



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TITULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA CPA.**

**TEMA:**

**“EL SISTEMA DE COSTOS Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE  
DECISIONES GERENCIALES EN EL CENTRO ARTESANAL  
HUAMBALÓ”**

**AUTOR: CASTRO CAMPOS JUAN CARLOS**

**TUTOR: ECON. WASHINGTON ROMERO V.**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, ECON. WASHINGTON ROMERO V., con C.I. # 180109675-9 en mi calidad de Tutor del trabajo de Graduación sobre el tema **“EL SISTEMA DE COSTOS Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN EL CENTRO ARTESANAL HUAMBALÓ”**, desarrollado por Juan Carlos Castro Campos, egresado de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 12 de Diciembre de 2011

### **EL TUTOR**

.....

WASHINGTON ROMERO V.

C.I. # 180109675-9

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Yo, Juan Carlos Castro Campos, con C.I. # 180401622-6, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación “**EL SISTEMA DE COSTOS Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN EL CENTRO ARTESANAL HUAMBALÓ**”, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de Graduación.

Ambato, 12 de Diciembre de 2011

**AUTOR**

.....  
SR. JUAN CARLOS CASTRO CAMPOS

C.I. # 180401622-6

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: **“EL SISTEMA DE COSTOS Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN EL CENTRO ARTESANAL HUAMBALÓ”**, elaborado por Juan Carlos Castro Campos, egresado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 12 de Diciembre de 2011

Para constancia firma

.....

.....

PROFESOR CALIFICADOR  
CALIFICADOR

PROFESOR

.....

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

A mis padres Pedro y Carmen quienes han cultivado en mi los valores de perseverancia y humildad para alcanzar mis metas y objetivos, así como, a todos quienes han sido mi fortaleza en todo momento.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser mi apoyo y guía para alcanzar una meta más en mi vida, y permitirme de esta manera conseguir mi realización personal y profesional.

A la Universidad Técnica de Ambato, que a través de su personal docente me brindó los conocimientos necesarios para la realización y culminación de la presente investigación.

## INDICE GENERAL

Contenido	Pág.
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
1.1. TEMA.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis crítico.....	6
1.2.3. Prognosis.....	7
1.2.4. Formulación del problema.....	8
1.2.5. Interrogantes.....	8
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	9
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4. OBJETIVOS.....	11
1.4.1. Objetivo general.....	11
1.4.2. Objetivos específicos.....	11
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	12
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	16
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	18
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	25

2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones.....	25
2.4.1.1. Marco Conceptual de la Variable Independiente.....	25
2.4.1.2. Marco Conceptual de la Variable dependiente.....	48
2.5. HIPÓTESIS.....	56
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	56

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
3.1.1. Investigación de campo.....	57
3.1.2. Bibliografía-Documental.....	59
3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.2.1. Investigación exploratoria.....	60
3.2.2. Investigación correlacional .....	61
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	62
3.3.1. Población.....	62
3.3.2. Muestra.....	63
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	65
3.4.1. Operacionalización de la variable independiente.....	65
3.4.2. Operacionalización de la variable dependiente.....	66
3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	67
3.5.1. Plan para la recolección de Información.....	67
3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	72
3.6.1. Plan de procesamiento de la Información.....	72
3.6.2. Plan de análisis e interpretación de resultados.....	72



**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. / 4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	75
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS.....	98
4.3.1. Planteamiento de Hipótesis.....	98
4.3.2. Tabla de Contingencia.....	98
4.3.3. Nivel de significación y grados de libertad.....	100
4.3.4. Regla de decisión.....	101
4.3.5. Calculo del Chi Cuadrado $X^2$ .....	101
4.3.6. Decisión final .....	102

**CAPITULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. CONCLUSIONES.....	103
5.2. RECOMENDACIONES.....	105

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA**

6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	108
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	109
6.3. JUSTIFICACION.....	110
6.4. OBJETIVOS.....	112

6.4.1. Objetivo general.....	112
6.4.2. Objetivos específicos.....	113
6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD.....	113
6.5.1. Factibilidad Tecnológica.....	114
6.5.2. Factibilidad Organizacional.....	115
6.5.3. Factibilidad Económico-financiera.....	115
6.5.4. Factibilidad Legal.....	115
6.6. FUNDAMENTACION CIENTÍFICO-TÉCNICA.....	116
6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO.....	124
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	128
6.9. PREVICIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	130
BIBLIOGRAFIA.....	
ANEXOS.....	

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 2.4.1.1.1. Clasificación de los costos.....	26
Cuadro 2.4.1.1.2. Ejemplo de distribución de los recursos holísticos.....	45
Cuadro 3.3.1.1. Marco poblacional.....	63
Cuadro 3.5.1.1. Procedimientos para la recolección de información.....	70
Cuadro 4.1.1. ¿Está usted de acuerdo con el procedimiento aplicado en su empresa para realizar la planificación de la producción?.....	76
Cuadro 4.1.2. ¿Considera usted que el personal que trabaja en la planta de producción es el más adecuado?.....	77
Cuadro 4.1.3. ¿Está usted de acuerdo invertir en capacitación del personal operativo?.....	78
Cuadro 4.1.4. ¿Cree usted que hay conciencia del personal en el trabajo y utilización de los materiales para la fabricación de los productos?.....	79
Cuadro 4.1.5. ¿Si los procesos de producción no son los más adecuados consideraría necesaria una redefinición.....	80
Cuadro 4.1.6. ¿Está usted de acuerdo que es suficiente el nivel tecnológico con que cuenta la empresa, para el desarrollo de sus actividades?.....	81
Cuadro 4.1.7. ¿Está usted de acuerdo como se contrata al personal?....	82
Cuadro 4.1.8. ¿Está de acuerdo con medir el nivel de productividad del recurso humano de la empresa?.....	83
Cuadro 4.1.9. ¿Está de acuerdo, que el área estratégica para el éxito de las industrias es producción?.....	84
Cuadro 4.1.10. ¿Está de acuerdo, que los obreros tengan participación en la toma de decisiones?.....	85
Cuadro 4.1.11. ¿Está de acuerdo, que de la calidad de la materia prima y de cada uno de los procesos de fabricación depende la calidad de los productos?.....	86

Cuadro 4.1.12. ¿Está de acuerdo, que se aplique un sistema que ayude a controlar los costos, para que gerencia tome decisiones correctas?.....	87
Cuadro 4.1.13. ¿Considera usted que la información que le provee la contabilidad es poca, muy general, específica o no tiene?.....	88
Cuadro 4.1.14. ¿Conoce usted cual es la teoría de los costos y su aplicación? .....	89
Cuadro 4.1.15. ¿Cómo consideraría, el aplicar un sistema de control de costos para el Centro Artesanal Huambaló?.....	90
Cuadro 4.1.16. ¿Cuándo considera usted que los costos deben ser conocidos; antes de fabricar, antes de vender, posterior a la venta o no son necesarios?.....	91
Cuadro 4.1.17. ¿Considera usted que un sistema de control de costos influye en la toma de decisiones, sí o no y por qué?.....	92
Cuadro 4.1.18. ¿Sabe cuánto se gasta y el costo total de producir cada artículo?.....	93
Cuadro 4.1.19. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de servicios y fabricación de productos?.....	94
Cuadro 4.1.20. ¿En dónde se venden los productos, puede la empresa salir de esta región?.....	95
Cuadro 4.1.21. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?.....	96
Cuadro 4.1.22. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?.....	97
Cuadro 4.3.2.1. Matriz de Frecuencias observadas según cruce de preguntas.....	99
Cuadro 4.3.2.2. Matriz de frecuencias esperadas según el cruce de preguntas.....	100
Cuadro 4.3.5.1. Cálculo de chi-cuadrado.....	101
Cuadro 6.7.1. Descripción de materiales para un juego de comedor....	135
Cuadro 6.7.2. Descripción de materiales para un juego de sala.....	136
Cuadro 6.7.3. Descripción de materiales para un juego de dormitorio..	137
Cuadro 6.7.4. Diccionario de actividades.....	138

Cuadro 6.7.5. Tiempos por actividad (juego de comedor).....	138
Cuadro 6.7.6. Tiempos por actividad (juego de sala).....	139
Cuadro 6.7.7. Tiempos por actividad (juego de dormitorio).....	140
Cuadro 6.7.8. Mano de obra directa (juego de comedor).....	140
Cuadro 6.7.9. Mano de obra directa (juego de sala).....	141
Cuadro 6.7.10. Mano de obra directa (juego de dormitorio).....	141
Cuadro 6.7.11. Mano de obra indirecta .....	141
Cuadro 6.7.12. Depreciación maquinaria.....	142
Cuadro 6.7.13. Herramientas y materiales indirectos.....	143
Cuadro 6.7.14. Pago de servicios básicos.....	143
Cuadro 6.7.15. Gastos Administrativos.....	144
Cuadro 6.7.16. Rol de pagos Administrativo.....	145
Cuadro 6.7.17. Depreciación Edificio.....	145
Cuadro 6.7.18. Depreciación Muebles y encere.....	146
Cuadro 6.7.19. Depreciación Equipo de oficina.....	147
Cuadro 6.7.20. Depreciación Equipo de cómputo.....	147
Cuadro 6.7.21. Gasto de ventas.....	148
Cuadro 6.7.22. Rol de pagos ventas.....	149
Cuadro 6.7.23. Gastos financieros. ....	150
Cuadro 6.7.24. Asignación de los recursos a las diferentes actividades.....	151
Cuadro 6.7.25. Costos unitarios de los objetos de costos.....	154
Cuadro 6.7.26. Costos totales y la utilidad de los objetos de costos.....	154
Cuadro 6.7.27. Calificación de la eficiencia de las actividades.....	156

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.4.1.1.1. Integración de los costos.....	28
Gráfico 2.4.1.1.2. Definición gráfica del ABC.....	31
Gráfico 2.4.1.1.3. Asignación de recursos según metodologías tradicionales.....	32
Gráfico 2.4.1.1.4. Asignación de recursos según ABC.....	33
Gráfico 2.4.1.1.5. Esquema de direccionadores de primer nivel.....	40
Gráfico 2.4.1.1.6. Ejemplo de distribución de recursos propios generales.....	42
Gráfico 2.4.1.1.7. Ejemplo de distribución de recursos propios específicos.....	43
Gráfico 2.4.1.1.8. Ejemplo de distribución de recursos compartidos....	43
Gráfico 2.4.1.1.9. Ejemplo de distribución de recursos especiales.....	47
Gráfico 2.4.1.1.10. Ejemplo de distribución de actividades en procesos.....	47
Gráfico 2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados.....	54
Gráfico 2.4.2.1. Superordinación Conceptual.....	54
Gráfico 2.4.2.2. Subordinación Conceptual.....	55
Gráfico 4.1.1. ¿Está usted de acuerdo con el procedimiento aplicado en su empresa para realizar la planificación de la producción? .....	76
Gráfico 4.1.2. ¿Considera usted que el personal que trabaja en la planta de producción es el más adecuado?.....	77
Gráfico 4.1.3. ¿Está usted de acuerdo invertir en capacitación del personal operativo?.....	78
Gráfico 4.1.4. ¿Cree usted que hay conciencia del personal en el trabajo y utilización de los materiales para la fabricación de los productos?.....	79
Gráfico 4.1.5. ¿Si los procesos de producción no son los más adecuados consideraría necesaria una redefinición.....	80

Gráfico 4.1.6. ¿Está usted de acuerdo que es suficiente el nivel tecnológico con que cuenta la empresa, para el desarrollo de sus actividades?.....	81
Gráfico 4.1.7. ¿Está usted de acuerdo como se contrata al personal?....	82
Gráfico 4.1.8. ¿Está de acuerdo con medir el nivel de productividad del recurso humano de la empresa?.....	83
Gráfico 4.1.9. ¿Está de acuerdo, que el área estratégica para el éxito de las industrias es producción?.....	84
Gráfico 4.1.10. ¿Está de acuerdo, que los obreros tengan participación en la toma de decisiones?.....	85
Gráfico 4.1.11. ¿Está de acuerdo, que de la calidad de la materia prima y de cada uno de los procesos de fabricación depende la calidad de los productos?.....	86
Gráfico 4.1.12. ¿Está de acuerdo, que se aplique un sistema que ayude a controlar los costos, para que gerencia tome decisiones correctas?.....	87
Gráfico 4.1.13. ¿Considera usted que la información que le provee la contabilidad es poca, muy general, específica o no tiene?.....	88
Gráfico 4.1.14. ¿Conoce usted cual es la teoría de los costos y su aplicación? .....	89
Gráfico 4.1.15. ¿Cómo consideraría, el aplicar un sistema de control de costos para el Centro Artesanal Huambaló?.....	90
Gráfico 4.1.16. ¿Cuándo considera usted que los costos deben ser conocidos; antes de fabricar, antes de vender, posterior a la venta o no son necesarios?.....	91
Gráfico 4.1.17. ¿Considera usted que un sistema de control de costos influye en la toma de decisiones, sí o no y por qué?.....	92
Gráfico 4.1.18. ¿Sabe cuánto se gasta y el costo total de producir cada artículo?.....	93
Gráfico 4.1.19. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de servicios y fabricación de productos?.....	94
Gráfico 4.1.20. ¿En dónde se venden los productos, puede la empresa salir de esta región?.....	95
Gráfico 4.1.21. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?.....	96

Gráfico 4.1.22. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?.....	97
Gráfico 4.3.5.1. Cálculo de chi-cuadrado.....	101
Gráfico 6.7.1. Definición de la Cadena de valor del Centro Artesanal Huambaló.....	126
Gráfico 6.7.2. Diagrama de procesos del comité de implementación del sistema de costos ABC.....	127
Gráfico 6.7.3. Juego de comedor (ATENAS) mesa 1.70 x 1.10 color café + 6 sillas tapizadas.....	133
Gráfico 6.7.4. Juego de Sala (SALMON`S) sofá esquinero color blanco + un auxiliar para revistas y un pups.....	133
Gráfico 6.7.5. Juego de Dormitorio (HOYOS) cama de 2 plazas color café-blanco + 2 veladores + un semanero y un espejo colgante.....	134
Gráfico 6.7.6. Objetos de costos y su porcentaje de participación.....	155
Gráfico 6.7.7. Análisis de la eficiencia.....	156
Gráfico 6.8.1. Organigrama estructural del (CENARHU).....	128
Gráfico 6.8.2. Organigrama funcional del (CENARHU).....	129



## RESUMEN EJECUTIVO

Cuán importante es para usted estar informado, en el mundo actual la información se genera tan rápidamente y está a disposición de los individuos, son ellos que al dar uso de esta información hacen la diferencia, así un reporte de precios , índices de inflación ,negociaciones en bolsa le servirán a quiénes estén inmersos en el mundo comercial y en especial a quienes negocian en bolsa por tanto si partimos de esa premisa al enfocarnos en las empresas se observa que la información es indispensable para llegar a mantenerse como líderes en el mercado.

El presente trabajo presta su atención en aplicar un adecuado sistema de costos y la toma de decisiones gerenciales en la empresa, cuán importante es para una organización establecer adecuadamente sus costos, fijar sus límites de gastos y que ayude a generar un buen rendimiento de los recursos disponibles.

Existen diversas formas de determinar un costo, el método tradicional que se enfoca al registro de los consumos ya realizados o llamados históricos, hasta el denominado costo de gestión enfocado a dar una rápida visión al empresario de los costos incurridos y que han sido imputados a los artículos.

De acuerdo a lo expuesto, siendo la contabilidad de costos quien suministre información analítica a la contabilidad financiera en lo referente a valoración de existencias y costo de producción para la elaboración de balances, es la herramienta más importante para tomar decisiones bien fundamentadas analizando la rentabilidad de los productos y de los procesos productivos; además, permite la evaluación de la gestión de la empresa en todos sus niveles jerárquicos.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se ha realizado en la empresa productora de muebles Centro Artesanal Huambaló, con el objeto de plantear alternativas de solución a inconvenientes sobre el cálculo de costos de sus productos; el estudio se encuentra dividido en seis capítulos que se detallan a continuación.

En el primer capítulo se describe el tema de investigación, el planteamiento del problema a través de la conceptualización macro, meso, y micro, un análisis crítico, determinando las causas y efectos, la prognosis, formulación y delimitación del problema; la justificación que relata el porqué de la investigación y por último los objetivos general y específicos.

El segundo capítulo aborda los siguientes temas: los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica, la fundamentación legal, definición de términos conceptuales básicos supra y Superordinación, la determinación de la hipótesis y de variables. Dentro de la fundamentación conceptual hablamos de los diferentes sistemas de costos y el proceso para tomar decisiones.

En el tercer capítulo se describe la metodología utilizada en la investigación, los tipos de investigación, los métodos aplicados, las técnicas de recolección de la información, la población y la muestra, a la cual se aplicaron las técnicas, la Operacionalización de variables, el detalle del plan de recolección de la información y plan de procesamiento de la información.

En el cuarto capítulo se desarrolla una interpretación y análisis a los resultados obtenidos de la aplicación de la respectiva encuesta y entrevista, así como también la comprobación de hipótesis mediante la fórmula indicada para el presente proyecto de investigación.

El quinto capítulo define las conclusiones en base a los resultados de la aplicación del cuestionario y establece lineamientos para mejorar las falencias identificadas a través de la determinación de recomendaciones.

En el sexto capítulo se define la propuesta de la investigación que comprende información referente a los datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, la fundamentación la cual constituye el soporte teórico de la propuesta, modelo operativo que viabilizará su ejecución, la Administración de la propuesta en la cual se detalla la unidad operativa que administrará la propuesta como la estructura organizacional, funciones, etc. Y por último tenemos el plan de monitoreo y evaluación de la propuesta que son necesarios para tomar decisiones oportunas que permiten mantener la propuesta de solución, mejorarla, modificarla, suprimirla o sustituirla.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. TEMA**

“El sistema de costos y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en el Centro Artesanal Huambaló”

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1. Contextualización**

– **Contexto macro**

Interpretado a, **Manuel Morales(2009:6)** en el actual entorno de globalización de las economías mundiales las empresas se enfrentan cada vez a más competidores y de igual forma los productos que estas producen exigiendo así estrategias competitivas cada vez mejores, las mismas que están enfocadas a ofertar productos de alta calidad al más bajo costo, de la cual se deriva la necesidad de aplicar un sistema de costos adecuado para registrar y controlar costos generados en los procesos productivos, para reducir el impacto al costo del producto terminado.

Las empresas buscan ser líderes en costos para mantener liderazgo y posicionamiento empresarial, unas empresas con mejores éxitos que otras pero todas buscando superación en el desarrollo permanente de sus

actividades. Lo cual ha motivado a las empresas a invertir en técnicas para reducir costos, como la implementación del sistema de costos más adecuado.

El Ecuador como país en vías de desarrollo enfrenta retos todavía más grandes, no solo por ser un país consumidor, sino que debe esforzarse a ser un país productor en la industria del mueble; la misma que ha logrado abrir espacio en el mercado internacional.

Según; **Banco Central Del Ecuador, Valor interno bruto por industria, (2010: Internet)** “desde el año 2000 la producción de madera y los productos que se derivan de ella han tenido una tendencia creciente con respecto al PIB, es así que en ese año se registra un valor de aportación de 228.653 miles de dólares y al 2006 se registran un valor de 426.519 miles de dólares, lo cual muestra un incremento de aproximadamente 197.866 miles de dólares. Esto demuestra que la madera ecuatoriana tiene gran acogida, a nivel internacional los países que muestran mayor interés por los productos madereros y en especial de los muebles son: México, Perú, Panamá, Puerto Rico y Jamaica entre los más importantes”.

#### – **Contexto meso**

La provincia de Tungurahua posee una área dinámica donde se ubica su capital Ambato constituye una región normalmente comercial la que se caracteriza tanto por la industria manufacturera, así como también la pequeña industria y artesanías, las cuales están muy difundidas en la provincia y en los últimos años han aumentado las industrias clasificadas en este rubro.

“En Ambato se han desarrollado varias industrias como la del vestido, artesanías y de igual forma la industria del mueble, para lo cual se requiere de hábiles ebanistas, los cuales con su creatividad y desempeño han evolucionado dicho arte hasta convertirlo en una industria, esto gracias al apoyo de nuevas tecnologías y revolucionaria maquinaria.

Cabe indicar que en la provincia existen ejemplares artistas en el tallado de la madera los cuales han sido reconocidos por sus destrezas, representando un factor importante en el ámbito; la gobernación de nuestro distrito en acuerdo con la Cámara de la pequeña Industria ha fomentado la inversión para este sector, incentivando la producción en gran escala; a través de la capacitación permanente, también ha logrado formar artesanos calificados”. **Manuel Morales (2009:7).**

#### – Contexto micro

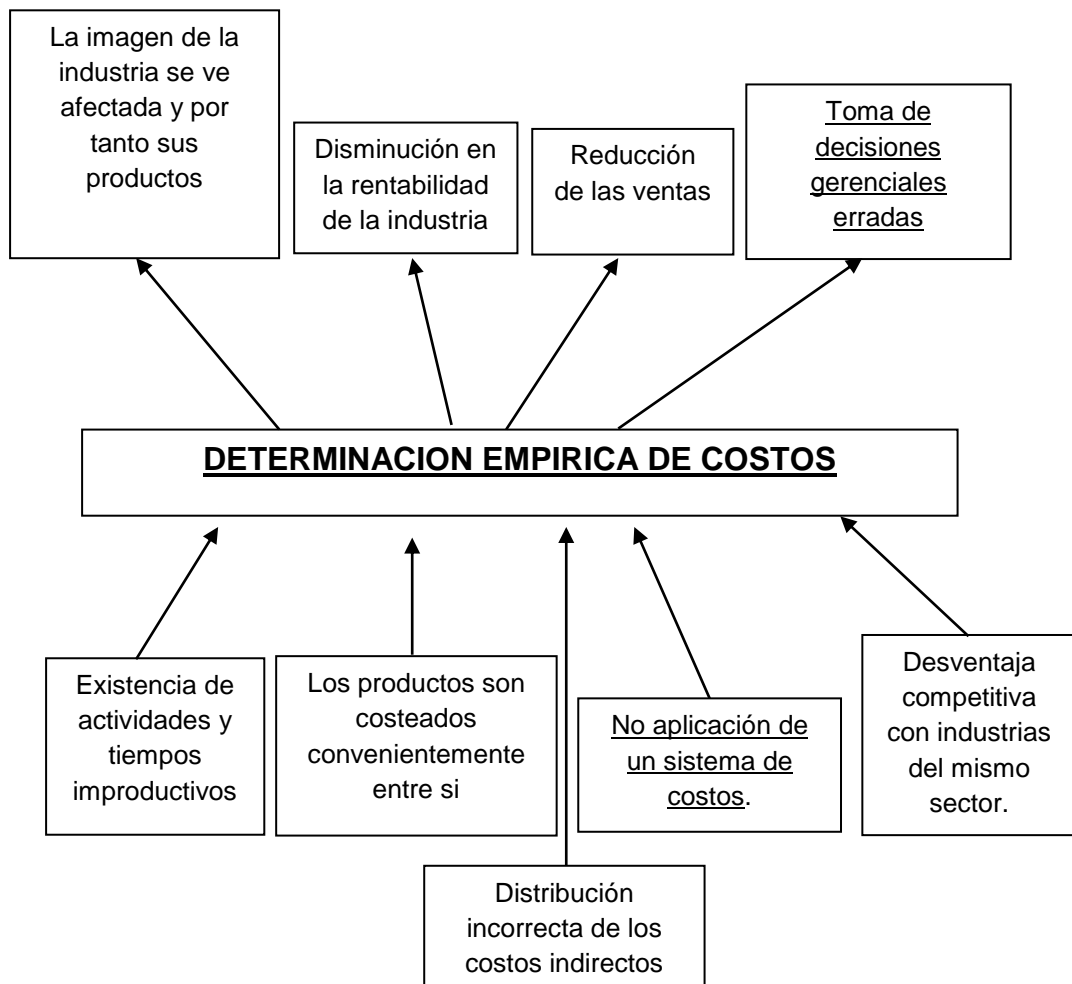
En la empresa “Centro Artesanal Huambaló (CENARHU)” cuya principal actividad es la fabricación y comercialización de muebles para el hogar y oficina se proyecta de manera indiferente a los cambios del entorno competitivo, no cuenta con un sistema de costos que ayude a identificar actividades que generen valor al producto por consiguiente la empresa está privada de informes en los cuales pueda realizar análisis pertinentes que permitan tomar decisiones por parte de la gerencia para medir la adecuada utilización de los elementos del costo; esto es materiales directos , mano de obra directa y su correcta aplicación de gastos indirectos de fabricación. Según, **CENARHU (2010).**

En la actualidad la fabricación de muebles, en muchos casos, es una actividad familiar se promedia que de los 150 talleres, entre grandes y pequeños un 94% no cuentan con un sistema de costos apropiado para la toma de decisiones , lo único que disponen son balances de situación y resultados en los mismos que se limitan a registrar transacciones

históricas es decir que solo quedan en la teneduría de libros de ingresos y egresos lo cual no permite la lectura de los estados financieros con la debida oportunidad y mucho menos un análisis e interpretación de una hoja de costos, dejando a gerencia huérfana de información. Interpretado de, **Diario El Universo (2010: Internet)**.

### 1.2.2. Análisis crítico

– **Árbol de problemas**



## – Relación causa – efecto

La asignación de costos 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 eficiencia en la utilización de los recursos, por eso un modelo de costos no puede basarse solamente en asignar costos sobre un factor determinado, que para el orden empresarial puede ser insignificante o poco representativo de lo que en realidad simboliza.

Por otro lado la falta de interés de propietarios y directivos, quiénes no exigen la determinación de costos de producción debidamente respaldados, provoca que la información contenida en los estados financieros no sea oportuna, de la misma manera se puede comentar que los inventarios no son valorados en debida forma, por lo tanto los resultados indicados en los balances son irreales, por lo que pueden provocar toma de decisiones gerenciales totalmente erróneas. Interpretando a **Eduardo Aguilar (2006:7)**.

El problema de la presente investigación fue identificado en la Matriz de Análisis de Situaciones (MAS); ver (Anexo 1)

### 1.2.3. Prognosis

Si la empresa “CENARHU”, no aplica un sistema de costos, no mejora o no tecnifica los diferentes controles planteados como debilidades está en riesgo inminente, pues la toma de decisiones gerenciales seguirán siendo intuitivas y erradas, harán que la empresa no pueda desarrollarse de



manera productiva y competitiva con otras empresas de este sector, y se verá abocada a una serie de problemas de tipo social, económico y financiero.

Por otro lado hay necesidad de eliminar los factores generadores de improductividad, altos costos, largos ciclos, costosas y largas esperas, desaprovechamiento de recursos, pérdida de clientes, y defectos de calidad, todo lo cual origina la pérdida de participación en el mercado, con caída en la rentabilidad y en los niveles de satisfacción de los consumidores. Para evitar esto la empresas debe reducir costos pero sin afectar la calidad.

Si la empresa “CENARHU” no encuentra una solución al problema, corre el riesgo de perder su posición dentro del mercado ecuatoriano; en consecuencia la empresa no logrará mantenerse y subsistir más.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Es la no aplicación de un sistema de costos, la causa de determinar empíricamente los mismos, lo que induce a gerencia a tomar decisiones erradas en el Centro Artesanal Huambaló en el primer semestre del 2010?

Variable independiente: no aplicación de un sistema de costos

Variable dependiente: toma de decisiones gerenciales erradas

#### **1.2.5. Interrogantes**

- ¿De qué manera afecta la toma de decisiones gerenciales erradas en el CENARHU?

- ¿Qué desventajas acarrea el no aplicar un sistema de costeo en el CENARHU?
- ¿Cuál sistema de costeo deberían adoptar las empresas en la actualidad?

### **1.2.6. Delimitación del objeto de investigación**

- CAMPO: Contabilidad y Auditoria
- AREA: Contabilidad de Costos
- ASPECTO: Determinación de Costos
- TEMPORAL: Este problema va a ser estudiado, durante el primer semestre del 2010
- ESPACIAL: Empresa CENARHU, según su Registro Único De Contribuyente (RUC); (ver anexo 2a y 2b), ubicada en la Provincia del Tungurahua. Cantón Pelileo. Parroquia Huambalo. Calle Juan Montalvo e intersección (vía a San Antonio a dos cuadras del estadio).

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación está encaminada a determinar y analizar las causas que produce la determinación empírica de costos dentro de un proceso productivo, medir el impacto en costes tanto de operación como de producción.

En cuanto la trascendencia del problema es necesario manifestar, que a nivel del sector de la industria de mueblería, especialmente tratándose de empresas de Tungurahua , en su mayoría calculan costos empíricamente

así las que aplican un sistema de costos han llegado a determinar costos de producción , pero no a tener una gestión de producción a través de actividades , pues esta hará que los informes sean oportunos , sustentados y analizados objetivamente, ventajas que se alcanzará a través del sistema indicado.

El contar con un sistema de costos permitirá al sector de la industria del mueble preparar estados debidamente sustentados, afines de cumplir con las exigencias requeridas por la dirección de la empresa, como instrumento fundamental en la toma de decisiones gerenciales apropiadas y oportunas.

La novedad radica en que la empresa Centro Artesanal Huambaló “CENARHU”, pueda expandirse una vez que el sistema de costos sirva de fuente de información para estudios económicos y decisiones relacionados con inversiones de capital a largo plazo, reposición de maquinaria, expansión de planta, incurrir en fabricación de nuevos productos, en busca de la posibilidad de formar parte del comercio exterior rompiendo fronteras con ayuda de los convenios bilaterales internacionales.

En lo referente al impacto social, es indudable que la comunidad de Huambaló está involucrada en la industria de mueblería de forma directa o indirecta, se sentirá halagada de contar con industrias de mueblería prosperas en la localidad que sirvan de fuente de empleo permanente en un ambiente cordial sin tener que abandonar el lugar natal.

En la presente investigación es posible tener acceso a la información de la empresa de una forma total, la factibilidad de contar con ayuda de profesionales con experiencia sobre el manejo de costos industriales, contando además con una amplia bibliografía del tema a investigarse.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

- Investigar como incide la no aplicación de un sistema de costos, en la toma de decisiones gerenciales, para evitar la determinación empírica de los mismos en el Centro Artesanal Huambaló.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Indagar la no aplicación de un sistema de costeo, para realizar un mejor control y registro de costos de fabricación.
- Analizar la errada toma de decisiones por parte de gerencia, para disminuir los riesgos en inversiones de capital y ser competitivos con las industrias del sector.
- Proponer la implantación de un sistema de Costeo Basado en Actividades (ABC) para obtener una correcta aplicación de costos en los productos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Entre los trabajos encontrados referentes al tema y que servirán como antecedentes investigativos tenemos los siguientes:

Interpretando a **Mauricio Iván Flores Mora (2006:84)** concluye que los costos en general constituyen un instrumento importante para la evaluación de la gestión. Cuando las normas son realistas, factibles y están debidamente administradas pueden estimular a los individuos a trabajar de manera más efectiva.

Los sistemas tradicionales de costos basan el proceso del "costeo" en el producto.

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

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.

Interpretado a **Bélgica Vallejo (2006:192,193)** las políticas aplicadas por gobiernos de turno han conducido a no tener estabilidad en los costos, por cuanto existe variación de precios de materias primas siendo un limitante en la producción, comercialización y consumo de los artículos elaborados en la empresa.

Se concluye también que en el sistema ABC, las cargas indirectas se aplican de acuerdo al número de actividades.

Las empresas no cuentan con un reparto de cargas a cada uno de los departamentos por lo que nosotros hemos querido implantar esta opción puesto que ellos reparten todo gasto a la producción.

Existe contratiempos cuando se presenta retrasos en la producción se trabaja únicamente bajo pedidos y al aplicar el cálculo mediante actividades nos ayuda a obtener los costos reales de cada departamento.

También recomienda que el propietario conozca la importancia que tiene la forma de establecer los costos mediante el uso del sistema ABC, en la producción, ya que facilita el establecimiento de los mismos, de esta manera permitir su implantación lo que ayudará lograr los objetivos propuestos.

También sugiere que se elabore hojas de costos para conocer con mayor facilidad cual es el costo real de la materia prima, mano de obra y costos indirectos incluidos en cada orden de producción, estos registros

facilitarán la obtención de una información inmediata en el momento en que gerencia lo solicite.

Interpretando a **Gladys Jimena Carvajal Jurado (2006:124, 125,126)** el ABC aporta información empresarial útil para promover las ventajas competitivas de la empresa, sin embargo no todas las empresas que emprenden un proyecto de implantar ABC logran concretar los beneficios cualitativos y cuantitativos que se pueden obtener.

El sistema de costeo ABC es considerado más que un método de costeo, un proceso gerencial para administrar las actividades y proceso del negocio que beneficia en la elección de decisiones estratégicas y operacionales.

Se recomienda necesario revisar las actividades que consume gran parte de los gastos de operación como son entre otras la actividad de verificación que contribuye al cobro es decir que añade valor ,capacitación de personal, promoción del producto , diseño del producto que añade valor es una actividad que representa un gasto elevado sin embargo es necesario en cualquier actividad y no se estaba considerando su recuperación ya que nunca se hizo un análisis que determinen las actividades que consumen gran parte de gastos operativos ,y que pasaban desapercibidas en la presentación de servicios de la empresa.

Según **Marvin Solano Morales (2010: Internet)** “la asignación de costos a los productos terminados, es sin lugar a dudas el problema más importante a resolver de cualquier sistema de costeo. 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”.

En conclusión la contabilidad tradicional 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, estos costos de no hacer frecuentemente igualan y a veces exceden a los costos de hacer.

Por todas estas razones el sistema ABC puede considerarse el más apropiado para nuestro trabajo.

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, desmotivación, retrasos, etc.)

El ABC permite obtener información estratégica adicional a través del rastreo de productos.

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.

El ABC permite mejorar la percepción en la causa de los costos.



## 2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Teniendo en cuenta que el enfoque de investigación es predominantemente cuantitativo y por tanto el paradigma es positivista.

Para **Kolakowski (2010: Internet)** “el positivismo es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de “ciencia” a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza. Durante su historia, dice este autor, el positivismo ha dirigido en particular sus críticas contra los desarrollos metafísicos de toda clase, por tanto, contra la reflexión que no puede fundar enteramente sus resultados sobre datos empíricos, o que formula sus juicios de modo que los datos empíricos no puedan nunca refutarlos.

La teoría de la ciencia que sostiene el positivismo se caracteriza por afirmar que el único conocimiento verdadero es aquel que es producido por la ciencia, particularmente con el empleo de su método. En consecuencia, el positivismo asume que sólo las ciencias empíricas son fuente aceptable de conocimiento.

El positivismo se caracteriza por lo siguiente:

1. El sujeto descubre el conocimiento.
2. El sujeto tiene acceso a la realidad mediante los sentidos, la razón y los instrumentos que utilice.
3. El conocimiento valido será el científico.
4. Hay una realidad accesible al sujeto mediante la experiencia. El positivismo supone la existencia independiente de la realidad con respecto al ser humano que la conoce.
5. Lo que es dado a los sentidos puede ser considerado como real.

6. La verdad es una correspondencia entre lo que el ser humano conoce y la realidad que descubre.

7. El método de la ciencia es el único válido.

8. El método de la ciencia es descriptivo. Esto significa que la ciencia describe los hechos y muestra las relaciones constantes entre los hechos, que se expresan mediante leyes y permiten la previsión de los hechos.

