



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION**

**Escola Profesional de Ciências Contables y Financeiras**

**TESIS:**

**“LOS COSTOS ABC COMO CONTROL DE LA GERENCIA  
PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA  
QUIMICA OMEGA S.A.”**

**PRESENTADO POR :**

**MARISOL YOLANDA, PONTE CORZO**

**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 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 Educacion, 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**

## **INDICE**

Carátula	1
Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Resumen	7
Introducción	8

### **CAPITULO I**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1.	Descripción de la realidad problemática	11
1.2	Delimitación de la Investigación	13
1.2.1	Delimitación Espacial	13
1.2.1	Delimitación Temporal	13
1.2.2	Delimitación Social	13
1.2.3	Delimitación Conceptual	14
1.3	Formulación del problema	14
1.3.1	Problema Principal	14
1.3.2	Problemas Secundarios	15
1.4	Objetivos de la Investigación	15
1.4.1	Objetivo General	15
1.4.2	Objetivos Específicos	16
1.5	Hipótesis de la Investigación	17
1.5.1	Hipótesis General	17
1.5.2	Hipótesis Secundarios	17

1.6	Variables e Indicadores	18
	1.6.1 Variable Independiente	18
	1.6.2 Variable Dependiente	18
1.7	Justificación e Importancia de la Investigación	19
	1.7.1 Justificación	19
	1.7.2 Importancia	19

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1.	Antecedentes relacionados con la investigación	21
2.2.	Reseña Histórica	21
	2.2.1. Marco Histórico	21
2.3.	Base Legal	25
2.4.	Marco Conceptual	26
	2.4.1. Los Costos ABC	26
	2.4.2. Control de la Gerencia	54
2.5	Definición de términos	63

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION**

3.1.	Tipo y Nivel de Investigación	70
	3.1.1. Tipo de Investigación	70
	3.1.2. Nivel de Investigación	71

3.2.	Método y diseño de la Investigación	71
3.2.1.	Método de la Investigación	71
3.2.2.	Diseño de la Investigación	71
3.3.	Población y muestra en la Investigación	72
3.3.1.	Población	72
3.3.2.	Muestra	72
3.4.	Técnicas e Instrumentos de la Investigación	72
3.4.1.	Técnicas	72
3.4.2.	Instrumentos	73
3.5.	Técnicas de análisis y procesamiento de la Información	73

**CAPITULO IV**

**PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

**DE LOS RESULTADOS**

4.1.	Análisis sobre Costos ABC	76
4.2.	Análisis sobre Control de la gerencia	77
4.3.	Interpretación de resultados de la prueba de Campo	78
4.4.	Contrastación y Verificación de la hipótesis	97
	Conclusiones	98
	Recomendaciones	100
	Bibliografía	103
	Anexos	
01	Matriz de Consistencia	106
02	Encuesta	108

## RESUMEN

El tomar decisiones considera aspectos externos y propios a la persona que debe decidir.

Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.

El tomar decisiones considera aspectos externos y propios a la persona que debe decidir, está basado en cinco componentes básicos: Precisar la manera de valorar o no las actividades

La información confiable para soportar decisiones estratégicas.

Alienta el trabajo en equipo en las áreas de Producción y Contabilidad, ya que sin ello, no se puede tener la idea clara de Ingeniería de Producción y la diversidad de Costos, surgiendo la interacción de áreas. Identifica y precisa los costos de cada actividad.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación titulado “Los costos ABC como control de la gerencia para la toma de decisiones de la Empresa Química Omega S.A” Diversas son las situaciones financieras por las que debe pasar la gerencia general de una industria, y depende de las decisiones que tome para el éxito o fracaso de la misma, por ello es indispensable contar con herramientas financieras basadas en costos que nos permitan optar por la decisión acertada, que garantice a la empresa la permanencia en el mercado, y sobre todo una alta rentabilidad que repercuta en beneficios para los trabajadores sus accionistas

Por ello, el presente trabajo de investigación ha buscado respuestas acerca de cómo los controles de la gerencia deben contribuir en el mejor desempeño y objetivos de la empresa, y como puede optimizar el uso de los recursos.

### **El Capitulo 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 costos ABC como control de la gerencia para la toma de decisiones , en la práctica se revelan aportes importantes relacionados con 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 costos ABC, análisis sobre control de la gerencia, interpretación de la prueba de campo, contrastación y verificación de la hipótesis, sobre el estudio costos ABC como control de la gerencia para la toma de decisiones 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 Los costos ABC como control de la gerencia para la toma de decisiones de la empresa.

**La Autora**

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Dentro del modelo de toma de decisiones la contabilidad de costos, ayuda para que la decisión sea mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. En toda organización diariamente se toman decisiones, unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no la son, como introducir o eliminar una línea de producto, ambas requieren adecuada información.

La calidad de las decisiones de las empresas, pequeñas o grandes, están en función directa del tipo de información disponible; por lo tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información, a mejor calidad de la información, se asegura una mejor decisión.

El mundo, la sociedad, las organizaciones, los individuos y el entorno tienden a cambiar rápidamente, es por ello que todas las cosas que rodean estos sistemas tienen que acoplarse al ritmo de sustitución de las normas que rigen el nuevo orden social, el productivo y empresarial.

La asignación de costos a los diferentes objetivos de costo, especialmente al objetivo final que son los productos terminados, es sin lugar a dudas el problema más importante a resolver de cualquier sistema de costos. Además, es un problema ineludible pues la organización necesita tener información confiable, oportuna y lo más exacta posible sobre el costo de sus productos, para una correcta toma de decisiones.

El modelo de cálculo de los costos para las empresas es de suma importancia, ya que estos son los que determinan la viabilidad del negocio, los que determinan mayoritariamente el grado de productividad y eficacia en la utilización de los recursos, por eso un modelo de costos no puede basarse solamente en asignar los costos sobre un factor determinado, que para el orden empresarial puede ser insignificante o poco representativo de lo que en realidad simboliza.

A continuación se presentará una explicación clara del fundamento y los componentes del sistema de costos basado en las actividades (Activity based costing).

## **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 Omega. 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 costos ABC, ejecutadas de los años anteriores.así como el proceso de acuerdo a lo programado.

### **1.2.3. Delimitación Social**

El presente trabajo de estudio se desarrolla dentro de la Empresa Química Omega S.A. y el grupo humano a quienes se le 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. Costos 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. Control de la gerencia.**

El control de la gerencia es un proceso empleado para garantizar un cierto nivel de calidad en un producto o servicio. Puede incluir cualquiera de las acciones de una empresa considere necesario establecer el control y la verificación de ciertas características de un producto o servicio.

## **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1. Problema Principal**

¿De que manera los costos ABC sirve como control de la gerencia para la toma de decisiones de la Empresa Química Omega. 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**

Analizar los costos ABC como control de la gerencia para la toma de decisiones de la Empresa Química Omega. 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 los costos ABC como control beneficia a la gerencia entonces será favorable para la toma de decisiones de la Empresa Química Omega. 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. Costos ABC**

##### **Indicadores**

- x1 Estrategias
- x2 Inversiones
- x3 Desempeño
- x4 centros de costos
- X5 ingresos y salidas de efectivo

#### **Variable Dependiente**

#### **Y. Control de la gerencia**

##### **Indicadores**

- y1 Centros de responsabilidad
- y2 Centros de servicios
- y3 Centros de utilidad
- y4 Costo de Mercancía Producida
- y5 Costo de la Mercancía Vendida

## **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 los costos ABC como control de la gerencia para la toma de decisiones de la Empresa Química Omega S.A.
- b. La razón fundamental de este trabajo de investigación es posesionarse como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. y para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios. que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en la calidad de sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.de la empresa.

