



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION
Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras

TESIS:

**“EL SISTEMA GERENCIAL ABC PARA LA VALORACIÓN
DEL CONTROL DE GESTIÓN AL PROCESO DE DIRECCIÓN
DE LA EMPRESA QUÍMICA GAMA. S.A.”**

PRESENTADO POR:

MARIELA, DEL CARPIO ANDONAYRE

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

**Lima – Perú
2018**

Dedicatoria:

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mis familiares quienes me motivaron a seguir por el camino de superación y alcanzar el objetivo y metas trazadas, a fin de llegar al éxito esperado.

La Autora

Agradecimiento

A la Universidad Alas Peruanas, Facultad de Ciencias Empresariales y Educación, Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras, por haberme dado los conocimientos, a las autoridades y profesores con sus enseñanzas me han dado la oportunidad de poder culminar mi carrera profesional..

La Autora

ÍNDICE

Carátula	1
Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Resumen	7
Introducción	8

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.	Descripción de la realidad problemática	12
1.2.	Delimitación de la Investigación	16
1.2.1.	Delimitación Espacial	17
1.2.2.	Delimitación Temporal	17
1.2.3.	Delimitación Social	17
1.2.4.	Delimitación Conceptual	17
1.3	Formulación del problema	18
1.3.1	Problema Principal	18
1.3.2	Problemas Secundarios	18
1.4	Objetivos de la Investigación	19
1.4.1	Objetivo General	19
1.4.2	Objetivos Específicos	19
1.5	Hipótesis de la Investigación	20
1.5.1	Hipótesis General	20
1.5.2	Hipótesis Secundarios	21

1.6	Variables e Indicadores	22
1.6.1	Variable Independiente	22
1.6.2	Variable Dependiente	22
1.7	Justificación e Importancia de la Investigación	23
1.7.1	Justificación	23
1.7.2	Importancia	23

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes relacionados con la investigación	24
2.2.	Reseña Histórica	24
2.2.1.	Marco Histórico	24
2.3.	Base Legal	28
2.4.	Marco Conceptual	29
2.4.1.	Sistema Gerencial ABC	29
2.4.2.	Control de Gestión	53
2.5	Definición de términos	61

CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

3.1.	Tipo y Nivel de Investigación	68
3.1.1.	Tipo de Investigación	68
3.1.2.	Nivel de Investigación	68
3.2.	Método y diseño de la Investigación	69

3.2.1.	Método de la Investigación	69
3.2.2.	Diseño de la Investigación	68
3.3.	Población y muestra en la Investigación	70
3.3.1.	Población	70
3.3.2.	Muestra	70
3.4.	Técnicas e Instrumentos de la Investigación	70
3.4.1.	Técnicas	70
3.4.2.	Instrumentos	71
3.5.	Técnicas de análisis y procesamiento de la Información	71

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1.	Análisis sobre Sistema Gerencial ABC	73
4.2.	Análisis sobre Control de Gestión	75
4.3.	Interpretación de resultados de la prueba de Campo	79
4.4.	Contrastación y Verificación de la hipótesis	97
	Conclusiones	98
	Recomendaciones	100
	Bibliografía	103
	Anexos	
	01 Matriz de Consistencia	105
	02 Encuesta	107

RESUMEN

Las bases de asignación utilizadas en la metodología de Costeo Basado en Actividades, para la distribución de los costos y gastos de los procesos de apoyo a las actividades productivas y operativas, se denominan generadoras de costos o DRIVER.

La calidad y razonabilidad del Costeo Basado en Actividades radican en la definición de una base de asignación adecuada para cada proceso de apoyo o administrativo; las actividades de estos procesos pueden depender de la cantidad de lotes o servicios producidos, como los de planeación de producción, alistamiento de máquinas y movimientos de inventarios, los cuales son costos variables a largo plazo y dependen del número de actividades; otros dependen del volumen de producción y de la complejidad en la elaboración de los productos o servicios, como serían los de ensamble y corte, procesos productivos directos, estos son variables a corto plazo por cuanto su asignación depende de las horas hombre o máquina trabajadas.

Bajo esta nueva metodología, las bases de asignación utilizadas en la fijación de los costos indirectos y algunos gastos administrativos son unidades de medida determinadas por las actividades operativas más significativas realizadas durante el proceso productivo, como serían número de montajes de partes, horas de preparación de insumo; en el caso de actividades administrativas pueden estar definidas por el número de empleados atendidos, por el área ocupada, por el tiempo de dedicación.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “El sistema Gerencial ABC para la valoración del control de gestión al proceso de dirección de la Empresa Química Gama.. S.A” Aunque para muchos el ABC es considerado como un sistema, se trata de un método de costeo de la producción basando en las actividades realizadas en su elaboración.

El método es diseñado para las empresas de manufactura, sin embargo gracias a los buenos resultados en el manejo del mismo su aplicación se extiende a las empresas de servicios

Puede simpatizar con los sistemas tradicionales. La información que proporciona se usa para corregir deficiencias, al comparar los recursos consumidos con los productos finales, más que para emplazar acciones o decisiones que conduzcan a un mejoramiento de ganancias y actuación operacional.

El sistema gerencial. ABC asigna a cada producto los costos de todas las actividades que son usadas en su manufactura y si se separan adecuadamente los costos fijos y variables, los gerentes podrán aplicar las técnicas apropiadas para reducir el desperdicio, administrando aspectos como: la capacidad de la producción, diseño de procesos y métodos y prácticas de producción que se encuentran dentro de su campo de decisiones.

El sistema gerencial ABC pretende la simplificación del costo del producto, al ir acumulando los costos de realizar cada actividad para generar el producto.

Por ello, el presente trabajo de investigación referido a El sistema gerencial ABC para la valoración del control de gestión al proceso de dirección, ha buscado respuestas acerca de cómo el manejo de la gerencia deben contribuir en el mejor desempeño y objetivos de la empresa, y como puede optimizar el uso de los recursos.

El Capítulo I

Trata sobre el Planteamiento del Problema en el cual se establece la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación e importancia de la investigación, que ameriten arribar a una secuencia lógica .

El Capítulo II

Contiene el Marco Teórico y conceptual de las variables presentadas en el estudio de investigación en donde se exponen los antecedentes históricos. No obstante que este trabajo es inédito como. El sistema gerencial ABC para la valoración del control de gestión al proceso de dirección de la empresa.

El Capítulo III

Comprende la Metodología de la Investigación como son tipo y nivel de investigación, método y diseño de la investigación, población y muestra en la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de información y técnicas de análisis y procesamiento de la información.

El Capítulo IV

Presentación, Análisis, e Interpretación de Resultados, como son: análisis sobre sistema gerencial ABC, análisis sobre control de gestión, interpretación de la prueba de campo, contrastación y verificación de la hipótesis, sobre el estudio del sistema gerencial para la valoración del control de gestión al proceso de dirección de la empresa.

Se presentan las conclusiones y recomendaciones, que exponen la problemática y precisan las alternativas de solución que constituyen guías para un adecuado manejo administrativo, lo cual está sustentado con gráficos porcentuales expuestos en la Tesis.

Como anexo se incluye la “**Matriz de Consistencia**” que presenta la problemática, objetivos, hipótesis, indicadores y metodología seguida para la Tesis, entrevista y encuesta realizada.

Los métodos y técnicas que se han empleado son: La entrevista, encuesta y los respectivos instrumentos como guías de las técnicas, para llegar a un análisis y procedimiento de la información, presentándose

tablas y gráficos que permitan arribar a las conclusiones y recomendaciones.

El presente trabajo de investigación ha sido formulado en forma analítica y contribuirá en dar a conocer El sistema gerencial ABC. Para la valoración del control de gestión al proceso de dirección de la empresa..

La Autora.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

El modelo de costeo ABC es un modelo que se basa en la agrupación en centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa.

Centra sus esfuerzos en el razonamiento de gerenciar en forma adecuada las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos.

Lo más importante es conocer la generación de los costos para obtener el mayor beneficio posible de ellos, minimizando todos los factores que no añadan valor.

Las actividades se relacionan en conjuntos que forman el total de los procesos productivos, los que son ordenados de forma secuencial y simultánea, para así obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y el valor que agregan a cada proceso.

Los procesos se definen como “Toda la organización racional de instalaciones, maquinaria, mano de obra, materia prima, energía y procedimientos para conseguir el resultado final”.

En los estudios que se hacen sobre el ABC se separan o se describen las actividades y los procesos, a continuación se relacionan las más comunes: Actividades Homologar productos Negociar precios Clasificar proveedores Recepcionar materiales Planificar la producción Expedir pedidos Facturar Cobrar Diseñar nuevos productos, etc. Procesos Compras Ventas Finanzas Personal Planeación Investigación y desarrollo, etc.

Las actividades y los procesos para ser operativos desde del punto de vista de eficiencia, necesitan ser homogéneos para medirlos en funciones operativas de los productos. Identificación de actividades

En el proceso de identificación dentro del modelo ABC se debe en primer lugar ubicar las actividades de forma adecuada en los procesos productivos que agregan valor, para que en el momento que se inicien operaciones, la organización tenga la capacidad de responder con eficiencia y eficacia a las exigencias que el mercado le imponga.

Después que se hayan especificado las actividades en la empresa y se agrupen en los procesos adecuados, es necesario establecer las unidades de trabajo, los transmisores de costos y la relación de

transformación de los factores para medir con ello la productividad de los inputs y para transmitir racionalmente el costo de los inputs sobre el costo de los outputs.

Un estudio de la secuencia de actividades y procesos, unido a sus costos asociados, podrá ofrecer a las directivas de la organización una visión de los puntos críticos de la cadena de valor, así como la información relativa para realizar una mejora continua que puede aplicarse en el proceso creador de valor.

Los avances tecnológicos y el incremento de la competitividad provocan la necesidad de aumentar el catálogo de productos, simultaneado con que los ciclos de vida de dichos productos sean cada vez más cortos.

Para reducir las inversiones en activos y así poder operar con menores costos financieros, existe una creciente necesidad de reducir las existencias, lo que precisa de series de producciones más cortas.

Estos avances tecnológicos también repercuten en una reducción del peso de la mano de obra directa al incrementarse los costos indirectos. Esto es así por la necesidad de que las organizaciones sean más flexibles y orientadas a la clientela, lo que provoca un mayor peso de los costos relacionados con la investigación y desarrollo, lanzamientos de series más cortas, programación de la

producción, logística, administración y comercialización. Esto genera un mayor peso de los costos indirectos.

Necesidad de evitar que en los centros de costos existan actividades que no generen valor.

Estos cambios provocan la necesidad de imputar los costos indirectos a los objetivos de costos (productos, clientes, servicios, etc.) de una forma más razonable, a como se hace en los sistemas de costos convencionales.

Esto es consecuencia, tanto de la necesidad de obtener información más detallada de los costos, como de la pérdida de confiabilidad de los criterios convencionales de reparto de costos.

En la metodología convencional, los costos son asignados a los productos en el ámbito de unidades; esto supone que todos los costos dependen del volumen de producción, mientras que en el ABC, aunque también se asignan costos al nivel de unidades, en muchos casos se realiza la asignación en el ámbito de lote, de productos o de infraestructura.

Ello significa establecer una diferenciación entre los distintos tipos de actividades que se han desarrollado a lo largo del proceso de fabricación e identificación de la forma en que cada producto ha consumido actividades.

Las bases de asignación utilizadas en la metodología de Costeo Basado en Actividades, para la distribución de los costos y gastos de los procesos de apoyo a las actividades productivas y operativas, se denominan generadoras de costos o DRIVER. La calidad y razonabilidad del Costeo Basado en

Actividades radican en la definición de una base de asignación adecuada para cada proceso de apoyo o administrativo; las actividades de estos procesos pueden depender de la cantidad de lotes o servicios producidos, como los de planeación de producción, alistamiento de máquinas y movimientos de inventarios, los cuales son costos variables a largo plazo y dependen del número de actividades; otros dependen del volumen de producción y de la complejidad en la elaboración de los productos o servicios, como serían los de ensamble y corte, procesos productivos directos, estos son variables a corto plazo por cuanto su asignación depende de las horas hombre o máquina trabajadas.

1.2 DELIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN

Al haber planteado la problemática de estudio en la investigación la delimitaremos en los siguientes aspectos:

1.2.1. Delimitación Espacial

El presente trabajo de investigación se desarrolla a nivel de la “Empresa Química Gama S.A.” la muestra representativa será obtenida a base de técnicas de muestreo.

1.2.2. Delimitación Temporal

La investigación tiene como alcance el desarrollo de el Sistema Gerencial .ABC, para la valoración del control de gestión al proceso de dirección de la empresa, así como todo el proceso de acuerdo a lo programado.