9. Sujeto y objeto de conocimiento son independientes: se plantea como principio la neutralidad valorativa. Esto es: que el investigador se ubique en una posición neutral con respecto a las consecuencias de sus investigaciones”.

En la presente investigación el paradigma positivista será de gran utilidad ya que tendrá un carácter descriptivo, cuyo propósito es describir situaciones, fenómenos y propiedades importantes que se están dando en el Centro Artesanal Huambalo. Este tipo de estudio medirá cada uno de los conceptos referentes a la inaplicación de un sistema de costos y la errada toma de decisiones por parte de gerencia que están estrechamente relacionados con la determinación empírica de costos y aportaran valiosa información acerca del objeto o fenómeno del que se está estudiando.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **Normas internacionales de contabilidad (NIC)**

#### **NIC 2 Inventarios.**

##### **Introducción**

“La Norma Internacional de Contabilidad nº 2 Inventarios sustituye a la NIC2 Inventarios (revisada en 1993), y debe ser aplicada en los periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2005. Se aconseja su aplicación anticipada. La Norma también reemplaza a la SIC-1 Uniformidad – Diferentes Fórmulas para el Cálculo del Costo de los Inventarios”.

##### **Razones para la revisión de la NIC 2**

El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad ha desarrollado esta NIC 2 revisada como parte de su Proyecto de Mejoras a las Normas Internacionales de Contabilidad, que se emprendió con motivo de las preguntas y críticas recibidas. Los objetivos del Proyecto consistieron en reducir o eliminar alternativas, redundancias y conflictos entre las Normas, así como resolver ciertos problemas de convergencia y realizar otras mejoras adicionales.

En el caso concreto de la NIC 2, el principal objetivo del Consejo fue una revisión limitada con el fin de reducir alternativas de medición de los inventarios. El Consejo no reconsideró el enfoque fundamental para la contabilización de los inventarios que contenía la NIC 2.

##### **Objetivo y alcance**

El objetivo y el alcance de la NIC 2 fueron modificados mediante la eliminación de la expresión “en el contexto del sistema de costo histórico”, a fin de clarificar que la Norma se aplica a todos los inventarios que no se encuentran específicamente excluidos de su alcance.

## **Clarificación del alcance**

Esta Norma clarifica que algunos tipos de inventarios quedan fuera de su alcance, mientras que otros tipos quedan eximidos solamente de los requerimientos de medición de la Norma.

## **Exenciones en el alcance**

Productores de productos agrícolas y forestales, de productos agrícolas tras la recolección, de minerales y productos minerales IN8. La Norma no es de aplicación a la medición de los inventarios de los productores de productos agrícolas y forestales, de productos agrícolas tras la cosecha o recolección, de minerales y de productos minerales, siempre que sean medidos por su valor neto realizable, de acuerdo con prácticas bien consolidadas en esos sectores. La versión previa de la NIC 2 fue modificada para sustituir el término “menas de mineral” por “minerales y productos minerales”, con el fin de clarificar que la exención en el alcance no se limita únicamente a los primeros pasos de la extracción de menas de mineral.

Inventarios de intermediarios que comercian con materias primas cotizadas

La Norma no es de aplicación a la medición de los inventarios de intermediarios que comercian con materias primas cotizadas, siempre que estos productos se midan al valor razonable menos los costos de venta.

## **Costo de los inventarios**

### *Costo de adquisición*

La NIC 2 no permite la inclusión, entre los costos de adquisición de los inventarios, de las diferencias de cambio surgidas directamente por la adquisición reciente de inventarios facturados en moneda extranjera. Este cambio, respecto de la versión anterior de la NIC 2, es consecuencia de la eliminación del tratamiento alternativo permitido de la NIC 21 Efectos de las Variaciones en las Tasas de Cambio de la Moneda Extranjera, consistente en la capitalización de determinadas diferencias de cambio.

Esta alternativa había quedado ampliamente restringida, en cuanto a sus posibilidades de aplicación, por la SIC-11, Variaciones de Cambio en Moneda Extranjera – Capitalización de Pérdidas Derivadas de Devaluaciones Muy Importantes. La SIC-11 ha quedado derogada como resultado de la revisión de la NIC 21 en 2003.

#### *Otros costos*

Se ha insertado el párrafo 18 con el fin de clarificar que, en el caso de adquirir inventarios en condiciones de pago aplazado, la diferencia entre el precio de adquisición, de acuerdo con las condiciones normales de crédito, y la cantidad pagada, se reconoce como gasto por intereses a lo largo del periodo de financiación.

### **Fórmulas del costo**

#### *Uniformidad*

Esta Norma incorpora los requerimientos de la SIC-1 Uniformidad – Diferentes Fórmulas de Cálculo del Costo de los inventarios, sobre la obligación de aplicar la misma fórmula del costo a todos los inventarios que tengan naturaleza y uso similares para la entidad. La SIC-1 ha quedado derogada.

#### Prohibición del LIFO como fórmula de cálculo del costo

Esta Norma no permite el uso de la fórmula última entrada primera salida (LIFO), en la medición del costo de los inventarios.

### **Reconocimiento como gasto**

La Norma ha eliminado la referencia al principio de correlación de costos e ingresos.

La Norma describe las circunstancias que podrían ocasionar una reversión de la rebaja en el valor de los inventarios reconocida en un periodo anterior.

### **Información a revelar**

Inventarios contabilizados al valor razonable menos los costos de venta

La Norma requiere la revelación del importe en libros de los inventarios que se contabilicen al valor razonable menos los costos de venta.

#### Baja de inventarios

La Norma requiere la revelación del importe de las bajas en cuentas de inventarios que se hayan reconocido como gasto del periodo, y elimina el requisito de revelar el importe de los inventarios llevados al valor neto realizable.

### **Codificación No. 000. RO/ 312 de 5 de noviembre de 1999.**

#### **Ley de compañías**

#### **Sección VI, De la compañía anónima.**

#### **8. De la administración y de los agentes de la compañía, Art. 263.**

**Literal 4.** Entregar a los comisarios y presentar por lo menos cada año a la junta general una memoria razonada acerca de la situación de la compañía, acompañada del balance y del inventario detallado y precios de las existencias, así como de la cuenta de pérdidas y ganancias. La falta de entrega y presentación oportuna del balance por parte del administrador será motivo para que la junta general acuerde su remoción, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiere incurrido.

### **Codificación No. 000. RO/ 312 de 5 de noviembre de 1999.**

#### **Ley de compañías**

#### **Sección VI, De la compañía anónima.**

#### **10. De los balances**

**Art. 293.-** Toda compañía deberá conformar sus métodos de contabilidad, sus libros y sus balances a lo dispuesto en las leyes sobre la materia y a las normas y reglamentos que dicte la Superintendencia de Compañías para tales efectos.

**Art. 300.-** Si la Superintendencia de Compañías estableciere que los datos y cifras constantes en el balance y en los libros de contabilidad de una compañía no son exactos o contienen errores comunicará al representante legal y a los comisarios de la compañía respectiva las observaciones y conclusiones a que hubiere lugar, concediendo el plazo de hasta treinta días para que se proceda a las rectificaciones o se formulen los descargos pertinentes. El Superintendente de Compañías, a solicitud fundamentada de la compañía, podrá ampliar dicho plazo.

**Resolución nº SD.90.1.5.3.009 R.O. nº 510, de la Superintendencia de Compañías por la que se aprueba el Reglamento de los Principios Contables que se aplicarán obligatoriamente a las compañías sujetas al control de la superintendencia de compañías.**

#### **77. Costos de producción y de prestación de servicios**

Incluyen:

- El valor de los activos que se consumen totalmente durante el período del proceso de producción y de prestación de servicios.
- La distribución sistemática y racional del costo de los activos parcialmente consumidos durante el proceso de producción o de prestación de servicios.

#### **78. Medición del costo de producción y de prestación de servicios.**

El costo de producción de artículos y de prestación de servicios se mide de acuerdo con el valor registrado de los activos usados directamente e indirectamente.

#### **79. Costo de los productos y servicios.**

Los costos de producción y de servicios incluyen costos directos e indirectos. Los costos de producir artículos prestar servicios, durante un

período y que no son asignados a los mismos, son cargados a gastos durante ese período. Ejemplo, carga fabril sub-aplicada.

#### **80. Medición de los costos de productos y servicios.**

Se miden mediante la suma de los costos productivos de manufactura y prestación de servicios que se asignan a las unidades de productos o servicios de manera sistemática y racional.

#### **81. Gastos provenientes de una distribución sistemática y racional.**

Algunos gastos están relacionados con los períodos contables por la distribución del costo de activos a través de su vida útil.

#### **82. Medición o determinación de gastos mediante la distribución sistemática y racional.**

Estos gastos se distribuyen en función de las cantidades registradas como activos y se imputan al período o períodos en que serán útiles.

#### **83. Gastos que se reconocen de inmediato.**

El costo de algunos activos es cargados a gastos inmediatamente al adquirirse.

#### **84. Medición de los gastos que se reconocen de inmediato.**

Los gastos reconocidos de inmediato son medidos en base al costo de adquisición de los mismos.



## **99. Origen de los gastos.**

Los gastos tienen su origen en:

- Intercambios.
- Transferencias no recíprocas con personas diferentes de los dueños.
- Acontecimientos externos que no involucran transferencias.
- Producción.
- Casos fortuitos.

Los gastos que resultan de los intercambios son costos asociados directamente con los ingresos reconocidos cuando los activos son vendidos o los servicios son prestados, incluyendo el costo del producto o servicio.

Gastos que resultan de la producción.

- Costos de producir los bienes o de prestar servicios no incluidos en el costo de los bienes y servicios: por ejemplo, carga fabril no absorbida.
- Gastos originados por la distribución sistemática y racional del costo de los activos a través de su vida útil, excluyendo los importes distribuidos al costo de producción de bienes y servicios.
- Gastos reconocidos inmediatamente al adquirir bienes y servicios.
- Costo de los productos por los cuales se reconocen ingresos a la terminación de su producción o a medida que avanza la obra.

## **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones**

#### **2.4.1.1. Marco Conceptual de la variable independiente**

**La contabilidad de costos.-** Para **Francisco Javier Quisigüña Calle (2010:Internet)** “es un sistema de información para predeterminar, registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e informar de los costos de producción, distribución, administración y financiamiento. Se relaciona con la acumulación, análisis e interpretación de los costos de adquisición, producción, distribución, administración y financiamiento, para el uso interno de los directivos de la empresa para el desarrollo de las funciones de planeación, control y toma de decisiones”.

De lo anterior defino que la contabilidad de costos es un procedimiento que nos permite conocer el costo de un bien o un servicio a través de la acumulación de los elementos: materia prima, mano de obra, costos indirectos, para obtener información que facilite a gerencia la toma de sus decisiones.

**El costo y el gasto, Según, Patricia Jiménez (2010:3,4).**

*Costo.-* son los pagos y causaciones de elementos necesarios para producir bienes y servicios, pero que no corresponden a un gasto administrativo o de ventas.

*Pagos.-* desembolso de dinero de caja o bancos.

*Causaciones.-* consumos necesarios para la producción de bienes o servicios por cuotas generalmente pagadas por anticipado.

*Gasto.-* pagos y causaciones necesarias para comercializar y administrar los bienes y servicios que producimos.

Para **Francisco Javier Quisigüiña Calle (2010: Internet)** los costos se clasifican en:

Cuadro 2.4.1.1.1.

<b>CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS</b>	
Según los periodos de contabilidad	Costos corrientes Costos previstos Costos diferidos
Por la función en que se originan	Costo de producción Costos de distribución y ventas Costos de administración Costos de financiamiento
Por la identificación con una actividad o producto	Directos Indirectos
Por el tiempo en que fueron calculados	Histórico Predeterminados
Por el tiempo en que se cargan o se enfrentan a los ingresos	Del Periodo Del Producto
Por el control que se tenga sobre la ocurrencia de un costo	Controlables No Controlables
De acuerdo a su comportamiento	Variables Fijos: discretos y comprometidos Semi-variables o semifijos
Por la importancia en la toma de decisiones	Relevantes Irrelevantes
De acuerdo con el tipo de sacrificio en el que se ha incurrido	Desembolsables De oportunidad Sumergidos
De acuerdo con el cambio originado por aumento o disminución de la actividad	Diferenciales: decrementales e incrementales
Por su relación con una disminución actividades	Evitables Inevitables

**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** la contabilidad de costos, Francisco Quisigüiña

Elementos esenciales que integran el costo de producción:

**Materia prima.**-Son los materiales que serán sometidos a operaciones de transformación o manufactura para su cambio físico y/o químico, antes de que puedan venderse como productos terminados. Se divide en:

a) *Materia Prima Directa.*-Son todos los materiales sujetos a transformación, que se pueden identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados

b) *Materia Prima Indirecta.*-Son todos los materiales sujetos a transformación, que no se pueden identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados.

**Mano de obra.**- Es el esfuerzo humano que interviene en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados. Se divide en:

*Mano de Obra Directa.*-Son los salarios, prestaciones y obligaciones que den lugar de todos los trabajadores de la fábrica, cuya actividad se puede identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados.

*Mano de Obra Indirecta.*-Son los salarios, prestaciones y obligaciones de todos los trabajadores y empleados de la fábrica, cuya actividad no se puede identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados.

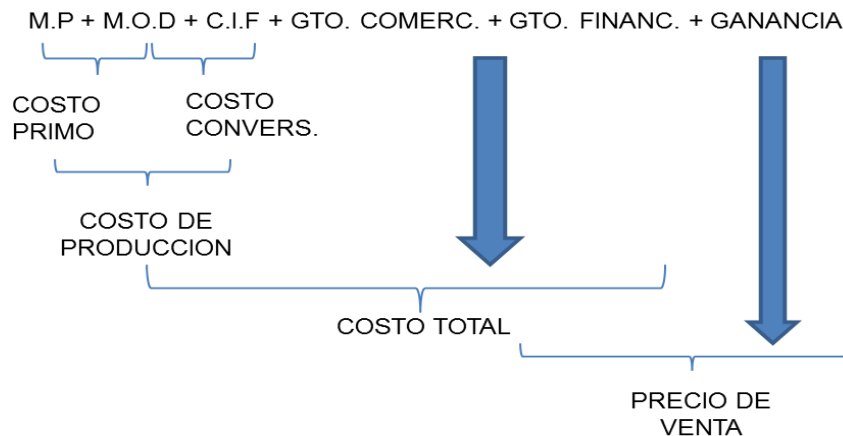
**Cargos indirectos.**-Intervienen en la transformación de los productos pero no se identifican o cuantifican plenamente con la elaboración de partidas específicas de producción, por lo tanto precisa de base de distribución.

La suma de las materias primas y la mano de obra directa constituyen el costo primo.

La combinación de mano de obra directa y los costos indirectos constituyen los costos de conversión, llamado así porque el costo de convertir las materias primas en productos terminados.

## Integración de los costos

Gráfico 2.4.1.1.1.



Elaborado por: El autor

Fuente: Aplicación de costos, Patricia Jiménez

**Sistemas de Costeo.-** Para **Marysela Coromoto Morillo Moreno (2010: Internet)** partiendo de que la materia prima pasa de un proceso productivo a otro, hasta convertirse en producto terminado, el sistema de costeo debe clasificar, registrar y agrupar las erogaciones, de tal forma que le permita a la dirección conocer el costo unitario de cada proceso, producto, actividad y cualquier objeto de costos, puesto que la cifra del costo total suministra poca utilidad, al variar de un período a otro el volumen de producción. Esto sólo se puede alcanzar mediante el diseño de un sistema de costeo adecuado.

Actualmente los sistemas de costes se proponen a generar información para la mejora continua de las organizaciones, al respecto son definidos como:

Conjunto organizado de criterios y procedimientos para la clasificación, acumulación y asignación de costes a los productos y centros de actividad y responsabilidad, con el propósito de ofrecer información relevante para la toma de decisiones y el control conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la

base de la teoría de la partida doble y otros principios que tienen por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles efectuadas.

Dadas las características y ventajas de los sistemas de costeo, es posible su implantación en toda organización que ejecuta actividad económica generadora de bienes y servicios, como empresas de extracción (agropecuarias, mineras, etc.), transformación y comerciales. Existen sistemas de costeo los cuales han sido utilizados tradicionalmente como los sistemas por órdenes específicas y por procesos, sistemas históricos y predeterminados, y absorbente; éstos pueden ser combinados, rediseñados, complementados y/o adaptados a las necesidades y características específicas de cada organización. A continuación se exponen breves conceptos de los mencionados sistemas.

**Los sistemas por órdenes específicas** son aquellos en los que se acumulan los costos de la producción de acuerdo a las especificaciones del cliente. De manera que los costos que demandan cada orden de trabajo se van acumulando para cada trabajo, siendo el objeto de costos un grupo o lote de productos homogéneos o iguales, con las características que el cliente desea.

**Los sistemas por proceso** son aquellos donde los costos de producción se acumulan en las distintas fases del proceso productivo, durante un lapso de tiempo. En cada fase se debe elaborar un informe de costos de producción, en el cual se reportan todos los costos incurridos durante un lapso de tiempo; los costos de producción serán traspasados de una fase a otra, junto con las unidades físicas del producto y el costo total de producción se halla al finalizar el proceso productivo – última fase -, por efecto acumulativo secuencial.

**Los sistemas de costeo históricos**, son los que acumulan costos de producción reales, es decir, costos pasados o incurridos; lo cual puede realizarse en cada una de las órdenes de trabajo o en cada una de las fases del proceso productivo.

**Los sistemas de costeo predeterminados**, son los que funcionan a partir de costos calculados con anterioridad al proceso de fabricación, para ser comparados con los costos reales con el fin de verificar si lo incorporado a la producción ha sido utilizado eficientemente para un determinado nivel de producción, y tomar las medidas correctivas.

**Los sistemas de costeo absorbente** son los que consideran y acumulan todos los costos de producción, tanto costos fijos como costos variables, éstos son considerados como parte del valor de los productos elaborados, bajo la premisa que todos los costos son necesarios para fabricar un producto.

Cuando las empresas se proponen a mejorar constantemente, en cuanto a productividad, reducción de costos y fabricación de bienes y servicios más atractivos y con ciclos de vida más cortos, los sistemas de costeo tradicionales se tornan obsoletos dado que los mismos se limitan a determinar correctamente el costo de los productos, para valorar inventarios, costear productos vendidos y calcular utilidades. Por ello se han desarrollado, en las últimas décadas, varios sistemas de costeo, como el costeo basado en actividades, el cual es objeto de este estudio.

### **El sistema de costeo basado en actividades (ABC).**

Para **Joaquín Cuervo y Jair Osorio (2007: 29-259)** es una filosofía que además de ser confiable, contribuye con un concepto novedoso: los

productos o servicios (objetos del costo) no consumen recursos, consumen actividades. Esta propuesta metodológica abrió el camino para encontrar la solución a la distribución de los costos indirectos, y posteriormente fue la base para desarrollar lo que hoy se conoce como Administración Basada en Actividades (ABM).

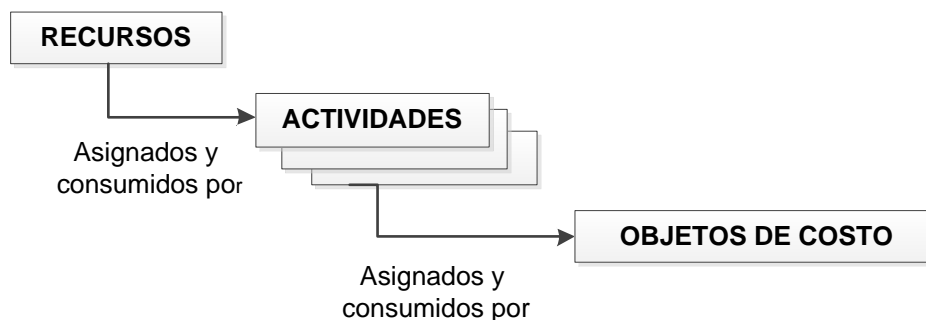
## Fundamentos del Costeo Basado en Actividades

### Fundamento 1: Es un modelo gerencial y no un modelo contable.

Si el propósito es diseñar un modelo a medida de la empresa, o de la administración, o de las necesidades de la gestión, no debe ni concebirse como modelo contable, ni debe ligarse a la contabilidad.

### Definición gráfica del ABC

Gráfico 2.4.1.1.2.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Joaquín Cuervo y Jair Osorio; Costeo –ABC-ABM

Este diseño permite mayor exactitud en la asignación de los costos y permite la visión de la empresa por actividad. El ABC pone de manifiesto la necesidad de gestionar las actividades, en lugar de gestionar los recursos.

En el marco de las expectativas de los nuevos sistemas de información, el Costeo Basado en Actividades considera que una efectiva evaluación del desempeño, debe incluir la totalidad de los recursos consumidos. No



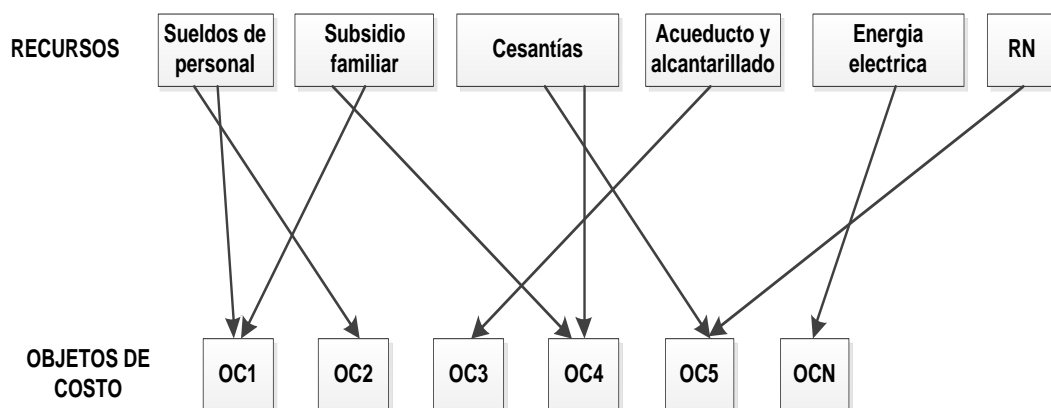
puede afirmarse que la empresa logra producir sus bienes o prestar sus servicios en forma eficiente y competitiva sólo porque se omiten algunos costos y gastos necesarios en la producción de ellos.

**Fundamento 2: Los productos o servicios (objetos de costo) consumen actividades.**

El método de distribución de los recursos a los productos o servicios u objetos de costo, propuesto y utilizado por los métodos tradicionales de costos, no resolvieron las expectativas de confiabilidad de información acerca de los costos unitarios.

**Asignación de recursos según metodologías tradicionales.**

Gráfico 2.4.1.1.3.



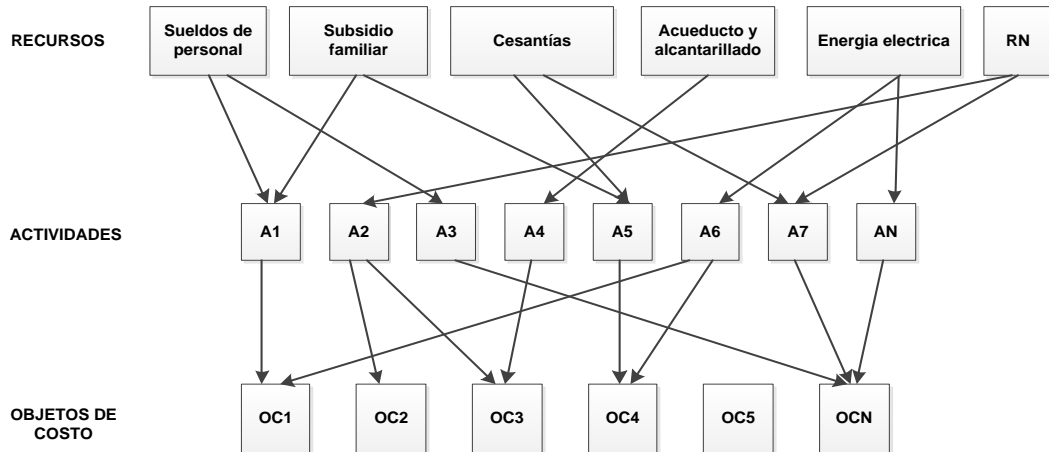
**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Joaquín Cuervo y Jair Osorio; Costeo –ABC-ABM

El mayor aporte del Costeo Basado en Actividades a la teoría general de costos es haber encontrado el camino para asignar de manera razonable la cantidad de recursos que un producto consume.

## Asignación de recursos según ABC

Gráfico 2.4.1.1.4.



Elaborado por: El autor

Fuente: Joaquín Cuervo y Jair Osorio; Costeo –ABC-ABM

### Fundamento 3: Considera como recursos tanto los costos como los gastos.

El Costeo Basado en Actividades respeta la diferencia contable entre costos y gastos, pero no la utiliza. Todos los esfuerzos necesarios para producir o comercializar un bien o prestar un servicio son recursos; tanto los costos como los gastos son recursos. Según esta metodología el costo de un producto incluye, además de los recursos directos, una parte de gerencia, una parte de contabilidad, una parte de recursos humanos, etc. Vincular la estructura corporativa a los costos, ha sido señalada una virtud de este sistema. La administración debe garantizar un desempeño eficiente, si se desea un producto o servicio rentable.

Sólo bajo la metodología del Costeo Basado en Actividades, la diferencia entre el precio y el costo del producto o servicio es la cifra más razonable sobre la utilidad unitaria.

**Fundamento 4: Acierta en las relaciones de causalidad entre los recursos y las actividades y entre éstas y los objetos de costo (productos o servicios)**

La verdadera relación de causalidad debe buscarse entre los elementos que se corresponden: recurso-actividad y actividad-producto. El recurso se consume porque hay una actividad que lo utiliza y el producto adquiere costo porque consume una actividad que cuesta. Esta es la verdadera relación causa efecto.

**Fundamento 5: Su enfoque es sistémico; poco interesan las jerarquías departamentales.**

En el Costeo Basado en Actividades es más importante la actividad y el proceso que la división o el departamento.

**Fundamento 6: Es la base fundamental para desarrollar la Administración Basada en Actividades.**

"Quizás más importante que conocer el costo de los diferentes objetos de costo, es disponer de una visión del despilfarro, de las oportunidades de reducción del costo y de mejora del rendimiento, de forma que permita a la dirección ser más competente y asegurar la rentabilidad."

Una empresa logra su viabilidad, no porque calcula sus costos, sino porque los gestiona estratégicamente; esto se hace mediante la Administración Basada en Actividades.

**Fundamento 7: Si no existe compromiso de grupo, sus objetivos fracasan.**

El coste y la administración basada en actividades son modelos cuyos resultados no se logran por sí solos; requieren del compromiso de todos los empleados de la firma.

Desde la óptica de la gerencia estratégica de costos, éstos se han convertido en una actitud, que se logra sólo cuando se acepta que todo lo que se realiza en la empresa es susceptible de mejorarse. El modelo de mejoramiento continuo se fundamenta inexorablemente en la actitud positiva de hacer las cosas cada vez mejor.

### **Definiciones básicas del Costeo Basado en Actividades**

Su vocabulario característico se reduce a unas cuantas palabras claves que a continuación se definen:

#### **Proceso**

En general, se entiende por proceso "Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos" Tales actividades, por supuesto, tienen un objetivo común y están destinadas a la consecución de una salida global, que puede ser tangible o intangible. Por consiguiente, el proceso es el tratado de unión entre los objetivos de la empresa y el desarrollo concreto de las actividades.

Algunas de las características de los procesos:

Son cíclicos y repetitivos

Utilizan materia prima suministrada por un proveedor interno o externo

Tienen recursos programables.

Tienen propósitos claros

Tienen un responsable por cada proceso

Tienen límites inferior y superior

Tienen interacciones y responsables internos

## **Actividades**

Es un conjunto de tareas homogéneas que tienen un objetivo común. Son realizadas por un individuo o grupo de individuos y tienen las siguientes características:

Suponen o dan lugar a un saber o hacer específico

Emplean una serie de recursos físicos, humanos, tecnológicos

Son tareas homogéneas desde el punto de vista de su comportamiento, costo y ejecución

Permiten tener un resultado sea interna o externamente (producto)

Están enfocadas a satisfacer necesidades de un cliente específico que puede ser interno o externo.

## **Clasificación de las actividades**

Según su participación en el costo de los productos las actividades se pueden clasificar en:

*Actividades primarias:* son aquellas que contribuyen directamente a la misión de una unidad organizativa y están relacionadas con el producto o con la prestación de servicios y por lo tanto tienen que ver con el portafolio de productos o servicios. Son las que crean la imagen de la empresa.

*Actividades secundarias:* son aquellas que le sirven de apoyo a las actividades primarias, son de carácter general. También se les conoce como de soporte o corporativas. No tienen una relación directa con el producto o servicio, pero son necesarias para que los objetivos estratégicos de la entidad se desarrollen a cabalidad. Como por ejemplo: actividades relacionadas con la administración, esenciales para la ejecución efectiva de las actividades primarias.

Según su aportación a la generación de valor las actividades se clasifican en:

*Actividades generadoras de valor agregado:* son aquellas que aumentan el interés de los clientes internos o externos por ellas y por lo tanto estarían dispuestos a pagar un precio por ellas, por lo tanto se convierten en importantes y necesarias.

*Actividades no generadoras de valor agregado:* son aquellas que generan en el cliente externo o interno un comportamiento totalmente contrario al asumido con las actividades anteriores, en el sentido que estas son inútiles y por lo tanto no estarían dispuestos a pagar por ellas.

## **Recursos**

Son todos los medios utilizados en el desarrollo de las actividades debidamente agrupados según sus características homogéneas. En este sistema, recursos son tanto los grupos homogéneos de costos como los de gastos. Dentro de los recursos están entre otros:

*Nómina,* que incluye salarios, horas extras, recargos nocturnos, prestaciones sociales legales y extralegales, pagos a la seguridad social, aportes parafiscales, viáticos, capacitación, transporte de empleados, útiles de oficina, restaurante y cafetería, entre otros.

*Honorarios,* incluye tanto el pago realizado a terceros como los demás pagos indirectos en los que se incurra para llevar a cabo y en debida forma los servicios profesionales que la empresa recibe.

*Maquinaria,* incluye depreciaciones, energía, mantenimientos, seguros, reparaciones, aseo, arrendamientos, entre otros.

*Edificios,* incluye depreciaciones, energía, mantenimientos, seguros, reparaciones, aseo, arrendamientos, teléfonos, entre otros.

*Equipo de oficina,* incluye depreciaciones, energía, mantenimientos, seguros, reparaciones, aseo, arrendamientos, entre otros.

Una de las virtudes de este modelo, es su confiabilidad; pero para garantizar esto, es necesario incluir el valor correcto de la totalidad de los recursos que se utilizan debidamente agrupados, teniendo especial cuidado con las características propias de cada empresa que hacen que las cuentas se puedan agrupar de diferentes maneras.

Los recursos se pueden clasificar en contables y no contables:

*Recursos contables:* son aquellos constituidos por las cuentas de costos y gastos que directamente provee la contabilidad financiera.

*Recursos no contables:* son aquellos constituidos por grupos de cuentas extracontables, es decir, por cuentas que por principios de contabilidad no se deben registrar en la contabilidad financiera.

### **Objetos de costo**

Representan todo aquello que en última instancia se desea costear o que es la razón de ser del negocio, como servicios, productos, órdenes de fabricación, clientes, mercados o proveedores

Ejemplo de objeto de costo de una entidad:

En una empresa industrial: todo el portafolio de productos, los mercados, los clientes.

### **Direccionador o conductor**

También recibe el nombre de **driver, cost driver o inductor**. Es un criterio de aplicación o distribución de todos aquellos parámetros convencionales que se toman como referencia para hacer una asignación objetiva y razonable de costos, que indica cómo se distribuyen los recursos a las áreas de responsabilidad, de qué manera se distribuyen los costos de las áreas de responsabilidad a las actividades y finalmente cómo se distribuyen éstas a los objetos de costo.

Dependiendo de los niveles que se crean en la estructura de costos, los direccionadores pueden ser primarios, secundarios, terciarios, etc.

### **Criterios para la selección del direccionador**

Para seleccionar el direccionador se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

*Relación de causalidad:* ¿qué es lo que hace que el costo ocurra? El costo debe ocurrir por circunstancias exclusivas del direccionador. Debe existir una relación causa-efecto.

*Independencia del direccionador:* el costo sólo debe su comportamiento al direccionador. Si el costo varía por circunstancias diferentes al conductor, éste estaría mal seleccionado.

*Que el direccionador sea económico y de fácil manejo:* jamás el costo del direccionador debe ser mayor que el beneficio del mismo. No se debe proponer una metodología para lograr una base de distribución que sea compleja; ésta debe ser tan ágil que fácilmente se reconozca su bondad. Un criterio de importancia relativa trabaja sobre la base de la razonabilidad.

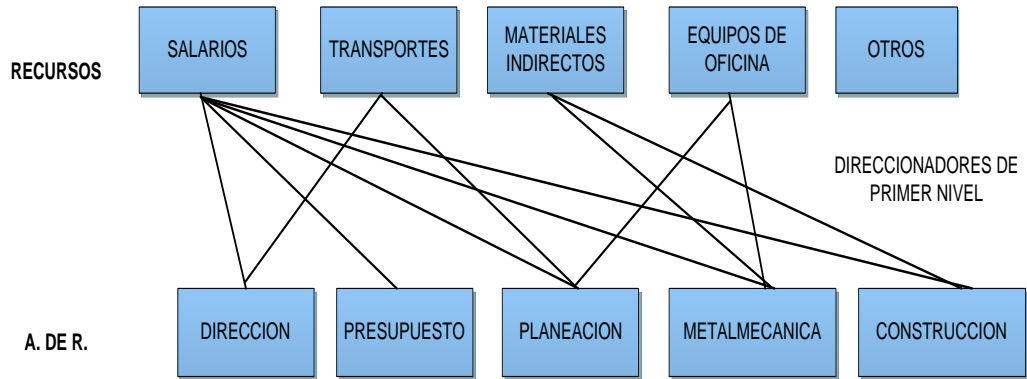
### **Tipos de direccionadores**

**Direccionadores de primer nivel:** El ejercicio de distribución se vuelve más complejo mientras más niveles existan. Los direccionadores de primer nivel son aquellos que se utilizan para distribuir los recursos a las áreas de responsabilidad, siendo éstas, las unidades en las cuales se desea acumular los costos con el ánimo de evaluar los desempeños.



## Esquema de direccionadores de primer nivel

Gráfico 2.4.1.1.5.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Joaquín Cuervo y Jair Osorio; Costeo –ABC-ABM

Después de esta primera distribución, los recursos deben estar absolutamente asignados en los centros de responsabilidad. La sumatoria de los costos contables de las áreas de responsabilidad debe ser igual a la totalidad de los recursos contables. Siempre será conveniente realizar esta conciliación.

**Direccionadores de segundo nivel:** Con estos conductores o drivers se empieza a pulir el atributo de confiabilidad de este modelo de costos. Los direccionadores de primer nivel han existido mucho antes que el ABC. Los conductores de segundo nivel hacen parte de la innovación del sistema. Aquí se responde la pregunta: ¿Cómo se distribuyen los costos de las áreas de responsabilidad a las actividades?; esta pregunta debe responderse sobre la base de los diferentes tipos de recursos.