### **1.7.2. Importancia.**

Los resultados de la Investigación permitirá realizar con claridad la ubicación que le corresponde a los costos por actividades 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.

## **CAPITULO 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.

## **2.4. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.4.1 Costos ABC**

Costos 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".

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".

#### **Los objetivos del costeo por actividades 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.

**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 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.

## **PROCESO DE TOMA DECISIONES GERENCIALES**

### **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

El proceso de toma de decisiones se refiere a todas las actividades necesarias desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto, está enmarcado en la solución de problemas donde se debe encontrar alternativas de solución.

Cuando se habla sólo de toma de decisiones se refiere a una etapa dentro del proceso y debe existir a lo menos más de una alternativa

de solución, de lo contrario la decisión se reduciría a llevar o no a cabo la acción correspondiente.

El proceso de toma de decisiones presentado aquí debe tener una premisa, debe ser efectuado en forma **racional** o "como debería hacerse" lo que deriva en un **modelo normativo** o **modelo prescriptivo** para tomar decisiones que sirva como una guía objetiva para resolver un problema de la forma más óptima.

Esta racionalidad en concordancia con un modelo normativo significa tomar las decisiones de acuerdo al **criterio de coste y beneficio**. Es decir, realizar la actividad únicamente cuando los beneficios esperados son superiores a los costos asociados, de esta forma se lleva a cabo aquella actividad que ofrece la mayor *utilidad*. En este contexto la utilidad como diferencia de los beneficios y los costos se asocia a una medida de *bienestar o mejora* lo que implica cuantificar siempre las opciones.

Según el pensamiento económico en todas las decisiones hay, en mayor o en menor grado, un problema de *escasez relativa* con relación a las necesidades o deseos, no siendo el dinero el más crucial. El tiempo, por ejemplo, es un recurso escaso en el que sólo se puede seleccionar algunas actividades a llevar a cabo. Por ende, la racionalidad implica formular las decisiones de acuerdo a los beneficios y los costos tanto explícitos como implícitos tratando de expresar y cuantificar las alternativas de solución en términos

monetarios, aún en situaciones que no involucra el desembolso o ingreso de dinero. De esta forma se pueden comparar las alternativas y escoger aquella que ofrece un valor de utilidad mayor.

Cuando recoger información es costosa y la capacidad cognoscitiva para asimilarla es limitada, es irracional estar totalmente informado. En este sentido, aplicando el concepto de racionalidad acotada nuevamente, la toma de *decisiones con información incompleta* ha sido preponderante, justificada principalmente cuando los beneficios adicionales esperados son inferiores a los costos de aplicar métodos más racionales con mayor información.

Para Chris Argyris (1974), las decisiones son tomadas de acuerdo a *modelos mentales* que representan nuestra percepción del entorno "*abstracciones de la realidad*" (*teoría en uso*) y no por la teoría explícita (*teoría en acción*) que sólo se utiliza para justificar a otros. De esta forma la situación real es percibida distinta por las personas de acuerdo a su experiencia y el uso de sus sentidos. La teoría de las comunicaciones además señala que existen ruidos externos donde los distintos mensajes en el mundo externo hacen difícil recibir los mensajes relevantes.

## **TIPOS DE PROBLEMAS**

En el mundo real pueden existir diferentes tipos de problemas que determinan los criterios y la forma como son tomadas las

decisiones, éstas pueden ser clasificadas en: no estructuradas, estructuras y semiestructuradas (Simon, 1977).

### **PROBLEMAS NO ESTRUCTURADAS**

En este tipo de decisiones, quien toma la decisión debe establecer los puntos de vista para la definición del problema y los criterios de evaluación. Estas decisiones no cuentan con un procedimiento definido para tomarlas, por lo tanto no existe una receta de solución.

### **PROBLEMAS ESTRUCTURADAS**

Son repetitivas, rutinarias y cuentan con un procedimiento definido para tomarlas, de esta forma cada vez que se presentan no se manejan como si fueran nuevas.

### **PROBLEMAS SEMIESTRUCTURADAS**

En este tipo de decisiones sólo parte del problema tiene una respuesta ya definida proporcionada por un procedimiento que es aceptado.

En el caso del proceso de toma de decisiones en la administración, éste es mayoritariamente no estructurado en los niveles gerenciales, debe plantearse y resolver el problema sobre la base de criterios y variables identificadas en el mismo momento tanto internas como del entorno. Estas decisiones están presentes desde el momento de planificación y en menor grado hasta en el control

como decisiones de carácter correctivo. A medida que se desciende en los niveles organizacionales los problemas van siendo más estructurados y repetitivos.

## **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.

#### **¿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 Gordon 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 tipiar 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 práctica, 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. Lo que 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).

### **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.

### **Filosofía de gestión**

Gerencia de los costos indirectos (overhead), debido al creciente aumento de la participación de éstos en el costo del producto. Parte del supuesto de que la actividad es quien consume los recursos y los productos consumen las actividades, el rateo o rastreo es hecho por medio de guidores de costos (cost drivers). La gestión basada en actividades (ABM) es una evolución del costeo ABC, realizando él costeo de más objetos de costos tales como: canales de distribución, clientes, procesos de negocios, líneas de productos, calidad, etc.

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. El proceso de acumulación más indicado es "Por Orden de Producción", porque por el proceso se calcula el costo medio (total costo del período / cantidades producidas), y el ABC procura evitar costos medios, orientándose por la relación de causa efecto.

Implantación - Además de todos los requisitos anteriormente mencionados, la implantación del ABC debe formar parte de la reestructuración de la empresa, principalmente de los procesos de producción, actividades, operaciones, tareas, tecnologías, etc.

La parte crucial es la identificación de las actividades, después la eliminación de las actividades que no agregan valor y finalmente la sistematización de las actividades por objetos de costos. El escoger el software debe pautarse por la integración sistémica de las informaciones, en el caso contrario estará destinado al fracaso.

El Costeo Basado en Actividades es una herramienta que ya ha sido implantada exitosamente en varias empresas del mundo. De todas formas creemos que su utilización se generalizará en un futuro cercano, caracterizado por el incremento de la competencia, la globalización, la informatización, y la desregulación, en dónde las empresas que cuenten con la mejor información acerca de sus productos, clientes, proveedores y otros factores que incidan directamente en su funcionamiento, estarán en mejores

condiciones para permanecer en el mercado como líderes en sus respectivos segmentos.

Entre los tipos de presupuestos y la integración de los sistemas de información y control con éstos como un conjunto común de información, que en este caso en particular sería la integración de los datos que se manejan en el sistema, ayudando tanto a la elaboración de informes internos como externos, podemos encontrar los elementos fundamentales para la definición del sistema de gestión, ya que, cómo los sistemas de gestión proporcionarán información sobre la actuación para la mejora operativa y el aprendizaje estratégico y la medición confiable de la rentabilidad del producto y del cliente, por otra parte nos hace entender que los presupuestos son una característica principal de la mayoría de los Sistemas de Control, por lo que cuando se administra inteligentemente, los presupuestos:

1. Obligan a planear.
2. Promueven la comunicación y la coordinación.

Son varios los autores que abordan el tema del costeo por actividades o costeo ABC. La filosofía ABC se basa en el principio de que la actividad, es la causa que determina la incurrencia 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.

