mayor grado de generalización que el anterior.”	Mediante este método se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general.
Parafraseo	El método inductivo es un sistema que abarca el razonamiento para tener resultados a partir de un suceso válido en particular que tendrá conclusiones generales. Este método inicia con un estudio en particular de los hechos y se manifiestan conclusiones globales que se pretenden utilizar como principios, leyes o fundamentos de una teoría.	El método inductivo es un sistema que abarca lo particular hasta lo general y a partir de los resultados individuales pretende encontrar relaciones universales que la sustenten.	El método inductivo examina, visualiza y comprende las características generales que pueden ser frecuentes donde se plasman en un grupo de realidades para preparar una propuesta universal.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Bernal, 2010)	(Gomez, 2012)	(Abreu, 2014)
Redacción final	Bernal (2010) y Gomez (2012) definen que, el método inductivo es un sistema que abarca desde lo particular hasta lo general y a partir de los resultados individuales pretende encontrar relaciones universales que la sustenten. Por consiguiente, este método inicia con un estudio en particular de los hechos y se manifiestan conclusiones globales que se pretenden utilizar como principios, leyes o fundamentos de una teoría. Por último, Abreu (2014) explica que, el método inductivo examina, visualiza y comprende las características generales que pueden ser frecuentes donde se plasman en un grupo de realidades para preparar una propuesta universal.		

Categorización de la categoría (ver matriz 9)

Gestión de costos

Subcategoría	Indicador	Ítem
Función	Producción Operación	Preguntas de la encuesta (instrumento) semana 6 todavía
Identificación	Directos Indirectos	
Comportamiento	Fijos Variables Mixtos	
Toma de decisiones	Diferenciales Sumergidos De oportunidad	

CUANTITATIVA

Población	
Criterios	
Cantidad de Población	40 trabajadores del área administración, contable, técnica, logística y almacén.
Lugar, espacio y tiempo	Área administrativa, contable, técnica, logística y almacén de una empresa de servicios. Correspondiente al mes de abril
Muestra	Se tendrá a 36 trabajadores como muestra.
Resumen de la población	Para el presente estudio tendremos una población de 40 trabajadores del área administración, contables, técnica, logística y almacén, correspondiente al mes de abril en una empresa de servicios.

Técnica de recopilación de datos 1 - Encuesta

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.	Suele utilizarse como una alternativa a las restricciones que presenta la observación. Se basa en la realización de ciertas preguntas encaminadas a obtener determinados datos.	A diferencia de un censo, donde todos los miembros de la población son estudiados, las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio. La información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas en más o menos la misma manera. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra, sino obtener un perfil compuesto de la población.
Parafraseo	La encuesta es una de las técnicas de recolección de datos más utilizadas, que puede perder credibilidad debido a los cambios de los entrevistados y se fundamenta en una serie de preguntas preparadas con el propósito de recopilar información de las personas.	La encuesta se utiliza a menudo como sustituto a las delimitaciones observadas y depende de la realización de una serie de preguntas con el fin de obtener determinados datos.	Las encuestas recopilan información de un subconjunto de la población utilizando procedimientos estandarizados que dependen del tamaño de la muestra relacionado al propósito del estudio para obtener un perfil compuesto de la población.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Bernal, 2010)	(Gomez, 2012)	(Behar, 2008)
Redacción final	De acuerdo a los portes de Bernal (2010), Gomez (2012) y Behar (2008) afirman que, la encuesta es una de las técnicas de recolección de datos más utilizadas que funciona como sustituto a las delimitaciones observadas, con el fin de recopilar información de un subconjunto de la población utilizando procedimientos estandarizados donde se fundamenta una serie de preguntas preparadas de acuerdo al tamaño de la muestra relacionado al propósito del estudio para obtener un perfil compuesto de la población.		