1.2.3. Delimitación Social

El presente trabajo de estudio se desarrolla dentro de la Empresa Química Gama.. S.A. y el grupo humano a quienes se les aplicará las técnicas de investigación será el grupo de personal integrado por jefes de áreas, funcionarios y servidores de la empresa de estudio.

1.2.4. Delimitación Conceptual

1.2.4.1. Sistema Gerencial. ABC

Es un proceso gerencial que ayuda en la administración de actividades y procesos del negocio, en y durante la toma de decisiones estratégicas y operacionales. Sistema que primero acumula los costos indirectos de cada una de las actividades de una organización y después asigna los costos de actividades a

productos, servicios u otros objetos de costo que causaron esa actividad.

1.2.4.2. El Control de Gestión

Definir el concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo, distintos autores ha definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones.

Sin embargo la mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Problema Principal

¿Cómo el sistema gerencial ABC. Para la valoración del control de gestión es inherente al proceso de dirección de la Empresa Química Gama.. S.A.?

1.3.2. Problemas Secundarios

- a) ¿.Cómo el desempeño en los centros de utilidad y centros de costos. sirve de base para tomar decisiones?

- b) ¿En qué medida las estrategias de alto nivel en los centros de inversión que se utiliza en este tipo de información se relacionan con el control gerencial?
- c) ¿ En qué medida autorizan las inversiones para que los estudios técnicos demuestren que contribuyen a lograr el plan general. ?
- d) ¿ Cómo combinan los ingresos y salidas de efectivo y los relacionan con el costo de capital de la organización. ?
- e) ¿En qué medida los centros de costos responden para que el costo de producir un bien o prestar un servicio encaje dentro de los requerimientos de la empresa?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Demostrar que el sistema gerencial ABC para la valoración del control de gestión es inherente al proceso de dirección de la Empresa Química Gama. S.A.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a) Determinar el desempeño en los centros de utilidad y centros de costos. y como sirve de base para la toma de decisiones

- b) Analizar en qué medida las estrategias de alto nivel en los centros de inversión que se utiliza en este tipo de información se relacionan con el control gerencial.
- c) Indicar en qué medida autorizan las inversiones para que los estudios técnicos demuestren que contribuyen a lograr el plan general.
- d) Conocer como combinan los ingresos y salidas de efectivo y lo relacionan con el costo de capital de la organización.
- e) Analizar en qué medida los centros de costos responden porque el costo de producir un bien o prestar un servicio encaja dentro de los requerimientos de la empresa.

1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Hipótesis General

Si el sistema gerencial ABC. Para la valoración del control de gestión es inherente entonces incidirá al proceso de dirección de la Empresa Química Gama..S.A.

1.5.2. Hipótesis Secundarios

- a)** Si el desempeño en los centros de utilidad y centros de costos. son claros entonces servirá de base para la toma de decisiones

- b)** Si las estrategias de alto nivel en los centros de inversión que se utiliza en este tipo de información están bien aplicadas entonces permitirá que se relacionen con el control gerencial.

- c)** Si se autorizan las inversiones entonces los estudios técnicos demostraran que contribuyen a lograr el plan general. y lograr los resultados satisfactorios

- d)** Si se combinan los ingresos y salidas de efectivo y lo relacionan con el costo de capital de la organización. entonces servirán para la obtención de una mejor información financiera.

- e)** Si los centros de costos responden porque el costo de producir un bien o prestar un servicio encaja dentro de los requerimientos de la empresa, entonces permitirá orientar a la ejecución de las mismas

1.6. VARIABLES DE LA INVESTIGACION.

1.6.1 Variable Independiente

X. Sistema Gerencial. ABC

Indicadores

- x1 Medir los Costos
- x2 Recursos Utilizados
- x3 Costo de Actividades
- x4 Costos Indirectos
- X5 Unidades de Actividad

1.6.2. Variable Dependiente

Y. Control de Gestión

Indicadores

- y1 Organización
- y2 Objetivos
- y3 Desempeño,
- y4 Ambiente
- y5 Cliente

1.7 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. Justificación

La justificación de la presente investigación se justifica por las siguientes razones:

- a. No existen investigaciones que hayan realizado estudios sobre El sistema gerencial ABC. Para la valoración del control de gestión al proceso de dirección de la Empresa Quimica Gama. S.A.
- b. La razón fundamental de este trabajo de investigación es posesionarse como una estrategia para asegurar la continúa satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios. y contribución al bienestar general. de la empresa.

1.7.2. Importancia.

Los resultados de la Investigación permitirán realizar con claridad la ubicación que le corresponde a el sistema gerencial. ABC como alternativa de costeo dentro del contexto de la administración de la empresa y si requiere resolver las variaciones que van surgiendo en los diferentes procesos de producción, reducir los defectos y además mejorar los niveles estándares de actuación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN.

El tema del trabajo de investigación, fue consultada en diferentes Facultades de Ciencias Contables y Financieras, Escuelas a nivel de Universidades, y se han determinado que con relación al tema de estudio, no existen trabajos que traten sobre dicha realidad por lo cual considero que el presente trabajo de estudio reúne las características suficientes para ser considerado como una investigación “**inédita**”, en este campo de la profesión.

2.2. RESEÑA HISTÓRICA

2.2.1. Marco Histórico

El costo ABC aparece a mediados de la década de los 80, sus promotores: Cooper Robin y Kaplan Robert, determinando que el costo de los productos debe comprender el costo de las actividades necesarias para fabricarlo y venderlo y el costo de las materias primas. ¿Porqué de los nuevos sistemas de costo en lugar de los tradicionales?.

Desde el punto de vista del costo tradicional, estos asignan los costos indirectos utilizando generalmente como base los productos a producir, a diferencia de costos por actividades que identifica que

los costos indirectos son asignables no en los productos, si no a las actividades que se realizan para producir dichos productos.

Por tal motivo el modelo costos por actividades permite mayor exactitud en la asignación de los costos de las empresas y permite la visión de ellas por actividad, entendiendo por actividad según definición.

"Es lo que hace una empresa, la forma en que los tiempos se consume y las salidas de los procesos, es decir transformar recursos (materiales, mano de obra, tecnología) en salidas".

Otras ideas extraídas de otros autores la señalan a la actividad como: La actuación o conjunto de actuaciones que se realizan en la empresa para la obtención de un bien o servicio.

Son el núcleo de acumulación de los costos.

Esta conformada por tareas:

Esto quiere decir que los sistemas de información de hoy deben tener no solamente los objetivos tradicionales de reportar información, sino facilitar el análisis a todos los niveles de la organización con el objeto de lograr las metas de eficiencia, análisis de Actividades indirectas consumidas por los productos en su elaboración para corregir y mejorar las distorsiones que se presenten, resaltando a largo plazo todos los costos variables.

El Método de "Costos Basados en Actividades" mide el costo y desempeño de las actividades, fundamentado en el uso de recursos ,así como organizando las relaciones de los responsables de los Centros de Costos, de las diferentes actividades.

El Costeo Basado en Actividades, Costing, es un procedimiento que propende por la correcta relación de los Costos Indirectos de Producción y de los Gastos Administrativos con un producto, servicio o actividad específicos, mediante una adecuada identificación de aquellas actividades o procesos de apoyo, la utilización de bases de asignación -driver- y su medición razonable en cada uno de los objetos o unidades de costeo.

El modelo costos por actividades permite mayor exactitud en la asignación de los costos de las empresas y permite la visión de ellas por actividad, entendiendo por actividad según definición dada en el texto de la maestría en Administración de Empresas "es lo que hace una empresa, la forma en que los tiempos se consume y las salidas de los procesos, es decir transformar recursos (materiales, mano de obra, tecnología) en salidas".

Otras ideas extraídas de otros autores la señalan a la actividad como: La Actuación o conjunto de actuaciones que se realizan en la empresa para la obtención de un bien o servicio. Son el núcleo de acumulación de los costos.

Su metodología se basa en el tratamiento que se les da a los Gastos Indirectos de Producción (GIP) no fácilmente identificables como beneficios.

Muchos costos indirectos son fijos en el corto plazo, ABC toma la perspectiva de largo plazo, reconociendo que en algún momento determinado estos costos indirectos pueden ser modificados por lo tanto relevantes para la toma de decisiones.

Las actividades también reciben el nombre de "transacciones", los conductores de costos (cost drivers) son medidas del número de transacciones envueltas o involucradas en una actividad en particular. Los productos de bajo volumen usualmente causan más transacciones por unidad de producción, que los productos de alto volumen, de igual manera los procesos de manufactura altamente complejos tienen más transacciones que los procesos más simples.

Entonces si los costos son causados por el número de transacciones, las asignaciones basadas en volumen, asignarán demasiados costos a productos de alto volumen y bajos costos a productos de poca complejidad.

Anteriormente en la mayoría de los centros de costos el único factor de medida para asignar los costos a los productos era usando factores en base a las horas máquina u horas hombre, que pueden reflejar mejor las causas de los costos en su ambiente específico. El

costo ABC utiliza tanto la asignación (cost drivers) basada en unidades, como los usados por otras bases, tratando de producir una mayor precisión en el costo de los productos.

2.3. BASE LEGAL

Los registros contables deben adecuarse a la normativa legal vigente. No sólo a nivel nacional, sino también a nivel internacional. Por esta razón, cada vez que ocurre una operación o transacción mercantil o financiera debe verificarse que su registro esté en concordancia con las disposiciones legales y convenios internacionales que rigen la materia contable..

Asimismo, deben ser acatados los principios de contabilidad generalmente aceptados, que son normas internacionales de contabilidad que permiten que los contadores de todo el mundo efectúen el registro de sus operaciones mercantiles de manera homogénea.

La obligación legal de llevar la contabilidad:

Son las leyes que deben aplicarse en la contabilidad; por ejemplo que los libros contables son obligatorios para una empresa, que las sociedades deben constituir una reserva legal, etc.

En la mayoría de los países las leyes y reglamentos que fijan la obligación de llevar contabilidad sufren modificaciones y adiciones conforme van surgiendo cambios económicos, políticos, sociales y culturales.

2.4. MARCO CONCEPTUAL

2.4.1 El Sistema Gerencial ABC

"El Método de "Costos basado en actividades" (ABC) mide el costo y desempeño de las actividades, fundamentando en el uso de recursos, así como organizando las relaciones de los responsables de los Centros de Costos, de las diferentes actividades"

"Es un proceso gerencial que ayuda en la administración de actividades y procesos del negocio, en y durante la toma de decisiones estratégicas y operacionales".

Costos basado en actividades mide el costo y desempeño de las actividades, fundamentando en el uso de recursos, así como organizando las relaciones de los responsables de los Centros de Costos, de las diferentes actividades

"Es un proceso gerencial que ayuda en la administración de actividades y procesos del negocio, en y durante la toma de decisiones estratégicas y operacionales".

Sistema que primero acumula los costos indirectos de cada una de las actividades de una organización y después asigna los costos de actividades a productos, servicios u otros objetos de costo que causaron esa actividad".

La filosofía ABC se basa en el principio de que la actividad, es la causa que determina la ocurrencia en costos y de que los productos o servicios consumen actividades.

Una actividad se puede definir, como el conjunto de tareas que generan costos y que están orientadas a la obtención de un output para elevar el valor añadido de la organización.

Las actividades, son acciones o conjunto de acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos de una función. Entendemos por actividad, “el conjunto de tareas establecidas de tal forma que los costos respecto a ellas se puedan determinar de la manera más directa posible y, a la vez, que permitan encontrar un generador de costo que posibilite trasladar al producto el consumo que de esa actividad hace, en la medida en que ello sea factible”.

Los objetivos del costeo ABC son:

- 1 Medir los costos de los recursos utilizados al desarrollar las actividades en un negocio o entidad.
- 2 Describir y aplicar su desarrollo conceptual mostrando sus alcances en la contabilidad gerencial.
- 3 Ser una medida de desempeño, que permita mejorar los objetivos de satisfacción y eliminar el desperdicio en actividades operativas.

- 4 Proporcionar herramientas para la planeación del negocio, determinación de utilidades, control y reducción de costos y toma de decisiones
- 5 Es la asignación de costos en forma más racional para mejorar la integridad del costo de los productos o servicios. Prevé un enfrentamiento más cercano o igualación de costos y sus beneficios, combinando la teoría del costo absorbente con la del costeo variable, ofreciendo algo más innovador.

Metodología

Su metodología se basa en el tratamiento que se les da a los Gastos Indirectos de Producción (GIP) no fácilmente identificables como beneficios.

Muchos costos indirectos son fijos en el corto plazo, ABC toma la perspectiva de largo plazo, reconociendo que en algún momento determinado estos costos indirectos pueden ser modificados por lo tanto relevantes para la toma de decisiones.