## **Mano de Obra Total Ponderada MOTP**

Es la base de distribución que se utiliza para distribuir los costos de personal; como sueldos, prestaciones sociales, bonificaciones u otros recursos que son muy propios de la persona. Consiste en ponderar el peso de la asignación salarial con el tiempo de dedicación a las actividades. Se fundamenta este direccionador en la condición de que las actividades deben recibir recursos en relación con la remuneración de quien las realiza.

## **Tiempo Completo del Empleado TCE**

Es utilizado para distribuir los recursos generales; es decir, afectan a todas las actividades pero son diferentes a los que se distribuyen según MOTP. Este direccionador se obtiene sencillamente sumando los porcentajes por cada actividad.

## **Recurso Total Ponderado RTP**

Este direccionador se usa en la distribución de los recursos específicos, esto quiere decir que no afecta a todas las actividades, sino a un grupo de actividades. Bajo este argumento no existirá un solo RTP, sino tantos, cuántos recursos existan para distribuir de esta manera.

Existen cuatro clases de recursos: propios, compartidos, holísticos y Especiales.

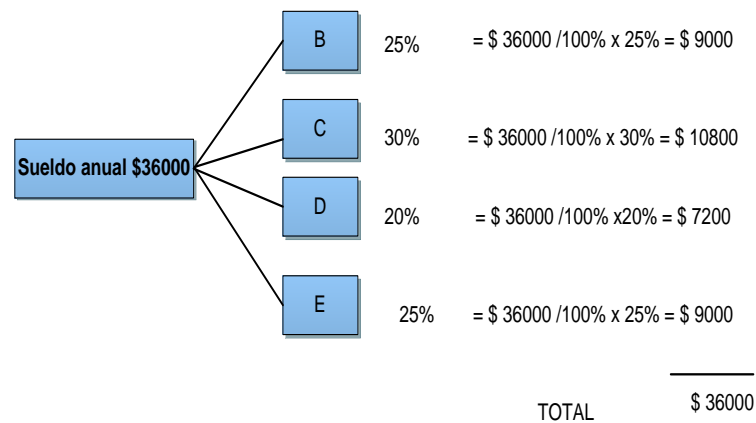
Los **recursos propios** son los que pertenecen con exclusividad a un funcionario. Se dividen en dos grupos: **generales** y **específicos**.

**Recursos propios generales:** son aquellos que por su naturaleza pertenecen a todas las actividades del funcionario, como por ejemplo los

sueldos y las prestaciones sociales. Todas las actividades de una persona consumen nómina. Por ejemplo, si el sueldo del funcionario 3 es de \$ 36.000 anual, éste se debe distribuir entre todas sus actividades entre sí:

**Gráficamente tendríamos**

Gráfico 2.4.1.1.6.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Joaquín Cuervo y Jair Osorio; Costeo –ABC-ABM

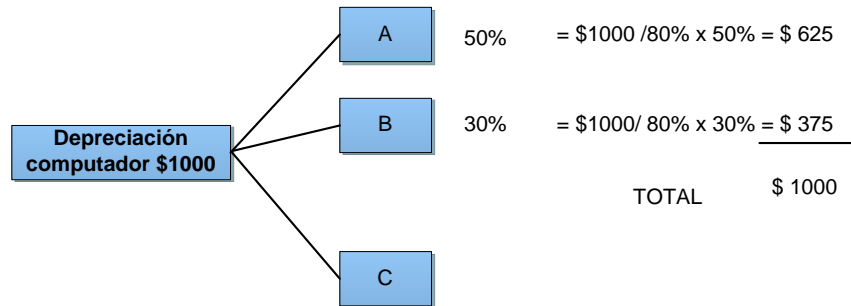
Todos los recursos propios generales se distribuirán de acuerdo, con este procedimiento que se denominará Tiempo Completo del Empleado (TCE).

Por su calidad de evidentes, estos recursos no necesitan incluirse en el listado de recursos, ni tampoco es necesario que el funcionario responda que para desarrollar sus actividades requiere un recurso denominado sueldo o prestaciones sociales.

**Recursos propios específicos:** son aquellos que no son consumidos por todas las actividades de un individuo, sino por algunas de ellas. Por ejemplo: De acuerdo con el cuadro de actividades y tiempos, el funcionario No. 1 informó que su computador que tiene una depreciación anual de \$ 1.000 es utilizado en las actividades A y B.

## Gráficamente tendríamos

Gráfico 2.4.1.1.7.



**Elaborado por:** El autor

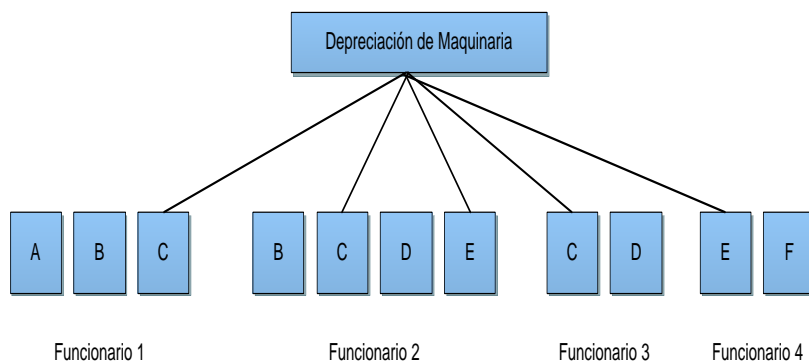
**Fuente:** Joaquín Cuervo y Jair Osorio; Costeo –ABC-ABM

Todos los recursos propios específicos se distribuirán de acuerdo con este procedimiento que se denominará Tiempo Completo del Empleado (TCE).

Los **recursos compartidos** son aquellos que son utilizados por varios funcionarios; no pertenecen a uno sólo; y pueden ser utilizados solo en algunas actividades.

## Ejemplo de distribución de recursos compartidos

Gráfico 2.4.1.1.8.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Joaquín Cuervo y Jair Osorio; Costeo –ABC-ABM

El gráfico anterior, indica que en un departamento cualquiera existe un recurso que es común a los cuatro funcionarios. La máquina es utilizada por todos en algunas actividades específicas; por ejemplo el funcionario 1 utiliza la máquina en la actividad C, mientras el funcionario 2 la utiliza para realizar las actividades C y E, etc.

Dentro del cuadro de los porcentajes de TCE se señalan con dos asteriscos las actividades que según los funcionarios consumen el recurso de máquina:

	1	2	3	4	5
A	50	5			
B	30	10	25		
C	20*	30*	30*	45*	
D		40	20	55	
E		15*	25*		40*
F					60*
	100%	100%	100%	100%	100%

Queda claro que las actividades A, B y D no consumen este recurso. La depreciación de la máquina por \$ 400.000 se debe distribuir a las actividades C, E y F. ¿De qué manera?

La suma de los porcentajes con asterisco es igual a 265%. De esos 265% la actividad C posee 125; la actividad E posee 80 y la actividad F 60.

Actividad	%	Depreciación Impresora
A		
B		
C	125	188.679
D		
E	80	120.755
F	60	90.566
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>400.00</b>

El costo de C =  $\$400.000/265\% \times 125\% = \$188.679$

El costo de E =  $\$400.000/265\% \times 80\% = \$120.755$

El coto de F =  $\$400.000/265\% \times 60\% = \$ 90.566$

Los **recursos holísticos** son aquellos que son consumidos por todas las actividades de una dependencia o centro de responsabilidad. Estos recursos se deben distribuir entre todas las actividades del área de responsabilidad.

Existen dos opciones para distribuir los recursos holísticos: utilizando el TCE (Tiempo Completo del Empleado) o el MOTP (Mano de Obra Total Ponderada).

Para calcular la Mano de Obra Total Ponderada (MOTP) se supone que la dependencia tiene la siguiente planta de cargos:

### **Ejemplo de distribución de los recursos holístico**

Cuadro 2.4.1.1.2.

<b>Cargo</b>	<b>No. De Personas</b>	<b>Nomina total</b>	<b>% Ponderación</b>
Jefe	1	\$ 4.000.000	35
Ingeniero Asistente	1	3.000.000	26
Ingeniero Auxiliar 1	1	2.000.000	17
Ingeniero Auxiliar 2	1	2.000.000	17
Secretaria	1	500.000	5
<b>Total Nómina</b>		<b>\$11.500.000</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Joaquín Cuervo y Jair Osorio; Costeo –ABC-ABM

El funcionario No. 1 que tiene el rango de jefe, tiene un sueldo de \$ 4.000.000. Este sueldo equivale al 35% del valor total de la nómina (\$4.000.000 /\$11.500.00). Los porcentajes de la columna del empleado 1 en el cuadro siguiente, se obtienen multiplicando los porcentajes iniciales de las actividades de ese empleado por el porcentaje de su nómina (35%), que aparece en la última fila. Para la actividad A,  $50\% \times 35\% = 17.5\%$  y así sucesivamente.

	1	2	3	4	5	MOTP
A	17.5	1.3				18.80%
B	10.5	2.6	4.25			17.35%
C	7.0	7.8	5.1	7.65		27.55%
D		10.4	3.4	9.35		23.15%
E		3.9	4.25		2	10.15%
F					3	3.00%
	35%	26%	17%	17%	5%	100%

Si los mismos \$20.000.000 se distribuyen de acuerdo con los porcentajes obtenidos utilizando la Mano de Obra Total Ponderada, se lograrían los siguientes resultados:

Actividad	Porcentaje	Costo de Gerencia
A	18.80	\$3.760.000
B	17.35	3.470.000
C	27.55	5.510.000
D	23.15	4.630.000
E	10.15	2.030.000
F	3.00	600.000
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>\$20.000.000</b>

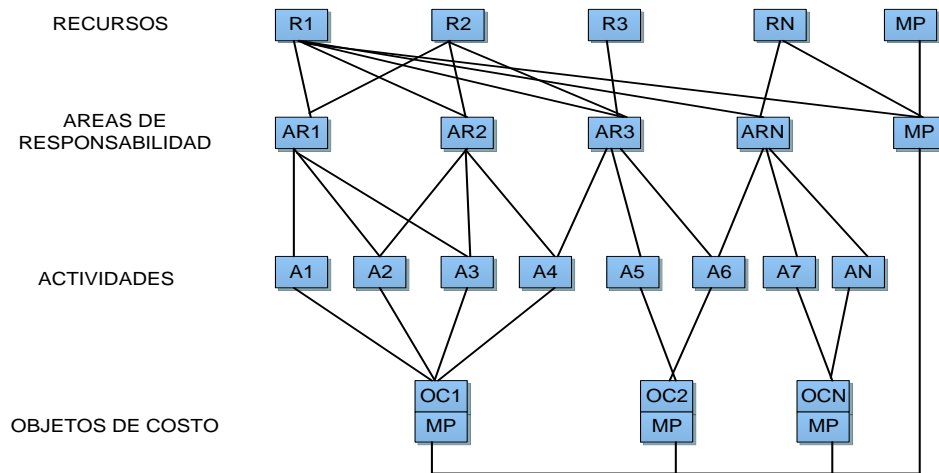
Si la curiosidad permitiera comparar una a una las cifras de los dos procedimientos, se encontrarían unas considerables diferencias.

En resumen, se reafirma que cada vez que haya que distribuir un recurso holístico, debe utilizarse el procedimiento de la mano de obra total ponderada.

Los **recursos especiales** son aquellos que no se distribuyen a las actividades, como es el caso de los materiales que se identifican plenamente con los productos finales. Si bien la materia prima es asignada mediante las requisiciones a los centros de costos productivos, este recurso es asignado desde las áreas de responsabilidad directamente a los objetos de costo sin pasar por las actividades.

## Ejemplo de distribución de recursos especiales

Gráfico 2.4.1.1.9.



Elaborado por: El autor

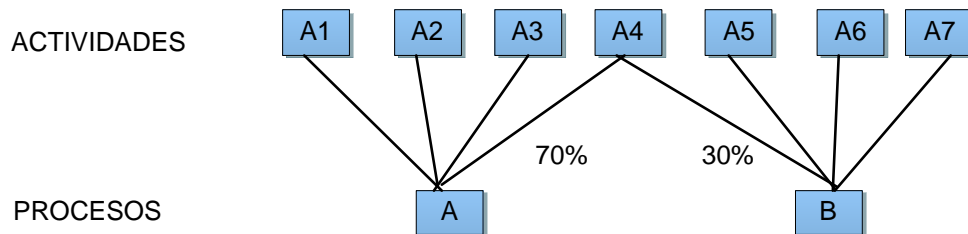
Fuente: Joaquín Cuervo y Jair Osorio; Costeo –ABC-ABM

Recuérdese que este modelo fundamenta su estrategia en la forma de distribuir los recursos indirectos.

**Direccionadores de tercer nivel:** tal vez es el paso más descomplicado: las actividades generalmente están vinculadas a un proceso; esto explica la representación gráfica de los procesos incluyendo las actividades.

## Ejemplo de distribución de actividades en procesos

Gráfico 2.4.1.1.10.



Elaborado por: El autor

Fuente: Joaquín Cuervo y Jair Osorio; Costeo –ABC-ABM



La actividad 4 pertenece a los procesos A y B, sólo en este caso se debe seleccionar un direccionador para realizar la distribución. Un buen direccionador o conductor es el tiempo que la actividad le dedica a cada proceso.

Por ejemplo, el responsable de la actividad 4 puede sugerir que ésta se distribuye 70% para el proceso A y 30% para el proceso B, porque es una proporción que describe la dedicación de la actividad.

Lo que generalmente sucede es que las actividades no se distribuyen, sino que se suman para calcular un determinado proceso.

#### **2.4.1.2. Marco Conceptual de la variable dependiente**

**Qué es la toma de decisiones.-** Para **John García (2010: Internet)** los gerentes, por definición, son tomadores de decisiones. Uno de los roles del gerente es precisamente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas.

Tomar la decisión correcta cada vez es la ambición de quienes practican la gerencia. Hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema.

**Las decisiones.-**Una decisión es un juicio o selección entre dos o más alternativas, que ocurre en numerosas y diversas situaciones de la vida (y por supuesto, la gerencia).

**El proceso de toma de decisiones.-** Según **Pilar Martínez (2010: Internet)** la necesidad de tomar decisiones rápidamente en un mundo cada vez más complejo y en continua transformación, puede llegar a ser muy desconcertante, por la imposibilidad de asimilar toda la información necesaria para adoptar la decisión más adecuada. Todo ello nos conduce a pensar que el tomar decisiones supone un proceso mental, que lleva en sí mismo los siguientes pasos: Lo importante, es adoptar un enfoque proactivo de toma de decisiones, es decir, debemos tomar nuestras decisiones, sin esperar a que los otros lo hagan por nosotros, o bien, a vernos forzados a hacerlo.

**Identificación del problema:** tenemos que reconocer cuando estamos ante un problema para buscar alternativas al mismo. En este primer escalón tenemos que preguntarnos, ¿qué hay que decidir?

**Análisis del problema:** en este paso habremos de determinar las causas del problema y sus consecuencias y recoger la máxima información posible sobre el mismo. En esta ocasión la cuestión a resolver es, ¿cuáles son las opciones posibles?

**Evaluación o estudio de opciones o alternativas:** aquí nos tenemos que centrar en identificar las posibles soluciones al problema o tema, así como sus posibles consecuencias. Nos debemos preguntar, ¿cuáles son las ventajas e inconvenientes de cada alternativa?

**Selección de la mejor opción:** una vez analizadas todas las opciones o alternativas posibles, debemos escoger la que nos parece más conveniente y adecuada. Observamos como aquí está implicada en sí misma una decisión, en esta ocasión nos preguntamos ¿cuál es la mejor opción?

**Poner en práctica las medidas tomadas:** una vez tomada la decisión debemos llevarla a la práctica y observar su evolución. Aquí reflexionamos sobre ¿es correcta la decisión?

**Finalmente evaluamos el resultado:** en esta última fase tenemos que considerar si el problema se ha resuelto conforme a lo previsto, analizando los resultados para modificar o replantear el proceso en los aspectos necesarios para conseguir el objetivo pretendido. En esta fase nos preguntamos, ¿la decisión tomada produce los resultados deseados?

Lo importante, es adoptar un enfoque proactivo de toma de decisiones, es decir, debemos tomar nuestras decisiones, sin esperar a que los otros lo hagan por nosotros, o bien, a vernos forzados a hacerlo.

Finalmente, una vez vistos los distintos pasos y elementos que tenemos que tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones, relacionamos los posibles fallos o errores en los que podemos incurrir en la manera de tomar decisiones, entre los que destacamos:

Todo este proceso de Toma de Decisiones se debe asumir con Riesgo, porque toda decisión lo conlleva, y aunque haya sido planificada y planeada cuidadosamente en todas sus alternativas, toda elección comporta en sí misma un riesgo.

También con Renuncia, ya que en el mismo momento que optamos por una alternativa (decisión) estamos renunciando a posibles ventajas de otras opciones y finalmente con Responsabilidad, quien toma una decisión debe aceptar la responsabilidad de sus consecuencias. Si no compartimos la toma de decisiones, no es justo compartir la responsabilidad.

**Tipos de decisiones en Gerencia.-** Para **John García (2010: Internet)** se clasifican en:

**De rutina:** las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya conocido.

**De emergencia:** ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.

**Estratégicas:** decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión más exigente, y son las tareas más importantes de un gerente.

**Operativas:** son necesarias para la operación de la organización, e incluye resolver situaciones de “gente” (como contratar y despedir), por lo que requiere de un manejo muy sensible.

**Como tomar decisiones.-** Para **Roberto Salazar (2010: Internet)** un gerente debe tomar la mejor decisión posible, con la información que tiene disponible (que generalmente es incompleta). Esto se puede hacer de dos formas:

**Decisiones intuitivas:** se decide en forma espontánea y creativa.

**Decisiones lógicas o racionales:** basadas en el conocimiento, habilidades y experiencia.

Según **Jorge González (2010: Internet)** la toma de decisiones ayuda a obtener mejores resultados.

### **Pensar en decisiones como una instancia única y especial**

Las decisiones pueden ser tomadas parados desde distintos lugares y priorizando objetivos diferentes. Y esto es así porque existe un marco que condiciona desde el inicio el proceso que desembocará en una definición.

Marco que muchas veces se mantiene igual o similar durante todo el proceso, y que a veces también resulta cambiante durante el transcurso del mismo. Son las variables que forman ese marco las que, de acuerdo a su evolución van a generar que el análisis sea tomado desde tal o cual

lugar y con uno u otro objetivo. Y ajustarán, en síntesis, el proceso final de la decisión a tomar.

### **Variables que conforman el marco de decisiones**

Las variables que intervienen son externas (entorno del emprendimiento) e internas (propias de la organización, que cuanto más pequeña, es más dependiente de cada variable).

Las variables externas son el contexto político y económico, la realidad y tendencias del mercado consumidor (hábitos de consumo y tendencias), la competencia, la situación de nuestros proveedores, la realidad de quienes nos financian en nuestro emprendimiento, la evolución de la ciencia y la tecnología que intervienen en nuestro emprendimiento, la logística si es tercerizada (lo usual para un emprendimiento).

Las variables internas son muchas. Las más importantes son: la cultura de la organización, los valores dominantes, personalidad y estilo de liderazgo del líder emprendedor, el perfil del equipo, capacidades técnicas de sus integrantes, capacidad emocional de los mismos, herramientas tecnológicas de la organización, calidad de la comunicación interna, capacidad de aprendizaje en conjunto, capacidad de gestión en conjunto, capacidad de negociación con el entorno, especialmente con proveedores y puntos de venta.

### **Equilibrio entre racionalidad e intuición**

Para la toma de decisiones es imprescindible contar con información objetiva sobre variables externas y también internas: indicadores que nos hablen en números del escenario externo a la organización; y también indicadores en números de la historia de nuestro emprendimiento ligado a la decisión que nos ocupa. En este sentido, cuanto más números mejor: los números no incluyen emociones.

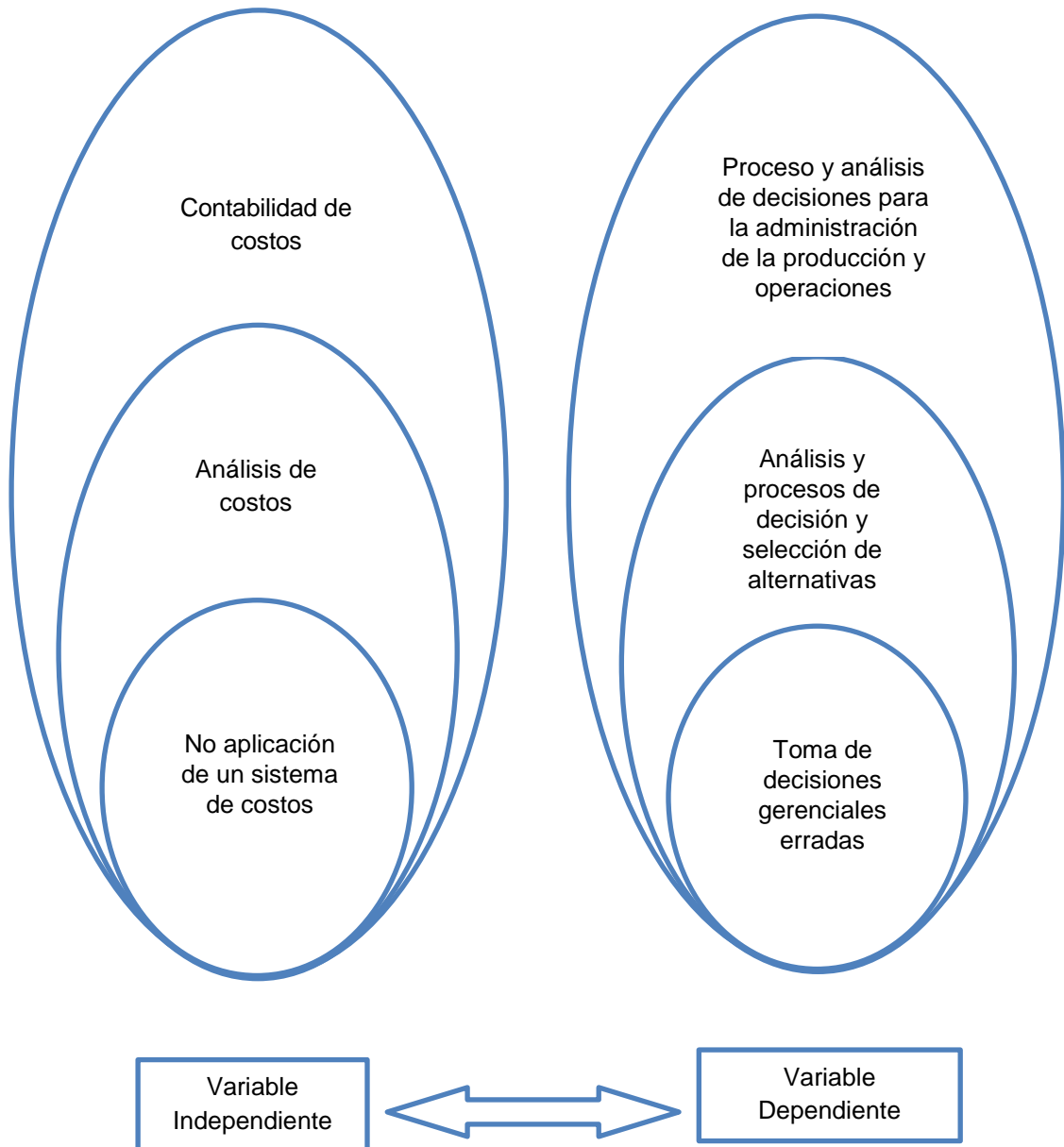
Con el resultado de los números, darle espacio a nuestras percepciones, que muchas veces intuyen los cambios que las proyecciones numéricas no nos mostrarán, pero que pueden ocurrir.

### **Tips a tener en cuenta para la toma de decisiones**

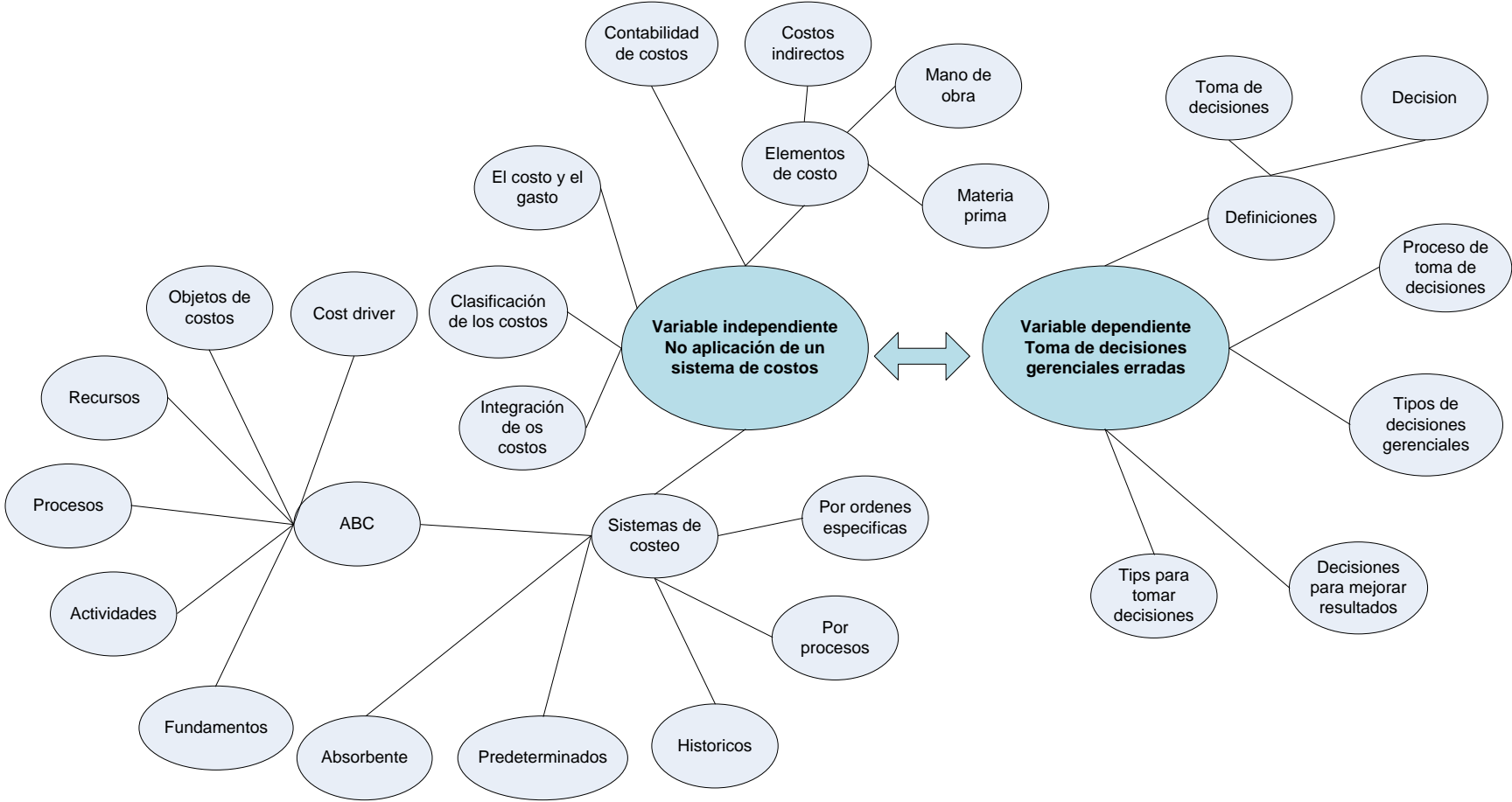
- Contar con la mayor cantidad posible de información válida,
- Distribuir y compartirla generosamente entre aquellos que formarán parte directa o indirectamente de la toma de decisión,
- Contar con decisores de distinto estilo: rápido, lento, reflexivo e intuitivo,
- Contar con información objetiva o racional: números y con la información de la intuición. Equilibrarla y no dejar la decisión en manos de un solo tipo de información.
- Lógicamente y a consecuencia de lo anterior, es importante formar un equipo de decisión (no se cuenta con decisores individuales que roten de acuerdo al escenario. Y de ser así, ¿quién decide cuál es el más adecuado para cada ocasión?).
  
- Generar una decisión principal y, en lo posible, dos alternativas en caso de que la primera sea un fracaso.
- Una vez tomada la decisión, ejecutarla lo antes posible. El entorno puede cambiar y la decisión ser atemporal e inadecuada.
- Si existen dudas por lo que se decidirá, pedir asistencia externa es indicado: profesional, amigos que tengan la información y capacidad de análisis que amerite tomar en cuenta su opinión

## 2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

### 2.4.2.1. Superordinación Conceptual



**2.4.2.2. Subordinación Conceptual**





## 2.5. HIPOTESIS

La no aplicación de un sistema de costos, induce a gerencia a tomar decisiones erradas en el Centro Artesanal Huambalo.

## 2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

- **Variable independiente:** No aplicación de un sistema de costos.
- **Variable dependiente:** Toma de decisiones gerenciales erradas
- **Unidad de observación:** Centro Artesanal Huambalo.
- **Términos de relación:** La, induce a, en el.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1. Investigación de campo**

Según **Camilo Velázquez (2010: Internet)** la investigación de campo hace referencia, al trabajo que se desarrolla por parte del investigador dentro del campo que se quiere investigar es decir; el trabajo directo y hacerse participe como parte de experimentación.

El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que se obtendrán los datos más relevantes a ser analizados como son individuos, grupos y representantes de las organizaciones o comunidades. Cuando se habla de estudios de campo, nos referimos a investigaciones científicas, no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

La investigación de campo hace que la recolección de datos se conviertan en verificables y comprobables, ya que el investigador está comprobando datos, obtenidos en previas investigaciones, la investigación de campo implica cambio de expresiones, formas y estilos propio y adaptarse a nuevos métodos de trabajo que sean muy similares a los del estudio.

Bajo la investigación de campo se puede trabajar de forma: Exploratoria, Descriptiva, Explicativa y Evaluativa.

Además cada uno de estos pasos debe ir fundamentado bajo un diario de campo el cual especifique horas, lugares y actividades a desarrollar durante el tiempo determinado ya sea a corto, mediano o largo plazo y especificar que reacciones y resultados se obtuvo en cada uno de ellos, facilitando así el orden de ideas a trabajar y los posicionamientos de ideas, para crear soluciones a problemas planteados anteriormente.

En conclusión el investigador debe abordar un estudio totalmente detallado acerca del proyecto. Para esto debe interactuar con el mismo, para así poder concluir más eficazmente las causas, detalles y características del problema.

Este tipo de investigación es y será de gran utilidad ya que fue aprovechada en la realización de este proyecto, se utilizó para un estudio sistemático del problema en el lugar donde se produjo, la investigación se la realizó tanto en la planta administrativa-financiera como en la productiva del CENARHU, estando en contacto directo con la realidad de la empresa, permitiéndonos obtener información de acuerdo a los objetivos del proyecto; y que a través de esta nos permitirá aplicar técnicas de investigación como de observación, entrevistas y encuestas que posteriormente serán de ayuda para recolección de datos de la población de una forma directa y precisa.

Las técnicas de investigación de campo empleadas para la presente investigación, utilizan sus propios procedimientos e instrumentos para la recopilación de datos, junto a los mecanismos específicos de control y validación de información.

### 3.1.2. Investigación Bibliográfica – Documental

Según **René Francisco Rivera Rodríguez (2010: Internet)** la investigación documental en concreto es un proceso de búsqueda de información que se realiza en fuentes impresas (documentos escritos).

La investigación documental se caracteriza por:

- Por la utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.
- Utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, etc.
- Realiza un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental.
- Realiza una recopilación adecuada de datos que permiten redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación, orientar formas para elaborar instrumentos de investigación, elaborar hipótesis, etc.
- Puede considerarse como parte fundamental de un proceso de investigación científica, mucho más amplio y acabado.
- Es una investigación que se realiza en forma ordenada y con objetivos precisos, con la finalidad de ser base a la construcción de conocimientos.
- Se basa en la utilización de diferentes técnicas de: localización y fijación de datos, análisis de documentos y de contenidos.

Este tipo de investigación es de gran utilidad, es el punto de partida para la realización del presente trabajo de investigación, por cuanto permite analizar y evaluar el problema objeto de estudio. Con este tipo de investigación se obtuvo información mediante la lectura científica de

textos, documentos de la empresa, leyes, reglamentos, etc.; que hizo posible fundamentar el marco teórico.

Se recogió información acudiendo a la biblioteca, donde se encuentra concentrada las fuentes de información bibliográfica. Es decir, se recopiló todo tipo de información secundaria relacionada con sistema de costos y toma de decisiones gerenciales. Por cuanto es tipo de investigación nunca dejará de ser necesaria para aclarar dudas y fortalecer los conocimientos a través de información científica ya establecida.

## **3.2. NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Investigación exploratoria**

Según **Henry Moncayo (2010: Internet)** los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. Estos estudios le servirán para ver cómo han abordado la situación de investigación y le sugerirán preguntas que puede hacer.

Los estudios exploratorios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables. Esta clase de estudios son

comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información.

Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas". Se caracterizan por ser más flexibles en su metodología en comparación con los estudios descriptivos o explicativos, y son más amplios y dispersos que estos otros dos tipos, buscan observar tantas manifestaciones del fenómeno estudiado como sea posible). Asimismo, implican un mayor "riesgo" y requieren gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador.

### **3.2.2. Investigación correlacional**

Según **Henry Moncayo (2010: Internet)** los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular). En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, lo que podría representarse como X--Y; pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables.

Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Es importante recalcar que, en la mayoría de los casos, las mediciones en las variables a correlacionar provienen de los mismos sujetos. No es común que se correlacionen mediciones de una variable hechas en unas personas con mediciones de otra variable realizadas en otras personas.

Los estudios correlacionales se distinguen de los descriptivos principalmente en que, mientras estos últimos se centran en medir con precisión las variables individuales (varias de las cuales se pueden medir con independencia en una sola investigación), los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre dos variables -

pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una única investigación (comúnmente se incluye más de una correlación). La investigación correlacional, tiene en alguna medida, un valor explicativo aunque parcial. Al saber que dos conceptos o variables están relacionados se aporta cierta información explicativa.

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. Es decir, para intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1. Población**

Interpretado a **Manuel Morales (2009:22)** población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. Entre éstas tenemos:

**Homogeneidad** - que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.

**Tiempo** - se refiere al período de tiempo donde se ubicaría la población de interés.

**Espacio** - se refiere al lugar donde se ubica la población de interés.

**Cantidad** - El tamaño de la población es sumamente importante porque ello determina o afecta al tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar, además que la falta de recursos y tiempo también nos limita la extensión de la población que se vaya a investigar.

Para la presente investigación se ha considerado como población a todos aquellos que laboran internamente en el Centro Artesanal Huambalo, (ver tabla 1); que en su totalidad son cuarenta y uno.

**Cuadro 3.3.1.1.** Marco poblacional.

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
Junta directiva	3
Administración	1
Financiero	1
Ventas	2
Producción	34

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Juan Castro

### 3.3.2. Muestra

Según **Jorge Ponce (2010: Internet)** la muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.

El muestreo es indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzos. Al seleccionar una muestra lo que se hace



es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de esta para que luego pueda generalizarse con la realidad de la población.

El tamaño de la muestra depende de la precisión con que el investigador desea llevar a cabo su estudio, pero por regla general se debe usar una muestra tan grande como sea posible de acuerdo a los recursos que haya disponibles. Entre más grande es la muestra más se acerca a la realidad de la población.

