



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
UNIDAD DE POSGRADO**

**EL INCREMENTO DE LOS COSTOS OCULTOS Y SUS  
EFECTOS EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS  
INDUSTRIAS DE PANETONES EN EL PERÚ, 2019-2021**

**PRESENTADA POR  
RICHARD ALBERTO ASTUDILLO VICENTE**

**ASESOR**

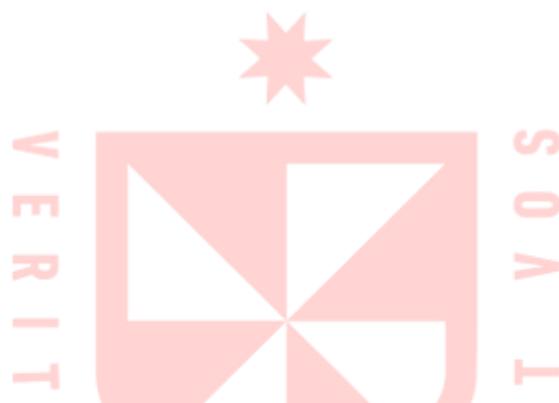
**VIRGILIO WILFREDO RODAS SERRANO**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS  
CONTABLES Y FINANCIERAS**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
FINANZAS INVERSIONES INTERNACIONALES Y ENTORNO ECONÓMICO  
GLOBAL**

**LIMA – PERÚ  
2022**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
UNIDAD DE POSGRADO**

**EL INCREMENTO DE LOS COSTOS OCULTOS Y SUS EFECTOS  
EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS INDUSTRIAS DE  
PANETONES EN EL PERÚ, 2019-2021**

**PRESENTADO POR:**

**RICHARD ALBERTO ASTUDILLO VICENTE**

**ASESOR**

**Dr. VIRGILIO WILFREDO RODAS SERRANO**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS  
CONTABLES Y FINANCIERAS**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**FINANZAS INVERSIONES INTERNACIONALES Y ENTORNO ECONÓMICO  
GLOBAL**

**LIMA - PERÚ**

**2022**

**EL INCREMENTO DE LOS COSTOS OCULTOS Y SUS EFECTOS EN LA TOMA DE  
DECISIONES EN LAS INDUSTRIAS DE PANETONES EN EL PERÚ, 2019-2021**

## **ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

### **ASESOR:**

Dr. VIRGILIO WILFREDO RODAS SERRANO

### **MIEMBROS DEL JURADO:**

#### **PRESIDENTE:**

Dr. JUAN AMADEO ALVA GÓMEZ

#### **SECRETARIO:**

Dr. CRISTIAN ALBERTO YONG CASTAÑEDA

### **MIEMBROS DEL JURADO:**

Dra. ELSA ESTHER CHOY ZEVALLOS

Dr. ALONSO ROJAS MENDOZA

Dr. JOSÉ ANTONIO PAREDES SOLDEVILLA

Dedicatoria:

A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, a mis queridos padres por darme la vida, por su apoyo constante e incondicional, y a mi querido hermano quien fue víctima del COVID-19.

El Autor

Agradecimientos:

Agradezco a la Universidad San Martín de Porres, por darme la oportunidad de continuar mis estudios de Postgrado y a mis profesores por sus enseñanzas y compartir sus experiencias profesionales en clase.

El Autor

## ÍNDICE

Portada.....	i
Título.....	ii
Asesor y miembros del jurado.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice.....	vi
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras.....	xi
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción.....	xv
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	1
Delimitación de la Investigación. Espacial. Temporal. Social. Conceptual.....	4
1.2 Formulación del Problema.....	6
1.2.1 Problema General.....	6
1.2.2 Problemas Específicos.....	6
1.3 Objetivos de la Investigación.....	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4 Justificación de la investigación.....	7
1.4.1 Importancia.....	7
1.4.2 Viabilidad de la Investigación.....	8