Las actividades también reciben el nombre de "transacciones", los conductores de costos (cost drivers) son medidas del número de transacciones envueltas o involucradas en una actividad en particular. Los productos de bajo volumen usualmente causan más transacciones por unidad de producción, que los productos de alto volumen, de igual manera los procesos de manufactura altamente complejos tienen más transacciones que los procesos más simples.

Entonces si los costos son causados por el número de transacciones, las asignaciones basadas en volumen, asignarán demasiados costos a productos de alto volumen y bajos costos a productos de poca complejidad.

Anteriormente en la mayoría de los centros de costos el único factor de medida para asignar los costos a los productos era usando factores en base a las horas máquina u horas hombre, que pueden reflejar mejor las causas de los costos en su ambiente específico.

El costo ABC utiliza tanto la asignación (cost drivers) basada en unidades, como los usados por otras bases, tratando de producir una mayor precisión en el costo de los productos.

El Método de "Costos Basados en Actividades" mide el costo y desempeño de las actividades, fundamentado en el uso de recursos ,así como organizando las relaciones de los responsables de los Centros de Costos, de las diferentes actividades.

El Costeo Basado en Actividades, Costing, es un procedimiento que propende por la correcta relación de los Costos Indirectos de Producción y de los Gastos Administrativos con un producto, servicio o actividad específicos, mediante una adecuada identificación de aquellas actividades o procesos de apoyo, la utilización de bases de asignación -driver- y su medición razonable en cada uno de los objetos o unidades de costeo.

El modelo ABC permite mayor exactitud en la asignación de los costos de las empresas y permite la visión de ellas por actividad, entendiendo por actividad según definición dada en el texto de la maestría en Administración de Empresas del MG Jaime Humberto Solano "es lo que hace una empresa, la forma en que los tiempos se consume y las salidas de los procesos, es decir transformar recursos (materiales, mano de obra, tecnología) en salidas".

Otras ideas extraídas de otros autores la señalan a la actividad como: La Actuación o conjunto de actuaciones que se realizan en la empresa para la obtención de un bien o servicio. Son el núcleo de acumulación de los costos.

Su metodología se basa en el tratamiento que se les da a los Gastos Indirectos de Producción (GIP) no fácilmente identificables como beneficios.

Muchos costos indirectos son fijos en el corto plazo, ABC toma la perspectiva de largo plazo, reconociendo que en algún momento determinado estos costos indirectos pueden ser modificados por lo tanto relevantes para la toma de decisiones.

Las actividades también reciben el nombre de "transacciones", los conductores de costos (cost drivers) son medidas del número de transacciones envueltas o involucradas en una actividad en particular. Los productos de bajo volumen usualmente causan más transacciones por

unidad de producción, que los productos de alto volumen, de igual manera los proceso de manufactura altamente complejos tienen más transacciones que los procesos más simples.

Entonces si los costos son causados por el número de transacciones, las asignaciones basadas en volumen, asignarán demasiados costos a productos de alto volumen y bajos costos a productos de poca complejidad.

Anteriormente en la mayoría de los centros de costos el único factor de medida para asignar los costos a los productos era usando factores en base a las horas máquina u horas hombre, que pueden reflejar mejor las causas de los costos en su ambiente específico.

El costo ABC utiliza tanto la asignación (cost drivers) basada en unidades, como los usados por otras bases, tratando de producir una mayor precisión en el costo de los productos.

Establecimiento del método ABC

Definir objetos de costo, actividades clave, recursos y causantes de costo relacionados. Definir actividades que apoyan beneficios (out puts) como causa de esas actividades.

Desarrollar un diagrama basado en procesos que represente el flujo de actividades, los recursos y la relación entre ellos. Definir la vinculación entre actividades y beneficios (out puts)

Recopilar datos pertinentes que se refieren a costos y flujo físico de las unidades del causante de costo entre recursos y actividades. Desarrollar los costos de las actividades.

Calcular e interpretar la nueva información basada en actividades. La administración ahora dispone de información de costos más exacta para la planeación y la toma de decisiones.

En el proceso analítico de definir actividades y sus vínculos, los gerentes se ayudan a evaluar y reducir los costos de las estrategias.

Aplicaciones del ABC

Involucrarse en el análisis de actividades, identificarlas y describirlas, determinando como se realizan y como se llevan a cabo, cuanto tiempo y que recursos son requeridos, así como, que datos operacionales reflejan su mejor actuación y que valor tiene la actividad para la organización

El proceso de asignación de costos de las actividades a cada objeto de costos usando "cost drivers" apropiados que se puedan medir cuantitativamente.

Los costos por una actividad se convierten en "pool" de costos y el "cost driver" es usado para asignar los costos a los productos o servicios.

ETAPAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

El proceso de toma de decisiones no ocurre de manera continua, sino que está formado por diversas actividades que ocurren en momentos diferentes y en forma cíclica, la existencia de diferentes etapas y los diferentes requisitos en cada una de ellas, indican que los sistemas deben tener capacidades internas múltiples y deben ser flexibles y fáciles de usar. Simon en 1960 estableció cuatro etapas en la toma de decisiones:

1. INTELIGENCIA

Los administradores identifican qué problema está ocurriendo en la organización (discrepancia de una situación real y una deseada), se efectúa un diagnóstico de la naturaleza del problema causas y consecuencias. Los SIA o MIS deben proporcionar información detallada de la organización para el análisis. Las principales actividades son: recolección, clasificación, procesamiento y presentación de datos.

2. DISEÑO

En esta etapa la persona define los objetivos y criterios, diseña las posibles alternativas de solución para un problema. En esta etapa resultan de gran colaboración los DSS, ya que operan sobre la base de modelos sencillos, pueden desarrollarse rápidamente y ser operados con información limitada. Los datos se utilizan para predecir el resultado de cada acción.

3. SELECCIÓN

Consiste en elegir una de las alternativas propuestas, para esto el administrador puede apoyarse en herramientas de información que calculen y hagan un seguimiento de las consecuencias, costos y oportunidades proporcionadas por cada una de las alternativas.

4. IMPLANTACIÓN

En esta etapa el administrador lleva la decisión a la acción y da su informe sobre el progreso y la de la solución. Se debe monitorear la implementación de las alternativas.

ACTIVIDADES. En la segunda etapa los costos se asignan a los trabajos de acuerdo con el número de actividades que se requieren para ser completados.

El método para la obtención de costos ABC sólo se refiere a un elemento del Costo de Producción, o sea, a los Gastos Indirectos de Fabricación. El costo de operación interviene importantemente en la obtención de utilidades o en originar pérdidas.

Uno de los objetivos del ABC es concientizar a la Organización, y en particular a la Alta Gerencia , lo importantes que son los Departamentos de "Servicio Indirecto", cuestión que siempre se ha sabido, pues si fueran innecesarios, se hubieran desaparecido o minimizado, como acontece con los inventarios utilizando "Justo a Tiempo", aunque siempre puede aplicarse.

Con ABC se obtienen "costos unitarios de productos mucho más precisos y útiles".

El Método ABC no es útil si se ocupa sólo él para la obtención de los Costos, porque queda corto en las más importantes tomas de decisiones, así como Dirección y Planeación Estratégicas, que repercuten en la vida de la Empresa, puesto que ABC dista mucho de alcanzar el Costo Total, o su aproximación: Costo Integral-Conjunto.

El Método usa algo que se le ha criticado duramente al Costo Tradicional: los prorrateos.

El ABC presenta un espejismo al asignar, prorratear, o identificar los Gastos Indirectos de Producción a las Actividades, pero en realidad, hacia la unidad de fabricación quizá los prorrateos hayan aumentado, para después ser aplicados en mucha mayor cantidad, pues todo lo puesto en actividades, es indirecto a la unidad elaborada, por lo que son indispensables los prorrateos, presentando menos verdad que el Costo Tradicional, respecto a la unidad.

Los orígenes del Costo, ocupados por el Método de Costos Tradicional, han sido el volumen de producción, la unidad elaborada o por hacerse, y el tiempo, en cambio, el Método ABC, reconoce o propone muchos otros "Orígenes del Costo", según las actividades, es decir, agrega el aspecto "Actividad", que explica el comportamiento desde ese punto de vista, el cual no había sido considerado en el Método Tradicional, mismo que no

quiere decir que sea el correcto hacia el Costo Unitario de Fabricación, por todas las subjetivas características, o bases habidas en cada uno de los pasos, para obtener el Costo Unitario de Fabricación con el Método ABC, circunstancia que no acontece con el Método de Costo Integral-Conjunto, que además del "Origen Causa", toma en consideración el "Efecto", no pensado por el Método ABC.

El ABC ha hecho aportaciones como la necesidad de entender las causas de los Gastos Indirectos de Fabricación. Y tiene tanto Costo Administrativo, que lleva a la necesidad de hacer, hacia él, el estudio de Costo-Beneficio-Utilidad.

El Método ABC analiza, identifica, agrupa las actividades; localiza las "Medidas de Actividad", las encuentra en "Unidades de Actividad", que mejor expliquen el origen y la variación de los Gastos Indirectos de Fabricación; obtiene el "Costo Unitario" de proveer cada actividad el proceso de elaboración, al dividir el costo total de los Gastos Indirectos de Fabricación de cada actividad, entre el número de unidades de actividades consumidas, de la medida de unidad reconocida; identifica el "Número de Unidades de Actividad" consumidas por cada producto; para por último aplicar los Gastos Indirectos a los artículos elaborados, multiplicando el "Costo Unitario de Proveer cada Actividad", por el número de unidades de actividad de cada producto.

En concreto, el Método ABC, es el proceso de agrupar lógicamente las actividades, de precisar la autoridad responsable, estableciendo

relaciones de trabajo, de tal forma que tanto la Entidad cuanto el personal, alcancen sus objetivos.

¿Por qué hacer un costeo ABC ?

Los avances tecnológicos y el incremento de la competitividad provocan la necesidad de aumentar el catálogo de productos, simultaneado con que los ciclos de vida de dichos productos sean cada vez más cortos.

Para reducir las inversiones en activos y así poder operar con menores costos financieros, existe una creciente necesidad de reducir las existencias, lo que precisa de series de producciones más cortas.

Estos avances tecnológicos también repercuten en una reducción del peso de la mano de obra directa al incrementarse los costos indirectos. Esto es así por la necesidad de que las organizaciones sean más flexibles y orientadas a la clientela, lo que provoca un mayor peso de los costos relacionados con la investigación y desarrollo, lanzamientos de series más cortas, programación de la producción, logística, administración y comercialización. Esto genera un mayor peso de los costos indirectos.

Necesidad de evitar que en los centros de costos existan actividades que no generen valor.

Estos cambios provocan la necesidad de imputar los costos indirectos a los objetivos de costos (productos, clientes, servicios, etc.) de una forma más razonable, a como se hace en los sistemas de costos

convencionales. Esto es consecuencia, tanto de la necesidad de obtener información más detallada de los costos, como de la pérdida de confiabilidad de los criterios convencionales de reparto de costos.

En la metodología convencional, los costos son asignados a los productos en el ámbito de unidades; esto supone que todos los costos dependen del volumen de producción, mientras que en el ABC, aunque también se asignan costos al nivel de unidades, en muchos casos se realiza la asignación en el ámbito de lote, de productos o de infraestructura. Ello significa establecer una diferenciación entre los distintos tipos de actividades que se han desarrollado a lo largo del proceso de fabricación e identificación de la forma en que cada producto ha consumido actividades.

Empresas que han optado el costeo por actividades

Sobre sus orígenes es posible observar diferentes versiones. Según Johnson "existen dos caminos que conducen a los actuales ideales del análisis por actividades. Ambos caminos nacen en el mundo de los negocios y no en el académico. Algunos contadores de gestión en el mundo académico, especialmente Gordón Shillinglaw en Columbia y George Stabus en Berkeley, esbozaron los conceptos de análisis basados en las actividades a comienzo de la década del 60. Sin embargo, los conceptos de actividad que enunciaron parecen no haber influenciado el pensamiento académico (salvo en la actualidad), ni tampoco parecen

haber influenciado los dos desarrollos del ABC en el mundo de los negocios.

El primer desarrollo del ABC, comienza a principio del 60 en la General Electric, donde la gente de finanzas y control de gestión buscaban mejor información para controlar los costos indirectos; los contadores de GE hace 30 años, pueden haber sido los primeros en utilizar la palabra actividad para describir una tarea que genera costos.

El otro camino que conduce al costeo basado en las actividades, parece haberse originado en forma independiente a los avances efectuados por GE en el costeo de actividades. ABC deriva de los esfuerzos de las compañías y consultores en la década del 70 para mejorar la calidad de la información de la contabilidad de costos."