En este proyecto investigativo no se procederá a calcular una muestra para la realización de la investigación, ya que como pudimos observar en el punto anterior la población es finita, por lo tanto es posible aplicar las técnicas de investigación a toda la población, sin que esto signifique la utilización de tiempo y recursos excesivos, sino al contrario al trabajar con toda la población se tendrá un cien por ciento de nivel de confianza y seguridad en sus resultados.

### 3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.4.1. Operacionalización de la variable independiente (No aplicación de un sistema de costos)

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
La no aplicación de un sistema de costos es una situación donde los responsables de la contabilidad de la empresa u organización no se preocupa de clasificar, registrar y agrupar las erogaciones, de tal forma que le permita a la dirección conocer el costo unitario de cada proceso, producto, actividad y cualquier objeto de costos.	Sistemas por órdenes específicas	En el primer semestre del 2010 hubo 145 órdenes de producción.	¿Cuántas ordenes de producción se dieron en el primer semestre del 2010?	Entrevista a Junta Directiva (Presidente, vicepresidente, Secretario), Gerente general, Contadora, el Bodeguero y Agentes de Venta; con cuestionario 1 para las dos variables (ver anexo 3)
		Se determinó que más del 55% de las ordenes no están registradas en los libros en el primer semestre del 2010	¿Cuál es el porcentaje de las órdenes no registradas en libros del primer semestre del 2010?	
	Sistemas de costeo predeterminados	Los costos predeterminados del primer semestre del 2010 se subestiman en un 20% respecto a los reales	¿En qué porcentaje se subestiman los costos predeterminados de los reales en el primer semestre del 2010?	
		En un 100% no existen estándares de producción que ayuden a la comparación con el costo real del producto ; para el primer semestre del 2010	¿En qué porcentaje no existen estándares de producción para comparar con el costo real del producto para el primer semestre del 2010?	
	Sistema de costeo basado en actividades (ABC).	Para el primer semestre del 2010 las actividades improductivas incrementaron en un 6%	¿En qué porcentaje se incrementó las actividades improductivas en el primer semestre del 2010?	
		Para el primer semestre del 2010 la probabilidad de saber el origen y generación de los costos indirectos es nula.	¿Por qué razón es nula la probabilidad de saber el origen y generación de los costos indirectos en el primer semestre del 2010?	

### 3.4.2 Operacionalización de la variable dependiente (Toma de decisiones gerenciales erradas)

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
La toma de decisiones gerenciales erradas es una situación donde el gerente de una organización toma una serie de decisiones , pero que no cuentan con un profundo conocimiento y una amplia experiencia sobre el tema convirtiéndose estas en decisiones incorrectas y perjudiciales para la compañía	Decisiones de Emergencia	En el primer semestre del 2010 más del 50% de decisiones han sido tomadas en el momento que ocurren los eventos	¿Cuál es el porcentaje de decisiones que han sido tomadas en el momento que ocurren los eventos, en el primer semestre del 2010?	Encuesta a los Obreros y Jefe de Producción; con cuestionario 2 para las dos variables (ver anexo 4)
		En el primer semestre del 2010 existen decisiones tomadas sin precedentes y afectan en un 8% en optimizar recursos.	¿En qué porcentaje afecta las decisiones tomadas sin precedentes, al optimizar recursos, en el primer semestre del 2010?	
	Decisiones estratégicas	En el primer semestre del 2010 no se han decidido sobre los objetivos o metas de la organización en más del 50% para convertirlo en un plan específico.	¿En qué porcentaje fallo las decisiones sobre los objetivos o metas para convertirla en un plan específico, en el primer semestre del 2010?	
		En primer semestre del 2010 gerencia solamente planifica a corto plazo pero no decide en ninguna manera hacerlo a un largo plazo.	¿En qué grado gerencia decide planificar estratégicamente a largo plazo, en el primer semestre del 2010?	
	Decisiones operativas	En el primer semestre del 2010 se decidió incrementar un 10% en el salario de los obreros.	¿Cuánto fue el porcentaje de incremento de salarios para los obreros, en el primer semestre del 2010?	
		En el primer semestre del 2010 se decidió tecnificar maquinaria en un 50% la misma.	¿En qué porcentaje se decidió tecnificar la maquinaria, en el primer semestre del 2010?	

## **3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **3.5.1. Plan para la recolección de información**

Metodológicamente para **Luis Herrera E. y otros (2002: 174-178 y 183-185)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

El plan para recolección de información contempla estrategias metodológicas establecidas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación de acuerdo con el enfoque escogido considerando los siguientes elementos.

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.**

Los sujetos a investigar son la Junta Directiva (Presidente, vicepresidente, Secretario), Gerente general, Contadora, Bodeguero, Jefe de producción, Agentes de Venta y Obreros

- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información:**

Las técnicas que se utilizarán en la presente investigación son la entrevista y la encuesta, que se detallan a continuación:

Para **Alma del Cid y otros (2007:106)** “la entrevista es otra de las técnicas más utilizadas para obtener información ya sea cuantitativa o cualitativa, la entrevista es una interacción en la cual se exploran diferentes realidades y percepciones, donde el investigador intenta ver las situaciones de la forma como la ven sus informantes, y comprender por qué se comportan de la manera en que dicen hacerlo.

Dichas autoras hacen referencia a que la entrevista implica mucho más que emplear el sentido del oído, se necesita contacto visual, comprensión del lenguaje corporal que muestra el entrevistado, atención constante tanto al contenido (las palabras) como al contexto (las emociones). En resumen, tener la capacidad de captar lo que dice y lo que no dice el entrevistado, sin caer en la subjetividad al momento de registrar la información”.

Para **Kelphie (2010: Internet)** “encuesta es un censo en pequeña escala con un propósito más específico que el censo. Las encuestas tienen por objeto obtener información estadística definida, mientras que los censos y registros vitales de población son de mayor alcance y extensión. Este tipo de estadísticas pocas veces otorga, en forma clara y precisa, la verdadera información que se requiere, de ahí que sea necesario realizar encuestas a esa población en estudio, para obtener los datos que se necesitan para un buen análisis. Este tipo de encuesta abarca generalmente el universo de los individuos en cuestión. Otro tipo de encuestas es por muestreo en donde se elige una parte representativa de la población total.

La encuesta (muestra o total), es una investigación estadística en que la información se obtiene de una parte representativa de las unidades de información o de todas las unidades seleccionadas que componen el universo a investigar. La información se obtiene tal como se necesita para fines estadístico-demográficos.

Una forma reducida de una encuesta por muestreo es un "sondeo de opinión", esta forma de encuesta es similar a un muestreo, pero se caracteriza porque la muestra de la población elegida no es suficiente para que los resultados puedan aportar un informe confiable. Se utiliza solo para recolectar algunos datos sobre lo que

piensa un número de individuos de un determinado grupo sobre un determinado tema.

Actualmente, existen sistemas de gestión de encuestas en internet, que están acercando su utilización a investigadores que hasta el momento no tenían acceso a los medios necesarios para realizarlas”.

### **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.**

Se aplicarán dos cuestionarios respectivamente;(ver anexo 3y 4)

Para **kelphie (2010: Internet)** “cuestionario es un instrumento de investigación. Este instrumento se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa.

No obstante lo anterior, su construcción, aplicación y tabulación poseen un alto grado científico. Elaborar un cuestionario válido no es una cuestión fácil; implica controlar una serie de variables.

El Cuestionario es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve. En su construcción pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas.

Es un procedimiento de investigación, es una entrevista altamente estructurada, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Presenta la ventaja de requerir relativamente poco tiempo para reunir información sobre grupos numerosos.

El sujeto que responde, proporciona por escrito información sobre sí mismo o sobre un tema dado.

Presenta la desventaja de que quién contesta responde escondiendo la verdad o produciendo notables alteraciones en ella. Además, la uniformidad de los resultados puede ser aparente, pues una misma palabra puede ser interpretada en forma diferente por personas distintas, o ser comprensibles para algunas y no para otras. Por otro lado, las respuestas pueden ser poco claras o incompletas, haciendo muy difícil la tabulación”.

- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo)**
- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, condiciones de tiempo y espacio, etc.**

**Tabla de procedimientos de recolección de información.**

Cuadro 3.5.1.1.

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTOS
ENTREVISTA	<p>COMO: Método Analítico</p> <p>A QUIEN: A la Junta Directiva (Presidente, vicepresidente, Secretario), Gerente general, Contadora, Bodeguero y Agentes de Venta ; con cuestionario 1 ( ver anexo3)</p> <p>DONDE: Empresa Centro Artesanal Huambalo.</p> <p>CUANDO: Entre la última semana de Diciembre a la primera de Enero.</p>

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTOS
ENCUESTA	<p>COMO: Método Analítico</p> <p>A QUIEN: Al personal operativo (Obreros) y Jefe de producción; con cuestionario 2 ( ver anexo 4)</p> <p>DONDE: Empresa Centro Artesanal Huambalo.</p> <p>CUANDO: Entre la última semana de Diciembre a la primera de Enero.</p>

**Fuente:** investigación de campo  
**Elaborado por:** Juan Castro

Según **Ramón Ruiz Limón (2010: Internet)** “el método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Analizar significa desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí y con el todo. La importancia del análisis reside en que para comprender la esencia de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes”.



## 3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

### 3.6.1. Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida:** Es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección:** en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis:** manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados, mediante tablas donde se resumirán las frecuencias y porcentajes de respuestas.
- **Representaciones gráficas**  
Adicionalmente los resultados de cada pregunta se presentarán de forma tabular y gráficas de pastel o barras.

### 3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos,** destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados,** con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.**

Para la comprobación de la hipótesis se utilizará el método distribución chi-cuadrado ( $X^2$ ).

Interpretando a **Mauricio Iván Flores Mora (2006:81)** para fundamentar con objetividad si la hipótesis es confirmada por un

conjunto de datos, necesitamos aplicar procedimientos que nos lleve a obtener un criterio objetivo, para aceptar o rechazar la hipótesis.

Entendemos que el chi-cuadrado es un ejemplo de los denominados test de ajuste estadístico, cuyo objetivo es evaluar la bondad del ajuste de un conjunto de datos a una determinada distribución.

Este estadígrafo nos permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando hasta la comparación de distribuciones enteras, es una prueba que permite la comprobación global del grupo de frecuencias esperadas calculadas a partir de la hipótesis que se quiere calcular.

#### **Planteamiento de hipótesis (modelo lógico):**

Hipótesis nula ( $H_0$ ):  $O=E \rightarrow O-E=0$  : observado = esperado

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):  $O \neq E \rightarrow O-E \neq 0$  : observado  $\neq$  esperado

#### **Estimador estadístico chi-cuadrado:**

$$x^2 = \sum \left[ \frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

Dónde:

$X^2$  = Valor a calcularse de chi-cuadrado

O = Frecuencia observada, datos de la investigación

E = Frecuencia teórica o esperada

**Nivel de significación:**

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5% (confianza 95%).

**Grado de libertad**

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$gl=(n-1) (m-1)$$

Dónde:

n= columnas

m= filas

**Grado de significación:**

$$\alpha= 0.05$$

**– Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.**

Tomando como base los objetivos planteados en la presente investigación y los resultados obtenidos en la investigación de campo se emitirán las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. / 4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Sobre la base de todos los datos recogidos y procesados, se procede al análisis e interpretación de resultados, manteniendo una clara relación con los objetivos y marco teórico.

Se aplicó una entrevista a los señores: de la Junta Directiva (Presidente, Vicepresidente y Secretario), Gerente General, Contadora, Bodeguero y Agentes de venta; así mismo se aplicó una encuesta al jefe de producción y obreros del Centro Artesanal Huambaló.

Los cuadros estadísticos se han elaborado y codificado por series afines, según la pregunta a la que se refiere.

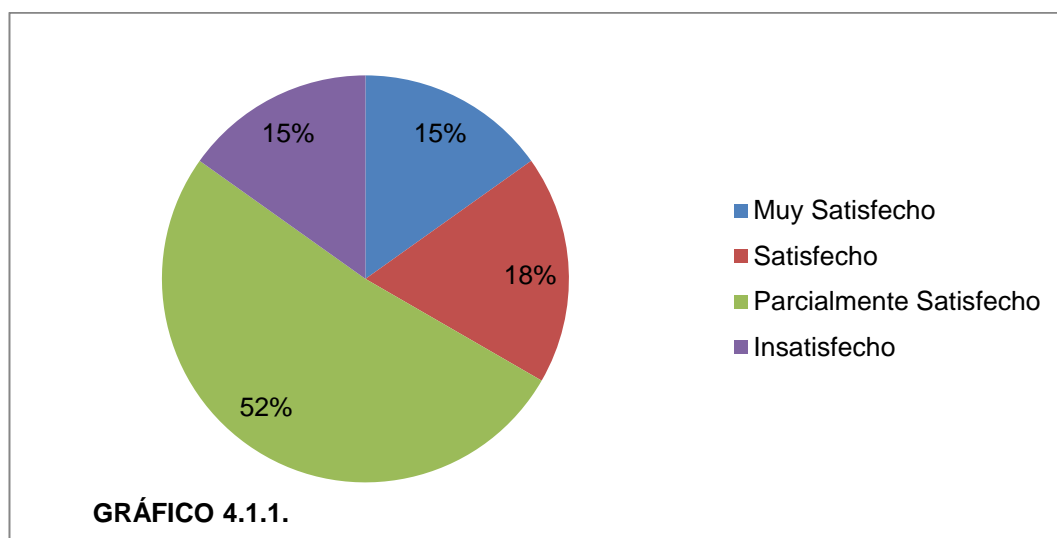
En cuanto a la información de la entrevista será directa, conforme al criterio de cada uno de los directivos y funcionarios; datos que serán claros y reales a la hora de interpretarlos.

Encuesta dirigida al Jefe de Producción y obreros del Centro Artesanal Huambaló

**PREGUNTA 1** ¿Está usted de acuerdo con el procedimiento aplicado para planificar la producción en su empresa?

Cuadro 4.1.1.

	4	3	2	1	
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>Muy Satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Parcialmente Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>TOTAL</b>
<b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>	0	1	0	0	1
<b>OBREROS</b>	5	5	17	5	32
<b>TOTAL</b>	5	6	17	5	33
<b>TOTAL (%)</b>	15,15%	18,18%	51,52%	15,15%	100,00%



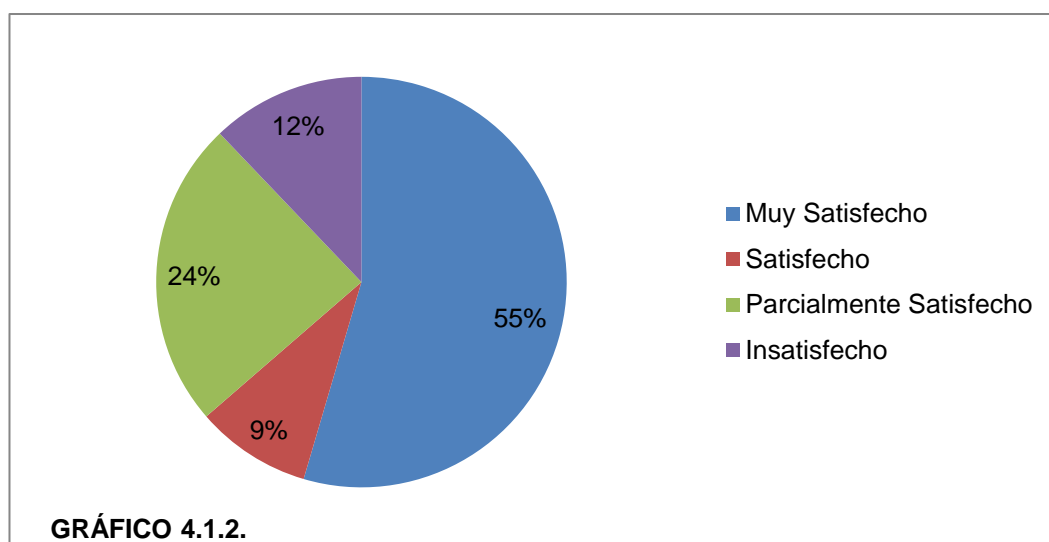
**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Encuesta

Del gráfico anterior se concluye que el 15 % está muy satisfecho, el 18% está satisfecho, el 52% está parcialmente satisfecho y un 15 % insatisfecho, determinando consecuentemente que los procedimientos para planificar la producción son anti técnicos.

**PREGUNTA 2** ¿Considera usted que el personal que trabaja en la planta de producción es el más adecuado?

Cuadro 4.1.2.

	4	3	2	1	
ENCUESTADOS	Muy Satisfecho	Satisfecho	Parcialmente Satisfecho	Insatisfecho	TOTAL
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	0	0	0	1
OBREROS	17	3	8	4	32
TOTAL	18	3	8	4	33
TOTAL (%)	54,55%	9,09%	24,24%	12,12%	100,00%



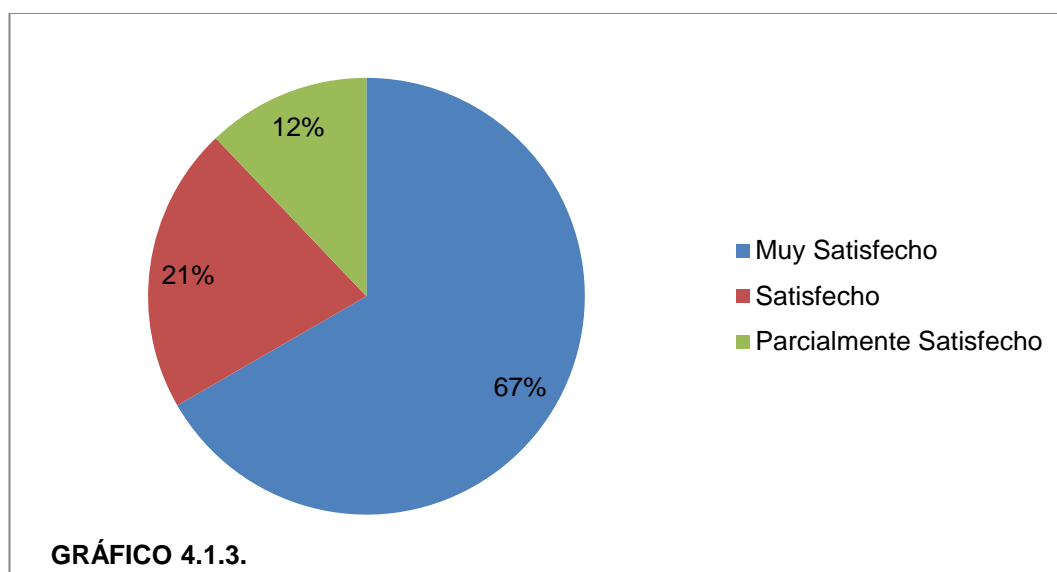
**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Encuesta

En esta interrogante se nota claramente que el 55% está muy satisfecho, el 9% satisfecho, el 24% parcialmente satisfecho, y un 12% insatisfecho; concluyendo que el personal operativo es idóneo, cuenta con especialistas y técnicos actualizados para la elaboración de muebles.

**PREGUNTA 3** ¿Está usted de acuerdo invertir en capacitación del personal operativo?

Cuadro 4.1.3.

	4	3	2	1	
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>Muy Satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Parcialmente Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>TOTAL</b>
<b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>	1	0	0	0	1
<b>OBREROS</b>	21	7	4	0	32
<b>TOTAL</b>	22	7	4	0	33
<b>TOTAL (%)</b>	66,67%	21,21%	12,12%	0,00%	100,00%



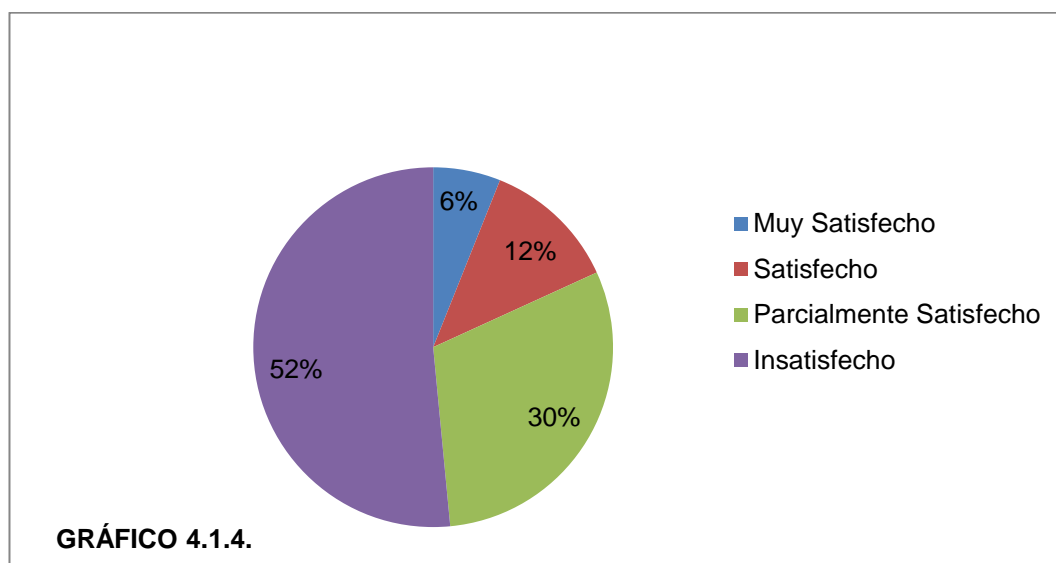
**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Encuesta

Interpretando el gráfico anterior él 67% está muy satisfecho, el 21% está satisfecho y un 12 % parcialmente satisfecho; promoviendo así la especialización de cada uno de los trabajadores, para mejorar así en los procesos productivos.

**PREGUNTA 4** ¿Cree usted que hay conciencia del personal en el trabajo y utilización de los materiales para la fabricación de los productos?

Cuadro 4.1.4.

	4	3	2	1	
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>Muy Satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Parcialmente Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>TOTAL</b>
<b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>	0	0	1	0	1
<b>OBREROS</b>	2	4	9	17	32
<b>TOTAL</b>	2	4	10	17	33
<b>TOTAL (%)</b>	6,06%	12,12%	30,30%	51,52%	100,00%



**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Encuesta

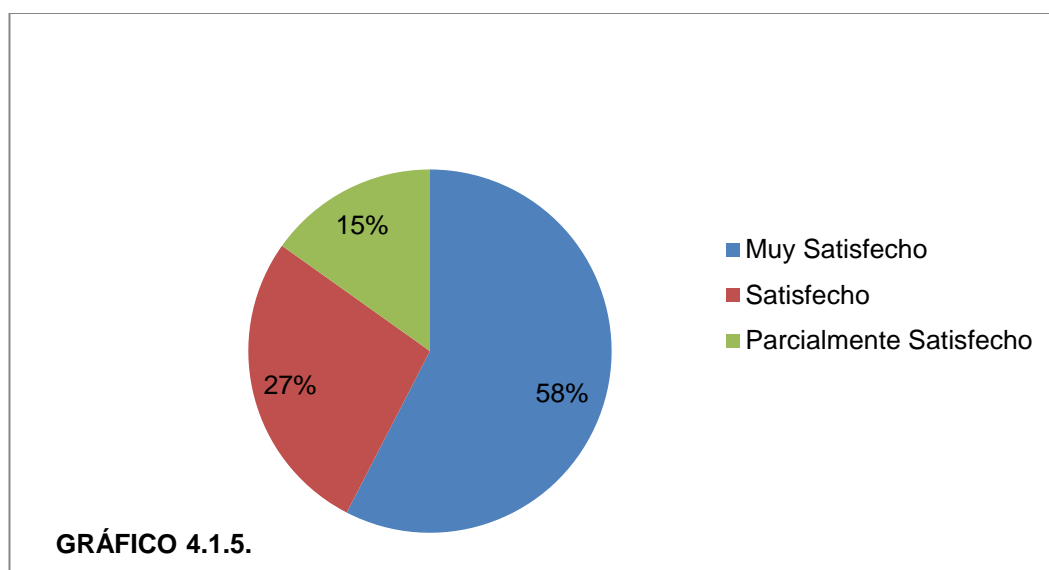
De los resultados obtenidos acerca de esta interrogante el 6 % está muy satisfecho, el 12% está satisfecho, el 30% está parcialmente satisfecho, y un 52% insatisfecho; determinando consecuentemente que no hay conciencia en el personal, al momento de utilizar materiales los desperdicios son considerablemente altos.



**PREGUNTA 5** ¿Si los procesos de producción no son los más adecuados consideraría necesaria una redefinición?

Cuadro 4.1.5.

	4	3	2	1	
ENCUESTADOS	Muy Satisfecho	Satisfecho	Parcialmente Satisfecho	Insatisfecho	TOTAL
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	0	0	0	1
OBREROS	18	9	5	0	32
TOTAL	19	9	5	0	33
TOTAL (%)	57,58%	27,27%	15,15%	0,00%	100,00%



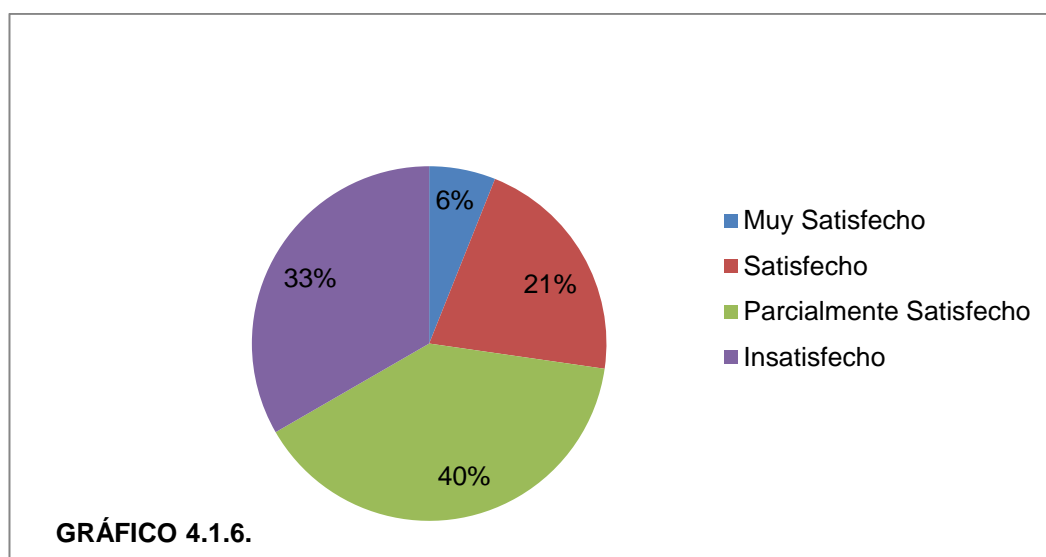
**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Encuesta

Del gráfico anterior se concluye que el 58% está muy satisfecho, el 27% está satisfecho, y un 15% está parcialmente satisfecho; determinando que es necesario rediseñar y redefinir los procesos que no son adecuados y los que no generan valor eliminarlos por completo.

**PREGUNTA 6** ¿Está usted de acuerdo que es suficiente el nivel tecnológico con que cuenta la empresa, para el desarrollo de sus actividades?

Cuadro 4.1.6.

	4	3	2	1	
ENCUESTADOS	Muy Satisfecho	Satisfecho	Parcialmente Satisfecho	Insatisfecho	TOTAL
JEFE DE PRODUCCIÓN	0	0	1	0	1
OBREROS	2	7	12	11	32
TOTAL	2	7	13	11	33
TOTAL (%)	6,06%	21,21%	39,39%	33,33%	100,00%



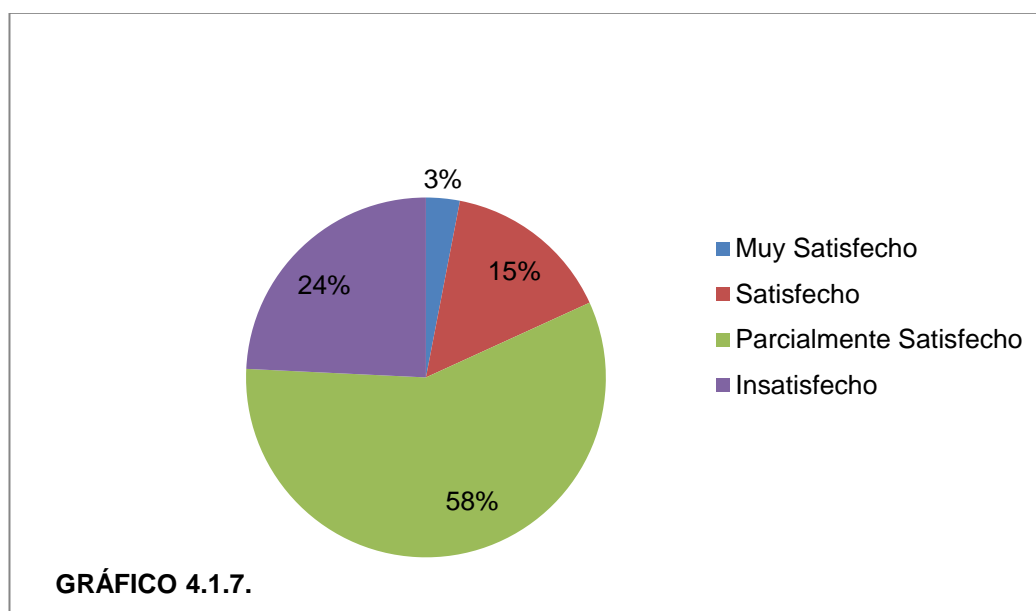
**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Encuesta

En esta interrogante se nota claramente que el 6% está muy satisfecho, el 21% está satisfecho, el 40% está parcialmente satisfecho, y un 33% está totalmente insatisfecho; pudiéndose decir que la maquinaria y tecnología no está en malas condiciones pero en la actualidad grandes fábricas cuentan con revolucionaria maquinaria automatizada .

**PREGUNTA 7** ¿Está usted de acuerdo como se contrata al personal?

Cuadro 4.1.7.

	4	3	2	1	
<b>ENCUESTADOS</b>	<b>Muy Satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Parcialmente Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>TOTAL</b>
<b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>	0	0	1	0	1
<b>OBREROS</b>	1	5	18	8	32
<b>TOTAL</b>	1	5	19	8	33
<b>TOTAL (%)</b>	3,03%	15,15%	57,58%	24,24%	100,00%



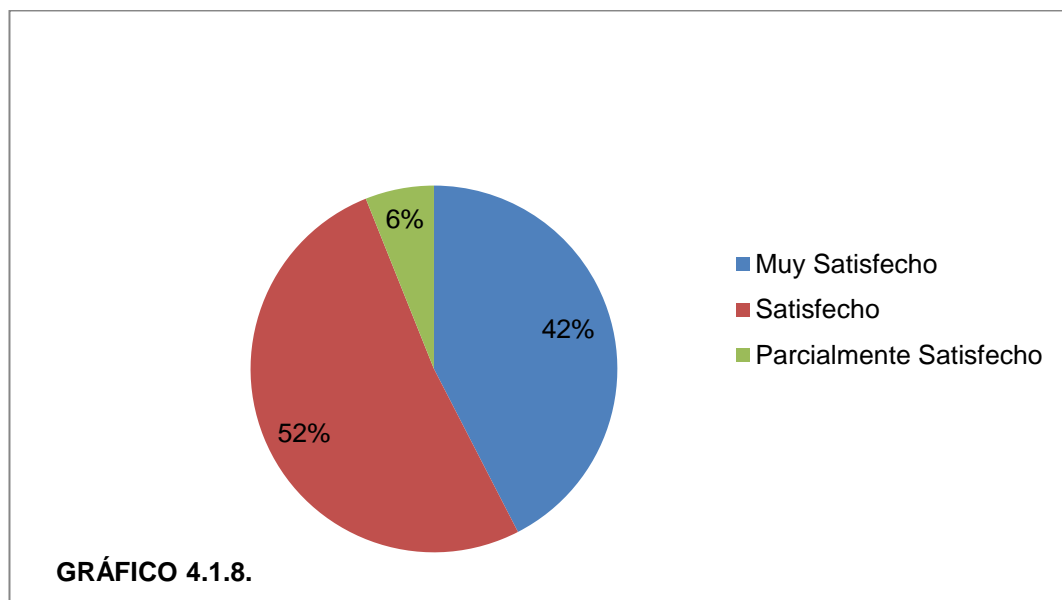
**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Encuesta

Se concluye en esta interrogante que el 3% está muy satisfecho, el 15% está satisfecho, el 58% parcialmente satisfecho, y un 24% insatisfecho; determinando consecuentemente que el proceso de contratación de personal es inadecuado.

**PREGUNTA 8** ¿Está de acuerdo con medir el nivel de productividad del recurso humano de la empresa?

Cuadro 4.1.8.

	4	3	2	1	
ENCUESTADOS	Muy Satisfecho	Satisfecho	Parcialmente Satisfecho	Insatisfecho	TOTAL
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	0	0	0	1
OBREROS	13	17	2	0	32
TOTAL	14	17	2	0	33
TOTAL (%)	42,42%	51,52%	6,06%	0,00%	100,00%



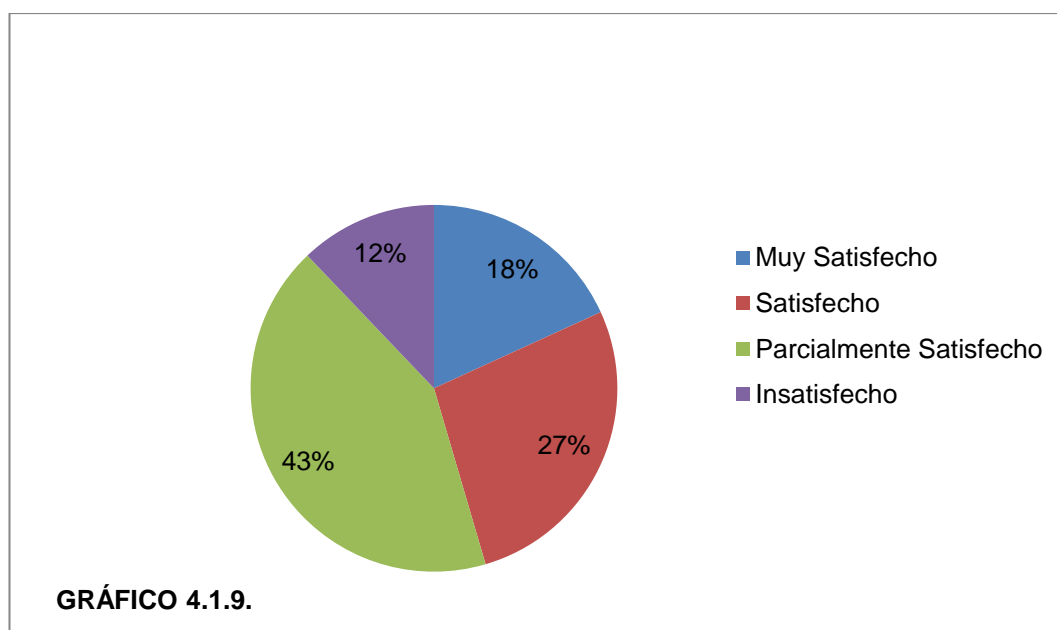
**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Encuesta

En esta interrogante se nota claramente que el 42 % está muy satisfecho, el 52% satisfecho, y un 6% está parcialmente satisfecho; determinando que es indispensable medir el nivel de productividad del talento humano.

**PREGUNTA 9** ¿Está de acuerdo, que el área estratégica para el éxito de las industrias es producción?

Cuadro 4.1.9.