1.5	Limitaciones.....	8
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>		<b>9</b>
2.1	Antecedentes de la Investigación.....	9
2.2	Marco Legal.....	13
2.3	Bases Teóricas.....	16
2.4	Definición de Términos Básicos (Glosario).....	32
2.5	Situación de la Industria panetones en Perú - Brasil.....	36
<b>CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....</b>		<b>42</b>
3.1	Hipótesis General.....	42
3.2	Hipótesis Específicas.....	42
3.3	Operacionalización de Variables.....	44
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA .....</b>		<b>46</b>
4.1	Diseño Metodológico.....	46
4.2	Población y Muestra.....	47
4.3	Técnicas de Recolección de Datos.....	50
4.4	Técnicas para el Procesamiento de la Información.....	50
4.5	Aspectos Éticos.....	50
<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS.....</b>		<b>52</b>
5.1	Interpretación de Resultados.....	52
5.2	Viabilidad o Confiabilidad. Alfa de Cronbach.....	73
5.3	Contrastación de Hipótesis y Correlación de Pearson.....	75
<b>CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>98</b>
6.1	Discusión.....	98
6.2	Conclusiones.....	102
6.3	Recomendaciones.....	104
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>		<b>106</b>
	Referencias Bibliográficas.....	106

Referencias Electrónicas.....	106
Referencias Hemerográficas.....	108
Referencias de tesis.....	110
ANEXOS .....	112
Matriz de consistencia .....	113
Cuestionario.....	114

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Producto Bruto Interno Anual y por Actividades.....	37
Tabla 2	Industrias Peruanas de panetones medianas y grandes.....	38
Tabla 3	Demanda de exportaciones de panetón 2020-2021.....	40
Tabla 4	Operacionalización de las variables.....	44
Tabla 5	Población.....	48
Tabla 6	A la pregunta ¿En su opinión, existe ausentismo del personal en la industria del panetón del País?.....	53
Tabla 7	A la pregunta ¿Cree usted, que los accidentes de trabajo afectan los resultados económicos en este sector empresarial?.....	54
Tabla 8	A la pregunta ¿En su opinión, la rotación del personal es desfavorable?.....	56
Tabla 9	A la pregunta ¿Cree usted, que la falta de calidad del producto afecta el resultado económico?.....	57
Tabla 10	A la pregunta ¿Para usted, existe baja productividad en la actividad del panetón en el País?.....	59
Tabla 11	A la pregunta ¿Para usted, existe bajo clima laboral del talento humano?.....	60
Tabla 12	A la pregunta ¿En su opinión, existe un incremento de los costos ocultos?.....	61
Tabla 13	A la pregunta ¿Considera usted, que el rendimiento de la producción se encuentra de acuerdo a lo planificado?.....	63
Tabla 14	A la pregunta ¿Para usted, es coherente el costo de ventas del Estado de Resultado?.....	64
Tabla 15	A la pregunta ¿Considera usted coherentes, los gastos operativos, del Estado de Resultado?.....	66
Tabla 16	A la pregunta ¿Considera usted, apropiado los precios de venta de los productos?.....	67

Tabla 17	A la pregunta ¿Para usted, es apropiado el resultado del ejercicio en este sector empresarial?.....	69
Tabla 18	A la pregunta ¿Considera usted, apropiado el resultado operativo en la actividad del panetón?.....	70
Tabla 19	A la pregunta ¿Para usted, es coherente la toma de decisiones, en la industria del panetón del País?.....	72
Tabla 20	Estadísticas de Fiabilidad.....	73
Tabla 21	Estadísticas de total de elemento.....	74
Tabla 22	Tablas Cruzadas entre la pregunta 1 y pregunta 8 de la encuesta.....	77
Tabla 23	Pruebas de Chi-cuadrado de la primera hipótesis específica.....	78
Tabla 24	Correlación de Pearson entre la pregunta 1 y pregunta 8 de la encuesta.....	78
Tabla 25	Tablas cruzadas entre pregunta 2 y pregunta 9 de la encuesta.....	80
Tabla 26	Pruebas de Chi-cuadrado de la segunda hipótesis específica.....	81
Tabla 27	Correlación de Pearson entre la pregunta 2 y la pregunta 9 de la encuesta...	82
Tabla 28	Tablas Cruzadas entre la pregunta 3 y la pregunta 10 de la encuesta.....	84
Tabla 29	Pruebas de Chi-cuadrado de la tercera hipótesis específica.....	84
Tabla 30	Correlación de Pearson entre la pregunta 3 y la pregunta 10.....	85
Tabla 31	Tablas Cruzadas entre la pregunta 4 y la pregunta 11 de la encuesta.....	87
Tabla 32	Pruebas de Chi-cuadrado de la cuarta hipótesis específica.....	87
Tabla 33	Correlación de Pearson entre la pregunta 4 y pregunta 11 de la encuesta....	88
Tabla 34	Tablas Cruzadas entre la pregunta 5 y la pregunta 12 de la encuesta.....	90
Tabla 35	Pruebas de Chi-cuadrado de la quinta hipótesis específica.....	90
Tabla 36	Correlación de Pearson entre la pregunta 5 y la pregunta 12 de la encuesta.	91
Tabla 37	Tablas Cruzadas entre la pregunta 6 y la pregunta 13 de la encuesta.....	93
Tabla 38	Pruebas de Chi-cuadrado de la sexta hipótesis específica.....	93
Tabla 39	Correlación entre la pregunta 6 y la pregunta 13 de la encuesta.....	94
Tabla 40	Tablas Cruzadas entre la pregunta 7 y la pregunta 14 de la encuesta.....	96