El Costeo Basado en Actividades es una herramienta valiosa para la identificación de oportunidades de mejora de la rentabilidad (racionalización de actividades, rediseño de procesos, decisiones sobre clientes y productos). La evolución de los sistemas de información, sistemas de costos basados en actividades (ABC), decisiones sobre clientes, productos, racionalización de actividades, rediseño de procesos y proveedores.

Siempre es posible, e incluso necesario disminuir los costos, aunque éstos, muchas veces están ocultos y resultan de difícil identificación.

Hoy en día, ABC ofrece la forma más rápida, eficaz y económica de reducir los costos, porque se obtiene suficiente información para comprender cuáles son los verdaderos inductores de los costos y actuar sobre éstos. Se obtiene así un proceso racional, eliminando las causas que originan los mayores costos.

ABC es particularmente útil en pequeñas y medianas empresas porque ofrece a quienes las dirigen una incomparable metodología de trabajo que, por su sencillez y claridad, reemplaza fácilmente a los engorrosos Balances, Cuadros de Resultados y otros estados

contables como herramienta para comprender la salud financiera y operativa de la empresa. Aplicar y trabajar con ABC en una empresa es la mayor contribución que un Contador o Gerente de Administración puede hacer para elevar dramáticamente el nivel de rentabilidad de la misma.

El costeo por actividades (ABC) es un mecanismo de gran importancia, señala el camino más corto y preciso para eliminar todo aquello que no tiene valor y que constituye una pesada carga para que la empresa pueda competir exitosamente en mercados de productos o servicios.

Un sistema de este tipo correctamente aplicado, cambia la función del Contador o Gerente de Administración, quien pasa de la tarea diaria de "apagar incendios" a la tarea de convertirse en "estratega analítico", de apoyo a la dirección de la empresa y a la creación de valor que se ofrece a los clientes. ABC puede utilizarse en cualquier tipo de empresa u organización de producción o servicios.

Podemos afirmar que la excelencia empresarial es la integración eficaz de las actividades en términos de costos dentro de todas las unidades de una organización conduciendo a mejorar continuamente la entrega de bienes y servicios al cliente.

La habilidad para lograr y sostener la excelencia exige la mejora continua y deliberada de todas las actividades de una empresa (no

solo de producción) incluyendo la investigación, diseño, marketing, finanzas, producción, apoyo logístico y la distribución y venta.

Los aspectos planteados permiten concebir el ABC, como un sistema en cierto modo perpendicular a los sistemas tradicionales, que surge como consecuencia de su filosofía inherente y que pone de manifiesto la necesidad de gestionar las actividades, en lugar de gestionar los costos, que es la orientación adoptada por los sistemas contables tradicionales.

Esta afirmación no pretende invalidar los sistemas de costos convencionales, sino destacar que los sistemas basados en las actividades, en ocasiones, incrementan de forma muy significativa la fiabilidad de la información de costos.

Se trata de conseguir nuevas formas, en la concepción y utilización de la información empresarial, acorde con las características externas e internas de la empresa.

Por la importancia que se le ha dado a este método mundialmente (costeo basado en actividades), la presente investigación aborda en lo que concierne a este tema pero tampoco se abandona la concepción más general del costo de producción como la expresión monetaria de los recursos materiales, humanos y financieros empleados para la obtención de un producto o servicio, y que

deberán ser recuperados con la venta de la producción terminada y/o por los ingresos obtenidos en la prestación de servicios.

Un sistema basado en actividades puede facilitar, un marco más claro y conveniente para obtener una relación mucho más precisa causa-efecto entre las bases de absorción y los costos. Estas diferencias pueden ser sustantivas, de tal forma que, en muchos casos, la implantación del ABC puede proporcionar unos costos por líneas de productos sensiblemente diferentes que los mostrados por un sistema de costo tradicional.

Puede decirse que el método de las actividades determina una innovación en cuanto a la precisión y la flexibilidad con que se puede llevar a cabo el análisis de costos. Se delimita la idea de precisión no por el nivel de detalle, sino por la calidad de la representación del funcionamiento de la empresa, y la consiguiente pertenencia de esta representación para la adopción de decisiones.

La bondad de un sistema de costos estriba en su capacidad para medir la utilización de los recursos productivos en todo el proceso; por ello no tiene sentido, en principio, rechazar o aceptar un sistema si antes no se hace un análisis detallado de sus ventajas y limitaciones, las que a continuación detallaremos:

La implantación del ABC permite una mejor asignación de los costos indirectos a los productos y/o servicios, además de

posibilita un mejor control y reducción de éstos, aporta más información sobre las actividades que realiza la empresa, permitiendo conocer cuáles aportan valor añadido y cuáles no, dando la posibilidad de reducir o eliminar estas últimas, de esta manera posibilita relacionar los costos con sus causas, lo cuál es de gran ayuda para gestionar mejor los mismos dando origen a las técnicas de ABM y ABB, el ABC es muy útil en la etapa de planeación, pues suministra abundante información que sirve de guía para varias decisiones estratégicas tales como, fijación de precios, introducción de productos, entre otras.

Este método es un gran avance de forma general en lo que consta contabilidad de costos pero debemos mencionar que presenta alguna que otra limitación, 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.

Su implantación suele ser muy complicada y costosa debido a que en ocasiones la selección de las actividades y de los inductores de costos es muy difícil, máximo si se seleccionan muchas actividades.

Tenemos muy estrechamente relacionado al modelo de costeo ABC los Inductores de Costo (drives) los cuales se pueden definir

como aquellos factores cuya incurrencia da lugar a un costo, estos factores representa una causa principal de la actividad, por tanto pueden existir diferentes inductores en un centro de costo.

También es factible definir un inductor de costo con un factor utilizado para medir cómo se incurre en un costo y/o cómo conducir a cada objeto de costo una porción de costos de cada actividad que éste consume. Para la selección adecuada de un inductor debe existir una relación de causa-efecto entre el driver y el consumo de éste por parte de cada actividad y cada objeto de costo, además de ser constante dentro de un lapso de tiempo específico, es oportuno, de fácil manejo y medición.

Para la implantación del modelo ABC se impone necesariamente construir la cadena de valor de la empresa. Sobre el análisis de la cadena de valor y su relación con el ABC, se suele afirmar (Johnson, 1988) que la filosofía de la gestión de las actividades tiene su antecedente en los trabajos de Porter (1985) sobre la cadena de valor; para Porter, la misma en cualquier área de la empresa define el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extiende durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuentes de materias primas para proveedores de componentes, hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor. Aquí la pregunta es ¿Qué supone este concepto?.

Supone varias cosas, primero un enfoque externo a la empresa, considerando a cada empresa en el contexto de la totalidad de la cadena de actividades creadoras de valor de la cual la empresa es sólo una parte, abarcando desde los componentes básicos de las materias primas hasta el consumidor final. Sugiere un análisis de las actividades de la empresa, considerando el valor añadido que implica para el cliente la realización de cada una de ellas.

Entendiéndose pues, según Johnson, que las empresas para que sean competitivas necesitan que sus directivos identifiquen y eliminen actividades que no generan valor y para que sean rentables, éstos requieren información que les permita gestionar el costo de las actividades. Por consiguiente, el concepto de cadena de valor al colocar él énfasis en la actividad se conecta con el ABC.