	4	3	2	1	
ENCUESTADOS	Muy Satisfecho	Satisfecho	Parcialmente Satisfecho	Insatisfecho	TOTAL
JEFE DE PRODUCCIÓN	0	1	0	0	1
OBREROS	6	8	14	4	32
TOTAL	6	9	14	4	33
TOTAL (%)	18,18%	27,27%	42,42%	12,12%	100,00%



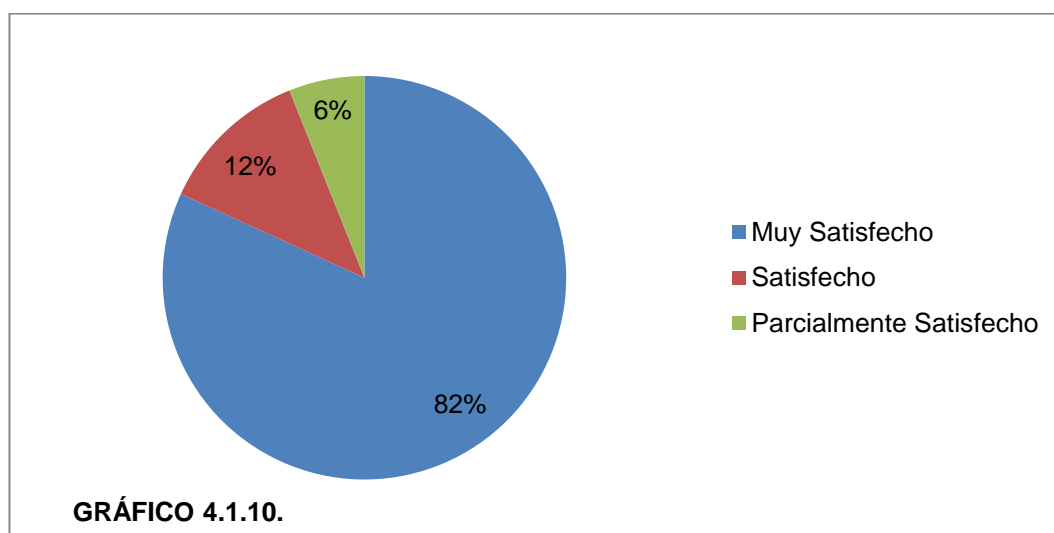
Elaborado por: El autor  
Fuente: Encuesta

Del gráfico anterior se concluye que el 18% está muy satisfecho, el 27% satisfecho, el 43% parcialmente satisfecho, y un 12% está insatisfecho; destacando que el área estratégica para el éxito de las empresas no solo es producción sino más bien la integración e interrelación de las áreas que conforman la organización.

**PREGUNTA 10** ¿Está de acuerdo, que los obreros tengan participación en la toma de decisiones?

Cuadro 4.1.10.

	4	3	2	1	
ENCUESTADOS	Muy Satisfecho	Satisfecho	Parcialmente Satisfecho	Insatisfecho	TOTAL
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	0	0	0	1
OBREROS	26	4	2	0	32
TOTAL	27	4	2	0	33
TOTAL (%)	81,82%	12,12%	6,06%	0,00%	100,00%



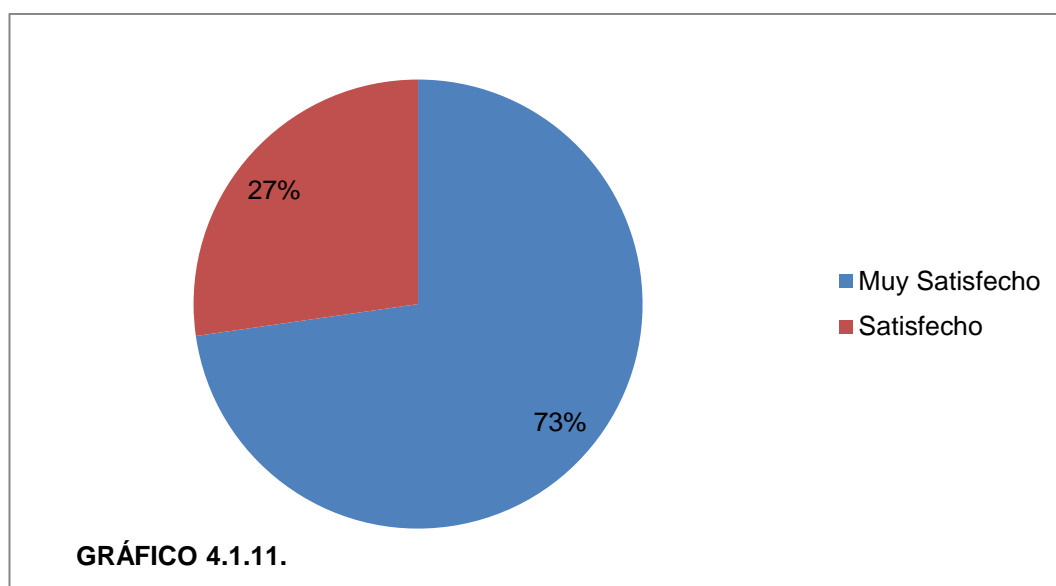
**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Encuesta

En esta interrogante se nota claramente que el 82% está muy satisfecho, el 12% está satisfecho, y un 6% parcialmente satisfecho; determinando que los obreros tengan su participación en la toma de decisiones; los mismos que pueden expresar o presentar sus ideas, discutir las y analizarlas conjuntamente con los directivos y funcionarios.

**PREGUNTA 11** ¿Está de acuerdo, que de la calidad de la materia prima y de cada uno de los procesos de fabricación depende la calidad de los productos terminados?

Cuadro 4.1.11.

	4	3	2	1	
ENCUESTADOS	Muy Satisfecho	Satisfecho	Parcialmente Satisfecho	Insatisfecho	TOTAL
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	0	0	0	1
OBREROS	23	9	0	0	32
TOTAL	24	9	0	0	33
TOTAL (%)	72,73%	27,27%	0,00%	0,00%	100,00%



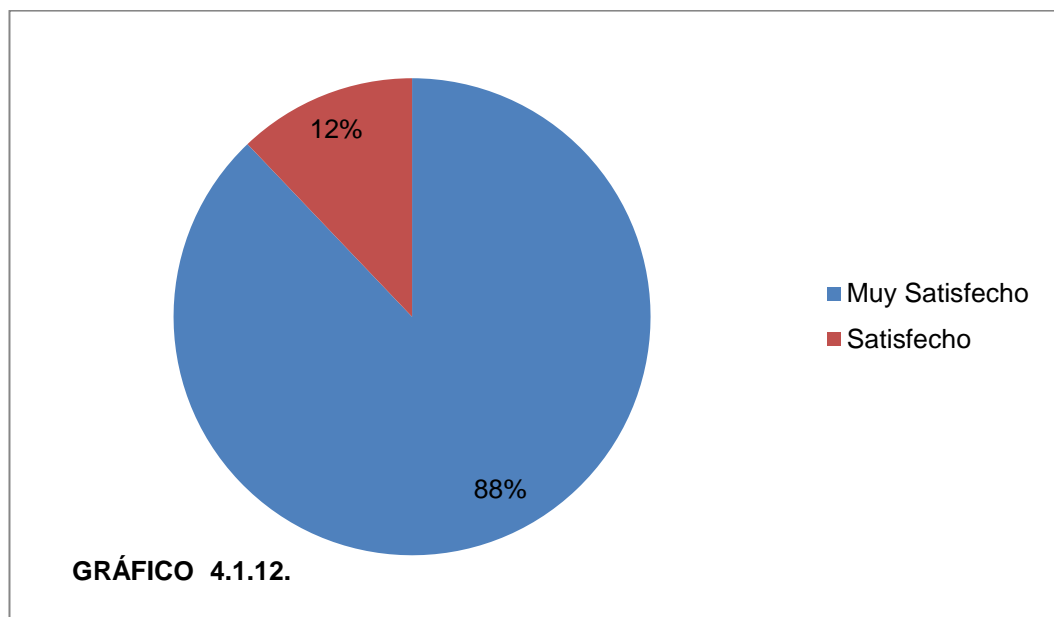
**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Encuesta

De los resultados obtenidos acerca de esta interrogante él 73 % está muy satisfecho, y el 27% satisfecho; estableciendo que es verdad la frase “la calidad de los productos depende de la calidad de materia prima y de los procesos de fabricación”.

**PREGUNTA 12** ¿Está de acuerdo, que se aplique un sistema que ayude a controlar los costos, para que gerencia tome decisiones correctas?

Cuadro 4.1.12.

	4	3	2	1	
ENCUESTADOS	Muy Satisfecho	Satisfecho	Parcialmente Satisfecho	Insatisfecho	TOTAL
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	0	0	0	1
OBREROS	28	4	0	0	32
TOTAL	29	4	0	0	33
TOTAL (%)	87,88%	12,12%	0,00%	0,00%	100,00%



Elaborado por: El autor  
Fuente: Encuesta

Del gráfico anterior se concluye que el 88 % está muy satisfecho, y el 12% está satisfecho; determinando que es factible aplicar un sistema de costos que ayude a tomar decisiones gerenciales correctas.

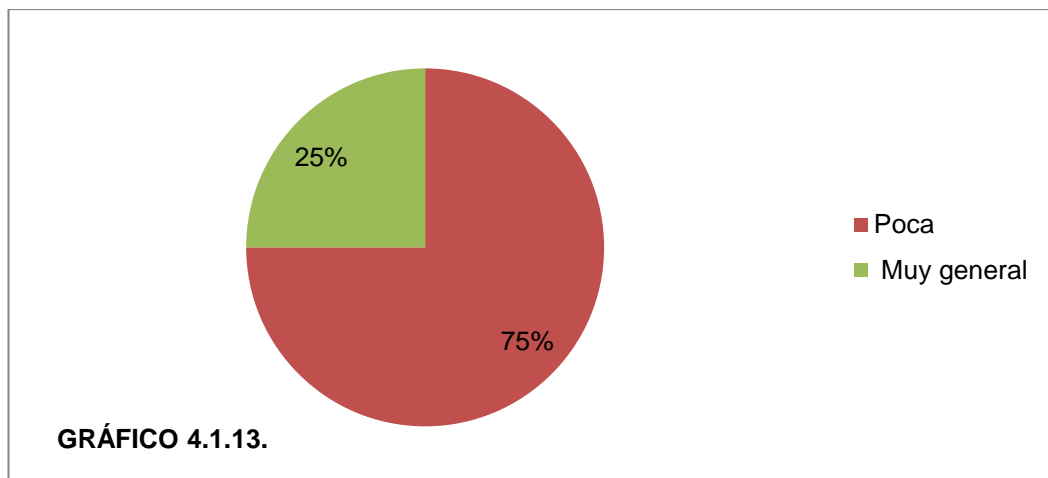


Entrevista dirigida a la Junta Directiva (Presidente, Vicepresidente y Secretario), Gerente General, Contadora, Bodeguero y Agentes de venta.

**PREGUNTA 1** ¿Considera usted que la información que le provee la contabilidad es poca, muy general, específica o no tiene?

Cuadro 4.1.13.

ENCUESTADOS	No tiene	Poca	Muy general	Específica	TOTAL
Junta Directiva	0	3	0	0	3
Gerente General	0	1	0	0	1
Bodeguero	0	1	0	0	1
Contadora	0	0	1	0	1
Agentes de Venta	0	1	1	0	2
<b>TOTAL</b>	0	6	2	0	8
<b>TOTAL (%)</b>	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%



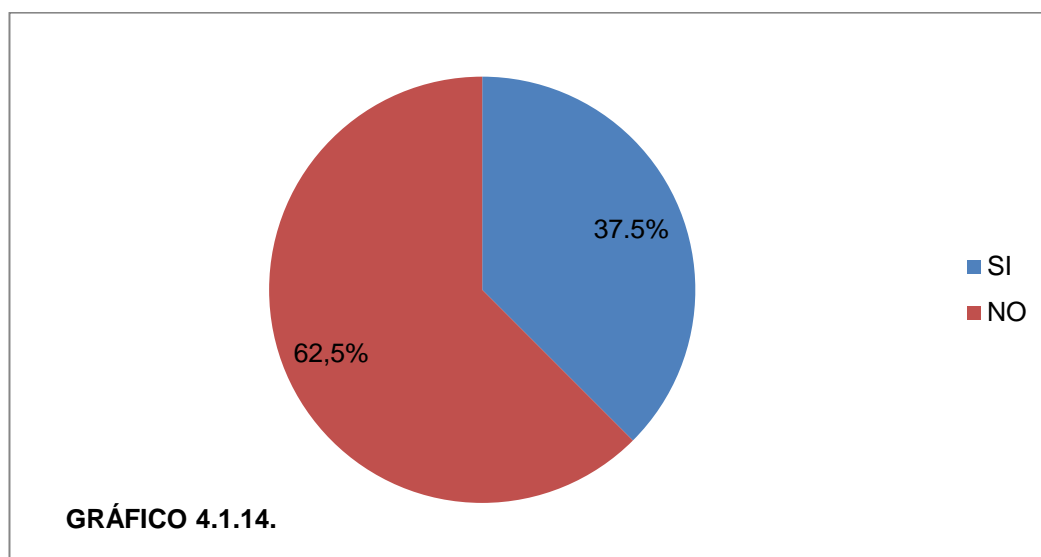
**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Entrevista

En esta interrogante se nota claramente que el 75% considera que es poca la información contable, y un 25% que es muy general; concluyendo que la información contable no es específica ni oportuna, se limita solo a un registro de ingresos y egresos lo cual no permite analizar datos sobre costos de los productos; por tal razón no se puede definir los precios con anticipación, perdiendo clientes y tomando decisiones por corazonadas.

**PREGUNTA 2** ¿Conoce usted cual es la teoría de los costos y su aplicación?

Cuadro 4.1.14.

ENCUESTADOS	SI	NO	TOTAL
Junta Directiva	0	3	3
Gerente General	0	1	1
Bodeguero	1	0	1
Contadora	1	0	1
Agentes de Venta	1	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL (%)</b>	<b>37,5%</b>	<b>62,5%</b>	<b>100,0%</b>



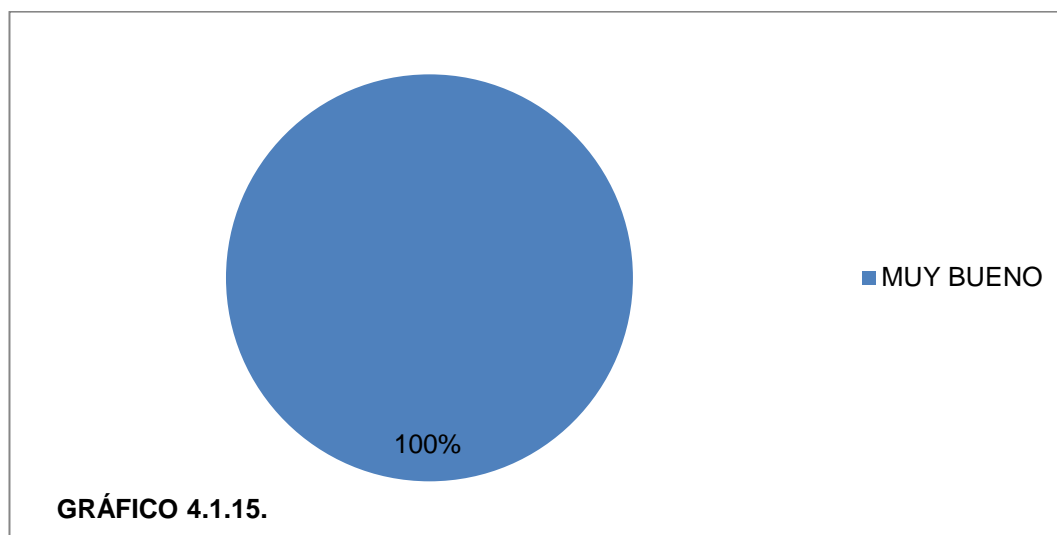
**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Entrevista

Del gráfico anterior se concluye que el 37,5% piensa que si conoce y un 62,5% piensa que no conoce la teoría y aplicación de los costos; es decir existe un desconocimiento total de los sistemas de costos por parte de la directiva; respecto de la contadora conoce de los sistemas tradicionales pero no los aplica en la empresa. En cuanto a los demás podría decirse que los costos se quedó en teoría pero más no en la práctica.

**PREGUNTA 3** ¿Cómo consideraría, el aplicar un sistema de control de costos para el Centro Artesanal Huambaló?

Cuadro 4.1.15.

ENCUESTADOS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	TOTAL
Junta Directiva	3	0	0	3
Gerente General	1	0	0	1
Bodeguero	1	0	0	1
Contadora	1	0	0	1
Agentes de Venta	2	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL (%)</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>



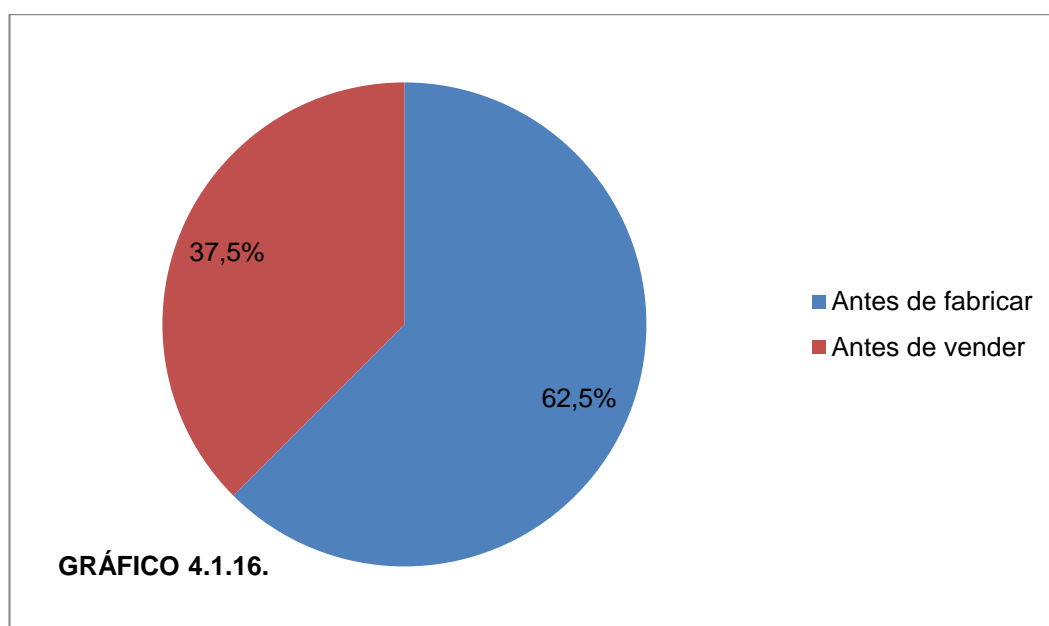
**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Entrevista

En esta interrogante la respuesta es clara, es muy bueno para el Centro Artesanal Huambaló el aplicar un sistema de control de costos con la finalidad de que provea con exactitud información de costos, este ayuda para poder determinar precios, mejora la relación con los clientes, creación de ventajas competitivas y sobre todo se puede tomar decisiones sobre bases más confiables.

**PREGUNTA 4** ¿Cuándo considera usted que los costos deben ser conocidos; antes de fabricar, antes de vender, posterior a la venta o no son necesarios?

Cuadro 4.1.16.

ENCUESTADOS	Antes de fabricar	Antes de vender	Posterior a la venta	No es necesario	TOTAL
Junta Directiva	2	1	0	0	3
Gerente General	1	0	0	0	1
Bodeguero	1	0	0	0	1
Contadora	1	0	0	0	1
Agentes de Venta	0	2	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL (%)</b>	<b>62,5%</b>	<b>37,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>



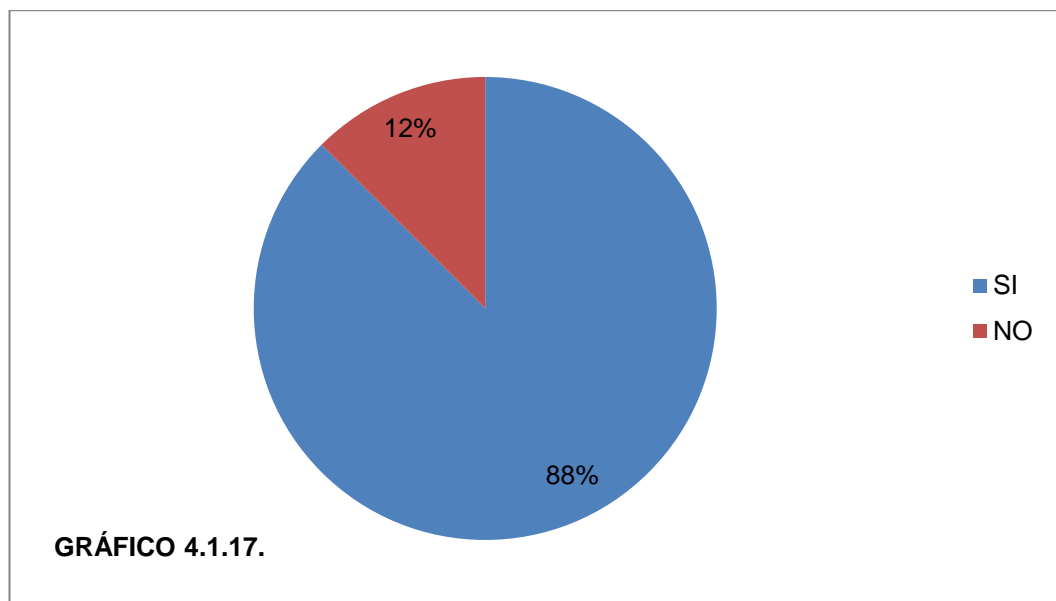
**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Entrevista

Del gráfico anterior se concluye que el costo de los productos necesariamente debe ser conocido antes de fabricarlos, ya que sirven de base para la fijar precios adecuados a cada uno de los productos y también ayudan a efectuar negociaciones oportunas con los clientes.

**PREGUNTA 5** ¿Considera usted que un sistema de control de costos influye en la toma de decisiones, sí o no y por qué?

Cuadro 4.1.17.

ENCUESTADOS	SI	NO	TOTAL
Junta Directiva	3	0	3
Gerente General	1	0	1
Bodeguero	1	0	1
Contadora	1	0	1
Agentes de Venta	1	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL (%)</b>	<b>87,5%</b>	<b>12,5%</b>	<b>100,0%</b>



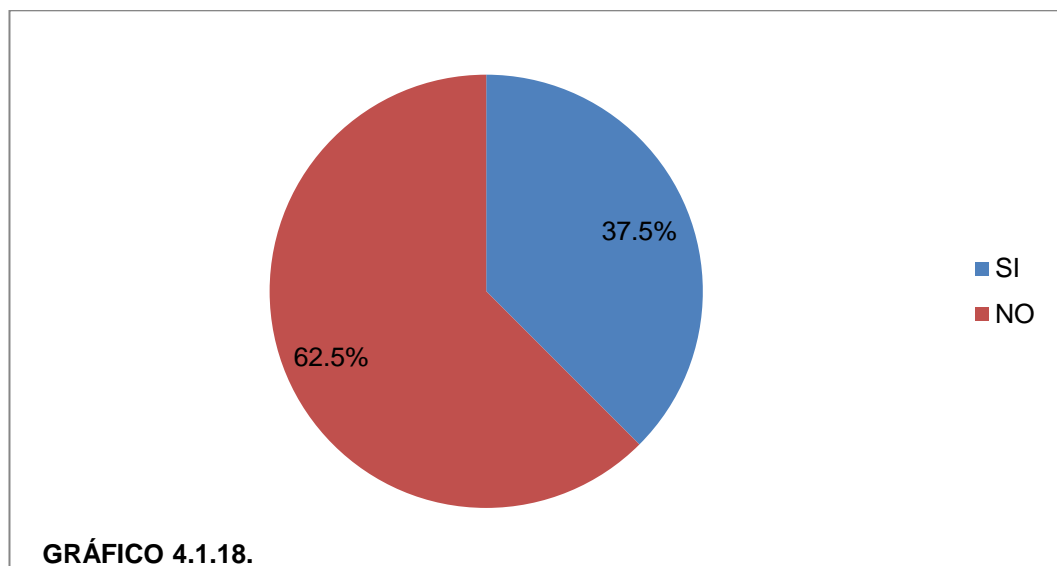
**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Entrevista

En esta interrogante vemos claramente que los costos tienen mucha relación a la hora de tomar decisiones, porque; si gerencia dispone de información real y oportuna de los costos incurridos en los productos, las decisiones que se tome en base a esta serán las más adecuadas, caso contrario se cometerá errores a la hora de tomar decisiones.

**PREGUNTA 6** ¿Sabe cuánto se gasta y el costo total de producir cada artículo?

Cuadro 4.1.18.

ENCUESTADOS	SI	NO	TOTAL
Junta Directiva	1	2	3
Gerente General	0	1	1
Bodeguero	0	1	1
Contadora	1	0	1
Agentes de Venta	1	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL (%)</b>	<b>37,5%</b>	<b>62,5%</b>	<b>100,0%</b>



**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Entrevista

El gráfico anterior muestra significativamente que se desconoce los costos y gastos reales de los productos, no se realizan las respectivas hojas de costos donde se desglosan los componentes del costo como son: materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación (MP, MO, CIF); de cada uno de los productos; donde se da a conocer el costo de producir.

**PREGUNTA 7** ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de servicios y fabricación de productos?

Cuadro 4.1.19.

ENCUESTADOS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	TOTAL
Junta Directiva	1	2	0	3
Gerente General	1	0	0	1
Bodeguero	0	1	0	1
Contadora	0	1	0	1
Agentes de Venta	0	2	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL (%)</b>	<b>25,0%</b>	<b>75,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>

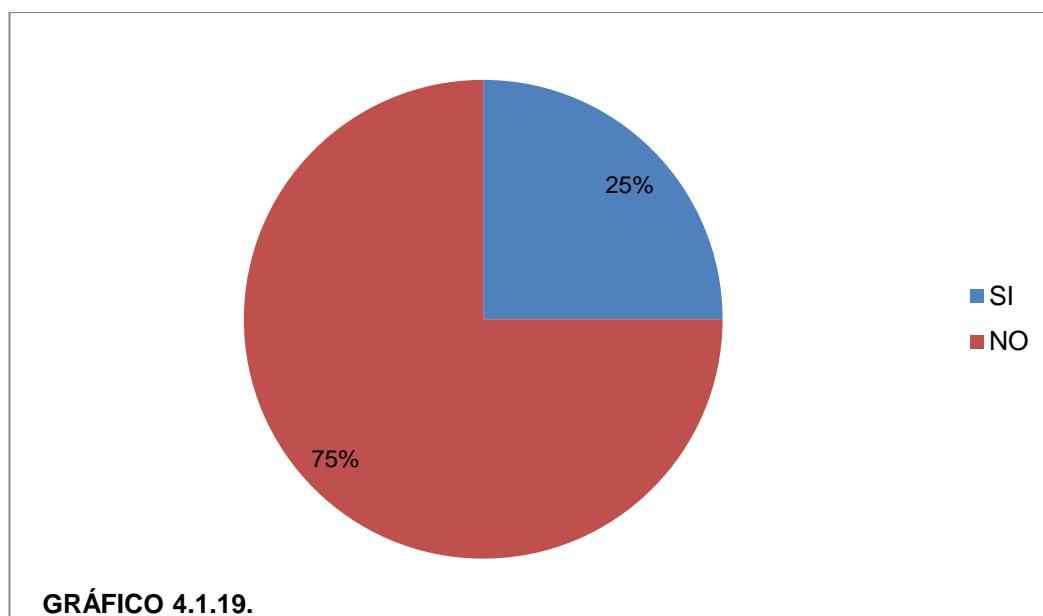


GRÁFICO 4.1.19.

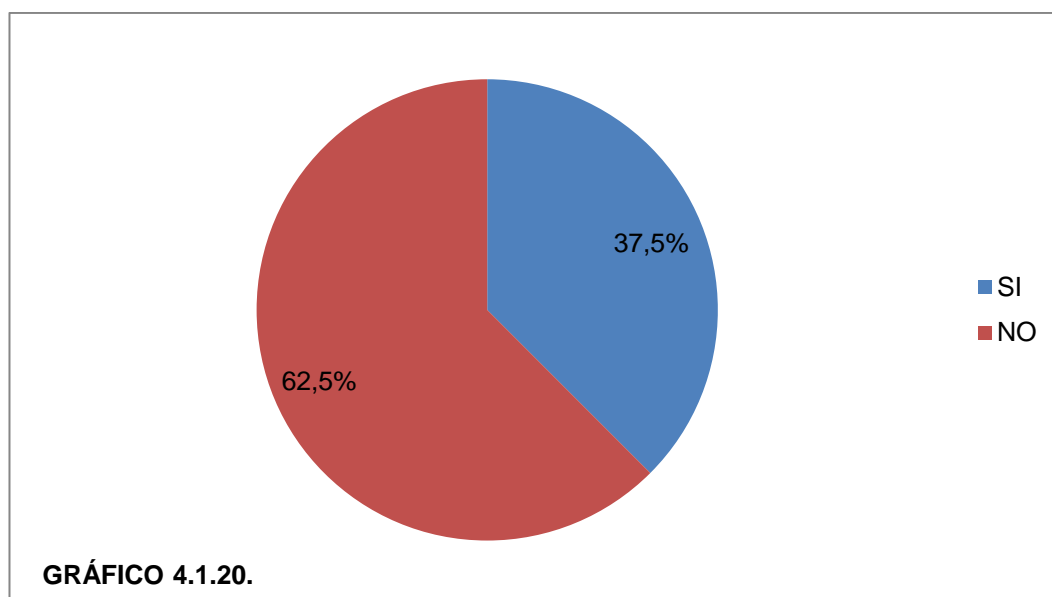
Elaborado por: El autor  
Fuente: Entrevista

Se nota claramente que un 25 % dice que es muy bueno, el 75 % bueno; concluyendo que nuestra empresa en relación a la competencia se encuentra posicionada dentro del mercado local con productos de excelente calidad, con precios aceptables y brindando un servicio de postventa a todos los clientes.

**PREGUNTA 8** ¿A qué nivel el Centro Artesanal Huambaló vende sus productos, regional, nacional o internacional?

Cuadro 4.1.20.

ENCUESTADOS	Regional	Nacional	Internacional	TOTAL
Junta Directiva	0	3	0	3
Gerente General	1	0	0	1
Bodeguero	0	1	0	1
Contadora	0	1	0	1
Agentes de Venta	2	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL (%)</b>	<b>37,5%</b>	<b>62,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>



**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Entrevista

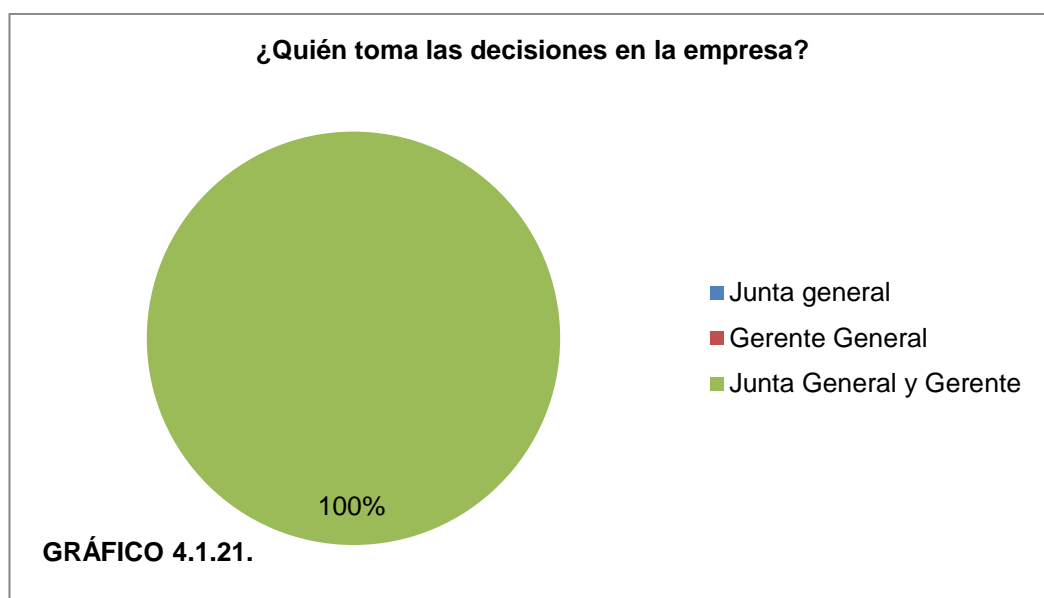
Del gráfico anterior se concluye que nuestros productos son distribuidos y vendidos a nivel de todo el país, el Centro Artesanal Huambaló tiene una visión clara planea abrir camino en busca de mercados internacionales y así avizora exportar sus productos a fin de crecer económicamente.



### PREGUNTA 9 ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

Cuadro 4.1.21.

ENCUESTADOS	Junta general	Gerente General	Junta General y Gerente	TOTAL
Junta Directiva	0	0	3	3
Gerente General	0	0	1	1
Bodeguero	0	0	1	1
Contadora	0	0	1	1
Agentes de Venta	0	0	2	2
TOTAL	0	0	8	8
TOTAL (%)	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%



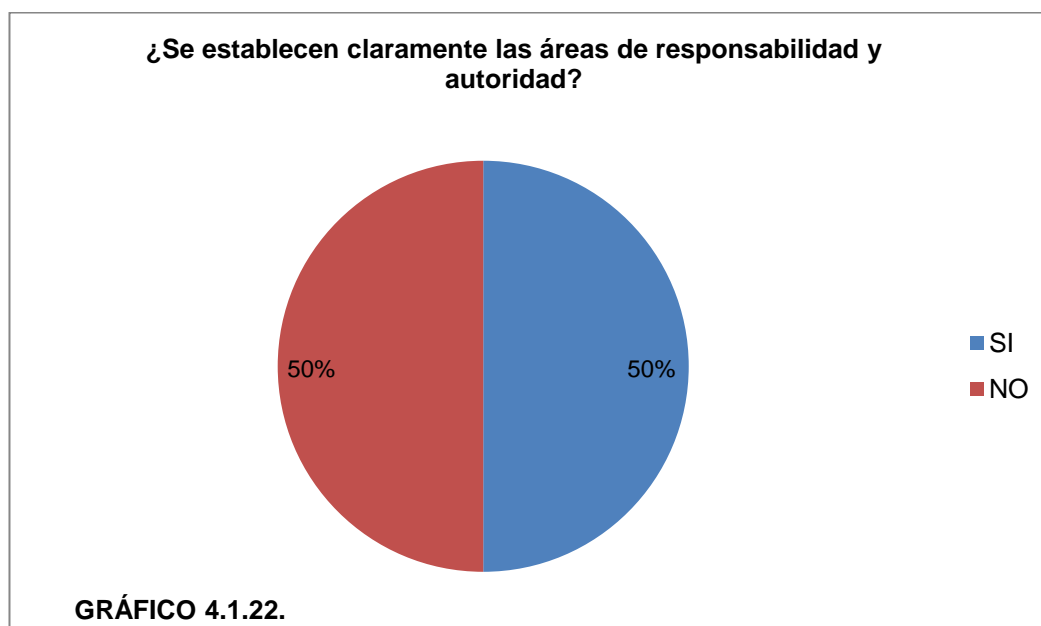
Elaborado por: El autor  
Fuente: Entrevista

En esta interrogante la respuesta es elocuente, determinando que las decisiones en el Centro Artesanal Huambalo las toman en forma conjunta la Junta General y el Gerente; pero hay decisiones que le corresponde solo al Gerente como por ejemplo el contratar personal, seleccionar proveedores, etc. Por otro lado la Junta General toma decisiones más importantes como por ejemplo en que invertir su capital; también da el visto bueno y aprueba decisiones más relevantes en la organización.