Instrumento de recopilación de datos 1 – Cuestionario

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. El cuestionario permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos. Un diseño inadecuado recoge información incompleta, datos imprecisos y, por supuesto, genera información poco confiable.	Es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones. El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio.	Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida. Y básicamente, podemos hablar de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.
Parafraseo	El cuestionario es un grupo de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios en una investigación con el fin de estandarizar el proceso de recopilación de datos. Si se tiene un mal diseño de recopilación de información incompleta, datos inexactos genera un resultado ineficiente.	Es importante para una investigación ya que se utiliza la técnica de observación que permite captar la atención del investigador sobre importantes aspectos y los sitúa en determinadas condiciones. Permite también aislar algunos de los problemas que sean de consideración como la reducción de ciertos datos básicos y esto conlleva a un mejor resultado de estudio.	Un cuestionario está conformado por una serie de preguntas que pueden ser cerradas o abiertas y se relacionan con una o más variables que puede variar según los aspectos que se mida.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Bernal, 2010)	(Gomez, 2012)	(Behar, 2008)
Redacción final	Según a los portes de Bernal (2010), Gomez (2012) y Behar (2008) señalan que, el cuestionario es un grupo de preguntas pueden ser cerradas o abiertas con una o más variables que puede variar según los aspectos que se mida, para generar los datos necesarios en una investigación con el fin de estandarizar el proceso de recopilación de datos. Por consiguiente, es importante para una investigación ya que se utiliza la técnica de observación que permite captar la atención del investigador sobre importantes aspectos y los sitúa en determinadas condiciones. Permite también aislar algunos de los problemas que sean de consideración como la reducción de ciertos datos básicos y esto conlleva a un mejor resultado de estudio. Por el contrario, si se tiene un mal diseño de recopilación de información incompleta, datos inexactos genera un resultado ineficiente.		

Procedimiento Cuantitativo

Paso 1:	Se realizará la encuesta de forma física a los 50 trabajadores del área de administrativa, contable, técnica, logística y almacén.
Paso 2:	Se realizará la construcción del cuestionario que compren 30 pregunta sobre la gestión de costos.
Paso 3:	Se consolidó la información de los 50 encuestados y se procesó en la herramienta SPSS v.26
Paso 4:	Se realizo la interpretación mediante la estadística descriptiva.
Paso 5:	Se obtuvo los resultados mediante tablas y gráficos, incluyendo el Pareto de los problemas más culminantes.

Método de análisis de datos – Estadística descriptiva

Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Generalmente, y sobre todo cuando se cuenta con importante cantidad de datos, es necesario comenzar el análisis estadístico con un proceso de exploración o minería de datos. En la etapa exploratoria se utilizan métodos para estudiar la distribución de los valores de cada variable y las posibles relaciones entre variables, cuando existen dos o más variables relevadas.	La estadística tiene que ver con la recolección, análisis, interpretación y presentación de datos numéricos. Los métodos estadísticos pueden dividirse en dos clases: descriptivos e inductivos. Los métodos descriptivos son los utilizados para resumir o describir los datos.
Parfraseo	La estadística descriptiva es el análisis estadístico que contiene datos relevantes para realizar un proceso de investigación donde se utilizan métodos para el estudio de la estructura de cada variable y las relaciones entre sí, cuando existan más de dos variables relevadas.	La estadística descriptiva tiene como fin la recopilación de datos para analizar, interpretar y presentar datos numéricos que son utilizados para sumar o describir los datos.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Balzarini, y otros, 2011)	(Miñarro, 1998)
Redacción final	Balzarini et al. (2011) definen que, la estadística descriptiva es el análisis estadístico que contiene datos relevantes para realizar un proceso de investigación donde se utilizan métodos para el estudio de la estructura de cada variable y las relaciones entre sí, cuando existan más de dos variables relevadas. Así mismo, Miñarro (1998) explica que, tiene como fin la recopilación de datos para analizar, interpretar y presentar datos numéricos que son utilizados para sumar o describir los datos. Por esas razones, en este estudio se aplicará la estadística descriptiva porque ayudará a resumir los datos encontrados mediante la recolección para una interpretación clara y precisa de resultados.	