Otro estudio sobre el tema identifica cuatro momentos básicos. Un primer momento, se relaciona con los trabajos de Alexander Hamilton Church, en las primeras décadas del siglo XX; este autor hacía énfasis en el estudio de las causas generadoras de los costos indirectos, sin embargo su propuesta planteaba recopilar y almacenar una cantidad enorme de datos que requería un análisis complejo e intensivo de los mismos, algo que con la técnica entonces vigente no era posible, por lo que se presenta la dificultad de que la determinación y análisis de costos había que hacerla manualmente, lo que implicaba mayores costos; siendo ésta la causa por la cuál el modelo de Church no fué ampliamente aceptado en su tiempo.

Church entendía que los contadores cometían errores al distribuir los costos indirectos sobre una única base de actividad relacionada con los costos directos, por lo general la mano de obra directa. Este autor planteaba que la fuente real de los costos eran los procesos subyacentes, y que estos deberían servir como base para la imputación a productos individualizados, para permitir su reducción y control, evitando así el desperdicio.

Existen otros estudios sobre el tema entre los cuales se destacan en un segundo momento el llamado Platzkosten, creado por Konrad Mellerowicz en los años 50; en un tercer momento el método de costeo propuesto por George J. Staubus en su libro *Activity costing and input-output accounting* en 1971; y en un cuarto momento el costeo basado en las transacciones, propuesto por Jeffrey G. Miller y Thomas E. Vollmann en 1985, el cual fue divulgado posteriormente por H. Thomas Johnson y Robert S. Kaplan. En el caso de la obra de Mellerowicz esta no tuvo mayor repercusión y cayó en el olvido.

En cuanto a la obra de Staubus (1971), tuvo una mayor aceptación, tal es así que gran número de los estudiosos del tema fijan el origen del costeo basado en la actividad en las propuestas que el autor hace en esa publicación.

En el prefacio de este libro plantea la necesidad de que los Sistemas de Información Contable brindaran a los gerentes toda la información necesaria para la toma de decisiones acertadas, informa que su libro

dedica especial atención a varios aspectos de la Contabilidad de Costos, entre ellos: el significado de los costos, identificación de los objetivos relevantes del costeo. Los objetivos relevantes del costeo son actividades sobre las cuales se deben tomar decisiones. Hace algunas interrogantes que dejan entrever su enfoque hacia el análisis del costo de las actividades, entre ellas: ¿Cuál debe ser el costo de tipar una hoja de carta y enviarla dentro de los Estados Unidos? ¿Cuál es el costo anual de mantener un espacio de mil pies cuadrados para la oficina de un ejecutivo?

Finalmente la gran divulgación que tiene actualmente el costeo basado en la actividad, se debe al libro de Johnson & Kaplan " Pérdidas relevantes: surgimiento y fallos de la administración contable" publicado en 1987. Al analizar los cambios que se venían produciendo en el proceso de producción y comercialización debido a las nuevas técnicas de programación y control que se estaban poniendo en practica, facilita la búsqueda de nuevas técnicas de determinación y análisis de costos, a tono con el nuevo entorno en que se desarrollan los negocios.

Hay un elemento en común que presentan la totalidad de estos investigadores, y es su preocupación por optimizar el rendimiento del capital sobre la base de la reducción y control de los costos. Los distingue en cambio el nivel de aceptación que tienen en su época, sin duda los de mayor aceptación fueron Johnson & Kaplan.

Tipo de empresas que conviene aplicar este sistema

Aquellas en las que los costes indirectos configuran una parte importante de los costos totales.

Empresas en las que se observa un crecimiento, año tras año en sus costos indirectos. Otras empresas con alto volumen en sus costos fijos.

En la que los costos indirectos se vienen imputando a los productos mediante una base arbitraria. Empresas en las que la asignación de los costos indirectos a los productos individuales no resulta realmente proporcional respecto al volumen de producción de los productos.

Las empresas inmersas en un entorno de fuerte competencia.

Empresas en las que existen una gran variedad de productos y de procesos de producción, en las que además, los volúmenes de producción varían sensiblemente.

Empresas con mucha diversidad de las estructuras de apoyo, dada a los productos.

Empresas con un nivel alto de coincidencia de procesos o actividades entre los productos.

Empresas en la que existe un gran número de canales de distribución y de compradores que provocan la necesidad de acometer actividades de ventas muy diferenciadas.

Empresas en que se demuestre que existe insatisfacción con el sistema de costos existente.

Empresas en que se haya escogido como forma de competir el "liderazgo en costos".

Ventajas

Según Malcolm Smith, las ventajas para las empresas que implantan un sistema ABC son:

- Jerarquización diferente del costo de sus productos, reflejando una corrección de los beneficios previamente atribuidos a los productos de bajo volumen.
- El análisis de los beneficios, prevé una nueva perspectiva para el examen del comportamiento de los costos.
- Se aumenta la credibilidad y la utilidad de la información de costeo, en la toma de decisiones.
- Facilita la implantación de la calidad total
- Elimina desperdicios y actividades que no agregan valor al producto.
- Facilita la utilización de la Cadena de valor como herramienta de la competitividad.

Las organizaciones con múltiples productos pueden observar una ordenación totalmente distinta de los costos de sus productos; esta nueva ordenación refleja una corrección de las ventajas previamente atribuidas a los productos con menor volumen de venta.

Un mejor conocimiento de las actividades que generan los costos estructurales puede mejorar el control que se ejecute sobre los costos incurridos de esa naturaleza.

Puede crear una base informativa que facilite la implantación de un proceso de gestión de calidad total, para superar los problemas que limitan los resultados actuales.

El uso de indicadores no financieros para valorar inductores de costos, facilita medidas de gestión, además de medios para valorar los costos de producción. Estas medidas son esenciales para eliminar el despilfarro y las actividades sin valor añadido.

El análisis de inductores de costos facilita una nueva perspectiva para el examen del comportamiento de los costos y el análisis posterior que se requiere a efectos de planificación y presupuestos.

El ABC incrementa la credibilidad y utilidad de la información de costos en el proceso de toma de decisiones y hace posible la comparación de operaciones entre plantas y divisiones.

Para Amat Oriol y Soldevila Pilar las ventajas del modelo ABC son las siguientes:

Es aplicable a todo tipo de empresas.

Identifica clientes, productos, servicios u otros objetivos de costos no rentables.

Permite calcular de forma más precisa los costos, fundamentalmente determinados costos indirectos de producción, comercialización y administración.

Aporta más informaciones sobre las actividades que realiza la empresa, permitiendo conocer cuáles aportan valor añadido y cuáles no, dando la posibilidad de poder reducir o eliminar estas últimas.

Permite relacionar los costos con sus causas, lo cual es de gran ayuda para gestionar mejor los costos. La gestión de costos con la filosofía ABC, recibe la denominación de ABM (Activity Based Management) también denominada SIGECA (Sistema de Gestión de Costos Basados en la Actividad. El SIGECA se orienta hacia la reducción (mejora en la realización de determinadas actividades, eliminación y/o subcontratación de actividades, benchmarking de actividades, fijación de precios, sustitución de equipos, etc.

La filosofía ABC puede utilizarse para el control presupuestario y se denomina ABB (Activity Based Budgeting.)

Aimar Franco Osvaldo en un artículo, después de exponer los criterios de varios autores concluye que las principales ventajas del sistema ABC son: Se logra una mejor asignación de los costos indirectos a los objetivos de costos (productos o servicios).

Desventajas

Malcolm Smith en el artículo citado anteriormente plantea las siguientes limitaciones:

Es esencialmente un método de costeo histórico con las desventajas de estos.

Se pueden incrementar las asignaciones arbitrarias de costos, porque los costos son incurridos al nivel de proceso no a nivel de producto.

En áreas de mercado, distribución clara entre la raíz causal de una actividad y el "cost driver" de la misma, que es usado para asignar los costos de los productos.

A menudo no hay una distinción clara entre la raíz causal de una actividad y el "cost driver" de la misma, que es usado para asignar los costos a los productos.

No es fácil seleccionar el "cost driver" de actividad que refleje el comportamiento de los costos.

Su implantación es costosa.

Un sistema ABC es todavía esencialmente un sistema de costos históricos. En ciertas circunstancias, su utilidad es dudosa, especialmente si hay aspectos de costos futuros que cobren mayor importancia.

Con un sistema ABC se corre el peligro de aumentar las imputaciones arbitrarias, si no se precisan criterios de decisión respecto a la combinación y reparto de estructuras comunes a las distintas actividades, a través de diversos fondos de costos y de inductores comunes de costos.

A menudo es ignorado por los sistemas ABC el hecho de que los datos de entradas deben tener la capacidad de medir las actividades no financieras como inductores de costos y de apreciar la importancia de la exactitud y confiabilidad para asegurar la contabilidad del sistema completo.

A menudo se le da poca importancia a los inductores de costos relacionados con los compromisos que afecten el diseño del producto y la disposición de la planta. En su lugar se pone más énfasis en la generación de costos. También se suele ignorar aquellas actividades sobre las que no se dispone de datos, o éstos no son fiables, tales como las de marketing y distribución.

Según Gutiérrez Ponce (1993) las limitaciones más importantes son:

Existe un gran desconocimiento sobre las consecuencias económicas y organizativas tras su adopción.

La selección de los inductores de costos puede ser un proceso difícil y complejo.

Según Amat Oriol y Soldevila en su libro "Contabilidad y Gestión de Costes" (1997) los principales inconvenientes que surgen cuando se intenta implantar el modelo ABC son los siguientes:

- Determinados costos indirectos de administración, comercialización y dirección son de difícil imputación a las actividades.
- Puede provocar que se descarte lo adecuado de los sistemas de costos tradicionales.
- Si se seleccionan muchas actividades se puede complicar y encarecer el sistema de cálculo de costos.

Sáez Torrecilla Angel (1994):

Su implantación suele ser muy costosa, ya que todo el entramado de actividades y generadores de costos exige mayor información que otros sistemas.

Los cálculos que exige el modelo ABC son complejos de entender.

Abandona el análisis de costos por áreas de responsabilidad.

Se basa en información histórica.

Carece del respaldo que otorga la partida doble.

No efectúa una segregación de costos por tipo de variabilidad.

Como antes quedo expresado, los sistemas de costeo responden a las necesidades de los usuarios respecto a la información de los procesos concretos y reales de las unidades de producción. Es decir que necesariamente existe una relación

Técnica de Costeo

Los juicios sobre la validez de cualquier técnica de costeo, para ser objetivos, debe ser el resultado de un análisis que haya respetado esa relación "técnica – contexto".

Dicho de otro modo, una técnica correcta conceptualmente diseñada para un "contexto A" fracasará, necesariamente, si se utiliza en un "contexto B". Sin embargo, la causa de su fracaso no responde a que se trate de una técnica errónea, sino a que se aplica en un contexto erróneo (para el que no fue creada).

La polémica entre los defensores del Costeo Basado en Actividades y los defensores de las "técnicas tradicionales" se prolonga, a nuestro juicio innecesariamente, en gran medida por esa falta de observación de la relación "técnica – contexto".

En resumen el "activity based costing" (ABC), costeo basado en actividades, es el método de costeo que costea en primer lugar, las actividades para posteriormente costear los productos y otros objetos de costos.

Objetivo - Cargar a los productos y/o servicios solamente los costos y gastos que agregan valor al proceso de producción, distribución y administración desde el punto de vista del cliente. El énfasis de la gerencia se centra en los procesos responsables del aumento de los costos indirectos de fabricación, atención a las nuevas tecnologías de producción y reducción de costos de las actividades que no agregan valor.

2.4.2 Control de gestión

Empezaremos definiendo que es gestión: podríamos decir que es hacer Definir el concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo, distintos autores ha definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones.

Sin embargo la mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comunes aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional) y por el otro, en un paradigma mas integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados

por los llamados enfoques psicosociales, culturales, macro sociales y de calidad.

No basta con decir claramente a donde queremos llegar con nuestros esfuerzos y como lo vamos a realizar, es imprescindible establecer cuáles son para la organización aquellos factores críticos que hay que cuidar para tener éxito (FCE), muchos de los cuales están íntimamente ligados con las estrategias que se van a desarrollar.

De ahí que, si queremos tener dominio (control) sobre lo que esta ocurriendo, el control debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias. Así, el control debe ser flexible, ajustándose permanentemente a las cambiantes estrategias de la organización.

El concepto de control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; entre ellas se tienen al control estadístico de procesos, control de la calidad total y la gestión de la calidad total.

Sus principios se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de estándares, el papel de la inspección por parte de los propios empleados de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua.