Tabla 41	Prueba de Chi-cuadrado de la hipótesis general.....	97
Tabla 42	Correlación de Pearson entre la pregunta 7 y la pregunta 14 de la encuesta.	97
Tabla 43	Matriz de consistencia.....	113

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Bases para la selección entre cursos de acción alternativos.....	32
Figura 2	Diagrama de flujo para la elaboración de paneton.....	58
Figura 3	Ausentismo del personal en la industria del panetón del País.....	54
Figura 4	Los accidentes de trabajo afectan los resultados económicos en este sector empresarial.....	55
Figura 5	La rotación del personal es desfavorable.....	57
Figura 6	La falta de calidad del producto afecta el resultado económico.....	58
Figura 7	Baja productividad en la actividad del panetón en el País.....	59
Figura 8	Bajo clima laboral del talento humano.....	61
Figura 9	Existe un Incremento de los costos ocultos.....	62
Figura 10	El rendimiento de la producción se encuentra de acuerdo a lo planificado....	64
Figura 11	Es coherente el costo de ventas del Estado de Resultado.....	65
Figura 12	Son coherentes los gastos operativos del Estado de Resultado.....	67
Figura 13	Son apropiados los precios de ventas de los productos.....	68
Figura 14	Es apropiado el Resultado del Ejercicio en este sector empresarial .....	70
Figura 15	Es apropiado el Resultado Operativo en la actividad del panetón .....	71
Figura 16	Es coherente la toma de decisiones en la industria del panetón del País.....	73
Figura 17	Contrastación de hipótesis específica 1.....	76
Figura 18	Contrastación de hipótesis específica 2.....	80
Figura 19	Contrastación de hipótesis específica 3.....	83
Figura 20	Contrastación de hipótesis específica 4.....	86
Figura 21	Contrastación de hipótesis específica 5.....	89
Figura 22	Contrastación de hipótesis específica 6.....	92
Figura 23	Contrastación de hipótesis General.....	95

## RESUMEN

La presente tesis, “El incremento de los costos ocultos y sus efectos en la toma de decisiones en las industrias de panetones en el Perú, 2019-2021” es un tema importante en la contabilidad de gestión, debido al desconocimiento de los costos ocultos de algunos ejecutivos y la dificultad de poder identificarlos, los cuales afectan negativamente los estados de resultados y las decisiones de gerencia.

El impacto de los costos ocultos, se refleja en los estados de resultados económicos de la gerencia que debería fomentar una cultura de costos de todos los trabajadores a fin de disminuir o eliminar los costos ocultos.

Recolectamos datos, aplicamos la técnica de la encuesta con preguntas relacionadas a los costos ocultos y a la toma de decisiones. Las encuestas fueron realizadas a ejecutivos como gerentes, administradores y contadores de las industrias de panetones del Perú.

La estructura de la tesis, comprende desde el planteamiento del problema, marco teórico, hipótesis y variables, metodología, resultados, discusión, conclusiones y finalmente las recomendaciones; se recogió información actualizada de expertos, los textos sirvieron de base teórica para construir el análisis de los resultados obtenidos. La encuesta, sirvió para recolectar datos mediante el cuestionario a una muestra de ejecutivos de la industria de panetones y analizar e interpretar los resultados. El resultado indica principalmente que existe un incremento de costos ocultos y no es coherente la toma de decisiones en relación a los resultados obtenidos de las industrias del panetónes.

Se concluye principalmente, que el nivel de los costos ocultos incide en el proceso de toma de decisiones de las Industrias de panetones, debido a la aparición de nuevas variables críticas en los negocios.

Palabra clave: costos ocultos, contabilidad de gestión, estado de resultados, industrias de panetones, toma de decisiones.