#### **2.4.2. Control de la Gerencia**

El control de la gerencia son todos los mecanismos, acciones, herramientas que realizamos para detectar la presencia de errores. La función del control de la gerencia existe primordialmente como una organización de servicio, para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al departamento de fabricación, para que la producción alcance estas especificaciones. Como tal, la función consiste en la recolección y análisis de grandes cantidades de datos que después se presentan a diferentes departamentos para iniciar una acción correctiva adecuada.

Todo producto que no cumpla las características mínimas para decir que es correcto, será eliminado, sin poderse corregir los posibles defectos de fabricación que podrían evitar esos costos añadidos y desperdicios de material.

Para controlar la calidad de un producto se realizan inspecciones o pruebas de muestreo para verificar que las características del mismo sean óptimas. El único inconveniente de estas pruebas es el gasto que conlleva el control de cada producto fabricado, ya que se eliminan los defectuosos, sin posibilidad de reutilizarlo.

### **Mejoramiento de calidad**

El proceso para alcanzar niveles de performance sin precedente.

#### **Pasos**

1. Probar la necesidad de mejoramiento.
2. Identificar los proyectos concretos de mejoramiento.
3. Organizar para la conducción de los proyectos.
4. Organizar para el diagnóstico descubrimiento de las causas.
5. Diagnosticar las causas.
6. Proveer las soluciones.
7. Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.
8. Proveer un sistema de control para mantener lo ganado.

Los individuos son el componente que refleja finalmente la calidad de la organización y los procesos. Este componente debe poseer calidad de vida para reflejar la calidad en su trabajo. En relación con el producto (servicio):

### **Diseño**

Esta se inicia con la investigación de los reales requerimientos del consumidor, el grado de satisfacción que le proveen los actuales productos y servicios y finaliza con una definición de los requerimientos futuros del cliente.

### **Conformidad**

Es la medida en la que el proceso sea capaz de reproducir consistentemente los requerimientos del usuario (traducido en una especificación).

### **Desempeño**

Determinada mediante encuestas, investigación, visitas a usuarios permite conocer cuál es el comportamiento real del producto en el servicio y el grado real de satisfacción del consumidor.

### **Ventajas**

- Permite visualizar la cadena de jerarquía.
- Establece la cadena de control.
- Presenta la importancia relativa de las funciones.
- Determina las reas de responsabilidad personal.

### **Desventajas**

- No muestra la interdependencia de las áreas.
- No presenta la organización como un flujo de Procesos.
- Enfatiza el trabajo y logro personal y no el grupal.
- No hay referencia a la primacía del cliente.
- No muestra la importancia de los proveedores.
- No presenta la red de relaciones proveedor-cliente.
- No establece la relación empresa-mercado, la retroalimentación que significa la investigación del consumidor y le efecto de sus resultados sobre la organización.

### **Ventajas**

- Muestra la interdependencia funcional.
- Presenta el flujo de procesos que se extiende incluyendo el proceso ampliado.
- Priorizar el logro organizacional o grupal antes que el personal.
- Presenta la primacía del mercado (el cliente es el que paga los sueldos).
- Presenta a los proveedores como socios en el negocio, una parte del mismo.
- Resalta las relaciones proveedor-cliente al interior de la organización y fomenta el trabajo de grupo para la mutua satisfacción de las necesidades.
- Presenta la influencia del mercado en las estrategias y marcha de la organización.

## **Estrategia Competitiva.**

Situación Actual.-

- \* Globalización de los mercados:
  - Reducción del proteccionismo.
- Internacionalización de las empresas.
  
- \* Situación geopolítica :
  - Una sola superpotencia.
  - Bloques de productores y consumidores.
  
- \* Oferta de productos mayor que la demanda :
  - Relación calidad-precio aumenta aceleradamente.
  - Sustitución & obsolescencia rápida de productos por avance tecnológico.

## **Recursos-\* Tecnología:**

- Ventaja para los países desarrollados.
- Inversión para el desarrollo de tecnología propia está fuera del alcance de nuestras economías.

## **\* Mercados:**

- Mercados comunes son potencialmente atractivos.
- Calidad requerida es alta y el precio es relativamente bajo.

## **\* Humanos:**

- Costo por hora en los países desarrollados es alto.

- Capacitación en las organizaciones líderes es abarcante.
- Conflictos capital-trabajo en los países en desarrollo.

**\* Materia Prima:**

- Abundante en los países de desarrollo.
- Ineficiente en términos de intercambio.

**Gestión de Calidad**

Es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucrando a todas las áreas.

**Estados.**

**- Orientada al producto.-**

Inspección luego de producción, auditoria de los productos terminados y actividades de solución de problemas.

**- Orientada al proceso.**

Aseguramiento de la calidad durante la producción incluyendo

**.- Orientada al sistema.-**

Aseguramiento de la calidad en todos los departamentos.

**- Orientada al hombre.-**

Cambio de la manera de pensar de todo el personal a través de educación y capacitación.

**- Orientada a la sociedad.-**

Optimización del diseño de productos y procesos para un funcionamiento más confiable y a menor precio.

**- Orientada al costo.-**

Función de pérdida de la calidad.

**- Orientada al cliente.-**

Despliegue de la función de calidad (QFD) para definir "la voz del cliente" en términos operacionales.

**- Benchmarking.**

Es un proceso proactivo y positivo para cambiar las operaciones de forma estructurada para lograr una performance superior.

**Pasos.-**

- 1.- Conocer sus operaciones.
- 2.- Conocer a los líderes de la competencia.
- 3.- Establecer el método para medir la desventaja.
- 4.- Establecer cómo eliminar la desventaja.
- 5.- Lograr el compromiso de la alta administración.
- 6.- Comunicar a la organización.
- 7.- Lograr la participación de todos.
- 8.- Incorporar lo mejor de cada cual.
- 9.- Ganar superioridad.

### **Procesos.-**

- 1.- Identificar el aspecto-objetivo del Benchmarking.
- 2.- Identificar a las compañías comparativas.
- 3.- Determinar el método de colección de la data y Obtenerla.
- 4.- Determinar la desventaja actual en la performance.
- 5.- Proyectar los niveles futuros de performance.
- 6.- Comunicar lo obtenido para lograr el soporte general.
- 7.- Establecer los goles funcionales.
- 8.- Desarrollar los planes de acción.
- 9.- Implementar las acciones específicas y controlar el avance.
- 10.- Replantear el Benchmarking.

### **- Comunicación.**

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí :

- 1.- Trabajadores.
- 2.- Proveedores.
- 3.- Clientes.

Método.

Planificación.-

Principios.-

- 1- La calidad comienza con deleitar a los clientes.
- 2.-Una organización de calidad debe aprender como escuchar a sus clientes y ayudarlos a identificar y articular sus necesidades.
- 3.- Una organización de calidad conduce a sus clientes al futuro.

4.- Productos y servicios sin mácula y que satisfacen al cliente provienen de sistemas bien planificados y que funcionen sin fallas.

5.- En una organización de calidad : la visión, los valores, sistemas y procesos deben ser consistentes y complementarios entre sí.

6.- Todos en una organización de calidad, administradores, supervisores y operarios, deben trabajar en concierto.