CUALITATIVA

Escenario de estudio	
Criterios	
Lugar geográfico	El escenario de estudio será en una empresa de servicios.
Provincia/Departamento	Lima - Lima
Descripción del escenario vinculado al problema	El área de administración, contable y técnico.

Participantes – Unidades informantes (mínimo 4)

Criterios	P1	P2	P3	P4
Sexo	Masculino	Masculino	Femenino	Masculino
Edad	30	29	27	36
Profesión	Gerente	Administrador	Contador	Gerente comercial y técnico
Rol (función)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprueba las adquisiciones de todas las áreas. 2. Controla las compras de acuerdo con el stock final que brinda el área de almacén. 3. Realiza un estudio para captar proveedores. 4. Realiza la captación de personal. 5. Gestiona las ofertas que hay en el mercado de proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza los pagos a los proveedores. 2. Administra las compras de su área. 3. Se encarga de la cobranza a los clientes. 4. Realiza el control documental de la relación de los proveedores. 5. Realiza el pago al personal con previo acuerdo del Gerente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza los estados financieros de empresa. 2. Realiza el Kardex 3. Se encarga de realizar los contratos del personal. 4. Realiza las declaraciones mensuales de las empresas. 5. Brinda información financiera para los proveedores que lo requieran. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza la gestión de compras en el extranjero. 2. Realiza la captación de los proveedores en el extranjero. 3. Controla al área de almacén. 4. Supervisa el servicio brindado a sus clientes de la empresa. 5. Controla y supervisa el área de ventas. 6. Estable el precio del servicio a los clientes.
Justificar porqué se seleccionó a los sujetos	Se realizó la selección de las 04 unidades informantes conformadas por el Gerente, Administrador, Contador y jefe Técnico porque son las personas que intervienen en el problema de gestionar los costos.			

Técnica de recopilación de datos 1 - Entrevista

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Una entrevista es una indagación que se realiza a una persona o varias para obtener un testimonio sobre un hecho vivido, una opinión o un comentario y hasta una semblanza, una entrevista biográfica o monográfica puede hacer uso de un estudio de caso o de una historia de vida.	La entrevista es una técnica de recogida de información, y por tanto de evaluación; pero también es mucho más que eso. Su versatilidad y flexibilidad permiten moldear una entrevista para cada finalidad y adaptarla incluso a las necesidades del entrevistado y al estilo personal del entrevistador, lo que le confiere gran ventaja respecto al resto de las técnicas de evaluación psicológica	La entrevista es el testimonio directo de un personaje, se concibe como la forma inmediata y expedita de obtener las declaraciones de una persona sobre un tema de interés social. En términos generales se concibe como un ejercicio objetivo de diálogo, de encuentro, entre dos o más personas, cuyo objetivo es obtener información de una respecto de otra u otras.
Parafraseo	Una entrevista es una encuesta que se realiza a más de dos personas para dar testimonio sobre un suceso, opinión o comentario para un estudio	Es una técnica de información y evaluación versátil porque permite diseñar una plantilla de entrevista con el propósito de adaptarla a las necesidades del entrevistado.	Es un testimonio particular para un individuo con la finalidad de obtener declaraciones de una persona de forma rápida e inmediata sobre un tema social que sirve como ejercicio de diálogo entre dos o más personas con el único propósito de recopilar información.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Baena, Metodología de la Investigación: Serie integral por competencias., 2017)	(Barrasa, y otros, 2012)	(Uaeh, 2012)
Redacción final	Baena (2017) y Uaeh (2012) definen que, una entrevista es un análisis que se realiza entre dos o más personas para un estudio con la finalidad de obtener declaraciones de forma rápida e inmediata sobre un tema social que sirve como ejercicio de diálogo con el único propósito de recopilar información. Así mismo, Barrasa et al. (2012) especifican que, es una técnica de información y evaluación versátil porque permite diseñar una plantilla de entrevista con el propósito de adaptarla a las necesidades del entrevistado. Para el estudio se empleará la entrevista porque ayuda a la recopilación de datos que permitió analizar la gestión de costos en la empresa.		