Proceso metodológico para el desarrollo del sistema de control de gestión

1.- Diagnóstico Institucional: todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, según Abad , identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional.

Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.

2.-Identificación de procesos Claves: luego de conocer como se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

3.- Diseño del sistema de indicadores: De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección.

Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Condiciones que influyen en el control de gestión

- El entorno: este puede ser estable o dinámico, variante cíclicamente o completamente atípico. Una buena adaptación del entorno facilitada en desarrollo en la empresa.
- Los objetivos de la empresa: ya sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales.
- La estructura de la organización: según sea, funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.
- El tamaño de la empresa: esta condición está relacionada con la centralización, mientras más grande la empresa es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja.

- La cultura de la empresa: las relaciones humanas son muy importantes, y se debe incentivar y motivar al personal que labora en la empresa.

Fines del control de gestión

Informar: es necesario transmitir y comunicar la información para la toma de decisiones e identificar los factores claves de la organización para así determinar cuál es la información clave.

El funcionario debe seleccionarla, obtenerla y transmitirla a través de los canales formales de comunicación de la estructura de la organización.

La respuesta a las siguientes preguntas tiende a resolver problemas de estructura:

¿ Qué información se necesita ?

¿ Dónde se almacena ?

¿ De quién y a quién va ?

¿ Cómo valorarla ?

¿ Cómo suplantarla ?

- Coordinar: Encamina las actividades a realizar eficazmente a la obtención de los objetivos.
- Evaluar: La consecución de las metas u objetivos se logra gracias a las personas y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

- Motivar: El impulso y la ayuda es de mucha importancia para alcanzar las metas.

El control organizacional desde el punto de vista humano

- El control social corresponde a todos los medios y métodos utilizados para inducir a las personas o grupos a corresponder a las expectativas de una organización social o de la propia sociedad. Hemos visto que las organizaciones sociales, y también las empresas, ejercen poder o control sobre las personas.

El poder es una condición que consiste en ejercer una voluntad sobre otra persona o grupo de personas, pudiendo controlar de este modo su comportamiento.

El poder es legítimo cuando los individuos que lo ejercen están investidos de autoridad. La autoridad para ejercer el poder es institucionalizada por medio de documentos escritos, como estatutos, manuales de la organización, descripción de cargos, circulares, cartas, etc., debidamente publicados para conocimiento general de las personas involucradas.

- El control social puede hacerse también mediante normas, reglas y reglamentos. Éstos pueden ser prescriptivos o restrictivos. Son prescriptivos cuando especifican lo que las personas deben hacer; son restrictivos cuando especifican algo que las personas no deben hacer.

- Entre los principios de la organización se establece dicha normalización o especificaciones de lo que debe o no hacer o ejercer una persona. Institucionalmente es preferible referir el potencial humano como principal materia prima de la empresa; a través del principio de especialización y el principio de paridad autoridad-responsabilidad se delegan y especifican las funciones básicas a cumplir por este elemento de la organización (la persona).

La organización como tal ha tenido muchas acepciones y se ha trazado a través de muchas teorías, una de ellas, y muy nombrada, por cierto, es la teoría burocrática de Max Weber. Esta teoría "privilegia la estructura organizacional como medio de garantizar que todo suceda de acuerdo con lo establecido previamente, es la estructura burocrática.

Ante todo, la estructura burocrática significa control; en todo sentido. La burocracia está asentada en normas y reglamentos para asegurar la disciplina. Para esto, la burocracia acentúa la formalización. Todo debe hacerse por escrito, para que pueda ser debidamente documentado.

Además, la burocracia reposa en una jerarquía de autoridad, para que el mando pueda conducirse mejor y para que sea más seguro el control, ya que la especialización resultante de la división del trabajo exige coordinación.

Esta especialización hace que la burocracia seleccione sus participantes de acuerdo con su calificación y competencia profesional, promoviéndolos a medida que sus habilidades se van desarrollando.

La intensa división del trabajo y la especialización conducen a la impersonalidad en el ejercicio de la autoridad, el cual está íntimamente ligado al sistema de normas y reglamentos capaz de garantizarlo en todos los niveles de la jerarquía.

Cuando esas características burocráticas, el aumento de las normas y reglamentos, la formalización, la rígida jerarquía de autoridad, la división del trabajo y la consiguiente especialización, la selección y promoción del personal con base en la competencia técnica y profesional, la impersonalidad en el tratamiento de las personas- se vuelven muy acentuadas, la sensación de burocratización tiende a asfixiar a las personas y a limitar su comportamiento dentro de esquemas muy rígidos.

Esto produce la despersonalización de las relaciones, la interiorización de las reglas y de los reglamentos en la manera de pensar, y la alienación gradual respecto al trabajo.

La apatía, el desinterés y el distanciamiento pasan a ser las características del comportamiento de las personas en las empresas que tienen exagerada burocratización.

2.5. DEFINICION DE TERMINOS

1) Análisis de los procesos.

Gestión de los procesos técnicos y administrativos de la organización y el estricto cumplimiento de leyes y normativas relacionadas con el proceso de producción de artículos y prestación de servicios

2) Análisis de los servicios.

Fundamentalmente en lo que se refiere a la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensan ofrecer y los requerimientos de clientes y proveedores.

3) Revisión de los modos de diseñar y dirigir.

Enfoque estratégico basado en un proceso continuo y permanente de los procedimientos más eficaces para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr los mejores resultados y la máxima productividad y rentabilidad con el fin de optimizar al máximo los recursos.

4) Gastos

Los gastos expresan el monto total, en términos monetarios, de los recursos materiales, laborales y financieros utilizados durante un período cualquiera, en el conjunto de la actividad empresarial.

5) Gestión del flujo

Proceso de acumulación de costos el flujo de materiales y mano de obra directa son semejantes en todos los métodos de costeo. Entretanto, en los costos indirectos residen las principales diferencias conceptuales.

6) Costo de Producción

El costo de producción expresa la magnitud de los recursos materiales, laborales y monetarios necesarios para alcanzar un cierto volumen de producción con una determinada calidad.

7) Área de Responsabilidad

Se define como un área de responsabilidad un centro de actividad que desarrolla un conjunto de funciones, que pueden o no coincidir con una unidad organizativa o subdivisión estructural dentro de la empresa, al frente de la cual se encuentra un responsable facultado para desplegar acciones encaminadas a que las tareas asignadas al área se desarrollen de forma eficiente.

8) Centro de Costo

Es una unidad o subdivisión mínima en el proceso de registro contable en la cual se acumulan los gastos en la actividad productiva de la empresa a los fines de facilitar la medición de los recursos utilizados y los resultados económicos obtenidos.

9) Selección

Consiste en elegir una de las alternativas propuestas, para esto el administrador puede apoyarse en herramientas de información que calculen y hagan un seguimiento de las consecuencias, costos y oportunidades proporcionadas por cada una de las alternativas

10) Gastos Controlables

Son aquellos que se identifican directamente con un nivel dado de autoridad administrativa - Área de Responsabilidad - y que son susceptibles de control y actuación por el responsable y el colectivo de trabajadores del área donde éstos se originan.

11) Presupuesto de Gastos

Un presupuesto de gastos es un estado que muestra una información estimada de los resultados de un programa o un plan de operación y representa una proyección de condiciones y sucesos futuros, expresados desde un punto de vista monetario y constituye el pronóstico, objetivos y metas a alcanzar por los jefes y trabajadores de un colectivo laboral (área de responsabilidad).

12) Elementos del Gasto

Es un concepto económico asociado al gasto que permite la cuantificación de los recursos materiales, laborales y monetarios en los cuales se expresan los gastos de trabajo vivo y pretérito para un período en el conjunto de la actividad empresarial.

13) Partidas del Costo

Es un concepto económico asociado al costo de producción, empleado para agrupar los gastos, identificar el lugar donde éstos se originan y la forma directa o indirecta en que inciden en el costo.

14) Costos Fijos

Son los que permanecen inalterables independientemente de los aumentos o disminuciones de la producción, dentro de ciertos límites. Ejemplo: salario del personal administrativo y medidas de protección.

15) Costos Variables

Varían proporcionalmente a los cambios experimentados en el volumen de la producción. Ejemplo: materias primas y materiales directos, combustible y energía con fines tecnológicos.

16) Costo Directo

Comprende los gastos que son identificables directamente con una producción o servicio. Ejemplo: materias primas, salarios de los obreros directos a la producción, etc.

17) Costo Indirecto

Está constituido por los gastos que no son identificables con una producción o servicio dado, relacionándose con éstos en forma indirecta. Ejemplo: reparación y mantenimiento.

18) Costo Fabril

Incluye los gastos incurridos en el proceso productivo, ya sean directos o indirectos, hasta la terminación del producto en condiciones de encontrarse listo para su entrega.

19) Costo Total

Incluye el costo fabril más los gastos incurridos en su proceso de distribución y venta.

20) Costo Real

Está constituido por el conjunto de gastos efectivamente incurridos por la empresa o unidad organizativa en determinado período de tiempo, asociados a la producción.

21) Costos Predeterminados

Los costos predeterminados son los que se calculan con anterioridad al inicio del proceso productivo tomando como base condiciones futuras específicas. Reflejan primordialmente lo que los costos "deben ser". Los costos predeterminados, en dependencia del grado de precisión que se logre en su cálculo se subdividen en Costos Estimados y Costos Estándar.

22) Costos Estimados

Son costos que se calculan sobre bases de conocimiento y experiencia, antes de iniciarse el proceso productivo. Mediante el

costo estimado se obtienen aproximaciones de lo que se debe gastar.

23) Costos Estándar

Son costos cuidadosamente predeterminados que constituyen costos "objetivo", es decir que deben lograrse mediante operaciones eficientes. Los costos estándar permiten efectuar cálculos muy rigurosos de la eficiencia empresarial, al apoyarse en normas y normativas científicamente argumentadas de materias primas y materiales, fuerza de trabajo y gastos indirectos que intervienen en el proceso productivo.

24) Costos Planificados

Son costos asociados a la necesidad de la planificación, que permiten prever la utilización racional de los recursos materiales, laborales y financieros, a fin de lograr los volúmenes previstos de producción con el mínimo de gastos. El costo planificado permite además un nivel de coherencia con otras categorías del plan técnico económico.

25) Lineamientos Ramales

Los Lineamientos Ramales son documentos normativos que adecúan lo establecido por los Lineamientos Generales para la Planificación y Determinación del Costo de Producción, acorde con las especificidades de cada rama de la economía, garantizando que no se vulnere lo dispuesto en dichos Lineamientos Generales .

26) El costo promedio total,

Sirve para indicar al empresario el costo de producir una unidad del producto para cada nivel de producción

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación

De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para calificarla como una investigación "**aplicada**", en razón que para su desarrollo en la parte teórica conceptual se apoyará en conocimiento sobre El sistema gerencial ABC para la valoración del control de gestión al proceso de dirección de la Empresa Química Gama.. S.A.

3.1.2 Nivel de investigación

Será una investigación "descriptiva" en su primer momento, luego "explicativa" y finalmente "correlacionada" de acuerdo a la finalidad de la misma.

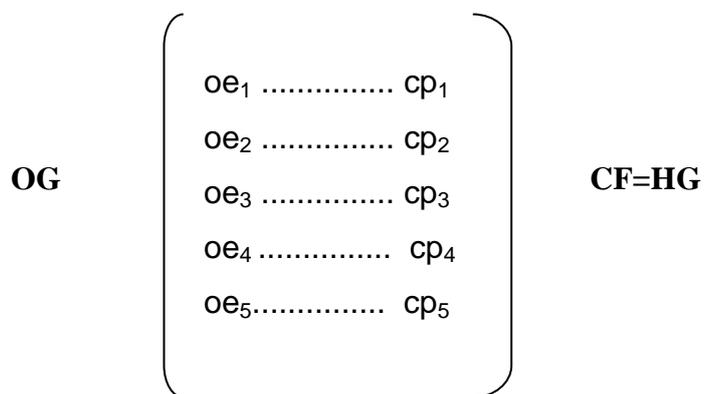
3.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Método de la investigación

En la presente investigación se empleará el método descriptivo, el mismo que se complementará con el análisis, estadístico, deductivo, inductivo entre otros.

3.2.2. Diseño de la investigación

El presente estudio, dada la naturaleza de las variables materia de la investigación, responde al de una investigación por objetivos, de acuerdo al siguiente esquema:



Donde:

- OG = Objetivo General
- CF = Conclusión Final
- HG = Hipótesis General
- Oe = Objetivo Especifico
- Cp = Conclusión Parcial

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Población

La población está conformada por los funcionarios, jefes de áreas y personal de la Empresa Química Gama. S.A.