7.- El trabajo en equipo en una organización de calidad debe estar comprometido con el cliente y el mejoramiento continuo.

8.- En una organización de calidad cada uno debe conocer su trabajo.

9.- La organización de la calidad usa data y el método científico para planear el trabajo, resolver problemas, hacer decisiones y lograr el mejoramiento.

10.- La organización de calidad desarrolla una sociedad con sus proveedores.

11.- La cultura de una organización de calidad sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada grupo e individuo.

#### **Estrategia.-**

1.-Reconocer la organización informal.

2.-Lograr el soporte activo de la masa critica.

3.-No aplicar el temor ni la coerción para conseguir la transformación.

4.-Mantener el proceso fluido graduando el avance y combinándolo con sorpresas.

5.-Los esfuerzos para implementar el cambio deben ser asistidos y reforzados por la organización formal.

6.-Cuanto más profundo y extendido sea el cambio propuesto se hace más absolutamente indispensable una profunda comprensión y liderazgo activo de la alta administración.

## **2.5. DEFINICION DE TERMINOS**

### **a). 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.

### **b). 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.

El costo de la producción está constituido por el conjunto de los gastos relacionados con la utilización de los activos fijos tangibles, las materias primas y materiales, el combustible, la energía y la fuerza de trabajo en el proceso de producción, así como otros gastos relacionados con el proceso de fabricación, expresados todos en términos monetarios.

### **c) 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.

### **d) 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.

### **e) 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. Todos los gastos son en definitiva controlables y aunque a corto plazo algunos pueden no serlo, en un período determinado de tiempo siempre es posible establecer o asignar responsabilidad en el funcionario que pueda ejercer esta acción.

**f) 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).

**g) 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.

**h) 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.

Se utiliza en la determinación de los costos, tanto en la etapa del plan como en el real, pudiendo crearse para ello la nomenclatura necesaria para identificarlas según los requerimientos del proceso productivo de cada empresa.

#### **I) 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.

#### **K). 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.

#### **L) .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.

#### **LL). 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.

**m) 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.

**n.) Costo Total**

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

**o) . 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.

Comprende los gastos ocasionados para garantizar la producción de bienes materiales y servicios prestados expresados en forma monetaria y que incluye fundamentalmente el valor de los objetos de trabajo insumidos, el trabajo vivo expresado como salario y los gastos relacionados con la depreciación de los activos fijos tangibles.

**p) 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.

**q). 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.

Constituyen la técnica primaria de los costos predeterminados, pudiendo en aspectos parciales, utilizar métodos con cierta precisión, pero no en su totalidad lo cual los diferencia de los costos estándar.

**r) 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.

**s) 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.

**t.) 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 .

**v) El costo promedio total,**

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

## **CAPÍTULO 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 los costos ABC como control de la gerencia para la toma de decisiones de la empresa.

### 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.

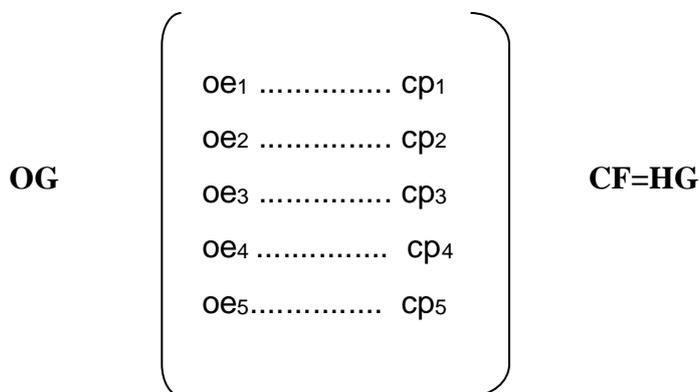
## 3.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 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 esta conformada por los funcionarios, jefes de áreas y personal de la Empresa Química Omega. 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 Omega 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

### **3.4.2.- 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.

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo tiene por finalidad demostrar la hipótesis propuesta sobre el tema de investigación “Los costos ABC como control de la gerencia para la toma de decisiones de la Empresa Química Omega 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 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.

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 Los costos por actividades como alternativa de costeo en la toma de decisiones de la Empresa Química Omega S.A.

## **4. PROCESAMIENTO Y ANALISIS A REALIZAR**

### **4.1 ANÁLISIS SOBRE COSTOS ABC.**

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.

## 4.2 ANÁLISIS SOBRE CONTROL DE LA GERENCIA

Es la calidad tanto como el precio lo que vende hoy y la calidad lo que trae de regreso a los clientes. El principal reto que ha surgido de productos mas complejos para el cliente con mayores funciones y requisitos de ejecución está siendo enfrentado con eficiencia creciente; la calidad y seguridad del producto han por tanto, llegado a ser de importancia primordial para el gobierno y una fuerza política que se debe de reconocer " en contra del fabricante".

Hoy es un determinante fundamental la calidad de productos y servicios para el cliente. La calidad es el factor principal en el desarrollo e implementación exitosa de los programas administrativos y de ingeniería para la realización de las metas principales de los negocios.

Para la toma de decisiones que constituyen acciones que se ejecutan luego de la presentación del Informe a la alta dirección de la empresa se toma en cuenta los antecedentes previos, para evaluar lo que se ha hecho en el pasado, analizar si sirve y soporta la decisión, evitando empezar de cero, evita desconocer lo que se ha hecho antes igualmente, analiza si lo que se va a hacer sirve a lo que ha de suceder, tratando de dejar bases sólidas y claras que los soporten con la finalidad de mejorar la gestión de la empresa..

### **4.3 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA PRUEBA DE CAMPO**

#### **4.3.1 OPINION SOBRE LA CALIDAD TOTAL EN LA VENTA DE PRODUCTOS.**

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

**¿Cómo califica usted la calidad total en la venta de productos de la empresa?**

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 la calidad total en la venta de productos de la empresa encontramos que 25 de estos refirieron que la calidad en la venta de la empresa es regular y que su venta puede mejorarse aun más; seguido por 15 que consideran que la venta actual es buena; seguida por un grupo de 10 que opina que es mala.

Como se puede apreciar en la parte grafica el 50.% del personal encuestado confirma que la venta de la empresa es regular; sin

embargo el 30 % considera que la venta actual de la entidad es buena, en cambio el 20 % restante opina que es mala.

Como se puede observar, luego de la interpretación de los resultados han coincidido que la calidad total de la venta de la empresa es regular pero puede mejorarse.