**PREGUNTA 10** ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?

Cuadro 4.1.22.

ENCUESTADOS	SI	NO	TOTAL
Junta Directiva	2	1	3
Gerente General	1	0	1
Bodeguero	0	1	1
Contadora	1	0	1
Agentes de Venta	0	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL (%)</b>	<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>	<b>100,00%</b>



**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Entrevista

En esta interrogante hay diversidad de criterios pero se concentran en la mitad, la responsabilidad la tiene cada uno de los que hacen la empresa sean directivos, empleados, obreros, etc., mientras que la autoridad se da en forma vertical, en la empresa existen diferentes niveles jerárquicos que van de arriba hacia abajo; desde la alta dirección hasta un simple obrero.

### **4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

De acuerdo con los resultados obtenidos por medio de la respectiva entrevista y encuesta al personal involucrado administrativo y operativo del centro Artesanal Huambalo; procedemos a comprobar la hipótesis planteada para la cual se utiliza el método estadístico denominado chi-cuadrado ( $X^2$ ).

Este se calcula a partir de datos cualitativos, que en general son todos los que con números no se pueden representar, se presentan más bien en palabras y que tendrán relación con las variables de estudio.

Obtenido el valor de chi-cuadrado ( $X^2$ ) podemos especificar un criterio de decisión para juzgar si las frecuencias observadas, en promedio, difieren significativamente de las frecuencias esperadas.

#### **4.3.1. Planteamiento de la Hipótesis**

##### **Hipótesis Nula ( $H_0$ ):**

La no aplicación de un sistema de costos, no induce a gerencia a tomar decisiones erradas en el Centro Artesanal Huambalo.

##### **Hipótesis alternativa o de investigación ( $H_1$ ):**

La no aplicación de un sistema de costos, induce a gerencia a tomar decisiones erradas en el Centro Artesanal Huambalo.

#### **4.3.2. Tabla de contingencia**

Denominadas también dójimas de independencia. Permiten la realización de pruebas de homogeneidad. Un cuadro de contingencia es un arreglo

en el cual un conjunto de observaciones se compone conforme a dos criterios de clasificación uno de los cuales se expresa en columnas y el otro en renglones .Si cada uno de los criterios admite dos clasificaciones se obtiene una tabla de contingencia de “2x2” . Si el primer criterio admite dos clasificaciones y el segundo criterio cuatro, se denominará como una tabla de “2x4”; como es en este caso.

### **Matriz de Frecuencias observadas según cruce de preguntas**

Para esta se tomó en cuenta la pregunta N° 5 de la encuesta, que indica, ¿Considera usted que un sistema de control de costos influye en la toma de decisiones, sí o no y por qué?; y la pregunta N° 12 de la entrevista, ¿Está de acuerdo, que se aplique un sistema que ayude a controlar los costos, para que gerencia tome decisiones correctas?; preguntas que además guardan mucha relación con la variable dependiente e independiente.

Cuadro 4.3.2.1.

VI (no aplicación de un sistema de costos.)	VD(Toma de decisiones gerenciales erradas)					
		Muy Satisfecho	Satisfecho	Parcialmente Satisfecho	Insatisfecho	TOTAL
	SI	15	9	0	2	26
	NO	1	0	7	7	15
	<b>TOTAL</b>	16	9	7	9	41

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Entrevista

### **Matriz de frecuencias esperadas según el cruce de preguntas**

Del cuadro (4.3.2.1.) se construyó la tabla de frecuencias esperadas, se obtiene de la siguiente forma: La frecuencia esperada se calcula para cada casillero multiplicando el total horizontal por el total vertical y dividiendo para el total vertical.

$$\frac{26 \times 16}{41} = 10,15$$

$$\frac{15 \times 16}{41} = 5,85$$

Cuadro 4.3.2.2.

VI (no plicación de un sistema de costos.)	VD(Toma de decisiones gerenciales erradas)					
		Muy Satisfecho	Satisfecho	Parcialmente Satisfecho	Insatisfecho	TOTAL
	SI	10,15	5,71	4,44	5,71	26
	NO	5,85	3,29	2,56	3,29	15
	<b>TOTAL</b>	16	9	7	9	41

Elaborado por: El autor  
Fuente: Entrevista

### 4.3.3. Nivel de significación y grados de libertad

A nivel de significación de 0.05 y a 3 grados de libertad el valor de chi cuadrado mediante la tabla de distribución es 7.82; ( $\chi^2 t = 7.82$ )

Nivel de significación: A= 0.05

Grados de libertad: V =(C-1) (F-1)

V= grados de libertad;

C= Número de columnas;

F= Número de filas.

Por tanto:

$$V= (4-1) (2-1)$$

$$V= (3) (1)$$

$$V= 3$$

#### 4.3.4. Regla de decisión.

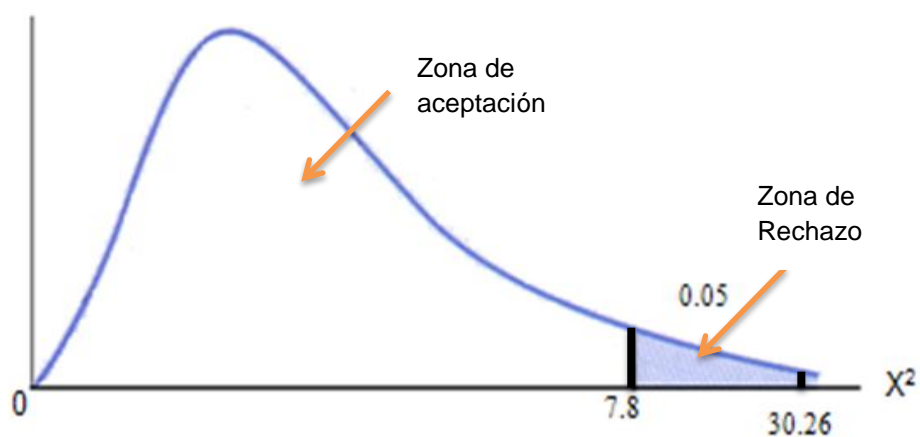
Se rechaza la hipótesis nula si el valor de chi-cuadrado a calcularse es mayor al valor de ( $\chi^2 t = 7.82$ ).

#### 4.3.5. Cálculo de chi-cuadrado

Cuadro 4.3.5.1.

Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	[(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
15	10,15	4,85	23,52	2,32
1	5,85	-4,85	23,52	4,02
9	5,71	3,29	10,82	1,90
0	3,29	-3,29	10,82	3,29
0	4,44	-4,44	19,71	4,44
7	2,56	4,44	19,71	7,70
2	5,71	-3,71	13,76	2,41
7	3,29	3,71	13,76	4,18
$\Sigma[(Fo-Fe)^2/Fe$				<b>30,26</b>

Gráfico 4.3.5.1.



Elaborado por: El autor  
Fuente: Entrevista

#### **4.3.6. Decisión final**

$\chi^2 > \chi^2_{t}$  es decir  $30.26 > 7.82$  y de acuerdo con lo establecido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que confirma; que la no aplicación de un sistema de costos, induce a gerencia a tomar decisiones erradas en el Centro Artesanal Huambalo.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Una vez procesados, analizados y discutidos los datos obtenidos, y en función de los objetivos e hipótesis del presente estudio, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El Centro Artesanal Huambaló ha tenido éxito y aceptación en el mercado ecuatoriano, exponiendo sus productos y dándose a conocer, logrando abarcar gran parte del país. Sin embargo; en los últimos años han surgido muchos cambios que han obligado a la empresa se modifique, no solo en el aspecto tecnológico sino también en el aspecto contable, donde es necesario una mayor exactitud para una correcta toma de decisiones.
  
- El Centro Artesanal Huambaló carece totalmente de un sistema de costo de producción pues el control de los mismos se los lleva en formatos independientes de manera empírica, que no se integran contablemente, limitándose como un requerimiento de tipo fiscal. La falta de información respecto a la composición de los costos que se incorporan a los procesos no permite hacer comparaciones entre los productos de forma coherente y homogénea.



- La forma empírica de calcular los costos no proporciona la información suficiente sobre las causas y comportamiento de los costos indirectos. Por lo tanto no provee a los directivos la información idónea para definir acciones correctivas a fin de reducir gastos innecesarios; de efectuarse un análisis real de los costos indirectos y su intervención en cada uno de los productos, será más fácil conocer el costo real de cada uno de los productos, dejando atrás esa asignación a conveniencia de los CIF, que lo único que hace es sobrevalorar o subvalorar los diferentes productos.
  
- Existen fallas en el control de materia prima, pues se realiza poco conteo físico del inventario, creando problemas de faltantes o sobrantes.
  
- Las instrucciones emitidas algunas veces no son tomadas en cuenta; lo que trae como consecuencia fallas en el control de entradas y salidas de los productos.
  
- Las condiciones de almacenaje son las idóneas, se cumplen con los principios comunes de movimiento de almacén, se utiliza óptimamente el espacio físico, incrementando el rendimiento del almacenaje de los productos.
  
- Al hacer un análisis de los procesos y actividades de la empresa, los administradores se llevan grandes sorpresas al visualizar las ineficiencias, redundancia y desperdicio que hay en ciertas actividades que no son vitales para la empresa y que se destinan muy pocos recursos a los que realmente generan valor. Muchas

veces la percepción que se tiene del negocio es diferente a lo que realmente pasa .Lamentablemente las empresas no tienen disponible los costos asociados a cada actividad para una correcta toma de decisiones.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Dado que las exigencias de mercado son cada vez mayores hemos dicho que la gerencia necesita herramientas para tomar decisiones fundamentales para la marcha de la empresa, dentro de estas decisiones a tomar está, la fijación de precios, para que se lo haga en forma técnica y no por corazonadas, se debe aplicar el sistema ABC sistema de costos basados en actividades.
- No se debería caer en el error de descalificar a los métodos empíricos o tradicionales a causa de quienes los han implementado y aplicado inadecuadamente, Me parece inteligente tomar en cuenta tanto las ventajas de éstos y del ABC. Si se conocen dos tratamientos distintos lo razonable sería sacar provecho de ambos, sin aferrarse dogmáticamente a uno de ellos. Así el costeo basados en actividades considera puntos tales como: Mejor exposición de los costos y consecuentemente, mayor calidad del sustento de la toma de decisiones, fortaleciendo la noción de causalidad, reconocimiento de que los costos son generados por actividades que se realizan y la asignación directa de los costos a los productos, eliminando con esto los vicios propios de los prorrateos y distribuciones de los costos indirectos de fabricación a la de los servicios y la producción y el subsidio resultante de ellos por unos productos a favor de otros.

- De lo que se trata es, entonces, de hacer una de dos cosas:
  - 1.- Insertar a los sistemas de costos tradicionales las ventajas del ABC, o
  - 2.-Perfeccionar el ABC rescatando todos los aspectos de los mecanismos de costeos tradicionales que no son debidamente considerados por los propulsores del ABC.
  
- Se ha visto a lo largo de este trabajo investigativo que el ABC es una alternativa a los métodos tradicionales que han ganado aceptación en los últimos años, soportado por la contabilidad por actividades, la cual se define como la recopilación de costos e información operacional de las actividades de la empresa (lo que la gente y las maquinas hacen en una organización). El costeo basado en actividades es usado para identificar las actividades que intervienen en los procesos de elaboración de los productos, para luego calcular su costo con base a esta información.
  
- De los principios regidores que deben considerarse para alcanzar mejores resultados en la implementación del sistema ABC se puede enumerar que para obtener una eficiencia en costes hay que planearlos, administrarlos y mejorarlos directamente en la actividad y aumentar la proporción de las que agregan valor versus las que no agregan.
  
- Para reducir el número de actividades que no agregan valor se recomienda primero incrementar los niveles de calidad y recortar los ciclos de producción, luego hay que mejorar el diseño del producto y finalmente diseñar cada actividad. Es importante que el nivel superior de la organización lideré los esfuerzos de

mejoramiento, así las oportunidades son tan amplias, que la inversión se paga por sí sola, pero lo mejor es que la empresa querrá seguir trabajando con el sistema ABC.

- Una vez diseñado el sistema de control de costos basado en actividades, es importante su vinculación inmediata con contabilidad General, la misma que deberá tener un enfoque gerencial antes que solo de tipo tributario o financiero. Entonces, el primer paso será la implementación del sistema de costos ABC y el segundo lograr la gerencia estratégica de costos que se convertirá en una herramienta de la Administración basada en actividades (ABM).
- La empresa debe formular un plan de exportación de sus productos a fin de crecer económicamente, dejar de depender solo del mercado interno y abrir caminos en búsqueda de otros mercados. De este modo contribuirá al desarrollo del país mediante el crecimiento de la producción, lo que a su vez implica generación de empleo y atracción de divisas, hacer alianzas estratégicas con empresas extranjeras para reducir costos, mejorar la eficiencia y diversificar mercados, disminuir el riesgo de estar en un solo mercado, vender mayores volúmenes para utilizar la capacidad productiva de la empresa y hacer economías de escala, aprovechar ventajas competitivas y las oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales, necesidad de involucrarse en el mercado mundial por la globalización de la economía, buscar mayor rentabilidad en los mercados internacionales y asegurar la existencia de la empresa a largo plazo.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

##### **Título de la propuesta**

Diseño e implementación del modelo de costeo ABC como herramienta para la toma de decisiones gerenciales.

##### **Institución ejecutora**

El ejecutor directo del presente trabajo es el (CENARHU) Centro Artesanal Huambaló.

##### **Beneficiarios**

(CENARHU) Centro Artesanal Huambaló. (Todos los involucrados dentro de la cadena de valor de la organización).

##### **Ubicación**

Provincia del Tungurahua. Cantón Pelileo. Parroquia Huambaló. Calle Juan Montalvo e intersección vía a san Antonio (a dos cuadras del estadio).

##### **Tiempo estimado para la ejecución**

El tiempo estimado de ejecución, un año

Inicio: Enero de 2012

Fin: Enero de 2013

### **Equipo técnico responsable**

El responsable de la elaboración de la propuesta es Juan Carlos Castro Campos

### **Costo**

El costo de implementación será 5000,00 dólares.

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Los sistemas de contabilidad financiera existen en todas las empresas porque se han instituido como instrumentos obligatorios por parte de los gobiernos para ejercer la tributación. No todas han visto en ellos, herramientas fundamentales para garantizar una eficiente de gestión. Más aún, es escaso el número de empresas que han pensado en términos de costos y han creído que mediante una gestión estratégica de ellos, pueden garantizar las metas y asegurar la viabilidad de los negocios.

En la actualidad se está viviendo un proceso dialéctico dentro del contexto de la Contabilidad de Gestión, estamos en un proceso de replanteamiento de las disciplinas económicas muy importante y del papel que debe asumir el gerente de la información dentro de las organizaciones, el cual debe dejar de ser un mero registrador de información y elaborador de informes financieros y de información fiscal para ocupar una posición más proactiva y menos reactiva, participando en el equipo de dirección y suministrando información relevante para la toma de decisiones .

Se considera fundamental para alcanzar el éxito en las actuales organizaciones, la adopción de nuevas herramientas de carácter proactivo y estratégico.

Así una de estas innovaciones es el ABC, que con el paso del tiempo ha evolucionado, desarrollando el sistema de gestión basado en actividades (ABM), que se centra en planificar, ejecutar y medir las actividades en la empresa. Esta técnica, se basa en la cadena de valor, analiza cada una de las actividades que se realizan en la organización, en busca de la mejora continua, identifica y suprime aquellas actividades que no contribuyen a generar valor, a los clientes internos como externos.

En el Centro Artesanal Huambaló, las actividades que se realizan en la elaboración de muebles es un conjunto de labores y tareas elementales que determinan los productos finales de aceptación por los clientes. La organización no puede seguir realizando tareas que no le generen valor, debe eliminarse todas aquellas tareas que entorpezcan o no ayuden al desempeño eficaz de los procesos, porque este valor es el que le da el posicionamiento en el mercado, la eficacia en hacer los productos, los precios bajos, el tiempo de respuesta en la entrega de los productos, entre otras.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

El desafío de trabajar con eficiencia y lograr la excelencia empresarial en las condiciones actuales, exige a las empresas utilizar las herramientas necesarias para enfrentar con éxito la inestabilidad de un entorno cada vez más competitivo.

Independientemente de que exista una u otra política económica, o que los tiempos sean buenos o malos siempre serán necesarios los costos.

Siempre será positivo contar con suficiente información cuando se requiere una buena base para tomar decisiones. Fue complicado

identificar los problemas de la empresa a través de un estado de resultados. Un avance considerable para los administradores, fue la contabilidad por áreas de responsabilidad, pero no siendo éste suficiente, ahora la evaluación del desempeño puede hacerse desde las actividades, son ellas las que consumen recursos y además frenan o empujan el desarrollo de la organización. Ya no hay argumentos para justificar que no hay información para gerenciar.

El sistema ABC, es relativamente fácil de usar y produce una gran variedad de información accesible, siendo el verdadero poder de dicho sistema su capacidad para promover y realzar el entendimiento de la gestión de las actividades y contribuir a mejorar su gestión.

Por otro lado cuando se trata de costos y gastos indirectos, los productos o servicios no consumen recursos, sino actividades. El Costeo Basado en Actividades pretende con su metodología asignar a los productos los materiales o insumos directos y exclusivamente el costo de las actividades que el consume. Tal vez la distribución de los recursos a las actividades y éstas a su vez a los productos, es la mayor contribución de esta metodología a la confiabilidad de la información.

Podría decirse que no es la panacea; no es la resurrección de las empresas; es el comienzo de hacer las cosas bien; es la plataforma para plantear la gerencia estratégica que puede salvar a las empresas. No se concibe un costeo basado en actividades, sino se complementa con una administración basada en actividades. El desarrollo de una ventaja competitiva, la disminución del costo y la viabilidad empresarial se obtiene eliminando los despilfarros, como por ejemplo las actividades que no generan valor, y elevando la eficiencia de las mismas.

Un modelo de gestión de costos se justifica porque:

Permite determinar la viabilidad del negocio. Una empresa no es viable, cuando no logra su meta. Generalmente la meta está dada por la rentabilidad económica o social y está es baja o negativa, cuando los



costos y gastos son casi iguales o superiores a los ingresos. Mientras más cerca esté los costos de los precios, más fácil será entender que el camino hacia la estabilidad y rentabilidad está por los lados de los costos de eficiencia.

Permite conocer la rentabilidad individual de los productos o servicios, corrigiendo de antemano los sesgos en la distribución de los costos, fundamentalmente de los indirectos.

Lo que no se conoce difícilmente se controla, y se mejora. Si no se abre espacio a un modelo que permita conocer los costos difícilmente se podrán buscarse oportunidades de reducción del mismo y mejoras del rendimiento.

En épocas de crisis pareciera ser la única condición para sobrevivir, mientras que en épocas de rentabilidad alta, la discreción de los costos fortalece el posicionamiento y garantiza el éxito a largo plazo de la empresa; es fundamental para el cálculo de la rentabilidad.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

Desarrollar e implementar el Sistema de Costeo Basado en Actividades, que facilite la gestión estratégica de costos en el Centro Artesanal Huambaló.

#### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Apoyar a la gestión gerencial y financiera mediante un modelo que promueva una cultura orientada a la administración de costos y rentabilidad.
- Conocer los costos de los productos, de los departamentos y de las actividades que integran un sistema productivo.
- Establecer la cadena de valor en la organización, para llegar a una gerencia estratégica de costos en la organización.
- Aplicar el modelo establecido en el cálculo de los costos de los productos del Centro Artesanal Huambaló y calcular su rentabilidad contable unitaria.
- Evaluar el valor que cada actividad del proceso de producción le agrega al producto a fin de conocer el costo que cada actividad facilitando el estudio de optimización y supresión de alguna de ellas.
- Facilitar la tarea de medir y ponderar posibles errores o fallas del sistema productivo a fin de cuantificar pérdidas y posibilitar estudios de mejoras sobre bases ciertas.
- En resumen, apoyar al control de gestión y la toma de decisiones en la empresa.

#### **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Con este proyecto se pretende optimizar la utilización de los recursos, al lograrlos permitirá que los procesos de producción sean más eficientes y se conozca el costo del producto terminado.

Para el diseño del modelo se requiere datos de entrada que vienen dado por la información de los diferentes departamentos que componen la organización así como:

Información del gasto del personal, el número de personal, equipos de computación, vehículos, materiales usados por área de producción y oficina operativa.

Ingresos y gastos por productos.- los ingresos que están dados por ventas; y entre los costos están adquisición de materia prima, salarios del personal, los insumos, etc.

Transaccionalidad de operaciones por producto.- consiste en el número de transacciones que se realiza en compra venta de materiales y productos.

Tiempo para la entrega de productos, es el indicador que mide el tiempo que lleva realizar el producto en cada actividad.

El desarrollo de la presente propuesta es altamente factible en la organización dentro de los aspectos tecnológico, organizacional, económico y legal.

### **6.5.1. Factibilidad Tecnológica**

Para hacer frente a los nuevos retos globales debemos adaptarnos a la modernización y crecimiento tecnológico y la inclusión de las empresas ecuatorianas a la industrialización y a la optimización de procesos mediante el uso de software.

El modelo de costes ABC se puede realizar o llevar con un Excel contable, donde cada una de las hojas de cálculo estén entrelazadas y relacionadas; lo que permitirá contar con un sistema de monitoreo permanente, sin embargo es necesario optar un buen software ABC/M (Costos Basado en Actividades y Administración Basada en Actividades)

que permita conocer los costos de los productos y tomar decisiones correctas en el Centro Artesanal Huambaló.

### **6.5.2. Factibilidad Organizacional**

Un sistema de costos puede concretarse si esta decisión está acompañada del compromiso administrativo, que asegura los recursos y las acciones tendientes a que los propósitos se logren y que cada ejecutivo sea consciente de la responsabilidad que se tiene sobre la eficiencia de las actividades y la racionalidad de los recursos. Si estas condiciones no aparecen explícitas, es recomendable no comenzar. En el Centro Artesanal Huambaló hay gran capacidad administrativa sobre todo el espíritu emprendedor de los que queremos hacer realidad el proyecto.

### **6.5.3. Factibilidad Económico-financiera**

La propuesta es factible desarrollarla ya que cuenta con una sólida investigación basada en hechos reales. El uso de los recursos económicos se ajusta a lo presupuestado, tomando en consideración el coste beneficio. Además es viable ya que la administración no la considera como un gasto sino como una inversión que se paga por si sola y lo mejor serán los resultados y la empresa querrá seguir trabajando con el sistema ABC.

### **6.5.4. Factibilidad Legal**

No existe ningún limitante legal ya que todas las empresas industriales cuentan con un sistema de costes de productos y servicios, como cumplimiento al organismo de control. El sistema de costes ABC está

integrado a la contabilidad pero perfectamente puede trabajar como un modelo gerencial.

## 6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA

La fundamentación científico técnica de esta propuesta tiene lugar en el libro Costeo basado en actividades -ABC- Gestión basada en actividades de los señores Joaquín Cuervo Tafur y Albeiro Osorio Agudelo. Cuyo objetivo es apropiarse de la filosofía del Costeo Basado en Actividades. Entender las ventajas, los propósitos, sus fundamentos y limitaciones es el preámbulo para su método de aplicación.

**Actividad.** Es un conjunto de tareas homogéneas que tienen un objetivo común y para su adecuada ejecución consumen recursos.

**Actividades a nivel de empresa.** Son acciones de apoyo o corporativas que soportan a las demás actividades.

**Actividades a nivel de producto.** Son acciones que tienen una relación directa con los productos, independiente de la cantidad producida o comercializada.

**Actividades de valor agregado pura el producto.** Son aquellas actividades que el cliente está dispuesto a pagar por ellas; las percibe de manera explícita en el servicio o en el producto directamente. El cliente siente que lo satisfacen más allá de sus expectativas.

**Actividades de valor agregado para la empresa.** Son aquellas acciones no percibidas por el cliente, pero necesarias dentro del esfuerzo corporativo para desarrollar la misión. Si bien son actividades

denominadas secundarias, también hay que asegurar que éstas agreguen valor a los procesos.

**Actividades generadoras de valor agregado.** Son aquellas que aumentan el interés de los clientes internos o externos y por lo tanto estarían dispuestos a pagar un precio por ellas, por lo tanto se convierten en importantes y necesarias internos o externos y por lo tanto estarían dispuestos a pagar un precio por ellas, por lo tanto se convierten en importantes y necesarias

**Actividades no generadoras de valor agregado.** Son aquellas que generan en el cliente externo o interno un comportamiento totalmente contrario al asumido con las actividades generadoras de valor, en el sentido que estas son inútiles y por lo tanto no estarían dispuestos a pagar por ellas.

**Administración basada en actividades.** Es un proceso de reingeniería que significa mejorar utilizando las actividades y mejorar significa disminuir costos, ser eficiente, desarrollar ventaja competitiva, lograr las metas de rentabilidad.

**Cadena de valor.** Conjunto de actividades que la empresa realiza en sus diferentes áreas funcionales. El concepto de cadena de valor de Porter es más estratégico. Cada empresa debe entenderse como un eslabón dentro de la cadena. Sólo cuando se entienda que cada eslabón es a la vez un proveedor y un cliente dentro de la cadena, será la oportunidad para explotar los vínculos hacia delante y hacia atrás, para desarrollar las ventajas competitivas que se requieren en cada nivel.

**Centro de costos.** Unidad de la organización que es responsable por todos sus costos y gastos en los que incurre para el desarrollo de todas sus actividades; revisa constantemente sus metas y controla las operaciones de su centro con miras a alcanzar sus objetivos.

**Centro de responsabilidad.** Parte o subunidad de una organización, cuyo administrador es responsable de una serie específica de actividades. Los centros o áreas de responsabilidad se clasifican en: centros de costos, centros de utilidad, centros de ingresos y centros de inversión.

**Contabilidad de costos.** Sistema de información que mide, registra, procesa e informa acerca de los costos de producir o comercializar un bien o prestar un servicio.

**Contabilidad financiera.** Sistema de información utilizado para producir información cuantitativa, como resultado de las transacciones que realiza un ente económico, para que todos los usuarios soporten sus decisiones, que se debe regir bajo los principios de contabilidad generalmente aceptados.

**Contabilidad por áreas de responsabilidad.** Sistema de información según el cual se clasifican y registran adecuadamente los ingresos, costos y gastos incurridos, correspondiendo al departamento o funcionario que tienen a su cargo la responsabilidad y el control de los mismos; la información resultante se presenta en forma comparativa con los presupuestos en cada uno de los niveles de responsabilidad.

**Costeo absorbente.** Es aquel que no hace distinción entre variables y fijos. Los gastos son sacrificios del período y nada tienen que ver con los inventarios. La utilidad bruta es la diferencia entre las ventas y el costo de estas ventas.

**Costeo basado en actividades.** Este sistema asigna a los productos o servicios los materiales directos y el costo de las actividades necesarias para producirlos o prestarlos y costea las actividades con base en los recursos necesarios para realizarlas. Los costos y gastos agrupados son los recursos del sistema.

**Costeo objetivo.** Es un procedimiento que permite determinar los .costos a partir del precio.

**Costos controlables.** Son aquellos que dependen de decisiones administrativas. Son del resorte de la gerencia. No están amarrados inexorablemente a la existencia de la entidad; surgieron en algún momento como complemento del desarrollo de las metas.

**Costos directos.** Son aquellos que se pueden identificar plenamente con el producto, actividad, proceso, área de responsabilidad, en otras palabras con el objeto de costeo.

**Costos fijos.** Son aquellos costos que permanecen constantes durante un período de tiempo determinado o para cierto nivel de producción o de servicios. Su comportamiento está más ligado a otras variables distintas al volumen de fabricación.

**Costos indirectos.** Son los demás costos necesarios para completar el proceso de producción o de servicios. Se denominan costos indirectos de fabricación (CIF) o costos indirectos del servicio (CIS) y a éstos pertenecen los siguientes conceptos de costos. Materiales o insumos indirectos, mano de obra indirecta, servicios públicos, depreciaciones de los equipos productivos, mantenimiento y reparaciones, entre otros. Es el elemento más difícil de medir.

Así mismo son los que no tienen una relación directa con el producto, con la actividad, con un centro de costos específico o con el objeto de costeo. Su cuantía total se conoce fácilmente para la empresa, pero difícilmente se asocia a un producto, a una actividad, a un proceso, para su distribución se deben prorratear utilizando un factor de causalidad.

**Diccionario de actividades.** Es una recopilación de las actividades realizadas en una institución, agrupadas por procesos y seguidas de su definición. Todas las actividades que aparecen en el diccionario se deben costear.



**Direccionador.** Es un criterio de aplicación o distribución de todos aquellos parámetros convencionales que se toman como referencia para hacer una asignación objetiva y razonable de costos.

**Eficiencia.** Es la relación que existe entre la calidad y la cantidad de recursos consumidos.

**Elementos del costo.** Representan todos aquellos rubros necesarios en la producción o comercialización de bienes o prestación de servicios.

**Empresas de transformación.** Son las que se dedican a la producción de bienes. Con el recurso de mano de obra y otros costos o sea los llamados costos de conversión, se transforma una materia prima en un producto terminado nuevo.

**Empresas Extractivas.** Son aquellas que se dedican a la explotación de los recursos naturales renovables o no renovables.

**Gastos.** Son los esfuerzos económicos orientados a mantener la administración de las empresas, como por ejemplo: sueldos administrativos, comisiones por ventas, depreciaciones de los equipos de oficina, servicios públicos consumidos por las oficinas administrativas, entre otros.

**Gerencia estratégica de costos.** Sistema de gestión que busca desarrollar ventaja competitiva mediante un manejo especializado de los costos; éstos se convierten en una herramienta básica para lograr la eficiencia

**Indicadores de gestión.** Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo y que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización

**Inventarío de materias primas.** Son todos los insumos que posee una empresa para el consumo y necesarios para producir los bienes a través de uno o varios procesos de transformación, además no están disponibles para la venta sino para ser consumidos en un período determinado.

**Inventario de productos en proceso.** Representa el costo de los artículos semielaborados, dispuestos para su posterior terminación en uno o varios procesos productivos. Su grado de terminación o de avance en el proceso productivo generalmente se indica por un porcentaje.

**Inventario de productos terminados.** Representa el costo de todos los bienes que ya sufrieron todo un proceso de transformación a través de uno o varios procesos productivos y que están disponibles para la venta.

**Inventario de suministros.** Son insumos adicionales necesarios para producir los bienes, que en la mayoría de los casos no tienen un valor relevante o no constituyen significativamente la parte física del producto final.

**Mano de obra directa.** Son los salarios y prestaciones sociales legales y extralegales, como contraprestación por los esfuerzos físicos o mentales, pagados a los trabajadores que tienen una relación directa con la producción o la prestación de los servicios. De este concepto se excluyen los supervisores, vigilantes y todo el personal administrativo.

**Materiales directos.** Son elementos físicos de consumo que se utilizan en la producción de bienes o en la prestación de servicios.

**MOTP. Mano de Obra Total Ponderada.** Direccionador utilizado para distribuir algunos recursos de manera global o total hacia las actividades o procesos, especialmente aquellos relacionados con mano de obra.

**Objeto de costo.** Representa todo aquello que en última instancia se desea costear o que es la razón de ser del negocio, como servicios, productos, órdenes de fabricación, clientes, mercados o proveedores.

**Proceso.** Es una secuencia de eventos organizados para lograr resultados predeterminados y reproducibles.

**Procesos gerenciales.** Conjunto de actividades a través de las cuales se gerencia el diseño, la producción, el mercadeo, la comercialización, la logística y el apoyo a los productos y servicios.

**Recursos contables.** Son aquellos constituidos por las cuentas de costos y gastos que directamente provee la contabilidad financiera.

**Recursos Especiales.** Son aquellos que no se distribuyen a las actividades, como es el caso de los materiales que se identifican plenamente con los productos finales; suelen asignarse a los objetos de costo.

**Recursos holísticos.** Son aquellos que son consumidos por todas las actividades de una dependencia o centro de costos.

**Recursos no contables.** Son aquellos constituidos por grupos de cuentas extracontables, es decir, por cuentas que por principios de contabilidad no se deben registrar en la contabilidad financiera.

**Recursos propios.** Son los que pertenecen con exclusividad a un funcionario.

**Recursos propios específicos.** Son aquellos que no son consumidos portadas las actividades de un individuo, sino por algunas de ellas.

**Recursos propios generales.** Son aquellos que por su naturaleza pertenecen a todas las actividades del funcionario.

**Recursos.** Son todos los medios utilizados en el desarrollo de las actividades debidamente agrupados según sus características homogéneas.

**Sensibilización.** Significa enfilar a todo el personal en una sola dirección, sincronizar todas las fuerzas para el mismo lado.

**Sistema de costeo histórico.** Es aquel sistema que registra los costos reales; o sea, los costos incurridos en la fabricación o comercialización del producto o la prestación del servicio.

**Sistema de costeo por órdenes.** Es un sistema que acumula los costos por lotes o por órdenes de fabricación. Generalmente la producción es muy heterogénea.

**Sistema de costeo por procesos.** Es un sistema que acumula los costos en cada proceso sobre una base de tiempo. Los costos se trasladan de proceso en proceso hasta su terminación, usualmente los productos son homogéneos y permite una fabricación en serie.

**Sistema de costeo predeterminado.** Es el sistema que calcula los costos antes de que la producción ocurra o el período comience. Pueden ser estimados o estándares.

**Sistema de costeo.** Sistema de información que establece el procedimiento administrativo y contable para identificar los datos que permiten determinar el costo de actividades, procesos, productos o servicios.

**TCE. Tiempo Completo del Empleado.** Direccionador utilizado para distribuir algunos recursos hacia las actividades o procesos. También se le conoce como ETC (Empleado de tiempo completo)

**Ventaja Competitiva.** Un negocio es competitivamente ventajoso si como consecuencia de los beneficios de sus productos o de su relativa posición de economía en costos, genera en el tiempo un nivel de ganancia económica, o premio sobre el patrimonio, mayor, que el de un competidor promedio en el mercado.

## **6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO**

Uno de los propósitos de esta propuesta es que quien así lo desee, pueda utilizar esta metodología para implantar el modelo de costeo basado en actividades en cualquier institución. Sólo tiene que seguir las instrucciones que se dan, adaptando el procedimiento a su entidad.

La propuesta de este proyecto se crea bajo el convencimiento absoluto de que los costos son una alternativa de supervivencia.

Los pasos a seguir son los siguientes:

Paso previo

Paso 1. Establecimiento del proyecto

Paso 2. Análisis de recursos, actividades e inductores

Paso 3. Diseño del diccionario de procesos y actividades

Paso 4. Diseño de la estructura de navegación del modelo ABC

Paso 5. Información sobre las actividades

Paso 6. Construir el modelo ABC

Paso 7. Análisis e interpretación

### **Paso previo**

La idea de contar con un modelo de costos puede surgir de dos maneras: la primera es que la ley obligue a tenerlo como un sistema que brinde información a usuarios tanto internos como externos y la segunda es que la gerencia tome la iniciativa de desarrollarlo por una circunstancia especial. Indudablemente que es en el segundo caso donde de manera

más clara se obtendrán los resultados; es de elemental lógica. Es la propia iniciativa de la empresa la que asegura el éxito del proyecto.