## **ABSTRACT**

This thesis, "The increase in hidden costs and its effects on decision-making in the panettone industries in Peru, 2019-2021" is an important topic in management accounting, due to the lack of knowledge of the hidden costs of some executives and the difficulty of being able to identify them, which negatively affect the income statements and management decisions.

The impact of hidden costs is reflected in the financial statements of the management that should promote a cost culture of all workers in order to reduce or eliminate hidden costs.

We collect data, we apply the survey technique with questions related to hidden costs and decision making. The surveys were conducted to executives such as managers, administrators and accountants of the panettone industries in Peru.

The structure of the thesis, includes from the statement of the problem, theoretical framework, hypothesis and variables, methodology, results, discussion, conclusions and finally the recommendations; Updated information was collected from experts, the texts served as a theoretical basis to build the analysis of the results obtained. The survey served to collect data through the questionnaire to a sample of executives of the panettone industry and analyze and interpret the results. The result mainly indicates that there is an increase in hidden costs and decision making is not consistent in relation to the results obtained from the panettone industries.

It is mainly concluded that the level of hidden costs affects the decision-making process of the Panettone Industries, due to the appearance of new critical variables in business.

Keywords: hidden costs, management accounting, income statement, panettone industries, decision making.

## NOMBRE DEL TRABAJO

EL INCREMENTO DE LOS COSTOS OCUL  
TOS Y SUS EFECTOS EN LA TOMA DE DE  
CISIONES EN LAS INDUSTRIAS DE PANE

## AUTOR

RICHARD ALBERTO ASTUDILLO VICENT  
E

## RECuento DE PALABRAS

28947 Words

## RECuento DE CARACTERES

160600 Characters

## RECuento DE PÁGINAS

136 Pages

## TAMAÑO DEL ARCHIVO

801.3KB

## FECHA DE ENTREGA

Jul 1, 2022 9:58 PM GMT-5

## FECHA DEL INFORME

Jul 1, 2022 10:13 PM GMT-5

● 20% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 19% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 11% Base de datos de trabajos entregados
- 4% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

## INTRODUCCIÓN

La investigación realizada sobre los costos ocultos tiene como objetivo determinar si, el incremento de los costos ocultos, afectan significativamente la toma de decisiones en las industrias de panetones en el Perú, 2019-2021.

Las industrias de panetones compiten principalmente por precios, siendo determinados principalmente por los costos de ventas, gastos administrativos, financieros que muchas veces el personal encargado no realiza un análisis al detalle, los cuales pueden contener costos ocultos como por ejemplo la ubicación de los materiales, porque se pueden generar tiempos ociosos, que no se muestran como costos visibles, que generan costos de personal, originando pérdidas económicas.

Asimismo, el análisis cuantitativo no basta, porque también se requiere realizar un análisis cualitativo, como es el factor social que se oriente al bienestar de los empleados porque influye en su rendimiento.

La Estructura de la tesis está dividida por los siguientes capítulos:

El Capítulo I: Planteamiento del problema, comprende la descripción de la realidad problemática, sus limitaciones, formulación del problema, objetivos, justificación e importancia y viabilidad.

El Capítulo II: Marco teórico, contiene los antecedentes de la investigación a nivel nacional e internacional, el marco legal, bases teóricas donde se desarrollaron las variables el “incremento de los costos ocultos” y la “toma de decisiones” como fundamento teórico de expertos en costos que enriquecieron el trabajo de investigación; además se desarrolló la definición de términos básicos y finalmente la situación de la Industria panetones en Perú - Brasil.

El Capítulo III: Hipótesis y Variables, comprende la hipótesis general, la hipótesis específica y la operacionalización de las variables.

El Capítulo IV: Metodología, presento el diseño metodológico, población y muestra, técnicas de recolección de datos, técnicas para el procesamiento y análisis de la información y finalmente aspectos éticos.

El Capítulo V: Resultados, utilizando el programa estadístico SPSS versión 25 presento lo siguiente:

Tabla de frecuencias, gráficos e interpretaciones de los resultados de los trabajos de campo, los cuales nos permiten dar una interpretación de las respuestas obtenidas por cada encuestado.

La viabilidad o confiabilidad – Alfa de Crombach, para medir el conducto de las preguntas con las respuestas con el objetivo de obtener un indicador y saber si están bien hechas las preguntas.