**Tabla N° 01**

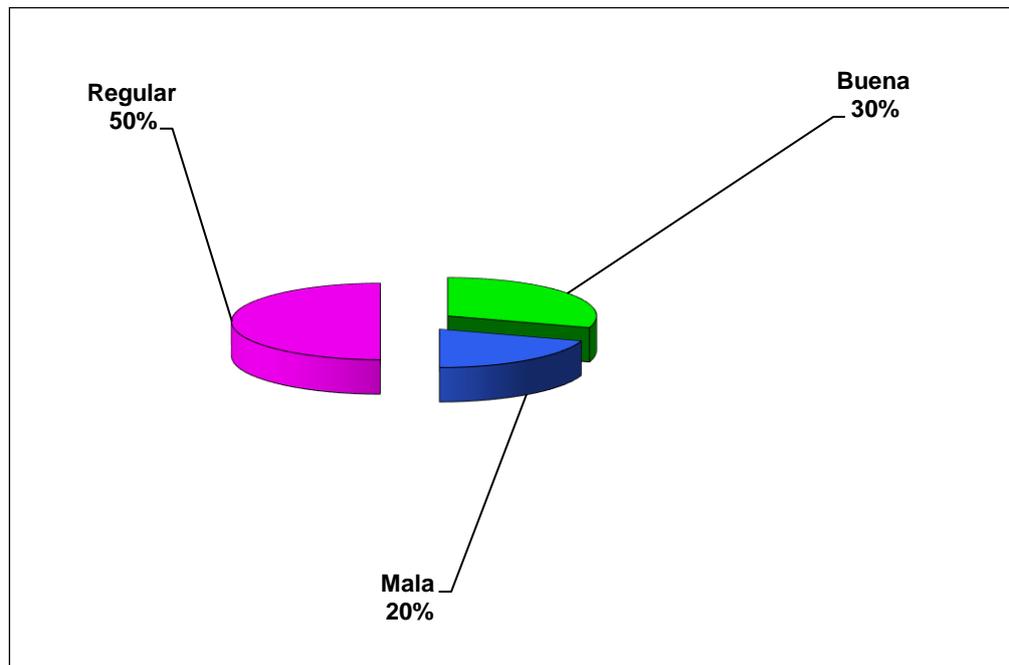
**OPINIÓN SOBRE LA CALIDAD TOTAL EN LA VENTA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>%</b>
Buena	15	30
Regular	25	50
Mala	10	20
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

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

## Gráfico N 01

OPINIÓN SOBRE LA CALIDAD TOTAL EN LA VENTA DE PRODUCTO  
DE LA EMPRESA.



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

#### **4.3.2 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 la gestión tiene como campo de acción a todas las áreas y funcionamiento de las gerencias de la empresa y es posible mejorar la gestión sería necesario el diseño de nuevos productos; luego 15 precisaron que no es necesario realizar nuevos diseños de productos, precisando que se recargaría el gasto en el presupuesto de la empresa, seguido por un grupo de 10 que indicaron que la optimización estaba en el buen manejo de las gerencias de las diversas áreas de la empresa; y un grupo de 05 no opinaron al respecto.

Se puede apreciar luego de la interpretación de la información disponible que mayoritariamente los encuestados coinciden en mejorar la gestión con el inicio de la auditoria y es más para garantizar su eficiente funcionamiento de las gerencias de la empresa sería necesario el diseño de nuevos productos.

**Tabla N° 02**

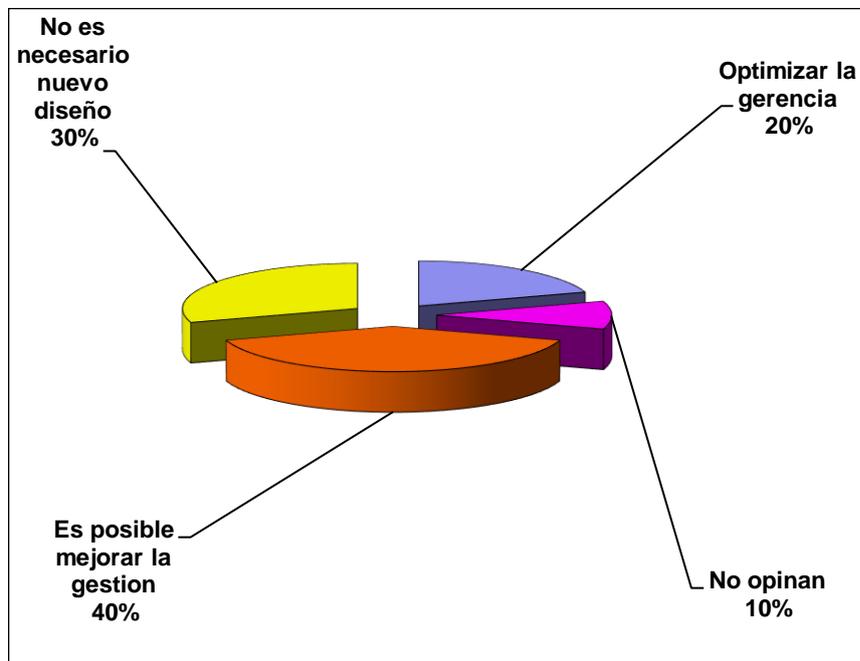
**OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA MEDIANTE DISEÑO DE  
NUEVOS PRODUCTOS**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>%</b>
a) Es posible mejorar la gestión con un nuevo diseño de productos	20	40
b) No es necesario realizar un nuevo diseño de productos se recargaría el presupuesto.	15	30
c) La optimización esta en las gerencias de la empresa	10	20
d) . No opinan	05	10
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

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

**Gráfico N° 02**

**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 Omega S.A.

#### **4.3.3 OPINIÓN SOBRE LA PLANIFICACION DE 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:

**¿En qué etapa de la información financiera se debe planificar la producción?**

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 aplicación del control interno encontramos que 28 de éstos refirieron que la planificación de la producción debería hacerse al iniciar el ejercicio económico, seguido por 15 que consideran por trimestres seguida por un grupo de 07 que estiman que debe ser al finalizar el año .

Como se puede apreciar en la parte gráfica el 56.00% del personal encuestado confirma que debería hacerse al iniciar el ejercicio económico, es la mejor etapa de planificación para lograr mejores resultados. Sin embargo el 30.00 % considera que la planificación es factible aplicarse por trimestres, en cambio el 14.00 % restante estima que también debe considerarse dicho planificación al finalizar el año.

Como se puede observar, luego de la interpretación los encuestados han coincidido que la mejor etapa de planificar la producción debería ser al inicio del no obstante, no debemos dejar de lado la opinión de los que consideran por trimestres , debido a que en éstos meses se obtiene información que nos permitan llegar a conclusiones muy importantes para mejores resultados de la gestión de la empresa.

**Tabla N° 03**

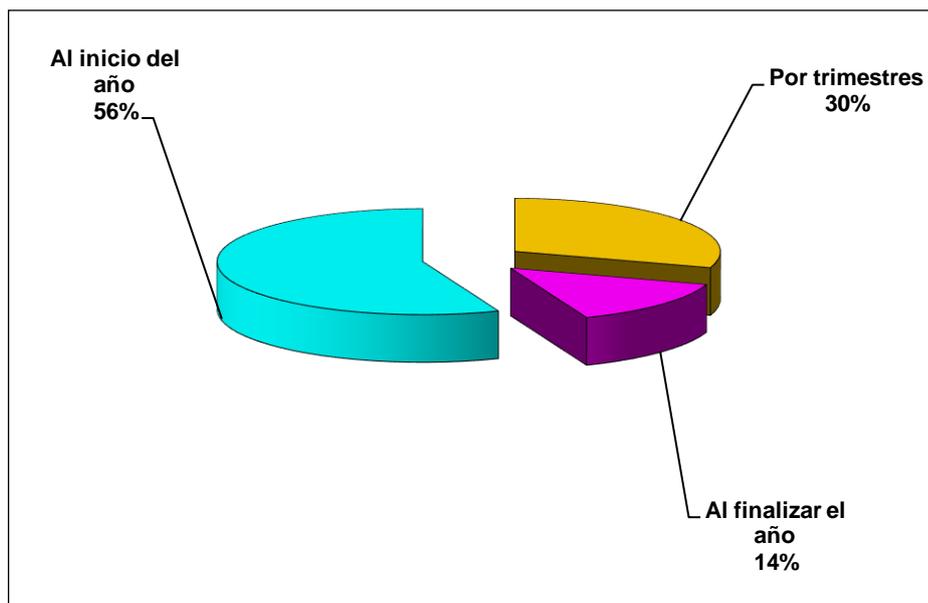
**OPINIÓN SOBRE LA PLANIFICACION DE LA PRODUCCION**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>%</b>
a) Al Iniciar el ejercicio económico	28	56
b) Por Trimestres.	15	30
c) Al finalizar el año.	07	14
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

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

### Gráfico N° 03

#### OPINIÓN SOBRE LA PLANIFICACION DE LA PRODUCCION



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

#### **4.3.4 PROCEDIMIENTOS PARA CLASIFICAR CLIENTES DE 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:

**¿Considera usted que los procedimientos para clasificar a los clientes son viables 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 una mejor gestión se debería aplicar por regiones.