### **Conocimiento de la empresa**

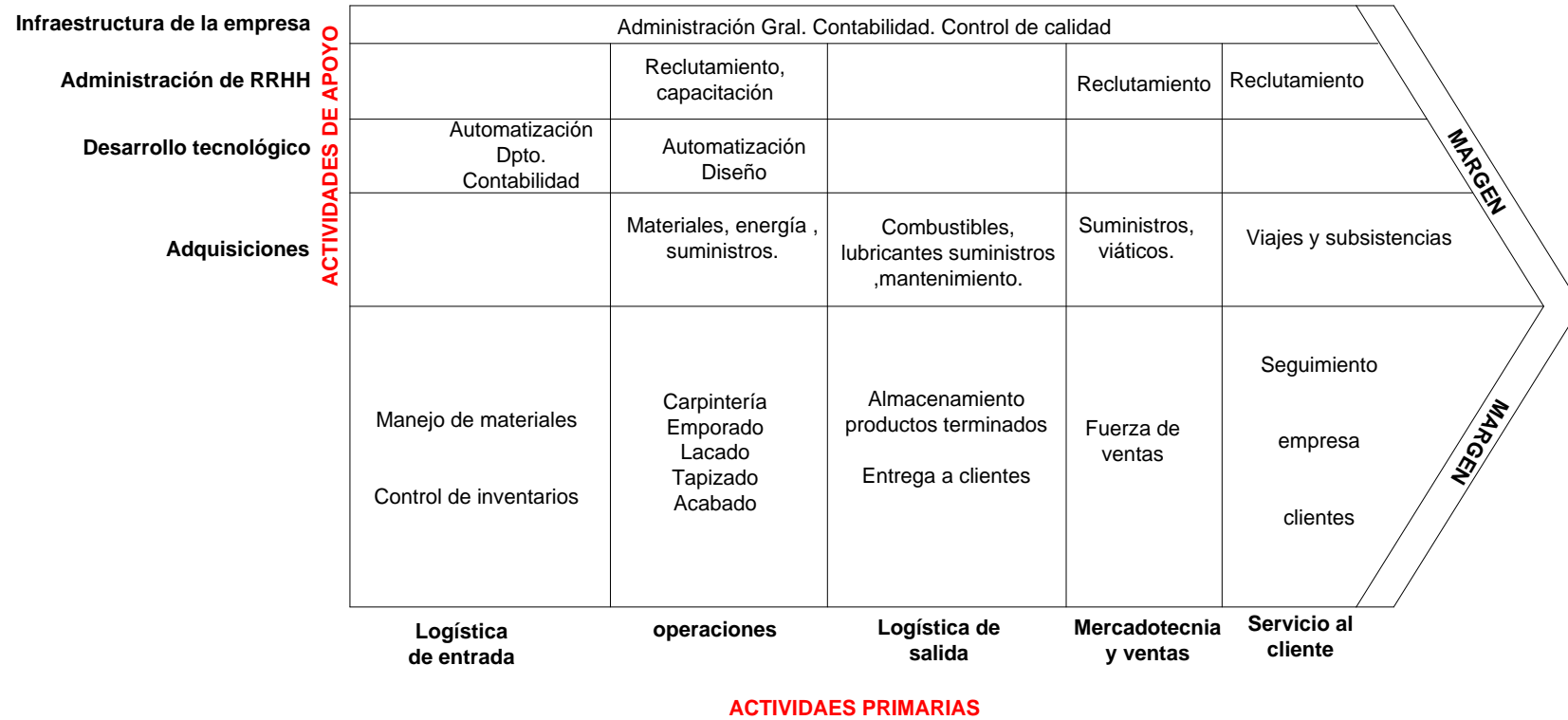
Para poder describir y dar una visión general de lo que es el Centro Artesanal Huambaló adjunto los estatutos de esta organización, (ver anexo 5).

### **Definición de la Cadena de valor del Centro Artesanal Huambaló**

La cadena de valor de la empresa sirve como herramienta para la definición de actividades primarias y secundarias en base a las cuales se distribuirán los recursos. Con este fin a continuación se presenta la cadena de valor del Centro Artesanal Huambalo.

# Cadena de valor del "CENARHU"

Gráfico 6.7.1.



Elaborado por: El autor  
Fuente: "Competitive Advantage" Michael Porter, 1987.





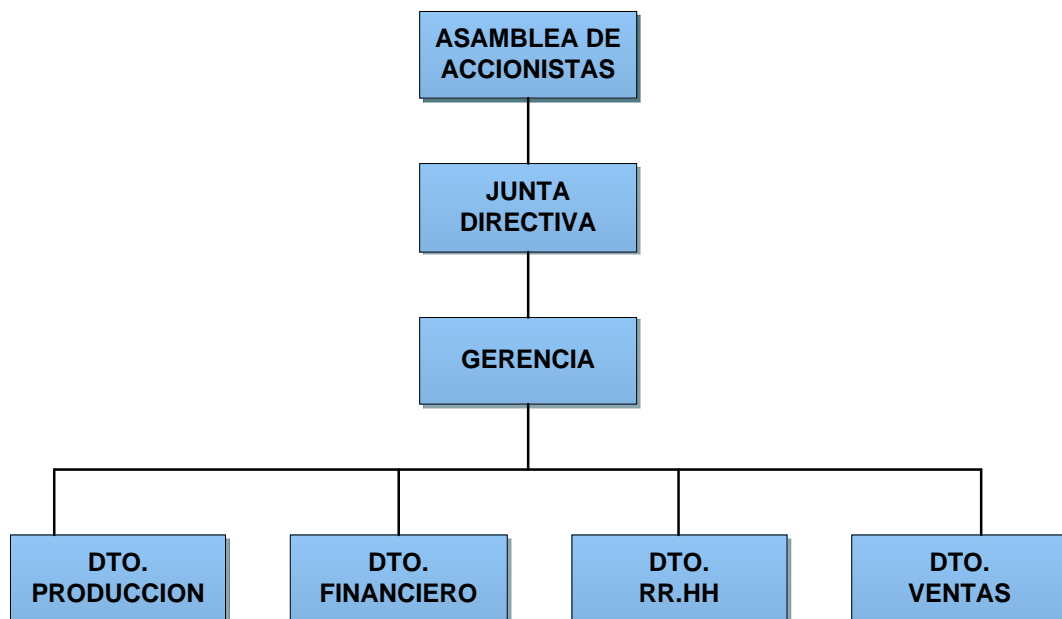
A continuación se desarrolla y se modela el sistema de costos ABC aplicado a los productos del Centro Artesanal Huambaló. Ver (ejercicio práctico luego del punto 6.9. Previsión de la Evaluación).

## 6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Para identificar en que niveles jerárquicos se encuentran los encargados de administrar la siguiente propuesta de solución tenemos el organigrama estructural como el funcional:

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CENARHU

Gráfico 6.8.1.

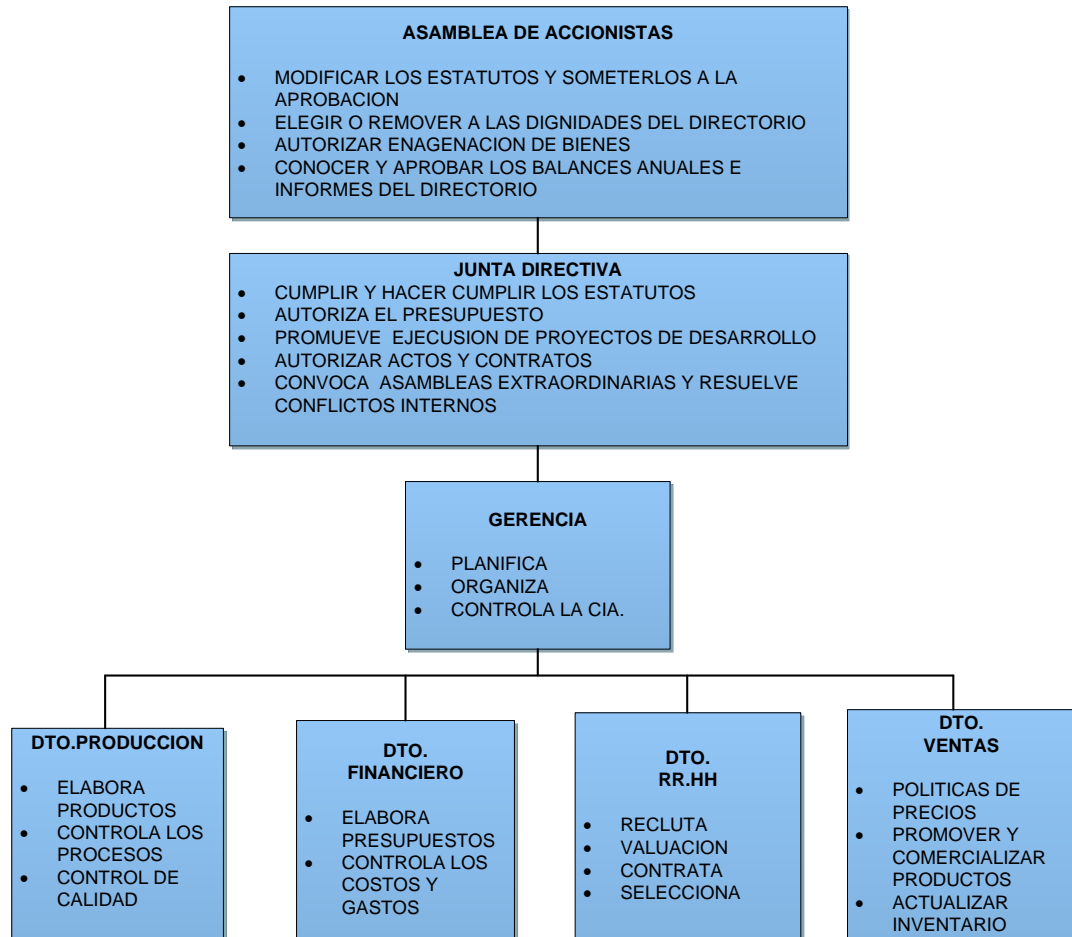


**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Investigación de Campo

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL CENARHU

Gráfico 6.8.2.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Investigación de Campo

Es responsabilidad de cada uno de los jefes departamentales llevar a cabo el proyecto, conjuntamente con todos los que conforman el Centro Artesana Huambaló.

## 6.9. PREVIÓN DE LA EVALUACIÓN

Se ha determinado conjuntamente que al transcurrir cada trimestre se haga vigilancia y monitoreo de las actividades, ya sean administrativas u operacionales, así como también es necesario un análisis y evaluación de eficiencia de las mismas.

Los problemas que una entidad tiene sobre sus costos no se resuelven con sólo calcularlos o conocerlos, sino con la actitud que se disponga frente a su gestión. La administración basada en actividades será la nueva herramienta útil para los directivos del centro Artesanal Huambalo con el fin de tomar decisiones acertadas, objeto de esta propuesta de solución.

Administración basada en actividades es un proceso de reingeniería que significa mejorar utilizando las actividades y mejorar significa disminuir costos, ser eficiente, desarrollar ventajas competitivas, lograr las metas de rentabilidad.

Equivocadamente se dice que el sistema de costeo basado en actividades tiene como propósito fundamental disminuir los costos o racionalizarlos; no; las bondades de este sistema radican en su objetividad y la visión por actividades; el que disminuye los costos; o al menos pretende disminuirlos o racionalizarlos, es la administración del costeo basado en actividades.

Con la administración basada en actividades los directivos del Centro Artesanal Huambaló podrán ser más eficientes en:

**Disminuir o racionalizar los costos:** el propósito esencial de cualquier herramienta administrativa debe estar orientado directa o indirectamente a la creación de valor de la empresa. Cualquier acción que tienda a disminuir o racionalizar los costos de operación siempre será bienvenida.

**Gerenciar estratégicamente el costo:** Frente a esta situación hay que resolver dos inquietudes:

¿La actividad agrega valor al proceso?

¿Con qué nivel de eficiencia se desarrolla la actividad?

No permitir ninguna actividad que no sea absolutamente esencial en el proceso y trabajar sin pausa en la recuperación de la eficiencia de las actividades es gerenciar estratégicamente el costo.

**Identificar la capacidad ociosa:**

Para gerenciar estratégicamente el costo es indispensable identificar cuándo éste es elevado, por efectos de la capacidad ociosa.

**Eliminar el despilfarro:** hasta el empresario menos soñador siempre deseará hacer mejor las cosas. La eficiencia no puede congeniar con el despilfarro, siendo éste entendido de varias formas, como por ejemplo:

Capacidad ociosa, Tiempos perdidos en recursos limitados, bajas rotaciones de inventarios, elevados niveles de inventarios, deterioro y obsolescencia de inventarios, mal uso de las materias primas, etc.

# **EJERCICIO PRÁCTICO**

**Objetos de Costo a calcular:**

- **Juego de comedor (ATENAS) mesa 1.70 x 1.10 color café + 6 sillas tapizadas**

Gráfico 6.7.3.



- **Juego de Sala (SALMON`S) sofá esquinero color blanco + un auxiliar para revistas y un pups.**

Gráfico 6.7.4.



- **Juego de Dormitorio (HOYOS) cama de 2 plazas color café- blanco + 2 veladores + un semanero y un espejo colgante.**

Gráfico 6.7.5.



**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Investigación de Campo

Cuadro 6.7.1.

DESCRIPCIÓN DE MATERIALES PARA UN JUEGO DE COMEDOR				
MATERIAL	CANTIDAD	MEDIDA	PRECIO UNITARIO (USD)	TOTAL(USD)
Plancha de triplex de 15 mm (2.40*1.22)	1	unidades	26	26
Plancha de plywood decorativo agreste 4mm (2.40*1.22)	3	unidades	17	51
Tablón laurel (5*28*240)	6	unidades	6	36
Doble piezas de laurel (10*28*240)	2	unidades	12	24
Cola plástica	2	litros	3,25	6,5
Clavillos de 35 mm	560	unidades	0,0014	0,784
Clavillos de 15 mm	900	unidades	0,0012	1,08
Lija fandely # 80	1,2	metros	2	2,4
Lija fandely # 100	1,2	metros	2,5	3
Repelente para polilla	2,5	litros	3	7,5
Sellador catalizado	5	litros	5,5	27,5
Tinte café	2	litros	9	18
Laca para acabado transparente	4	litros	5,5	22
Resbalones	28	unidades	0,005	0,14
Tornillos 30 mm	4	unidades	0,005	0,02
Tornillos 25 mm	24	unidades	0,005	0,12
Plancha de esponja especial 6 cm (2 *1.22)	1	unidades	20	20
Tela para tapizado (blanca)	2	metros	10	20
Cemento de contacto	0,25	litro	3,2	0,8
Grapas	300	unidades	0,004	1,2
			<b>TOTAL</b>	<b>268,044</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Investigación de Campo



Cuadro 6.7.2.

DESCRIPCIÓN DE MATERIALES PARA UN JUEGO DE SALA				
MATERIAL	CANTIDAD	MEDIDA	PRECIO UNITARIO (USD)	TOTAL(USD)
Plancha de triplex de 4 mm (2.40*1.22)	1	unidades	15	15
Doble piezas de laurel (10*28*240)	4	unidades	12	48
Cola plástica	1	litros	3,25	3,25
Clavillos de 35 mm	300	unidades	0,0014	0,42
Clavillos de 15 mm	150	unidades	0,0012	0,18
Plancha Lija fandely # 150	1	plancha	0,5	0,5
Plancha Lija fandely # 120	1	plancha	0,5	0,5
Lija fandely # 100	0,25	metros	2,5	0,625
Repelente para polilla	1	litros	3	3
Sellador catalizado	1	litros	5,5	5,5
Laca blanca	1	litros	9	9
Laca para acabado semi-mate	1	litros	5,5	5,5
Resbalones	20	unidades	0,005	0,1
Tornillos 30 mm	4	unidades	0,005	0,02
Tornillos 25 mm	24	unidades	0,005	0,12
Plancha de esponja especial 10 cm (2 *1.22)	1	unidades	35	35
Plancha de esponja especial 6 cm (2 *1.22)	1	unidades	20	20
Plancha de esponja especial 2 cm (2 *1.22)	3	unidades	7	21
Fundas de plumón	3	unidades	7	21
Micro cuero negro (1*2) m	1	metros	9	9
Tela para tapizado microfibra (blanca)	17	metros	7	119
Cemento de contacto	2,00	litro	3,2	6,4
Grapas	1	caja	20	20
<b>TOTAL</b>				<b>343,115</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Investigación de Campo

Cuadro 6.7.3.

DESCRIPCIÓN DE MATERIALES PARA UN JUEGO DE DORMITORIO				
MATERIAL	CANTIDAD	MEDIDA	PRECIO UNITARIO (USD)	TOTAL(USD)
Plancha de triplex de 4 mm (2.40*1.22)	5	unidades	15	75
Plancha de triplex de 15 mm (2.40*1.22)	1	unidades	26	26
Tablón laurel (5*28*240)	6	unidades	6	36
Doble piezas de laurel (10*28*240)	7	unidades	12	84
Cola plástica	2	litros	3,25	6,5
Clavillos de 35 mm	0,5	caja	10	5
Lija fandely # 80	0,25	metros	2,5	0,625
Lija fandely # 60	0,25	metros	2,5	0,625
Repelente para polilla	3	litros	3	9
Sellador catalizado	7	litros	5,5	38,5
Tinte café	1	litros	9	9
Tinte blanco	1	litros	9	9
Laca para acabado transparente	4	litros	5,5	22
Tornillos ( 40 mm)	16	unidades	0,1	1,6
Ángulos	4	unidades	0,5	2
espejo (80*50)cm	1	unidades	15	15
			<b>TOTAL</b>	<b>339,85</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Investigación de Campo

Cuadro 6.7.4.

<b>COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (CENARHU) DICCIONARIO DE ACTIVIDADES</b>						
CENTRO DE COSTOS : PRODUCCIÓN						
FECHA: 06/01/2011						
Código:	NOMBRE ACTIVIDAD	Eficiencia				
		Puntaje				
PROCESO	CARPINTERIA	1	2	3	4	5
A	Selección de madera				x	
B	cepillado				x	
C	corte				x	
D	Huequiado				x	
E	armado			x		
PROCESO	EMPORADO					
F	Lijado		x			
G	dar dos bases de sellador				x	
PROCESO	LACADO					
H	Proveer color				x	
I	Colocación de laca transparente y/o semi-mates					x
PROCESO	TAPIZADO					
J	Corte y colocación de esponja		x			
K	Corte y colocación de tela					x
L	Corte y colocación de micro cuero	x				
PROCESO	ACABADO					
M	Colocación de agregados como manillas, topes, ángulos, espejos, vidrios, etc.				x	

\* La ponderación de eficiencia está dada en base al grado la dificultad o complejidad de realizar las tareas.

**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Investigación de Campo

Cuadro 6.7.5.

<b>TIEMPOS</b>				
<b>AREA DE PRODUCCION</b>		<b>POR UN JUEGO DE COMEDOR</b>		
<b>CODIGO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>MINUTOS</b>	<b>HORAS</b>	<b>%</b>
<b>PROCESO</b>	<b>CARPINTERIA</b>	<b>425,00</b>	<b>7,08</b>	<b>100,00</b>
A	Selección de madera	10	0,17	2,35
B	Cepillado	30	0,50	7,06
C	Corte	70	1,17	16,47
D	Huequiado	15	0,25	3,53
E	Armado	300	5,00	70,59
<b>PROCESO</b>	<b>EMPORADO</b>	<b>360,00</b>	<b>6,00</b>	<b>100,00</b>
F	Lijado	240	4,00	66,67

TIEMPOS				
AREA DE PRODUCCION		POR UN JUEGO DE COMEDOR		
CODIGO	ACTIVIDAD	MINUTOS	HORAS	%
G	Dar dos bases de sellador	120	2,00	33,33
<b>PROCESO</b>	<b>LACADO</b>	<b>360,00</b>	<b>6,00</b>	<b>100,00</b>
H	Proveer color	180	3,00	50,00
I	Colocación de laca transparente y/o semi-mates	180	3,00	50,00
<b>PROCESO</b>	<b>TAPIZADO</b>	<b>360,00</b>	<b>6,00</b>	<b>100,00</b>
J	Corte y colocación de esponja	180	3,00	50,00
K	Corte y colocación de tela	180	3,00	50,00
<b>PROCESO</b>	<b>ACABADO</b>	<b>60,00</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>
M	Colocación de agregados como manillas, topes, ángulos, espejos, vidrios, etc.	60	1,00	100,00
<b>TOTAL</b>		<b>1565,00</b>	<b>26,08</b>	<b>500,00</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Investigación de Campo

Cuadro 6.7.6.

TIEMPOS				
AREA DE PRODUCCION		POR UN JUEGO DE SALA		
CODIGO	ACTIVIDAD	MINUTOS	HORAS	%
<b>PROCESO</b>	<b>CARPINTERIA</b>	<b>415,00</b>	<b>6,92</b>	<b>100,00</b>
A	Selección de madera	10	0,17	2,41
B	Cepillado	30	0,50	7,23
C	Corte	120	2,00	28,92
D	Huequiado	15	0,25	3,61
E	Armado	240	4,00	57,83
<b>PROCESO</b>	<b>EMPORADO</b>	<b>285,00</b>	<b>4,75</b>	<b>100,00</b>
F	Lijado	240	4,00	84,21
G	Dar dos bases de sellador	45	0,75	15,79
<b>PROCESO</b>	<b>LACADO</b>	<b>55,00</b>	<b>0,92</b>	<b>100,00</b>
H	Proveer color	35	0,58	63,64
I	Colocación de laca transparente y/o semi-mates	20	0,33	36,36
<b>PROCESO</b>	<b>TAPIZADO</b>	<b>690,00</b>	<b>11,50</b>	<b>100,00</b>
J	Corte y colocación de esponja	360	6,00	52,17
K	Corte y colocación de tela	300	5,00	43,48
L	Corte y colocación de micro cuero	30	0,50	4,35
<b>PROCESO</b>	<b>ACABADO</b>	<b>20,00</b>	<b>0,33</b>	<b>100,00</b>
M	Colocación de agregados como manillas, topes, ángulos, espejos, vidrios, etc.	20	0,33	100,00
<b>TOTAL</b>		<b>1465,00</b>	<b>24,42</b>	<b>500,00</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Investigación de Campo

Cuadro 6.7.7.

TIEMPOS				
AREA DE PRODUCCION		POR UN JUEGO DE DORMITORIO		
CODIGO	ACTIVIDAD	MINUTOS	HORAS	%
<b>PROCESO</b>	<b>CARPINTERIA</b>	<b>690,00</b>	<b>11,50</b>	<b>100,00</b>
A	Selección de madera	10	0,17	1,45
B	Cepillado	120	2,00	17,39
C	Corte	120	2,00	17,39
D	Huequiado	20	0,33	2,90
E	Armado	420	7,00	60,87
<b>PROCESO</b>	<b>EMPORADO</b>	<b>300,00</b>	<b>5,00</b>	<b>100,00</b>
F	Lijado	240	4,00	80,00
G	Dar dos bases de sellador	60	1,00	20,00
<b>PROCESO</b>	<b>LACADO</b>	<b>60,00</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>
H	Proveer color	30	0,50	50,00
I	Colocación de laca transparente	30	0,50	50,00
<b>PROCESO</b>	<b>ACABADO</b>	<b>60,00</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>
M	Colocación de agregados como manillas, topes, ángulos, espejos, vidrios, etc.	60	1,00	100,00
<b>TOTAL</b>		<b>1110,00</b>	<b>18,50</b>	<b>400,00</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Investigación de Campo

**RECURSOS:****Mano de obra directa.**

Cuadro 6.7.8.

COSTO DE MANO DE OBRA JUEGO DE COMEDOR						
PROCESO	Nº PERSONAS	COSTO POR PROCESO	SUBTOTAL	JUEGOS EN EL MES	SUELDO MENSUAL	%
CARPINTERIA	3	\$ 78,00	\$ 234,00	16,00	\$ 3.744,00	53,42
EMPORADO	2	\$ 50,00	\$ 100,00		\$ 1.600,00	22,83
LACADO	2	\$ 30,00	\$ 60,00		\$ 960,00	13,70
TAPIZADO	2	\$ 12,00	\$ 24,00		\$ 384,00	5,48
ACABADO	2	\$ 10,00	\$ 20,00		\$ 320,00	4,57
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>\$ 180,00</b>	<b>\$ 438,00</b>	<b>16,00</b>	<b>\$ 7.008,00</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Investigación de Campo

Cuadro 6.7.9.

COSTO DE MANO DE OBRA JUEGO DE SALA						
PROCESO	Nº PERSONAS	COSTO POR PROCESO	SUBTOTAL	JUEGOS EN EL MES	SUELDO MENSUAL	%
CARPINTERIA	2	\$ 50,00	\$ 100,00	12,00	\$ 1.200,00	18,87
EMPORADO	2	\$ 15,00	\$ 30,00		\$ 360,00	5,66
LACADO	2	\$ 10,00	\$ 20,00		\$ 240,00	3,77
TAPIZADO	3	\$ 120,00	\$ 360,00		\$ 4.320,00	67,92
ACABADO	2	\$ 10,00	\$ 20,00		\$ 240,00	3,77
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>\$ 205,00</b>	<b>\$ 530,00</b>	<b>12,00</b>	<b>\$ 6.360,00</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Investigación de Campo

Cuadro 6.7.10.

COSTO DE MANO DE OBRA JUEGO DE DORMITORIO						
PROCESO	Nº PERSONAS	COSTO POR PROCESO	SUBTOTAL	JUEGOS EN EL MES	SUELDO MENSUAL	%
CARPINTERIA	3	\$ 100,00	\$ 300,00		\$ 6.000,00	53,57
EMPORADO	3	\$ 60,00	\$ 180,00		\$ 3.600,00	32,14
LACADO	2	\$ 30,00	\$ 60,00		\$ 1.200,00	10,71
ACABADO	2	\$ 10,00	\$ 20,00	20,00	\$ 400,00	3,57
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>\$ 200,00</b>	<b>\$ 560,00</b>	<b>20,00</b>	<b>\$ 11.200,00</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Investigación de Campo

### Costos indirectos de fabricación (CIF)

Cuadro 6.7.11.

MANO DE OBRA INDIRECTA (R14)			
CARGO	NOMBRE Y APELLIDO	HORAS LABORADAS	SUELDOS MENSUAL
Jefe de Producción	Morales Edgar	8 horas diarias	500 USD
Bodeguero	Morales Wilson	8 horas diarias	250 USD
<b>TOTAL DE MANO DE OBRA INDIRECTA:</b>			<b>750</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Investigación de Campo

Cuadro 6.7.12.

DEPRECIACIÓN MAQUINARIA		DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL
CIERRA CIRCULAR (R3) =	$\frac{\text{VALOR MAQ. - VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}} = \frac{2500 - 250}{10} =$	225	/ 12 = 18,75
CIERRA CINTA (R4) =	$\frac{\text{VALOR MAQ. - VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}} = \frac{1300 - 130}{10} =$	117	/ 12 = 9,75
CANTEADORA (R5) =	$\frac{\text{VALOR MAQ. - VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}} = \frac{2000 - 200}{10} =$	180	/ 12 = 15
TUPI DE MESA (R6)=	$\frac{\text{VALOR MAQ. - VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}} = \frac{1800 - 180}{10} =$	162	/ 12 = 13,5
CEPILLO (R7) =	$\frac{\text{VALOR MAQ. - VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}} = \frac{2800 - 280}{10} =$	252	/ 12 = 21
COMPRESOR (R8) =	$\frac{\text{VALOR MAQ. - VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}} = \frac{1500 - 150}{10} =$	135	/ 12 = 11,25
INGLETEADORA (R9) =	$\frac{\text{VALOR MAQ. - VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}} = \frac{500 - 50}{10} =$	45	/ 12 = 3,75
TUPI DE MANO (R10) =	$\frac{\text{VALOR MAQ. - VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}} = \frac{600 - 60}{10} =$	54	/ 12 = 4,5
PULIDORA (R11) =	$\frac{\text{VALOR MAQ. - VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}} = \frac{500 - 50}{10} =$	45	/ 12 = 3,75

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Investigación de Campo

Cuadro 6.7.13.

**HERRAMIENTAS Y MATERIALES INDIRECTOS (R12)**

**(Herramientas)**

DETALLE	CANTIDAD	MEDIDA	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Pistola de clavos	3,00	unidad	60,00	180,00
Vibradora	2,00	unidad	80,00	160,00
Brochas	3,00	unidad	1,20	3,60
Pistola de soplete	3,00	unidad	15,00	45,00
Lápiz	3,00	unidad	0,25	0,75
Taladro	3,00	unidad	150,00	450,00
<b>TOTAL</b>			306,45	839,35

**(Materiales Indirectos)**

DETALLE	CANTIDAD	MEDIDA	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Cinta de empaque	1,00	rollo	8,50	8,50
Crema Abrillantadora	1,00	litro	17,00	17,00
<b>TOTAL</b>			25,50	25,50

<b>TOTAL CIF HERRAMIENTAS</b>	839,35
<b>TOTAL CIF MATERIALES INDIRECTOS</b>	25,50
<b>TOTAL</b>	<b>864,85</b>

**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Investigación de Campo

Cuadro 6.7.14.

<b>PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS (R13)</b>	
<b>PAGO MENSUAL DE LUZ:</b>	399,90 USD
<b>PAGO MENSUAL DE AGUA:</b>	87,93 USD
<b>PAGO MENSUAL DE TELEFONO:</b>	74,00 USD
<b>561,83 USD</b>	

**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Investigación de Campo



**Gastos:**

Cuadro 6.7.15.

**GASTOS ADMINISTRATIVOS (R15)**

CONCEPTO	PARCIAL	AÑO 2010	
		MENSUAL	ANUAL
Gastos Sueldos y Salarios Dep. Administrativo		713,11	8.557,32
Gasto Honorario Gerente		500,00	6.000,00
<u>Gasto Utiles de Oficina</u>		94,50	1.134,00
Resma de Hojas	13,50		
Esferos, correctores y resaltadores	3,00		
Lápices, minas y borradores	2,00		
Hojas Membretadas y sobres	10,00		
Sobres de Manila	4,00		
Cd's en blanco	4,00		
Carpetas y Archiveros	6,00		
Serie de facturas	12,00		
Serie de Requisiciones	10,00		
Tóner y cartuchos de tinta	20,00		
Serie de Ordenes de Pedido	10,00		
<u>Gastos de Aseo y Limpieza</u>		35,00	420,00
Desinfectantes	10,00		
Escobas, trapeador y palas	3,00		
Fundas de Basura	3,00		
Papel Higiénico	8,00		
Jabón de Tocador	2,00		
Toallas	3,00		
Ambiental	6,00		
Gasto Depreciación de Equipos de Oficina		4,00	47,97
Gasto Depreciación de Edificio		112,50	1.350,00
Gasto Depreciación de Muebles y Enceres		86,25	1.035,00
Gasto Depreciación de Equipo de Computo		80,83	970,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>1.626,19</b>	<b>19.514,29</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Investigación de Campo

Cuadro 6.7.16.

**ROL DE PAGOS ADMINISTRATIVO**

**SUELDO BÁSICO:** 240,00

NOMBRE	CARGO	SUELDO UNIFICADO	DIAS TRABAJADOS	SUELDO REAL	HORAS EXTRAS				TOTAL INGRESO
					# HORAS 50%	50%	# HORAS 100%	100%	
Liliana Jácome	CONTADORA	300,00	30,00	300,00	0	0,00	0	0,00	300,00
Joffre Espinoza	SECRETARIO	240,00	30,00	240,00	0	0,00	0	0,00	240,00
<b>TOTAL MENSUAL</b>		<b>540,00</b>	<b>60,00</b>	<b>540,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>540,00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>6480,00</b>	<b>720,00</b>	<b>6480,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>6480,00</b>
9,35% APOORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	LIQUIDO A PAGAR	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACIONES	F. RESV.	12,15% AP. PATRONAL	TOTAL PROVISION	COSTO TOTAL
28,05	28,05	271,95	25,00	20,00	12,50	0,00	36,45	93,95	<b>393,95</b>
22,44	22,44	217,56	20,00	20,00	10,00	0,00	29,16	79,16	<b>319,16</b>
<b>50,49</b>	<b>50,49</b>	<b>489,51</b>	<b>45,00</b>	<b>40,00</b>	<b>22,50</b>	<b>0,00</b>	<b>65,61</b>	<b>173,11</b>	<b>713,11</b>
<b>605,88</b>	<b>605,88</b>	<b>5874,12</b>	<b>540,00</b>	<b>480,00</b>	<b>270,00</b>	<b>0,00</b>	<b>787,32</b>	<b>2077,32</b>	<b>8557,32</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Investigación de Campo

Cuadro 6.7.17.

DEPRECIACIÓN EDIFICIO		
EDIFICIO E INSTALACIONES	= $\frac{\text{VALOR} - \text{VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}}$	= $\frac{30000 - 300}{20}$ = 1350
		/ 12 = 112,50
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE OFICINA</b>		<b>112,50</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Investigación de Campo

Cuadro 6.7.18.

DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES						
			DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL		
ESCRITORIOS	=	$\frac{\text{VALOR} - \text{VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}} = \frac{2000 - 200}{10} =$	180	/	12 =	15
SILLAS	=	$\frac{\text{VALOR} - \text{VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}} = \frac{3000 - 300}{10} =$	270	/	12 =	22,5
SILLONES	=	$\frac{\text{VALOR} - \text{VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}} = \frac{5000 - 500}{10} =$	450	/	12 =	37,5
MESAS	=	$\frac{\text{VALOR} - \text{VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}} = \frac{1500 - 150}{10} =$	135	/	12 =	11,25
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENCERES</b>						<b>86,25</b>

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Investigación de Campo

Cuadro 6.7.19.

DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE OFICINA						
				DEPRECIACIÓN ANUAL		DEPRECIACIÓN MENSUAL
CALCULADORA	=	$\frac{\text{VALOR} - \text{VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}} = \frac{38 - 3.8}{10} =$		3,42	/ 12 =	0,29
MAQUINA	=	$\frac{\text{VALOR} - \text{VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}} = \frac{450 - 4.5}{10} =$		44,55	/ 12 =	3,71
REGISTRADORA						
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE OFICINA</b>						<b>4,00</b>

Elaborado por: El autor  
Fuente: Investigación de Campo

Cuadro 6.7.20.

DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTO						
				DEPRECIACIÓN ANUAL		DEPRECIACIÓN MENSUAL
COMPUTADOR 1	=	$\frac{\text{VALOR} - \text{VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}} = \frac{750 - 22.50}{3} =$		242,50	/ 12 =	20,21
COMPUTADOR 2	=	$\frac{\text{VALOR} - \text{VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}} = \frac{750 - 22.50}{3} =$		242,50	/ 12 =	20,21

DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTO					
				DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL
COMPUTADOR 3	=	$\frac{\text{VALOR} - \text{VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}}$	=	$\frac{750 - 22.50}{3} = 242,50$	/ 12 = 20,21
COMPUTADOR 4	=	$\frac{\text{VALOR} - \text{VALOR RES.}}{\text{VIDA UTIL}}$	=	$\frac{750 - 22.50}{3} = 242,50$	/ 12 = 20,21
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTO</b>					<b>80,83</b>

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Investigación de Campo

Cuadro 6.7.21.