3.3.2 Muestra

De la población anteriormente señalada utilizando criterios personales se trabajó con 50 personas de la empresa, los mismos que están conformados por funcionarios, jefes de áreas y personal de la Empresa Química Gama. S.A.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION

3.4.1. Técnicas

Las principales técnicas que utilizamos en la investigación serán:

- Entrevista
- Encuestas
- Análisis documental

3.4.3. Instrumentos

Los instrumentos que utilizarán estas técnicas son:

- Guía de entrevistas
- Cuestionario
- Guía de análisis documental

3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Entre las principales técnicas que se han utilizado para el análisis y procesamiento de las informaciones, tenemos entre otras las codificaciones, tabulación, etc., las mismas que nos han permitido llevar a cabo un trabajo ordenado para presentar los datos en tablas y gráficos, que nos permitan llegar a conclusiones y recomendaciones importantes para este estudio.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo tiene por finalidad demostrar la hipótesis propuesta sobre el tema de investigación “El sistema gerencial ABC para la valoración del control de gestión al proceso de dirección de la Empresa Química Gama. S.A

Este trabajo de investigación comprende el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a) Determinar el desempeño en los centros de utilidad y centros de costos. y como sirve de base para la toma de decisiones
- b) Analizar en qué medida las estrategias de alto nivel en los centros de inversión que se utiliza en este tipo de información se relacionan con el control gerencial.
- c) Indicar en que medida autorizan las inversiones para que los estudios técnicos demuestren que contribuyen a lograr el plan general.

- d) Conocer como combinan los ingresos y salidas de efectivo y lo relacionan con el costo de capital de la organización. ?
- e) Analizar en qué medida los centros de costos responden porque el costo de producir un bien o prestar un servicio encaja dentro de los requerimientos de la empresa.

Los logros obtenidos en cada uno de los objetivos específicos, nos conduce al cumplimiento del objetivo general de la investigación y consecuentemente nos permitirá contrastar la hipótesis del trabajo con los resultados obtenidos, para aceptarla o rechazarla de acuerdo al grado de significación que tenga El sistema gerencial para la valoración del control de gestión al proceso de dirección de la Empresa Química Gama. S.A.

4. PROCESAMIENTO Y ANALISIS A REALIZAR

4.1 Análisis sobre El Sistema gerencial. ABC

Aunque para muchos el ABC es considerado como un sistema, se trata de un método de costeo de la producción basando en las actividades realizadas en su elaboración.

El método es diseñado para las empresas de manufactura, sin embargo gracias a los buenos resultados en el manejo del mismo su aplicación se extiende a las empresas de servicios.

Puede simpatizar con los sistemas tradicionales.

La información que proporciona se usa para corregir deficiencias, al comparar los recursos consumidos con los productos finales, más que para emplazar acciones o decisiones que conduzcan a un mejoramiento de ganancias y actuación operacional.

Los costos se remiten al producto porque se presupone que cada elemento del producto consume los recursos en proporción al volumen producido. Por lo tanto, los atributos de volumen del producto, tales como el número de horas de mano de obra directa, horas máquina, cantidad invertida en materiales, se utilizan como "direccionadores" para asignar costos indirectos.

Estos direccionadores de volumen, sin embargo, no tienen en cuenta la diversidad de productos en forma de tamaño o complejidad. Tampoco hay una relación directa entre volumen de producción y consumo de costos.

En contraste con esto, el modelo de costeo por actividades es un modelo que se basa en la agrupación en centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa.

Centra sus esfuerzos en el razonamiento de gerencial en forma adecuada las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Lo más importante es conocer la generación de los costos para obtener el

mayor beneficio posible de ellos, minimizando todos los factores que no añadan valor.

Las actividades se relacionan en conjuntos que forman el total de los procesos productivos, los que son ordenados de forma secuencial y simultánea, para así obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y el valor que agregan a cada proceso.

Los procesos se definen como "Toda la organización racional de instalaciones, maquinaria, mano de obra, materia prima, energía y procedimientos para conseguir el resultado final". En los estudios que se hacen sobre el ABC se separan o se describen las actividades.

4.2. Análisis sobre Control de gestión

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

- Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y

orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.

- Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- Comprobar o verificar;
- Regular;
- Comparar con un patrón;
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- Frenar o impedir.

Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como:

Una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

La gestión empresarial base de toda empresa, si se realiza una buena gestión la empresa crece, por el contrario si se realiza una mala gestión la empresa decaerá.

La gestión implica un sinnúmero de requerimientos que necesita cumplir la empresa, para lograr sus objetivos organizacionales. Aunque la gestión a simple vista parece sencilla y que cualquier persona puede hacer una correcta gestión, en el mundo real de la empresa sucede todo lo contrario, se necesita una persona (gestor) que esté completamente capacitado y sepa hacer correctamente su trabajo.

Una correcta y buena gestión no solo se enfoca a la empresa y a lo que sucede dentro de esta, si no por el contrario, trata de encontrar problemas organizacionales que estén afectando su desempeño, trata de mantener a un cliente satisfecho, pero sobretodo, se encarga de aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuenta la empresa, para

maximizar sus ganancias y reducir costos, sin dejar de lado la calidad y el cliente.

La comunicación es la base de las relaciones humanas, al igual que en la sociedad una buena, correcta y clara comunicación nos puede ahorrar muchos malentendidos, en una empresa sucede lo mismo, un clima de cordialidad y de buena comunicación, nos permitirá desarrollarnos más y mejor en nuestro ambiente de trabajo, haciendo más y mejores cosas, pero si en lugar de llevar una cordial y buena comunicación, el trabajo se verá mermado por los problemas más comunes y más importantes dentro de cualquier organización, la incorrecta comunicación.

Aunque existan diferentes tipos de empresas y cada una tenga una manera de administrar sus recursos de manera diferente, todos a final de cuentas buscan una sola cosa, vender más y mejor y en consecuencia obtener más ganancias, y solo hay una manera de hacerlo, a través de la gestión, que nos ayudará y nos impulsara a poder realizar nuestros sueños realidad.

Hay que recordar que nunca es demasiado tarde para llevar a la práctica la gestión empresarial, que siempre va haber algo que podamos mejorar, pero sobretodo, que debemos buscar a las personas adecuadas para que realicen este delicado estudio.

4.3 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA PRUEBA DE CAMPO

4.3.1 OPINION SOBRE SI IDENTIFICA Y PRECISA LOS COSTOS DE CADA ACTIVIDAD

Con relación al enunciado se formuló la pregunta, la misma que estuvo compuesta por tres (03) alternativas, cuyo enunciado de la investigación es el siguiente:

¿Cómo califica usted si se identifica y precisa los costos de cada actividad?

Al analizar la información que presenta la tabla N° 01 encontramos que se entrevistaron a 50 miembros de la empresa. los mismos que estuvieron compuestos por jefaturas de áreas y demás funcionarios,

En cuanto a la opinión sobre si identifica y precisa los costos de cada actividad, encontramos que 25 de estos refirieron que considera todos los costos y gastos como recursos; seguido por 15 que consideran que analiza las actividades de apoyo ; seguida por un grupo de 10 que opina, que los recursos son consumidos por las actividades.

Como se puede apreciar en la parte grafica el 50.% del personal encuestado confirma; que considera todos los costos y gastos como recursos; sin embargo el 30 % considera, que

analiza las actividades de apoyo; en cambio el 20 % restante opina que los recursos son consumidos por las actividades.

Como se puede observar, luego de la interpretación de los resultados han coincidido que considera todos los costos y gastos como recursos

Tabla N° 01

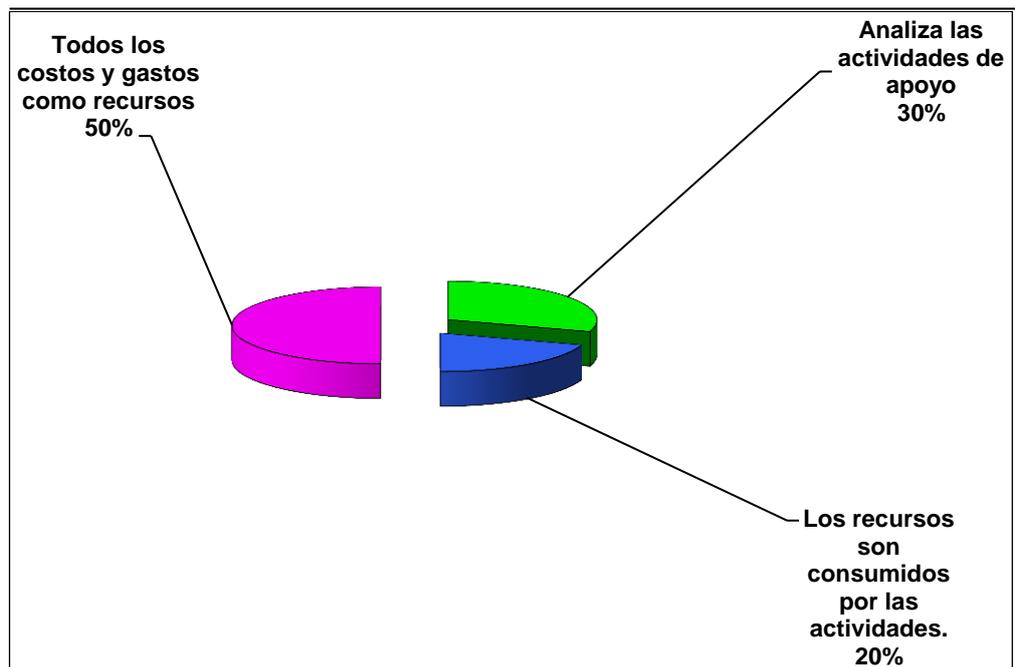
OPINION SOBRE SI IDENTIFICA Y PRECISA LOS COSTOS DE CADA ACTIVIDAD

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
a) Considera todos los costos y gastos como recursos	25	50
b) Analiza las actividades de apoyo.	15	30
c) Los recursos son consumidos por las actividades..	10	20
TOTAL GENERAL	50	100

Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y demás funcionarios, de la Empresa Química Gama.. S.A.

Gráfico N 01

OPINION SOBRE SI IDENTIFICA Y PRECISA LOS COSTOS DE CADA ACTIVIDAD



Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y demás funcionarios, de la Empresa Química Gama S.A.

4.3.2. OPINION SOBRE OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA MEDIANTE DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS.

Con respecto al enunciado se formuló la pregunta, la misma que estuvo compuesta por cuatro (04) alternativas, cuya interrogante del asunto precitado es el siguiente:

¿Cree usted. que para optimizar la gestión de la empresa sería necesaria el diseño de nuevos productos ?

Al finalizar la información que presenta la tabla N° 02 encontramos que se entrevistaron a 50 miembros de la empresa compuesto por jefaturas de áreas y otros funcionarios.

En cuanto a la opinión sobre optimizar la gestión sería necesaria el diseño de nuevos productos. encontramos que 20 de ellos expresaron que es posible mejorar con un nuevo diseño de productos; luego 15 precisaron que es necesario mejorar los niveles estándares de actuación, seguido por un grupo de 10 que indicaron que la optimización está en el buen manejo gerencial; y un grupo de 05 opinaron al respecto. que se debe reducir los defectos..

Como se puede apreciar luego de la interpretación de la información disponible que mayoritariamente los encuestados coinciden que sería necesario el diseño de nuevos productos es más para garantizar su eficiente funcionamiento de las gerencias de la empresa.

Tabla N° 02

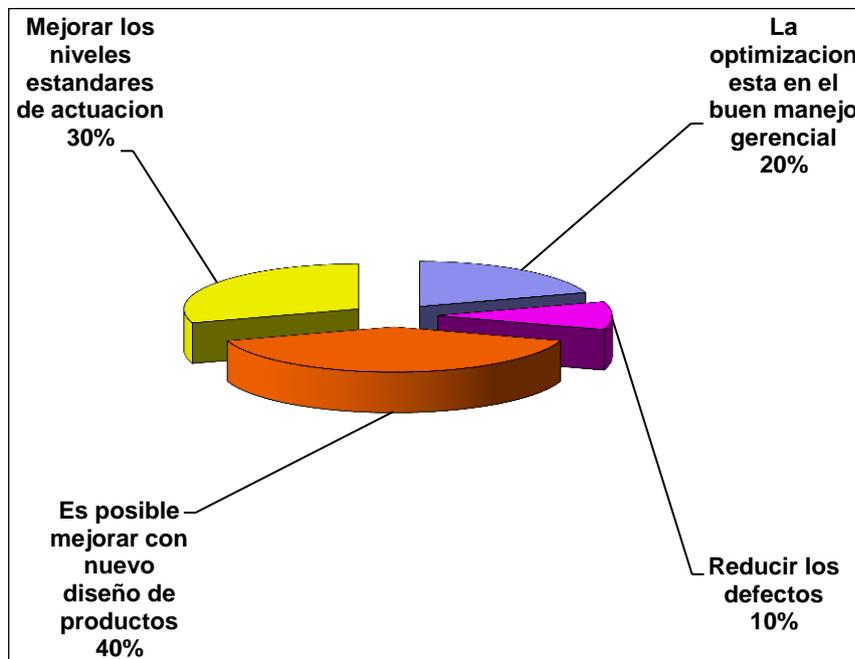
**OPINION SOBRE OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA MEDIANTE
DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
a) Es posible mejorar con un nuevo diseño de productos	20	40
b) Mejorar los niveles estándares de actuación.	15	30
c) . La optimización está en el buen manejo gerencial.	10	20
d) . Reducir los defectos	05	10
TOTAL GENERAL	50	100

Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Química Gama. S.A.