Seguido por un grupo de 16 que consideran que debería aplicarse el procedimiento teniendo en cuenta por departamentos seguido después por 12 encuestados que precisaron que debería aplicar procedimiento teniendo en cuenta provincias

En cuanto a lo que se puede observar en la parte gráfica, el 4.00% del personal encuestado confirman que debería ser por regiones ;

sin embargo el 32.00% considera que para que sea más viable este procedimiento debería ser por departamentos; y el 24.00% restante estima que debería ser por provincia.

### Tabla N° 04

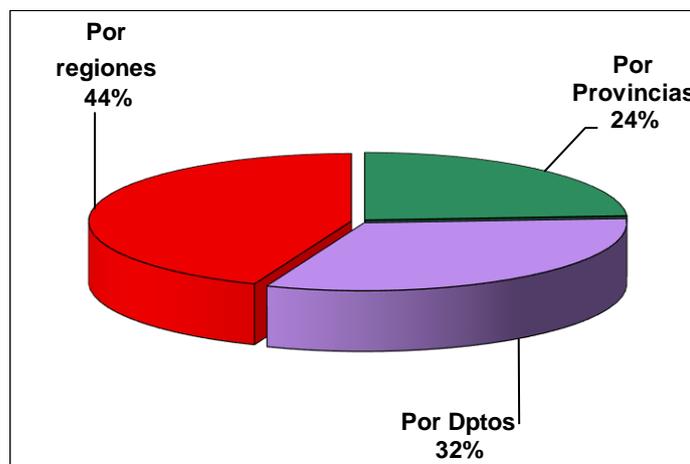
#### PROCEDIMIENTOS PARA CLASIFICAR CLIENTES DE LA EMPRESA

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>%</b>
a) Por regiones.	22	44
b) Por departamentos.	16	32
c) Por provincias.	12	24
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

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

## Gráfico N° 04

### PROCEDIMIENTOS PARA CLASIFICAR CLIENTES DE LA EMPRESA



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

#### **4.3.5 OPINIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES Y PROCESOS PARA UNA MEDIDA MAS RACIONAL**

En relación al enunciado en referencia, se formuló la pregunta compuesta por dos (02) alternativas, cuyo enunciado es el siguiente:

**¿Cree usted que las actividades y procesos para aplicar una medida más racional son viables?**

Al observar la Tabla N° 05 encontramos que de un total de 50 encuestados 32 de estos se inclinaron por la alternativa de “si” y 18 por la alternativa” no”. Como podemos apreciar, mayoritariamente las encuestas con el 64.00% afirman que la aplicación de una medida más racional influye en el cumplimiento de objetivos de la organización de la empresa y el 36.00% textualmente señala lo contrario que al estar supervisado por las jefaturas de áreas no sería necesario.

Como podemos interpretar de acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla y Gráfico N° 05 que se adjuntan, la opinión de los encuestados puntualizo su apreciación afirmativa en que una medida más racional influye en el cumplimiento de las obligaciones de la organización de la empresa.

**Tabla N° 05**

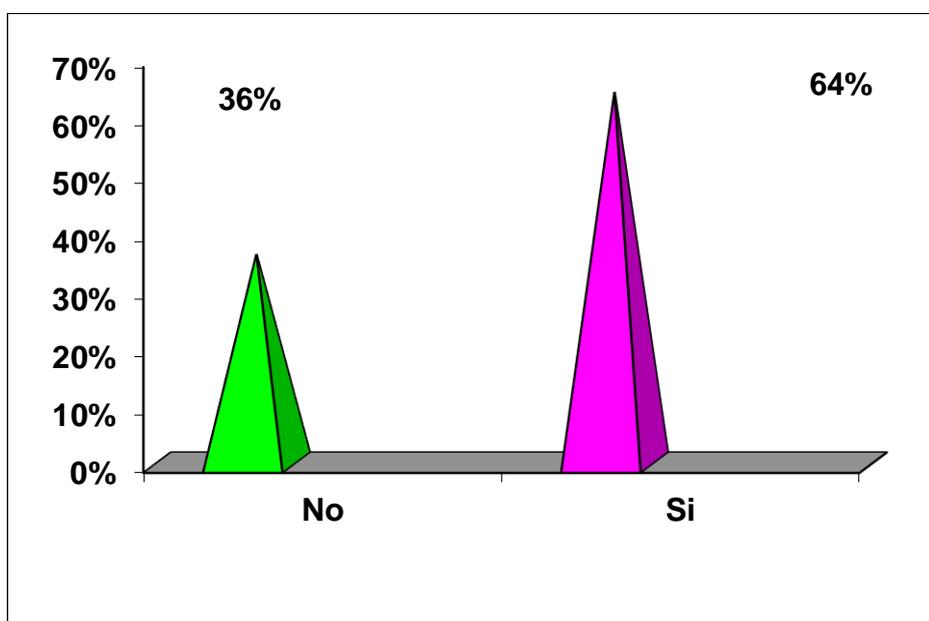
**OPINIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES Y PROCESOS PARA UNA MEDIDA MAS RACIONAL**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>%</b>
- SI	32	64
- NO	18	36
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

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

**Gráfico N° 05**

**OPINIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES Y PROCESOS PARA  
UNA MEDIDA MAS RACIONAL**



**Fuente:** Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Química Omega 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 “Los costos ABC como control de la gerencia para la toma de decisiones de la Empresa Química Omega S.A.”, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. La tradicional contabilidad de costos mide lo que cuesta hacer una tarea, mientras que la contabilidad basada en la actividad, registra además el costo de no hacer, como el costo de período de indisponibilidad de máquina, de espera de una herramienta, de inventario, de reprocesado,
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 por actividades 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. Los costos directos han disminuido su participación dramáticamente dentro del costo total de los productos, mientras que han aumentado por otra parte los gastos indirectos de fabricación. Lo anterior tiene una repercusión inmediata en los sistemas de costos: la mano de obra directa ya no explica el comportamiento de los gastos indirectos de fabricación y deja de ser por tanto una base válida de prorrateo de los mismos.
2. Como muestra de ello basta por ahora 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. 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. El 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**