La prueba de hipótesis, en la cual se examinó dos hipótesis opuestas sobre una población: la hipótesis nula y la hipótesis alterna para poder aceptar o rechazar una afirmación sobre una población.

La correlación de Pearson, para medir el grado o nivel de relación que hay entre las variables de cada hipótesis.

El Capítulo VI: Discusión, Conclusiones y recomendaciones.

La discusión tiene como propósito comparar los resultados obtenidos en nuestra investigación, con los resultados obtenidos de otros investigadores. Las conclusiones por cada una de los resultados obtenidos de cada hipótesis y finalmente las recomendaciones en relación con cada una de las conclusiones.

Además, se detallaron las referencias bibliográficas, electrónicas, hemerográficas y de tesis, para terminar en los anexos relacionados con nuestra investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **Planteamiento del Problema**

#### **1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

En un mundo globalizado las empresas compiten entre sí, principalmente en calidad y en precio, siendo el precio determinado por el costo, los gastos operativos, los gastos financieros, el margen de utilidad y las cargas impositivas, los cuales no son analizados muchas veces al detalle por los funcionarios y jefaturas de las industrias, originando que la determinación del precio de los productos no se ajuste a la realidad.

La contabilidad brinda información financiera, disponiendo para ello de los Estados financieros los cuales son utilizados por la empresa, el inversionista, acreedores, empresa y estado, para conocer en una determinada fecha, la situación financiera y el resultado de la gestión de una determinada empresa, brinda a dichos usuarios información sobre la situación actual de la empresa y futura durante un periodo determinado, con la finalidad

que la gerencia tome decisiones. Los estados financieros, como proceso humano tienen carencias que no son visibles en dichos Estados.

La contabilidad tradicional, no es suficiente para el proceso estratégico en las industrias de panetones, ya que los informes son usualmente estandarizados y en su mayoría cuantitativos, carecen de información relevante.

En las Industrias de panetones, sobre todo cuando se utiliza la harina como material directo para procesar el producto, en su adquisición, en el almacén o dentro de su proceso de producción, aparecen ciertas situaciones donde no son visibles los costos. La ubicación de los materiales es importante porque se pueden generar tiempos ociosos, que no se muestran como costos visibles, que generan costos de personal, originando pérdidas económicas.

El método de los costos ocultos, que busca poner la evidencia de malos funcionamientos y costos tradicionalmente ignorados por la administración de las empresas, ya que no son visibles en los sistemas de contabilidad tradicionalmente usados, sin embargo, afectan los costos o gastos de las industrias o sus ingresos, de la forma que impactan su eficiencia financiera.

Las industrias de panetones, no solo pueden buscar incrementar los indicadores financieros y dejar de lado el factor social, solo mediante una gestión social que se oriente al bienestar de los empleados se podrá disminuir los costos ocultos.

En el año 2020, principalmente en las campañas por fiestas patrias y navideñas las industrias de panetones, fueron afectadas por la pandemia COVID-19 al incurrir en costos ocultos, debido a las paradas de los trabajadores por disposiciones gubernamentales de confinamiento, la disminución de los ingresos económicos, pérdidas de puestos de trabajo, ausentismo por salud, fallecimiento de trabajadores. Debido a la crisis por salud algunos empleadores optaron por la suspensión perfecta, el cual fue un motivo de ausentismo del personal, afectando los costos ocultos.

Según diario Gestión (2021) informó lo siguiente:

Según cifras del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), hasta julio de este año unas 42,000 empresas pidieron la suspensión perfecta de labores. Del total, 32,000 compañías pudieron hacerla efectiva. Esto implicó que 304,000 trabajadores queden suspendidos durante la pandemia de la COVID-19. (p.1)

Asimismo, muchos de los trabajadores realizaron sus labores mediante teletrabajo, medida que evitó la socialización entre los trabajadores que sea promovida por la empresa para celebrar cumpleaños, día del trabajo, navidad o año nuevo, entre otros, afectando los costos ocultos.

El factor ausentismo del personal en los años 2019-2021, no son ajenos a las industrias de panetones, afectan el rendimiento de la producción y consecuentemente el Estado de Resultados Integrales, debido a que el ausentismo genera trabajo que se deja de efectuar y se tenga que pagar horas extras a los trabajadores para el cumplimiento de los pedidos, además podría generar el pago de las remuneraciones por faltas justificadas, ocasionando un mayor costo para la empresa, siendo estos costos ocultos.