Técnica de recopilación de datos 2 – Análisis Documental (contabilidad)

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Análisis documental. Es el análisis de los contenidos que se encuentran en las fuentes documentales, para ello se extrae de un documento los elementos de información más significativos, organizándolos, clasificándolos y analizándolos desde la perspectiva de los objetivos del investigador. El análisis documental requiere el empleo de una metodología cualitativa correspondiente.	El análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas.	
Parafraseo	El análisis documental es un estudio del contenido de las fuentes documentales en la que se requiere sacar información importante de un documento para ordenarlos y analizarlos desde el punto de vista del investigador mediante una metodología cualitativa	Es una investigación técnica que abarca un conjunto de actividades intelectuales para ser destinadas a describir con la finalidad de representar documentos de forma sistemática y estandarizada para facilitar su recuperación.	
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018)	(Dulzaides & Molina, 2004)	
Redacción final	Sánchez et al. (2018) explican que, el análisis documental es un estudio del contenido de las fuentes documentales en la que se requiere sacar información importante de un documento para ordenarlos y analizarlos desde el punto de vista del investigador mediante una metodología cualitativa. Del mismo modo Scielo (2004) detalla que, es una investigación técnica que abarca un conjunto de actividades intelectuales para ser destinadas a describir con la finalidad de representar documentos de forma sistemática y estandarizada para facilitar su recuperación. En el presente estudio será ejecutado ya que se realizará la recolección de fuentes documentales. En el estudio se utilizó el análisis documental con la finalidad de recolectar información de alta relevancia para realizar la investigación.		

Instrumento de recopilación de datos 1 – Guía de entrevista

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	La guía de entrevista es la base de la entrevista. Aun cuando esté muy estructurada, permanece en las manos del encuestador. En cambio, el cuestionario con frecuencia se dirige a la persona interrogada; ella misma lo lee y lo llena. Por tanto, es importante que las preguntas sean claras y precisar, es decir, formuladas de tal modo que todos los sujetos interrogados las interpreten de la misma manera.	El entrevistador determina el contenido y el desarrollo de la entrevista. Ello afectará a la manera de formular las preguntas o sus intervenciones verbales, cuándo hablar, cuándo escuchar y cuándo cambiar de foco o de tema. En este sentido, se habla de entrevistas directivas y no directivas.	Una vez que se ha documentado el tema y el personaje de manera suficiente, es decir, definido el contexto histórico, social y hasta políticamente, se recurre muchas veces a la elaboración de una guía que puede ser un cuestionario. No obstante, este recurso es sólo eso, un medio, pero no un corsé en el que no haya flexibilidad y apertura para obtener del diálogo la información requerida.
Parfraseo	Es la base de la entrevista. Es una estructura que contiene preguntas por ello, es importante que sean precisas para el entrevistado.	El entrevistador decide el contenido de la entrevista que pueden ser directas y no directas.	Una vez que se han documentado bien los temas y los personajes se prepara una guía que sirve como medio para obtener la información que requiere el encuestador.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Baena, Metodología de la Investigación: Serie integral por competencias., 2017)	(Barrasa, y otros, 2012)	(Uaeh, 2012)
Redacción final	Baena (2017) sintetiza que, la guía de entrevista es la base y una estructura que contiene preguntas. Por ello, es importante que sean precisas para el entrevistado. Por consiguiente, Barrasa et al. (2012) complementan que, el entrevistador decide el contenido de la entrevista que pueden ser directas y no directas. Y finalmente, Uaeh, (2012) especifica que, una vez que se han documentado bien los temas y los personajes se prepara una guía que sirve como medio para obtener la información que requiere el encuestador. En el presente estudio se realizará el instrumento ya que, permite conocer resultados que reflejen la problemática.		