<b>ANÁLISIS Y CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS</b>				
<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RELACIÓN CON Obj. Hip.</b>
Si los costos ABC como control beneficia a la gerencia , entonces será favorable para la toma de decisiones de la Empresa Química Omega S.A.	Analizar los costos ABC como control de la gerencia para la toma de decisiones de la Empresa Química Omega 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. Obtener una visión completa del cumplimiento de normas políticas y procedimientos y de la utilización de los recursos asignados.	5
		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.	b.- La aplicación del control de calidad, nos permite obtener una visión completa del cumplimiento de normas, políticas y procedimientos establecidos para el cumplimiento de la organización social.	5
		c.- Indicar en qué medida utilizan las inversiones para que los estudios técnicos demuestren que contribuyen a lograr el plan general.	c.- Con la aplicación del control de calidad identificamos los puntos claves para el cumplimiento de objetivos de la organización	5
		d. Conocer como combinan los ingresos y salidas de efectivo y lo relacionan con el costo de capital de la organización.	d.- Con el enfoque del control de calidad se viabilizan las fases de desarrollo de los objetivos y políticas de la organización.	5
		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.	e.- Aplicación del control de calidad influye en el orden de la gestión de la organización asegurando hasta donde sea práctico y posible la exactitud y confiabilidad.	5

## BIBLIOGRAFÍA

1. **ANASTASI, Maribel.** "Control de Calidad". Editorial AGUILAR.. Lima.
2. **BAMNET, Jeanne.** "Control de la Calidad"- Editorial Fontanella. Barcelona España
3. **BRYANT J. Carthy.** "Control de Calidad". Editorial Pax, México
4. **CASTELLANO, Maria.** "Calidad total. Editorial La prensa Medica. México .
5. **AGUILA SÁNCHEZ, Luis.** "Control de la Calidad" Editorial Minerva,
6. **Cárdenas Nápoles Raúl.** "La lógica de los costos 1". IMCP. ANFECA. México.
7. **Del Río González Cristóbal.** "Costos III". ECAFSA. México
8. **Horngren Charles T. , Sundem Gary, Stratton William,** "Introducción a la Contabilidad Administrativa". Prentice Hall. Undécima.

9. **Contabilidad de costos. Foster. Prentice Hall**  
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/43/actividades.htm>
10. **Costos III. Del Río González, Cristóbal.** Editorial Ecafsa.  
Antecedentes, ventajas y limitaciones del costeo por actividades
11. **Parfit, Derek..** Reason and Persons, Oxford, Clarendon.
12. **Simon, Herbert A.** Administrative Behavior, 2ª edición (New York:macmillan,) <http://dieoff.com>
13. **Drucker, Peter F..** "Managing Knowledge Means Managing Oneself" Leader to Leader.
14. **Saaty, Thomas..** Decision making with dependence and FeedBack.  
Pittsburgh
15. **Raiffa, H..** Decision Making: Descriptive, Normative, and Prescriptive interactions. Cambridge, Cambridge University Press.
16. **Taylor, Rober S.** "Value-Added Processes in Information System"  
New Jersey: Ablex Publishing Corporation,

17. **Ponjuán Dante, Gloria..** "Gestión de Información en las organizaciones:Principios, conceptos y aplicaciones", Impresos Universitaria, Chile.
18. **Popper, K..** The Logic of Scientific Discovery, Harper and Row, Nueva York.
19. **Anthony, Robert..** Planning and Control Systems – A Framework for Analysis. Cambridge. Universidad de Harvard.
20. **Cyert, Richard y March, James..** A behavioral Theory of the firm. Prentice-Hall- Englewood cliffs. NY.
21. **Gallagher, Charles y Watson, Hugo.** Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración. México, mcGraw-Hill.
22. **Von Neumann, John y Morgenstern, Oskar.** Theory of Games and Economic Behavior. Princeton, N.J, Princeton University.
23. **Gorry y Scott Morton/Keen**  
<http://www.snc.edu/socsci/chair/unit13.htm>
24. **Nash, D.. Building E.I.S A utility decision",** Data Base..

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO N°01

### LOS COSTOS ABC COMO CONTROL DE LA GERENCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA QUIMICA OMEGA .S.A.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores	Metodología
<p><b>Problema principal</b></p> <p>¿De que manera los costos ABC sirve como control de la gerencia para la toma de decisiones de la Empresa Química Omega S.A..? ¿</p> <p><b>Problema Secundario</b></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><b>Objetivo general</b></p> <p>Analizar los costos ABC como control de la gerencia para la toma de decisiones de la Empresa Química Omega S.A..</p> <p><b>Objetivos específicos</b></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><b>Hipótesis general</b></p> <p>Si los costos ABC como control beneficia a la gerencia, entonces será favorable para la toma de decisiones de la Empresa Química Omega S.A..</p> <p><b>Hipótesis secundaria</b></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 de inversión que centros se utiliza en este tipo de información están bien aplicadas entonces permitirá que se relacionen con el control gerencial.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p><b>X Costos ABC Indicadores</b></p> <p>X1 Estrategias X2 Inversiones X3 Desempeño X4 Centros de Costos X5 ingresos y salidas de efectivo</p> <p><b>Variable Dependiente</b></p> <p><b>Y Control de la gerencia</b></p> <p><b>Indicadores</b></p> <p>Y1 Centros de responsabilidad Y2 Centros de servicios Y3 Centros de utilidad Y4 Costo de mercancía producida Y5 . Costo de mercancía vendida.</p>	<p><b>1. Tipo de Investigación</b></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 costos ABC y control de la gerencia</p> <p><b>2. Nivel de Investigación</b></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><b>3. Método</b></p> <p>En la presente investigación se empleará el método descriptivo, el mismo que se complementará con el</p>

<p>c. ¿ En qué medida autorizan las inversiones para que los estudios técnicos demuestren que contribuyen a lograr el plan general?</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 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 ?</p>	<p>c. Indicar en qué medida autorizan las inversiones para que los estudios técnicos demuestren que contribuyen a lograr el plan general.</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 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.</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. 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>análisis estadístico, deductivo, inductivo entre otros</p> <p><b>4. Diseño</b></p> <p>El presente estudio dada la naturaleza de las variables materia de la investigación, responde al de una investigación por objetivo.</p> <p><b>5. Población</b></p> <p>La población está conformada por los funcionarios, y jefes de aéreas de la Empresa Química Omega S.A.</p> <p><b>6. Muestra</b></p> <p>De la población anteriormente señalada se trabaja con 50 personas.</p> <p><b>7. Técnicas</b></p> <p>Entrevistas, encuestas, análisis documentales.</p> <p><b>8. Instrumentos</b></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. “Los costos ABC como control de la gerencia para la toma de decisiones de la Empresa Química Omega 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. la calidad total en la venta de productos de la empresa.?**

- a). Buena ( )
- b). Regular ( )
- c). Mala. ( )

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

- a) Es posible mejorar la gestión con un nuevo diseño de productos ( )
- b) No es necesario realizar un nuevo diseño de productos se recargaría el presupuesto. ( )
- c) La optimización esta en las gerencias de la empresa ( )
- d). No opinan ( )

**3. ¿ En qué etapa de la información financiera se debe planificar la producción?**

- a) Al Iniciar el ejercicio económico ( )
- b) Por Trimestres. ( )
- c). Al finalizar el año. ( )

**4. ¿Considera usted que los procedimientos para clasificar a los clientes son viables en la empresa?**

- a) Por regiones. ( )
- b) Por departamentos. ( )
- c) Por provincias ( )

**5. ¿ Cree usted que las actividades y procesos para aplicar una medida más racional son viables?**

- a). Si ( )
- b). No ( )