Gráfico N° 02

OPINION SOBRE OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA MEDIANTE DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS



Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Química Gama. S.A.

4.3.3. OPINIÓN SOBRE LA TOMA DE DECISIONES EN LA PRODUCCION

En relación al enunciado se formuló la pregunta, la misma que estuvo compuesta por tres (03) alternativas, cuyo enunciado de la interrogante es la siguiente:

¿Como considera que debe ser la toma de decisiones en la producción de la empresa?

Al analizar la información que presenta la Tabla N° 03 encontramos que se entrevistaron a 50 miembros de la empresa los mismos que estuvieron compuestos por jefaturas de áreas y otros funcionarios.

En cuanto a la opinión sobre la toma de decisiones en la producción, encontramos que 28 de éstos refirieron que permite relacionar los costos con sus causas; seguido por 15 que consideran de gran ayuda para gestionar mejor los costos, seguida por un grupo de 07 que estiman que es muy útil en la etapa de planeación.

Como se puede apreciar en la parte gráfica el 56.00% del personal encuestado que permite relacionar los costos con sus causas. Sin embargo el 30.00 % considera que, consideran de gran ayuda para gestionar mejor los costos, en cambio el 14.00 % restante estima que es muy útil en la etapa de planeación.

Como se puede observar, luego de la interpretación los encuestados han coincidido que permite relacionar los costos con sus causas. no debemos dejar de lado la opinión de los que consideran de gran ayuda para gestionar mejor los costos

Tabla N° 03

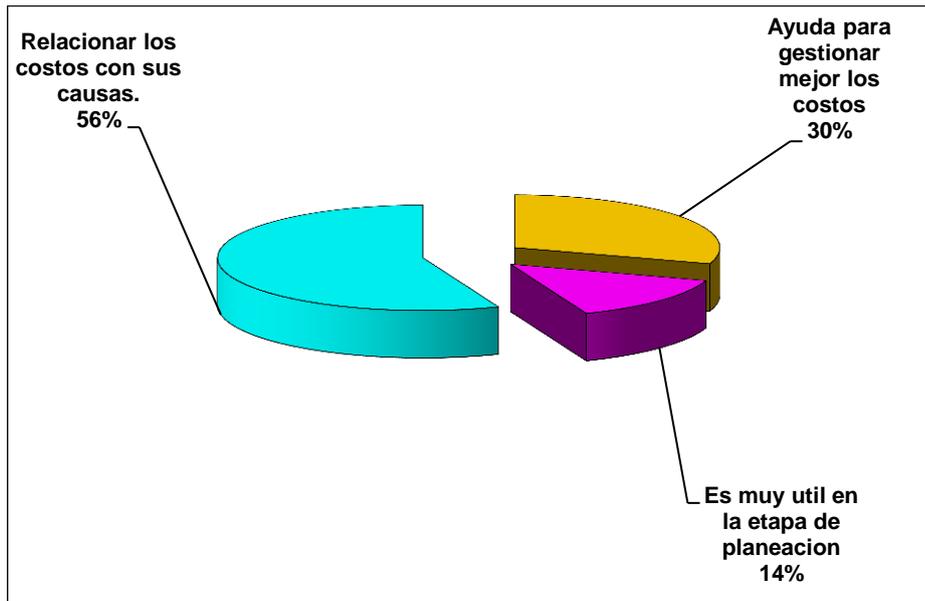
OPINIÓN SOBRE LA TOMA DE DECISIONES EN LA PRODUCCION

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
a) Permite relacionar los costos con sus causas	28	56
b) Gran ayuda para gestionar mejor los costos..	15	30
c) Es muy útil en la etapa de planeación.	07	14
TOTAL GENERAL	50	100

Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Química Gama S.A.

Gráfico N° 03

OPINIÓN SOBRE LA TOMA DE DECISIONES EN LA PRODUCCION



Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Química Gama. S.A.

4.3.4 OPINION SOBRE PROCEDIMIENTOS PARA CLASIFICAR CLIENTES EN LA EMPRESA

En torno a lo enunciado se preparó la pregunta, la misma que estuvo compuesta por tres (03) alternativas, cuya interrogante referida al enunciado es el siguiente:

¿Cuáles son los procedimientos para clasificar clientes en la empresa?

Del análisis de la información que presenta la Tabla N° 04 encontramos que se entrevistaron a 50 miembros de la empresa, los mismos que estuvieron compuestos por jefaturas de áreas y otros funcionarios.

En cuanto a la opinión si considera que los procedimientos de selección de clientes son viables en la gestión de la empresa, se observó que 22 de estos refirieron que para clasificar clientes de la empresa se debería aplicar por satisfacción de clientes externos e internos. Seguido por un grupo de 16 que consideran que es por el desarrollo permanente de calidad del producto, seguido después por 12 encuestados que precisaron que debería aplicar procedimiento teniendo contribución al bienestar social.

En cuanto a lo que se puede observar en la parte gráfica, el 44.00% del personal encuestado confirman que debería ser por

satisfacción de clientes externos e internos; sin embargo el 32.00% considera que para que sea más viable este procedimiento debería ser por del desarrollo permanente de calidad del producto; y el 24.00% restante estima que debería ser por contribución al bienestar social..

Tabla N° 04

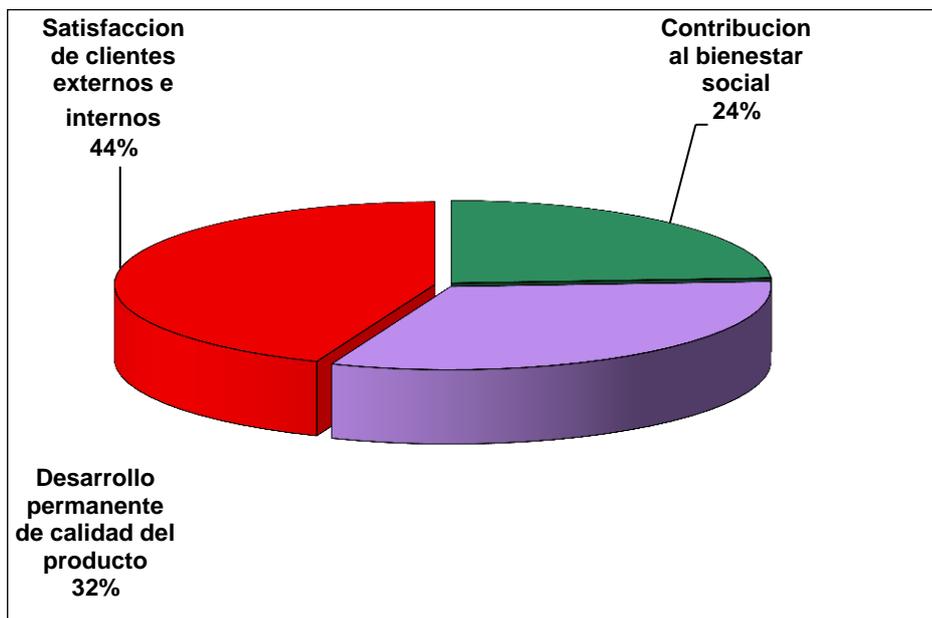
**OPINION SOBRE PROCEDIMIENTOS PARA CLASIFICAR CLIENTES
EN LA EMPRESA**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
a) Satisfacción de clientes externos e internos.	22	44
b) Desarrollo permanente de Calidad del producto.	16	32
c) Contribución al bienestar social.	12	24
TOTAL GENERAL	50	100

Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Química Gama. S.A.

Gráfico N° 04

OPINION SOBRE PROCEDIMIENTOS PARA CLASIFICAR CLIENTES EN LA EMPRESA



Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Química Gama. S.A.

4.3.5 OPINION SOBRE CLASIFICAR LAS ACTIVIDADES RESPECTO AL PRODUCTO O SERVICIO

En relación al enunciado en referencia, se formuló la pregunta compuesta por cuatro (04) alternativas, cuyo enunciado es el siguiente:

¿Cuál es su opinión sobre clasificar las actividades respecto al producto o servicio?

Al observar la Tabla N° 05 encontramos que de un total de 50 encuestados encontramos que 20 de ellos opinaron que está en la clasificación según el ámbito de acción; luego 15 precisaron que la clasificación según la frecuencia de ejecución; seguido por un grupo de 10 que indicaron que está en la clasificación de las actividades condicionados y no condicionados; y un grupo de 05 opinaron al respecto. que está en la clasificación en función del valor.

Se puede apreciar luego de la interpretación que mayoritariamente los encuestados coinciden que está en la clasificación según el ámbito de acción.

Tabla N° 05

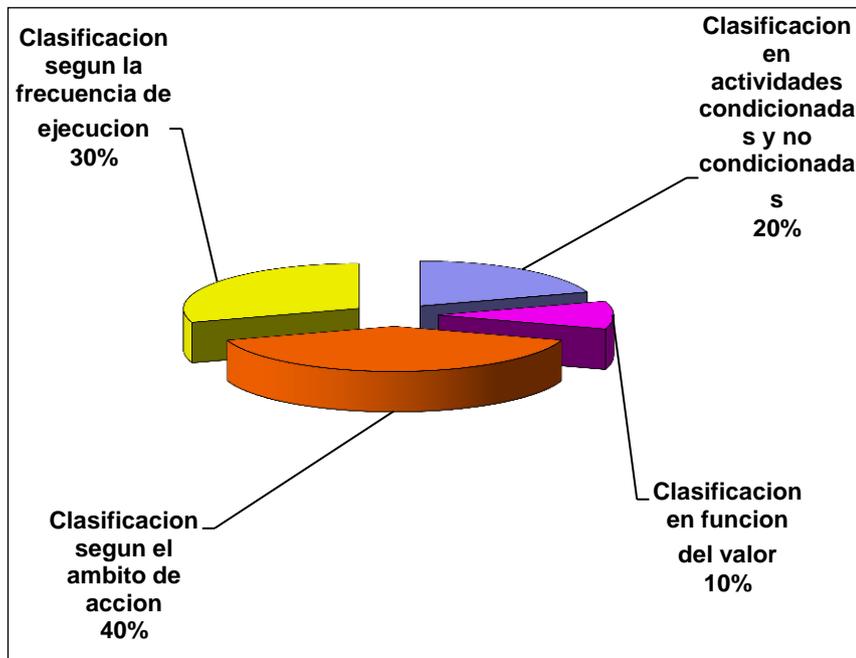
**OPINION SOBRE CLASIFICAR LAS ACTIVIDADES RESPECTO AL
PRODUCTO O SERVICIO**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
a) Clasificación según el ámbito de acción.	20	40
b) Clasificación según la frecuencia de ejecución.	15	30
c) Clasificación en actividades condicionadas y no condicionadas	10	20
d) Clasificación en función del valor.	05	10
TOTAL GENERAL	50	100

Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Química Gama. S.A.

Gráfico N° 05

OPINION SOBRE CLASIFICAR LAS ACTIVIDADES RESPECTO AL PRODUCTO O SERVICIO



Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Química Gama. S.A

4.4 CONTRASTACION Y VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS

Al finalizar el desarrollo de los objetivos específicos, en el cual se exponen y analizan las variables en el contexto de la realidad, a fin de obtenerse las conclusiones que permitan verificar y contrastar la hipótesis propuesta, analizándose, interpretando y comparando los resultados dentro de una relación netamente estructural entre los objetivos, hipótesis y conclusiones encontrándose una total relación, la cual expresa “Que la hipótesis presentada tiene un alto nivel de consistencia y veracidad”.