Instrumento de recopilación de datos 2 – Guía documental (contabilidad)

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Es el registro documental, este es una técnica de recopilación con la finalidad de enlazar las fuentes de datos de los registros documentarios.	Puede establecerse que el tratamiento documental utiliza elementos propios del análisis de información, sobre todo, cuando se realiza la representación de las materias, así como en la elaboración de resúmenes y notas que facilitan el acceso y utilización de la información contenida en los documentos.	
Parafraseo	La guía documental es una técnica que recopila datos que busca relacionar fuentes de los documentos.	Se puede demostrar que el procesamiento de documentos utiliza factores analíticos información, sobre todo, al realizar la representación de los objetos, así como durante el procesamiento de los resúmenes y las notas que facilitan el acceso y el uso de la información del documento.	
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Niño, 2011)	(Dulzaides & Molina, 2004)	
Redacción final	Niño (2011) define que, la guía documental es una técnica que recopila datos para buscar fuentes. Por tanto, Scielo (2004) demuestra que, mediante el procesamiento de documentos se utiliza factores analíticos de información que facilitan el acceso y el uso de la información del documento. En este estudio se utilizará como instrumento porque permite conocer la realidad del problema de la investigación mediante la recolección de documentos.		

Procedimiento Cualitativo	
Paso 1:	Se construye la guía de entrevista para efectuarla de manera presencial.
Paso 2:	Se ejecuta la entrevista mediante grabación de audio a las cuatro unidades informantes del área de administración, gerencial, contabilidad, comercial y técnica.
Paso 3:	Se transcriben las grabaciones de audio en un documento Word que cumple con el formato RTF para que se pueda cargar en el proyecto de ATLAS.TI.
Paso 4:	Se construyen las redes con las subcategorías e indicadores.
Paso 5:	Se determinará el diagnóstico y mediante el método de análisis de triangulación se dispone el uso de las redes de categorías.

Método de análisis de datos – Triangulación		
Crterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	La triangulación de datos supone el empleo de distintas estrategias de recogida de datos. Su objetivo es verificar las tendencias detectadas en un determinado grupo de observaciones. La confrontación de los datos puede estar basada en criterios espaciotemporales y niveles de análisis.	La clave de muchos diseños de fuente mixta es la triangulación de las fuentes. El énfasis está en la triangulación de complemento, más que en la triangulación para corroborar información. En la triangulación de complemento, la información proporcionada por cada fuente permite crear una imagen completa del evento de estudio, pues cada fuente aporta datos sobre aspectos distintos del evento. Esto significa que la triangulación se utiliza cuando las fuentes diversas se refieren al mismo evento, y no es necesaria cuando cada evento amerita una fuente distinta.
Parafraseo	Implica el uso de diferentes estrategias para la recopilación de datos basados en criterios tanto temporales como de nivel analítico tienen como objetivo examinar las tendencias en un conjunto particular de observaciones.	El método de Triangulación es parte esencial de una investigación mixta porque la información que se proporciona por cada fuente establece datos sobre aspectos distintos y completos del estudio.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Vallejo & Finol, 2009)	(Hurtado, 1998)
Redacción final	Hurtado (1998) explica que, el método de triangulación es parte esencial de una investigación mixta porque la información que se proporciona por cada fuente establece datos sobre aspectos distintos y completos del estudio. Por otro lado, Vallejo y Finol (2009) involucran que, el uso de diferentes estrategias para la recopilación de datos basados en criterios tanto temporales como de nivel analítico tienen como objetivo examinar las tendencias en un conjunto particular de observaciones.	

Aspectos éticos	
APA	Se utilizo APA en la versión 7 y Turnitin
Muestra	La muestra corresponde a 4 unidades informantes (gerente general, administrador, contador, gerencia comercial y técnicos)
Data	