**GASTOS DE VENTA (R16)**

CONCEPTO	2010	
	MENSUAL	ANUAL
Gasto Publicidad y Propaganda	50,00	600,00
Gasto viáticos	30,00	360,00
Gastos Sueldos Dep. De Ventas	787,90	9.454,80
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>867,90</b>	<b>10.414,80</b>

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Investigación de Campo

Cuadro 6.7.22.

## ROL DE PAGOS VENTAS

SUELDO BÁSICO: 240,00

NOMBRE	CARGO	SUELDO UNIFICADO	DIAS TRABAJADOS	SUELDO REAL	HORAS EXTRAS				TOTAL INGRESO
					# HORAS AL 50%	50%	# HORAS AL 100%	100%	
N.N.	AG. VENDEDOR	300,00	30,00	300,00	0	0,00	0	0,00	300,00
N.N.	AG. VENDEDOR	300,00	30,00	300,00	0	0,00	0	0,00	300,00
<b>TOTAL MENSUAL:</b>		<b>600,00</b>	<b>60,00</b>	<b>600,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>600,00</b>
<b>TOTAL ANUAL:</b>		<b>7200,00</b>	<b>-</b>	<b>7200,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7200,00</b>
9,35% APOORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	LIQUIDO A PAGAR	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACIONES	F. RESERVA	12,15% AP. PATRONAL	TOTAL PROVISION	COSTO TOTAL
28,05	28,05	271,95	25,00	20,00	12,50	0,00	36,45	93,95	393,95
28,05	28,05	271,95	25,00	20,00	12,50	0,00	36,45	93,95	393,95
<b>56,10</b>	<b>56,10</b>	<b>543,90</b>	<b>50,00</b>	<b>40,00</b>	<b>25,00</b>	<b>0,00</b>	<b>72,90</b>	<b>187,90</b>	<b>787,90</b>
<b>673,20</b>	<b>673,20</b>	<b>6526,80</b>	<b>600,00</b>	<b>480,00</b>	<b>300,00</b>	<b>0,00</b>	<b>874,80</b>	<b>2254,80</b>	<b>9454,80</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Investigación de Campo

Cuadro 6.7.23.

**GASTOS FINANCIEROS (R17)**

		2010	
CONCEPTO	PARCIAL	MENSUAL	ANUAL
<u>Gastos Bancarios</u>			
Intereses pagados	28,02	28,02	336,24
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>28,02</b>	<b>336,24</b>

**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Investigación de Campo

Cuadro 6.7.24.

## Asignación de los recursos a las diferentes actividades:

RECURSOS		MOD				R3,R4,R5,R9	R6,R10,R11	R7	R8	R12,R13,R14	R15,R16,R17	COSTO POR ACTIVIDAD MENSUAL
TOTAL DE RECURSO EN USD		24568,00				47,25	21,75	21	11,25	2.176,68	2.522,11	
DRIVERS	% TCE	TCE	% MOD	%MOTP	RTP	RTP	RTP	RTP	MOTP	MOTP	JUEGO DE COMEDOR	
CODIGO	ACTIVIDAD											
<b>PROCESO</b>	<b>CARPINTERIA</b>	<b>100,00</b>	<b>3744,00</b>	<b>53,42</b>	<b>17,81</b>	<b>17,64</b>	<b>10,10</b>	<b>5,48</b>	<b>0,00</b>	<b>387,63</b>	<b>449,14</b>	<b>4613,99</b>
A	Selección de madera	2,35	88,09	1,26	0,42	0,00	0,00	0,00	0,00	9,12	10,57	107,78
B	Cepillado	7,06	264,28	3,77	1,26	0,00	0,00	5,48	0,00	27,36	31,70	328,83
C	Corte	16,47	616,66	8,80	2,93	17,64	0,00	0,00	0,00	63,84	73,98	772,12
D	Huequiado	3,53	132,14	1,89	0,63	0,00	0,00	0,00	0,00	13,68	15,85	161,67
E	Armado	70,59	2642,82	37,71	12,57	0,00	10,10	0,00	0,00	273,62	317,04	3243,58
<b>PROCESO</b>	<b>EMPORADO</b>	<b>100,00</b>	<b>1600,00</b>	<b>22,83</b>	<b>7,61</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,99</b>	<b>165,65</b>	<b>191,94</b>	<b>1959,58</b>
F	Lijado	66,67	1066,67	15,22	5,07	0,00	0,00		0,00	110,44	127,96	1305,06
G	Dar dos bases de sellador	33,33	533,33	7,61	2,54	0,00			1,99	55,22	63,98	654,52
<b>PROCESO</b>	<b>LACADO</b>	<b>100,00</b>	<b>960,00</b>	<b>13,70</b>	<b>4,57</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,57</b>	<b>99,39</b>	<b>115,16</b>	<b>1178,13</b>
H	Proveer color	50,00	480,00	6,85	2,28	0,00	0,00		1,79	49,70	57,58	589,07
I	colocación de laca transparente y/o semi-mates	50,00	480,00	6,85	2,28	0,00	0,00	0,00	1,79	49,70	57,58	589,07
<b>PROCESO</b>	<b>TAPIZADO</b>	<b>100,00</b>	<b>384,00</b>	<b>5,48</b>	<b>1,83</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>39,76</b>	<b>46,07</b>	<b>469,82</b>
J	Corte y colocación de esponja	50,00	192,00	2,74	0,91	0,00	0,00	0,00	0,00	19,88	23,03	234,91
K	Corte y colocación de tela	50,00	192,00	2,74	0,91	0,00	0,00	0,00	0,00	19,88	23,03	234,91
<b>PROCESO</b>	<b>ACABADO</b>	<b>100,00</b>	<b>320,00</b>	<b>4,57</b>	<b>1,52</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>33,13</b>	<b>38,39</b>	<b>391,52</b>
M	Colocación de agregados como manillas, topes, ángulos, espejos, vidrios, etc.	100,00	320,00	4,57	1,52	0,00	0,00	0,00	0,00	33,13	38,39	391,52
<b>TOTAL</b>		<b>500,00</b>	<b>7008,00</b>	<b>100,00</b>	<b>33,33</b>	<b>17,64</b>	<b>10,10</b>	<b>5,48</b>	<b>5,56</b>	<b>725,56</b>	<b>840,70</b>	<b>8613,04</b>



RECURSOS		MOD				R3,R4,R5,R9	R6,R10,R11	R7	R8	R12,R13,R14	R15,R16,R17	COSTO POR ACTIVIDAD MENSUAL
TOTAL DE RECURSO EN USD		24568,00				47,25	21,75	21,00	11,25	2.176,68	2.522,11	
DRIVERS	% TCE	TCE	% MOD	%MOTP	RTP	RTP	RTP	RTP	MOTP	MOTP		
CODIGO	ACTIVIDAD	JUEGO DE SALA										
<b>PROCESO</b>	<b>CARPINTERIA</b>	<b>100,00</b>	<b>1200,00</b>	<b>18,87</b>	<b>6,29</b>	<b>10,94</b>	<b>2,92</b>	<b>1,98</b>	<b>0,00</b>	<b>136,90</b>	<b>158,62</b>	<b>1511,36</b>
A	Selección de madera	2,41	28,92	0,45	0,15	0,00	0,00	0,00	0,00	3,30	3,82	36,04
B	Cepillado	7,23	86,75	1,36	0,45	0,00	0,00	1,98	0,00	9,90	11,47	110,09
C	Corte	28,92	346,99	5,46	1,82	10,94	0,00	0,00	0,00	39,58	45,87	443,38
D	Huequiado	3,61	43,37	0,68	0,23	0,00	0,00	0,00	0,00	4,95	5,73	54,05
E	Armado	57,83	693,98	10,91	3,64	0,00	2,92	0,00	0,00	79,17	91,73	867,80
<b>PROCESO</b>	<b>EMPORADO</b>	<b>100,00</b>	<b>360,00</b>	<b>5,66</b>	<b>1,89</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,23</b>	<b>41,07</b>	<b>47,59</b>	<b>448,89</b>
F	Lijado	84,21	303,16	4,77	1,59	0,00	0,00	0,00	0,00	34,58	40,07	377,82
G	Dar dos bases de sellador	15,79	56,84	0,89	0,30	0,00	0,00	0,00	0,23	6,48	7,51	71,07
<b>PROCESO</b>	<b>LACADO</b>	<b>100,00</b>	<b>240,00</b>	<b>3,77</b>	<b>1,26</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,98</b>	<b>27,38</b>	<b>31,72</b>	<b>300,09</b>
H	Proveer color	63,64	152,73	2,40	0,80	0,00	0,00	0,00	0,63	17,42	20,19	190,97
I	colocación de laca transparente y/o semi-mates	36,36	87,27	1,37	0,46	0,00	0,00	0,00	0,36	9,96	11,54	109,12
<b>PROCESO</b>	<b>TAPIZADO</b>	<b>100,00</b>	<b>4320,00</b>	<b>67,92</b>	<b>22,64</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>492,83</b>	<b>571,04</b>	<b>5383,88</b>
J	Corte y colocación de esponja	52,17	2253,91	35,44	11,81	0,00	0,00	0,00	0,00	257,13	297,94	2808,98
K	Corte y colocación de tela	43,48	1878,26	29,53	9,84	0,00	0,00	0,00	0,00	214,28	248,28	2340,82
L	Corte y colocación de micro cuero	4,35	187,83	2,95	0,98	0,00	0,00	0,00	0,00	21,43	24,83	234,08
<b>PROCESO</b>	<b>ACABADO</b>	<b>100,00</b>	<b>240,00</b>	<b>3,77</b>	<b>1,26</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>27,38</b>	<b>31,72</b>	<b>299,10</b>
M	Colocación de agregados como manillas, topes, ángulos, espejos, vidrios, etc.	100,00	240,00	3,77	1,26	0,00	0,00	0,00	0,00	27,38	31,72	299,10
<b>TOTAL</b>		<b>500,00</b>	<b>6360,00</b>	<b>100,00</b>	<b>33,33</b>	<b>10,94</b>	<b>2,92</b>	<b>1,98</b>	<b>1,22</b>	<b>725,56</b>	<b>840,70</b>	<b>7943,32</b>

RECURSOS		MOD				R3,R4,R5,R9	R6,R10,R11	R7	R8	R12,R13,R14	R15,R16,R17	COSTO POR ACTIVIDAD MENSUAL
TOTAL DE RECURSO EN USD		24568,00				47,25	21,75	21,00	11,25	2.176,68	2.522,11	
DRIVERS		% TCE	TCE	% MOD	%MOTP	RTP	RTP	RTP	RTP	MOTP	MOTP	
CODIGO	ACTIVIDAD	JUEGO DE DORMITORIO										
<b>PROCESO</b>	<b>CARPINTERIA</b>	<b>100,00</b>	<b>6000,00</b>	<b>53,57</b>	<b>17,86</b>	<b>18,68</b>	<b>8,73</b>	<b>13,54</b>	<b>0,00</b>	<b>388,69</b>	<b>450,38</b>	<b>6880,01</b>
A	Selección de madera	1,45	86,96	0,78	0,26	0,00	0,00	0,00	0,00	5,63	6,53	99,12
B	Cepillado	17,39	1043,48	9,32	3,11	0,00	0,00	13,54	0,00	67,60	78,33	1202,94
C	Corte	17,39	1043,48	9,32	3,11	18,68	0,00	0,00	0,00	67,60	78,33	1208,08
D	Huequiado	2,90	173,91	1,55	0,52	0,00	0,00	0,00	0,00	11,27	13,05	198,23
E	Armado	60,87	3652,17	32,61	10,87	0,00	8,73	0,00	0,00	236,60	274,14	4171,64
<b>PROCESO</b>	<b>EMPORADO</b>	<b>100,00</b>	<b>3600,00</b>	<b>32,14</b>	<b>10,71</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,68</b>	<b>233,22</b>	<b>270,23</b>	<b>4105,12</b>
F	Lijado	80,00	2880,00	25,71	8,57	0,00	0,00	0,00	0,00	186,57	216,18	3282,75
G	Dar dos bases de sellador	20,00	720,00	6,43	2,14	0,00	0,00	0,00	1,68	46,64	54,05	822,37
<b>PROCESO</b>	<b>LACADO</b>	<b>100,00</b>	<b>1200,00</b>	<b>10,71</b>	<b>3,57</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2,80</b>	<b>77,74</b>	<b>90,08</b>	<b>1370,61</b>
H	Proveer color	50,00	600,00	5,36	1,79	0,00	0,00	0,00	1,40	38,87	45,04	685,30
I	Colocación de laca transparente	50,00	600,00	5,36	1,79	0,00	0,00	0,00	1,40	38,87	45,04	685,30
<b>PROCESO</b>	<b>ACABADO</b>	<b>100,00</b>	<b>400,00</b>	<b>3,57</b>	<b>1,19</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>25,91</b>	<b>30,03</b>	<b>455,94</b>
M	Colocación de agregados como manillas, topes, ángulos, espejos, vidrios, etc.	100,00	400,00	3,57	1,19	0,00	0,00	0,00	0,00	25,91	30,03	455,94
<b>TOTAL</b>		<b>400,00</b>	<b>11200,00</b>	<b>100,00</b>	<b>33,33</b>	<b>18,68</b>	<b>8,73</b>	<b>13,54</b>	<b>4,47</b>	<b>725,56</b>	<b>840,70</b>	<b>12811,68</b>
			<b>24568,00</b>	<b>300,00</b>	<b>100,00</b>	<b>47,25</b>	<b>21,75</b>	<b>21,00</b>	<b>11,25</b>	<b>2176,68</b>	<b>2522,11</b>	<b>29368,04</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Investigación de Campo

## ANÁLISIS CUANTITATIVO

Cuadro 6.7.25.

**CENTRO ARTESANAL HUAMBALO (CENARHU)  
GERENCIA ESTRATEGICA DE COSTOS  
COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES**

CALCULO DE LOS COSTO UNITARIOS DE LOS OBJETOS DE COSTOS					
OBJETO DE COSTO	COSTO TOTAL POR ACTIVIDAD MENSUAL	NIVEL DE OPERACIÓN		COSTO POR UNIDAD	
		CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	UNIDAD DE MEDIDA
JUEGO DE COMEDOR	8613,04	16	JUEGO O CONJUNTO	538,31	JUEGO O CONJUNTO
JUEGO DE SALA	7943,32	12	JUEGO O CONJUNTO	661,94	JUEGO O CONJUNTO
JUEGO DE DORMITORIO	12811,68	20	JUEGO O CONJUNTO	640,58	JUEGO O CONJUNTO

**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Investigación de Campo

Cuadro 6.7.26.

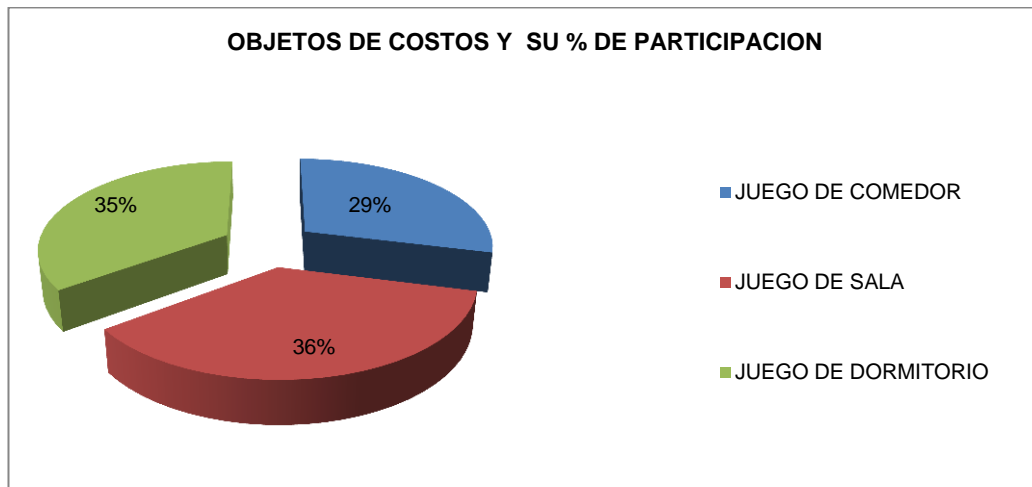
**CENTRO ARTESANAL HUAMBALO (CENARHU)  
GERENCIA ESTRATEGICA DE COSTOS  
COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES**

CALCULO DEL COSTO TOTAL Y LA UTILIDAD						
OBJETO DE COSTO	COSTO MATERIA PRIMA	COSTO ACTIVIDADES	TOTAL DE COSTOS	PRECIO	UTILIDAD	MARGEN
JUEGO DE COMEDOR	268,04	538,31	806,36	1050,00	243,64	23,20
JUEGO DE SALA	343,12	661,94	1005,06	1350,00	344,94	25,55
JUEGO DE DORMITORIO	339,85	640,58	980,43	1250,00	269,57	21,57

**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Investigación de Campo

Gráfico 6.7.6.



**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Investigación de Campo

## ANÁLISIS CUALITATIVO (EFICIENCIA)

Las actividades fueron calificadas de 1 a 5 donde:

- 1: Equivalente a muy mal (0% a 19%)
- 2: Equivalente a mal (20% a 39%)
- 3: Equivalente a regular (40% a 59%)
- 4: Equivalente a bien (60% a 79%)
- 5: Equivalente a muy bien (80% a 100%)

El modo de comprometimiento se posiciona en los siguientes rangos:

<b>Rango</b>	<b>Efecto</b>
(80% a 100%)	aceptar
(40% a 79%)	mejorar
(0% a 39%)	replantear

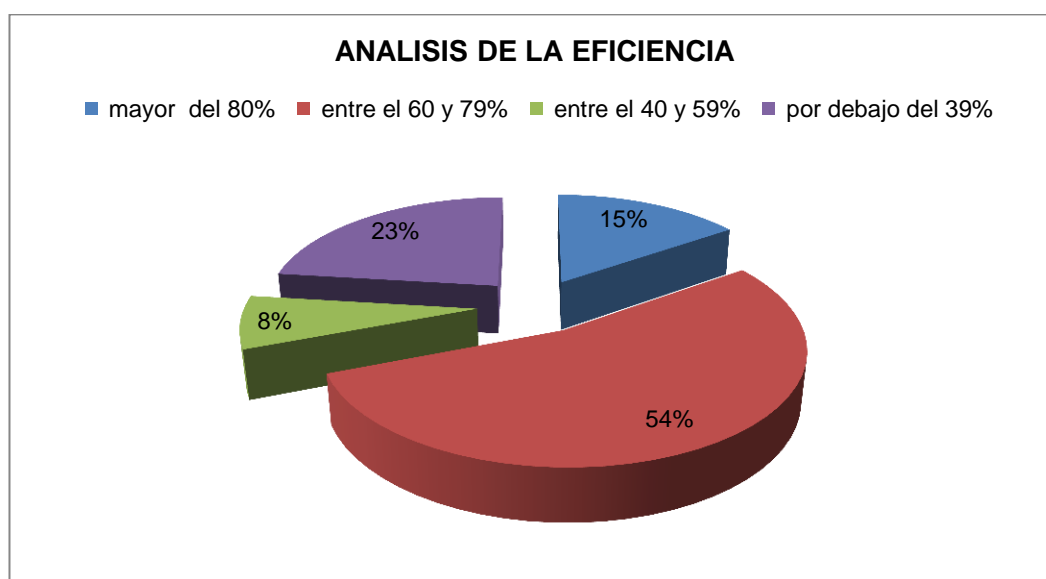
Los resultados del análisis de eficiencia son los siguientes:

Cuadro 6.7.27.

**CENTRO ARTESANAL HUAMBALO (CENARHU)  
GERENCIA ESTRATEGICA DE COSTOS  
COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES**

<b>CALIFICACION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PARTICIPACION</b>
actividades con eficiencia promedio mayor del 80%	2	15,38
actividades con eficiencia promedio entre el 60 y 79%	7	53,85
actividades con eficiencia promedio entre el 40 y 59%	1	7,69
actividades con eficiencia promedio por debajo del 39%	3	23,08
<b>TOTAL</b>	13	100,00

Gráfico 6.7.7.



**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Investigación de Campo

La mayoría de las actividades calificadas se encuentran en un promedio superior al 60% (7 de las 13 actividades calificadas), lo que indica que las cosas se están haciendo entre bien y muy bien y su efecto radica en la mejora continua por cada uno de los funcionarios del Centro Artesanal Huambaló.

## **BIBLIOGRAFIA:**

AGUILAR, Ángel (2006) “Sistema de costos estándar y toma de decisiones gerenciales en la industria metalmecánica Marielbus. Ambato – Ecuador. 7 pp.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2010) “Valor interno bruto por industria” [En línea] disponible en:  
[http://www.pelileo.gov.ec/ley\\_transparencia/descargas/Plan\\_huambalo.pdf](http://www.pelileo.gov.ec/ley_transparencia/descargas/Plan_huambalo.pdf)

CARVAJAL, Gladys (2006) “distribución de gastos a través del sistema ABC costos basados en actividades para determinar el costo por alumno graduado en Training Compu de la ciudad de Ambato “.Ambato – Ecuador. 124, 125,126 pp.

CENARHU (2010) “Entrevista con representante microempresario sr: Wilson Morales y visitas a las instalaciones del centro artesanal Huambalo”.

CUERVO, Joaquín Y OSORIO, Jair (2007). “Costeo basado en actividades -ABC- Gestión basada en actividades-ABM-”.Bogotá. 29-259 pp.

DEL CID, Alma y otros (2007) “Investigación. Fundamentos y metodología” México. 106 pp.

DIARIO EL UNIVERSO (2010) “Artesanos se unen en marcha”

[En línea] disponible en:

<http://www.eluniverso.com/2006/12/24/0001/12/14B12C2C6BA0478BB1FE8ACEF4E4FD12.html>

FLORES, Mauricio (2006) “Costos estándar en la empresa

Torplas como herramienta para la toma de decisiones gerenciales

“.Ambato – Ecuador.81, 84 pp.

GARCÍA, John (2010). “Toma, decisiones” [En línea] disponible

en: [http://www.degerencia.com/tema/toma\\_de\\_decisiones](http://www.degerencia.com/tema/toma_de_decisiones)

GONZÁLEZ, Jorge (2010). “Toma de decisiones para mejores resultados” [En línea] disponible en:

<http://www.emprendedoresnews.com/tips/management/toma-de-decisiones-para-mejores-resultados.html>

HERRERA, E. Y otros (2002). “Plan para la recolección de

información y plan para el procesamiento de información fases”.

174-178 y 183-185 pp.

JIMÉNEZ, Patricia (2010). “Aplicación de costos”. Ambato-

Ecuador. 3-4 pp.

KELPHIE, (2010). “La encuesta y el cuestionario” [En línea]

disponible en:

<http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20061009102725AAfm79g>

KOLAKOWSKI (2010). "El paradigma positivista" [En línea] disponible en:  
<http://www.cidse.itcr.ac.cr/revistamate/ContribucionesV4n22003/meza/pag1.html>

KUHN, (2010). "la investigación cuantitativa" [En línea] disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos63/investigacioncuantitativa/investigacion-cuantitativa.shtml>

MARTÍNEZ, Pilar (2010). "La importancia de la toma de decisiones" [En línea] disponible en: <http://www.um.es/coie/guia-salidas/guia-salidas-08-toma-decisiones.pdf>

MONCAYO, Henry (2010). "Definición del tipo de investigación a realizar: básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa" [En línea] disponible en: [http://www.dre-learning.com.mx/mdli/parte\\_4.htm](http://www.dre-learning.com.mx/mdli/parte_4.htm)

MORALES, Manuel (2009) "El impacto de los desperdicios de materia prima en los costos del producto terminado de la empresa centro artesanal Huambalo". Ambato – Ecuador.6, 7,22 pp.



MORILLO, Marysela (2010). "Diseños de sistemas de costeo, fundamentos teóricos" [En línea] disponible en:  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/sistemasdecosteo/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/sistemasdecosteo/)

PONCE, Jorge (2010). "Conceptos básicos de investigación y Estadísticas" [En línea] disponible  
en: <http://www.mistareas.com.ve/muestra.htm>

QUISIGÜIÑA, Francisco (2010). "La contabilidad de costos" [En línea] disponible en:  
<http://www.ingenieria.unam.mx/~materiafc/CCostos.html>

RIVERA, René (2010) "la investigación documental" [En línea] disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-investigacion-documental/definicion-caracterizacion>

RUIZ, Ramón Limón (2010). "el método analítico es aquel método de investigación" [En línea] disponible en:  
<http://www.eumed.net/libros/2007a/257/7.1.htm>

SOLANO, Marvin (2010). "El sistema de costeo ABC" [En línea] disponible en: [marsolmo02@hotmail.com](mailto:marsolmo02@hotmail.com).

VALLEJO, Bélgica (2006) "Sistema de costos ABC en la producción de calzado Ambacalza S.A. ".Ambato – Ecuador. 192,193 pp.

VELÁZQUEZ, Camilo (2010) "la investigación de campo" [En línea] disponible en:

[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:tU772CG2eBMJ:ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/CONCEPTOS\\_BASICOS.pdf+poblacion+%2B+caracteristicas+y+concepto&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESiZbQC5OWCevY11Ope3C1Aucv.Vn8gNbQ9P3DeuVUN4kJcK7D2yHg\\_DLRaopkjycwn3si1XtTSQ5Fmrd1cES82R02d1P3aTJah20TbBEGbum26NbQCChMAfwjk26fNyc1qC9MLh4&sig=AHIEtbTGNBmlHOdqJpbGGtdDoRftUDZ6tA](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:tU772CG2eBMJ:ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/CONCEPTOS_BASICOS.pdf+poblacion+%2B+caracteristicas+y+concepto&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESiZbQC5OWCevY11Ope3C1Aucv.Vn8gNbQ9P3DeuVUN4kJcK7D2yHg_DLRaopkjycwn3si1XtTSQ5Fmrd1cES82R02d1P3aTJah20TbBEGbum26NbQCChMAfwjk26fNyc1qC9MLh4&sig=AHIEtbTGNBmlHOdqJpbGGtdDoRftUDZ6tA)

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### MATRIZ DE ANALISIS DE SITUACIONES (MAS)

<b>SITUACION ACTUAL REAL NEGATIVA</b>	<b>IDENTIFICACION DEL PROBLEMA A SER INVESTIGADO</b>	<b>SITUACION FUTURA DESEADA POSITIVA</b>	<b>PROPUESTA DE SOLUCION AL PROBLEMA PLANTEADO</b>
<p>La empresa en la que realizaré mi proyecto de investigación de campo no tienen un modelo de cálculo de costos para los productos que fabrica "CENARHU", solo se permite o se limita en llevar una contabilidad de ingresos y egresos, claro que lo realiza de una forma legal y con su respectivo documento de respaldo pero no se ha podido determinar costos reales y unitarios de cada uno de los productos que ofrece la empresa.</p>	<p><b>Determinación empírica de costos</b></p>	<p>CENARHU será líder en costos de sus productos, satisfaciendo los deseos de sus clientes tanto en calidad y precios.</p> <p>Mantendrá ventajas y estrategias competitivas para expandir sus mercados a lugares estratégicos de la ciudad y del país.</p>	<p>La alternativa de solución al problema implementar un método de costos actual que busque medir o determinar, actividades entre estas las que agregan y no valor a los productos con el afán de mejorar y analizar de mejor manera los costos de producción.</p>

**Elaborado por:** Castro Juan

**Fuente:** Investigación De Campo

## ANEXO 2a

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**

**SRI**  
..le hace bien al país!

**NUMERO RUC:** 1891704468001

**RAZON SOCIAL:** CENTRO ARTESANAL HUAMBALO

**NOMBRE COMERCIAL:**

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS

**REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION:** MORALES ALTAMIRANO WILSON CLEVER

**CONTADOR:** JACOME DELGADO LASIA LILIANA

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 14/11/1996      **FEC. CONSTITUCION:** 14/11/1996

**FEC. INSCRIPCION:** 12/04/2001      **FECHA DE ACTUALIZACION:** 11/02/2009

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES

**DIRECCION PRINCIPAL:**


Provincia: TUNGURAHUA    Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO    Parroquia: GUAMBALO (HUAMBALO)    Calle: GONZALEZ SUAREZ    Número: S/N    Intersección: TEOFILO MARTINEZ    Referencia ubicación: FRENTE AL PARQUE  
Celular: 099640067

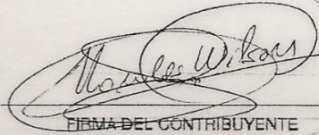
**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

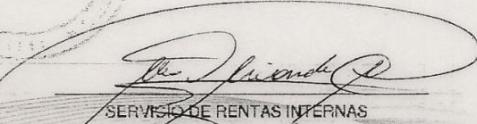
- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACION MENSUAL DE IVA

**Declaración informativa de impuesto a la**

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 006	<b>ABIERTOS:</b>	3
<b>JURISDICCION:</b>	REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA	<b>CERRADOS:</b>	3



  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

**Usuario:** AOMIRANDA      **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR.1560      **Fecha y hora:** 11/02/2009



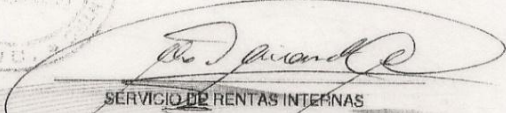
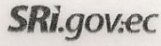
Página 1 de 3

**SRI.gov.ec**

Elaborado por: Castro Juan

Fuente: Investigación De Campo

## ANEXO 2b

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES				SOCIIDADES				
<b>NUMERO RUC:</b>		1891704468001						
<b>RAZON SOCIAL:</b>		CENTRO ARTESANAL HUAMBALO						
<b>ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>								
<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b>	001	<b>ESTADO</b>	ABIERTO	<b>MATRIZ</b>	<b>FEC. INICIO ACT.</b>	09/08/1998		
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>					<b>FEC. CIERRE:</b>			
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>					<b>FEC. REINICIO:</b>			
VENTA AL POR MENOR ESPECIALIZADA DE ARTICULOS DE FERRETERIA ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES								
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>								
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: GUAMBALO (HUAMBALO) Calle: GONZALEZ SUAREZ Número: 8/N Intersección: TEOFILO MARTINEZ Referencia: FRENTE AL PARQUE Celular: 099640067								
<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b>	003	<b>ESTADO</b>	ABIERTO				<b>FEC. INICIO ACT.</b>	21/11/2003
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	ARTE CLASICO				<b>FEC. CIERRE:</b>			
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>					<b>FEC. REINICIO:</b>			
VENTA AL POR MENOR DE MUEBLES DE MADERA ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES								
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>								
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: RIOBAMBA Calle: PRIMERA CONSTITUYENTE Número: 20-49 Intersección: 5 DE JUNIO Referencia: FRENTE AL PARQUE MALDONADO Edificio: BANCO DE FOMENTO Piso: 1								
<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b>	006	<b>ESTADO</b>	ABIERTO				<b>FEC. INICIO ACT.</b>	25/10/2005
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	ARTE CLASICO				<b>FEC. CIERRE:</b>			
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>					<b>FEC. REINICIO:</b>			
VENTA AL POR MENOR DE MUEBLES DE MADERA ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES								
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>								
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: GUAMBALO (HUAMBALO) Calle: JUAN MONTALVO Número: 5/N Intersección: VIA A SAN ANTONIO Referencia: A DOS CUADRAS DEL ESTADIO								
								
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE			SERVICIO DE RENTAS INTERNAS					
<b>Usuario:</b>	ACMIRANDA		<b>Lugar de emisión:</b>	AMBATO/BOLIVAR.1860		<b>Fecha y hora:</b>	11/02/2009	
Página 2 de 3								
								

Elaborado por: Castro Juan  
Fuente: Investigación De Campo

## **ANEXO 3**

### **ENTREVISTA**

Entrevista a la Junta Directiva (Presidente, Vicepresidente, Secretario), Gerente general, Contadora, Bodeguero y Agentes de Venta.

#### **OBJETIVO:**

- Determinar un adecuado sistema de costos, para registrar correctamente el proceso productivo en el Centro Artesanal Huambalo.
- Determinar las ventajas y desventajas que acarrea la aplicación de un sistema de costos para mejorar la toma de decisiones en el Centro Artesanal Huambalo.
- Conocer ampliamente la situación en la que se encuentra la empresa CENARHU.

#### **I. DATOS INFORMATIVOS**

- 1.-Apellidos y Nombres.....
- 2.-Edad..... Cargo:.....

#### **II. INSTRUCCIONES**

**Contestar objetiva y claramente cada una de las preguntas.**

##### **Cuestionario 1**

- 1.- ¿Considera usted que la información que le provee la contabilidad es poca, muy general, específica o no tiene?
- 2.- ¿Conoce usted cual es la teoría de los costos y su aplicación?
- 3.- ¿Cómo consideraría, el aplicar un sistema de control de costos para el Centro Artesanal Huambalo?

4.- ¿Cuándo considera usted que los costos deben ser conocidos; antes de fabricar, antes de vender, posterior a la venta o no son necesarios?

5.- ¿Considera usted que un sistema de control de costos influye en la toma de decisiones, sí o no y por qué?

6.- ¿Sabe cuánto se gasta y el costo total de producir cada artículo?

7.- ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de servicios y fabricación de productos?

8.- ¿A qué nivel el Centro Artesanal Huambaló vende sus productos, regional, nacional o internacional?

9.- ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

10.- ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?

**Gracias por su colaboración.**

**Entrevistador: Juan castro**



## ANEXO 4 ENCUESTA

Encuesta al Jefe de Producción y personal operativo (Obreros)

### OBJETIVO:

- Evaluar los conocimientos adquiridos del personal de producción sobre la empresa y de sus funciones designadas para abaratar costos de los productos y tomar decisiones conjuntas.

### INSTRUCCIONES

**III. Marca con una (x) la respuesta que Ud. considere.**

C.-Utilice la siguiente escala de valoración para las siguientes preguntas.

Muy satisfecho	Satisfecho	Parcialmente Satisfecho	Insatisfecho
4	3	2	1

### Cuestionario 2

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4
1	¿Está usted de acuerdo con el procedimiento aplicado para planificar la producción en su empresa?	()	()	()	()
2	¿Considera usted que el personal que trabaja en la planta de producción es el más adecuado?	()	()	()	()
3	¿Está usted de acuerdo invertir en capacitación del personal operativo?	()	()	()	()
4	¿Cree usted que hay conciencia del personal en el trabajo y utilización de los materiales para la fabricación de los productos?	()	()	()	()
5	¿Si los procesos de producción no son los más adecuados consideraría necesaria una redefinición?	()	()	()	()

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4
6	¿Está usted de acuerdo que es suficiente el nivel tecnológico con que cuenta la empresa, para el desarrollo de sus actividades?	( )	( )	( )	( )
7	¿Está usted de acuerdo como se contrata al personal?	( )	( )	( )	( )
8	¿Está de acuerdo con medir el nivel de productividad del recurso humano de la empresa?	( )	( )	( )	( )
9	¿Está de acuerdo, que el área estratégica para el éxito de las industrias es producción?	( )	( )	( )	( )
10	¿Está de acuerdo, que los obreros tengan participación en la toma de decisiones?	( )	( )	( )	( )
11	¿Está de acuerdo, que de la calidad de la materia prima y de cada uno de los procesos de fabricación depende la calidad de los productos terminados?	( )	( )	( )	( )
12	¿Está de acuerdo, que se aplique un sistema que ayude a controlar los costos, para que gerencia tome decisiones correctas?	( )	( )	( )	( )

**Gracias por su colaboración.**  
**Encuestador: Juan Castro**