Índice de Relación

A	:	Total relación	(5)
B	:	Muy buena relación	(4)
C	:	Buena relación	(3)
D	:	Regular relación	(2)
E	:	Ninguna relación	(0)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación sobre “El sistema gerencial ABC. Para la valoración del control de gestión al proceso de dirección de la Empresa Química Gama. S.A.”, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Las clasificaciones económicas deben identificar cada renglón de los gastos y de los ingresos según su naturaleza económica, esto hace posible investigar las influencias que ejercen en las finanzas sobre el resto de la economía, esto hace permisible las gestiones de la empresa y facilita las decisiones a tomar, debido a que se tiene a mano una forma más fácil de analizar y concluir con detalles el estado económico en que se encuentra la empresa
2. Este sistema proporciona la posibilidad de pasar de un presupuesto estático a uno dinámico la mayoría de los sistemas alternativos no ofrecen la estructura adecuada para captar la información relevante del costo de calidad (Control Estadístico de Procesos, re trabajo, desmotivación, retrasos)
3. Los costos ABC permite obtener información estratégica adicional a través del rastreo de productos. que con el ABC se ponen de manifiesto los efectos de las fallas de calidad permitiendo a la

empresa enfocar la reducción de estos costos ocultos. que el costo por actividades permite mejorar la percepción en la causa de los costos.

4. El resultado es que a los productos que son mano de obra intensiva, les son asignados incorrectamente parte de los costos originados por la automatización, porque no fueron beneficiados de la misma, mientras que por otro lado, los productos tecnológicos intensivos absorben menos gastos indirectos de fabricación de lo que les corresponde.

RECOMENDACIONES

Como efecto de los resultados obtenidos y de las conclusiones planteadas se proponen a continuación las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda que las clasificaciones deben hacerse de una manera balanceada, puesto que una inclinación a nivel contable dañaría la información para la formulación y ejecución de los programas, es preciso que cada una tenga un desarrollo a un nivel y medida justa para su mayor comprensión y manejo tanto en el ámbito fiscal como a nivel de programación y administración.
2. Como muestra de ello que basta mencionar que en fábricas altamente automatizadas, las tasas de prorrateo basadas en las horas de mano de obra directa exceden el 100 o 200 %, llegando a ser de hasta del 1000%, lo que por si sólo demuestra que la relación causa-efecto entre la mano de obra directa y los gastos indirectos de fabricación ha dejado de existir
3. En cuanto a la poca relación causa-efecto entre la mano de obra directa y los gastos indirectos de fabricación las horas de mano de obra directa siguen siendo una base de prorrateo muy frecuente en las empresas.
Dicha base supone que aquellos productos que consumen más horas de mano de obra directa en su producción consumen

igualmente más recursos indirectos y, por tanto, deben absorber una porción mayor del costo de los mismos.

4. En cuanto al razonamiento anterior es válido en un medio ambiente productivo 100% mano de obra intensiva, pero cuando ese no es el caso y hay productos cuyo proceso productivo ha sido tecnificado, el seguir utilizando las horas de mano de obra directa como base de prorrateo introduce distorsiones en el costeo de los productos, es decir, la tasa de prorrateo es inflada por los costos tecnológicos.

TABLA Nº 06

ANÁLISIS Y CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS				
HIPÓTESIS GENERAL	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RELACIÓN CON Obj. Hip.
Si el sistema gerencial ABC para la valoración del control de gestión es inherente entonces incidirá al proceso de dirección de la Empresa Química Gama.. S.A.	Demostrar que el sistema gerencial ABC para la valoración del control de gestión es inherente al proceso de dirección de la Empresa Química Gama S.A.	a. Determinar el desempeño en los centros de utilidad y centros de costos y como sirve de base para la toma de decisiones	a. Las bases de asignación utilizadas en la fijación de los costos indirectos y algunos gastos administrativos son unidades de medida determinadas por las actividades operativas más significativas.	5
		b.- Analizar en que medida las estrategias de alto nivel en los centros de inversión que se utiliza en este tipo de información se relacionan con el control de gestión..	b.- Se trata de un método de costeo de la producción basando en las actividades realizadas en su elaboración.	5
		c.- Indicar en que medida utilizan las inversiones para que los estudios técnicos demuestren que contribuyen a lograr el plan general.	c.- Las bases de asignación utilizadas en la metodología de Costeo Basado en Actividades para la distribución de los costos y gastos	5
		d. Conocer como combinan los ingresos y salidas de efectivo y lo relacionan con el costo de capital de la organización.	d.-Las actividades de estos procesos pueden depender de la cantidad de lotes o servicios producidos,.	5
		e.- Analizar en que medida los centros de costos responden, porque el costo de producir un bien o prestar un servicio encaja dentro de los requerimientos de la empresa.	e.- La calidad y razonabilidad del Costeo Basado en Actividades radican en la definición de una base de asignación adecuada para cada proceso de apoyo o administrativo	5

BIBLIOGRAFÍA

- 1) **BAUJIN PEREZ PILARIN** . “Diseño y aplicación de un Sistema de Costos basado en Actividades”.
- 2) **CARDENAS NAPOLES RAUL**.. "La lógica de los costos 1". IMCP . ANFECA. México 1995
- 3) **DEL RIO GONZALEZ CRISTOBAL** "Costos III". ECAFSA. México 2000
Antecedentes, ventajas y limitaciones del costeo por actividades
- 4) **PONJUAN DANTE GLORIA** “Gestión de Información en las organizaciones: Principios, conceptos y aplicaciones", Impresos Universitaria, Chile
- 5) **GALLAGHER, CHARLES Y WATSON, HUGO** . Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración. México, McGraw-Hill.
- 6) **RUBIO DOMINGUEZ PEDRO**, "Introducción a la gestión empresarial", Edición electrónica, Eumed, España,.
- 7) **ERNESTO HABERKORN** . "Gestión empresarial con ERP", Primera edición, Microsiga Intelligent, Sao Paulo,
- 8) **JOSE RUIZ CANELA LOPEZ**. "La gestión por calidad total en la empresa moderna", Sexta edición, Alfaomega editorial, Madrid España,

- 9) **CARLOS MALLO, SYLVIA MELIEM, CARLOS JIMENEZ.** "Contabilidad de costos y estratégica de gestión", Primera edición, Prentice Hall, España,.
- 10) **CASTELLANO, MARIA.** "Calidad total. Editorial La prensa Médica. México .
- 11) **AGUILA SÁNCHEZ, LUIS.** "Control de la Calidad" Editorial Minerva,
- 12) **CARDENAS NAPOLES RAUL** "La lógica de los costos 1". IMCP. ANFECA. México.

ANEXO N°01
MATRIZ DE CONSISTENCIA

EL SISTEMA GERENCIAL ABC PARA LA VALORACION DEL CONTROL DE GESTION AL PROCESO DE DIRECCION DE LA EMPRESA QUIMICA GAMA. S.A.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores	Metodología
<p>Problema principal</p> <p>¿Cómo el sistema gerencial ABC para la valoración del control de gestión al proceso de dirección de la Empresa Química Gama. S.A..?</p> <p>Problema Secundario</p> <p>a. ¿ Cómo el desempeño en los centros de utilidad y centros de costos. sirve de base para tomar decisiones?</p> <p>b. ¿ En qué medida las estrategias de alto nivel en los centros de inversión que se utiliza en este tipo de información se relacionan con el control gerencial?</p> <p>c. ¿En que medida autorizan las inversiones para que los estudios técnicos demuestren que contribuyen a lograr el plan general?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Demostrar que el sistema gerencial ABC para la valoración del control de gestión es inherente al proceso de dirección de la Empresa Química Gama. S.A..</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a. Determinar el desempeño en los centros de utilidad y centros de costos. y como sirve de base para la toma de decisiones.</p> <p>b. Analizar en qué medida las estrategias de alto nivel en los centros de inversión que se utiliza en este tipo de información se relacionan con el control gerencial.</p> <p>.c. Indicar en que medida autorizan las inversiones para que los estudios técnicos demuestren que contribuyen a lograr el plan general.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Si el sistema gerencial ABC para la valoración del control de gestión es inherente entonces incidirá al proceso de dirección de la Empresa Química Gama. S.A...</p> <p>Hipótesis secundaria</p> <p>a.Si el desempeño en los centros de utilidad y centros de costos. son claros entonces servirá de base para la toma de decisiones.</p> <p>b.Si las estrategias de alto nivel en los centros de inversión que se utiliza en este tipo de información están bien aplicadas entonces permitirá que se relacionen con el control gerencial.</p> <p>c.Si se autorizan las inversiones entonces los estudios técnicos demostraran que contribuyen a lograr el plan general. y lograr los resultados satisfactorios.</p> <p>d.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>X El Sistema Gerencial. ABC</p> <p>Indicadores</p> <p>X1 Medir los costos X2 Recursos utilizados X3 Costo de actividades X4 Costos indirectos. X5 Unidades de actividad</p> <p>Variable Dependiente</p> <p>Y El Control de Gestión</p> <p>Indicadores</p> <p>Y1 Organización Y2 Objetivos Y3 Desempeño Y4 Ambiente Y5. Cliente.</p>	<p>1. Tipo de Investigación</p> <p>De acuerdo al propósito de la investigación naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el trabajo el presente estudio reúne las condiciones suficientes para calificarla como una investigación “Aplicada” en razón que para su desarrollo, en la parte teórica conceptual, se apoyará en conocimiento sobre El sistema gerencial ABC. Para la valoración del control de gestión al proceso de dirección de la Empresa Química Gama S.A.</p> <p>2. Nivel de Investigación</p> <p>Será una investigación “Descriptiva” en su primer momento luego “Explicativa” y finalmente “correlacionada” de acuerdo a la finalidad de la misma.</p> <p>3. Método</p> <p>Se realizaron métodos prácticas de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente el presente trabajo de investigación.</p>

<p>d. Como combinan los ingresos y salidas de efectivo y los relacionan con el costo de capital de la organización?</p> <p>e ¿. En que medida los centros de costos responden para que el costo de producir un bien o prestar un servicio encaje dentro de los requerimientos de la empresa ?</p>	<p>.d. Conocer como combinan los ingresos y salidas de efectivo y lo relacionan con el costo de capital de la organización.</p> <p>e. Analizar en que medida los centros de costos responden porque el costo de producir un bien o prestar un servicio encaja dentro de los requerimientos de la empresa.</p>	<p>d. Si se combinan los ingresos y salidas de efectivo y lo relacionan con el costo de capital de la organización. entonces servirán para la obtención de una mejor información financiera.</p> <p>e. Si los centros de costos responden porque el costo de producir un bien o prestar un servicio encaja dentro de los requerimientos de la empresa. , entonces permitirá orientar a la ejecución de las mismas</p>		<p>4. Diseño</p> <p>El presente estudio dada la naturaleza de las variables materia de la investigación, responde al de una investigación por objetivos.</p> <p>5. Población</p> <p>La población está conformada por los funcionarios, gerentes y jefes de áreas de la empresa. de estudio</p> <p>6. Muestra</p> <p>De la población anteriormente señalada se trabaja con 50 personas.</p> <p>7. Técnicas</p> <p>Entrevistas, encuestas, análisis documentales.</p> <p>8. Instrumentos</p> <p>Guía de entrevistas, cuestionario, guía de análisis documental.</p>
---	---	---	--	--

ENCUESTA

INSTRUCCIONES

La presente técnica tiene como finalidad recabar información relacionada con la investigación. “El sistema gerencial ABC para la valoración del control de gestión al proceso de dirección de la Empresa Química Gama. S.A.”. En las preguntas que a continuación se presentan, sírvase elegir una alternativa, marcando para tal fin con un aspa (x). Esta técnica es, anónima y se le agradece su colaboración.

1) ¿Cómo califica usted si se identifica y precisa los costos de cada actividad?

- a) Considera todos los costos y gastos como recursos ()
- b) Analiza las actividades de apoyo. ()
- c) Los recursos son consumidos por las actividades ()

2) ¿Cree usted. que para optimizar la gestión de la empresa sería necesario el diseño de nuevos productos?

- a) Es posible mejorar con un nuevo diseño de productos ()
- b) Mejorar los niveles estándares de actuación ()
- c) La optimización está en el buen manejo gerencial ()
- d). Reducir defectos ()

3) ¿Cómo considera que debe ser la toma de decisiones en la producción de la empresa?

- a) Permite relacionar los costos con sus causas ()
- b) Gran ayuda para gestionar mejor los costos ()
- c) Es muy útil en la etapa de planeación ()

4) ¿Cuáles son los procedimientos para clasificar clientes en la empresa?

- a) Satisfacción de clientes externos e internos. ()
- b) Desarrollo permanente de calidad del producto. ()
- c) Contribución al bienestar social ()

5) ¿Cuál es su opinión sobre clasificar las actividades respecto al producto o servicio?

- a) Clasificación según el ámbito de acción. ()
- b) Clasificación según la frecuencia de ejecución. ()
- c) Clasificación en actividades condicionadas y no condicionada()
- d) Clasificación en función del valor. ()