Los accidentes de trabajo en los años 2019-2021 en las industrias de panetones, afectan el costo de ventas del Estado de Resultados Integrales, debido a que los accidentes de trabajo originan el pago de remuneraciones a los trabajadores por los 20 primeros días por descanso médico, sin haber laborado, además podría generar sobrecostos en gastos por atención médica o indemnizaciones al personal accidentado, siendo estos costos ocultos.

La rotación del personal en los años 2019-2021 en las industrias de panetones, afectan los gastos operativos del Estado de Resultado Integral, debido a que la rotación del personal ocasiona utilizar el tiempo del personal en adaptarse y conocer el trabajo del personal nuevo de producción, administración o de ventas, asimismo puede originar costos de procesos de selección (entrevistas de jefaturas, contratación de un psicólogo para evaluaciones), los cuales son considerados costos ocultos.

La Falta de calidad en los años 2019-2021 en las industrias de panetones, afectan el precio de venta y consecuentemente al Estado de Resultado Integral, debido a la falta de calidad del producto incide en el producto terminado y el consumidor puede rechazarlo, si no utilizó el material adecuado, se dará cuenta en algunos de sus atributos o cualidades propios del producto, el rechazo va originar devoluciones de productos que van hacer dados de baja, originando contablemente gastos por bajas de productos terminados, los cuales son considerados costos ocultos.

Los panetones Tottus y Bell's por motivos de calidad en diciembre 2021, Indecopi ordenó su retiro del mercado tras superar niveles de grasas trans, las cuales son dañinas para la salud del consumidor, esto sucedió en plena campaña navideña, lo cual afecto los costos ocultos de Supermercados Peruanos S.A.

La baja productividad en los años 2019-2021 en las industrias de panetones, afectan los resultados del ejercicio, debido a que las empresas no podrán cumplir con los pedidos de ventas y deberán invertir recursos financieros para disminuir su efecto, como de obtener flujos de caja mediante fuentes de financiamiento, originando costos financieros, los cuales son considerados costos ocultos.

El bajo clima laboral en los años 2019-2021 en las industrias de panetones, afectan el resultado operativo en el Estado de Resultados Integrales, debido principalmente a la falta de comunicación por causa del confinamiento, medida adoptada por el gobierno para evitar la propagación del COVID-19, la falta de respeto a la persona, la falta de las herramientas adecuadas, la falta de motivación, reconocimiento y no involucrar a los trabajadores en la problemática de la empresa, origina mayores gastos en recursos por su ineficiencia o menor productividad del trabajador, los cuales son costos ocultos.

### ***Delimitación de la Investigación.***

Luego de haber descrito la problemática relacionada con el tema a continuación con fines metodológicos, la presente investigación se delimita en los siguientes aspectos:

**Delimitación Espacial.** El estudio se llevó a cabo en las industrias de panetones del Perú.

**Delimitación Temporal.** El período en la cual se llevó a cabo la investigación comprende el período 2019 al 2021.

**Delimitación Social.** La técnica a utilizar en la investigación fue la encuesta, donde los encuestados fueron ejecutivos como gerentes, administradores y contadores de las principales industrias de panetones del Perú.

**Delimitación Conceptual.**

**Costos Ocultos.** Según Pazos (2011) el costo oculto esta conceptualizado de la siguiente manera:

El valor de un bien o servicio, este aspecto es reconocido y se puede determinar calculando los elementos que intervienen en su estructura, pero hay un costo que no es identificable y que se conoce como los costos ocultos el mismo que tiene dos fundamentos uno de carácter social y otro económico. El fundamento social está basado en el potencial humano considerado como los colaboradores que si no se le otorga el adecuado sitio de su desempeño conducirían al incremento de los costos ocultos, por ello es importante que se analice en razón de que es posible un entendimiento, reconociendo su participación en la identificación y determinación de ellos, este criterio implica que la empresa debe efectuar algunas acciones que beneficien al colaborador y a su familia dentro del concepto de la Responsabilidad Social Empresarial como un importante grupo de interés. El fundamento económico se determina por el monto de dinero que no se involucra en la determinación de los costos y que se puede considerar como una pérdida invisible que no se ve, pero se siente y que será cada vez más perjudicial para la empresa en la medida que esta se acrecenté y no se tome las medidas necesarias para identificarlos. (p. 270)

**Toma de Decisiones.** Según Hammond et al. (2002) la toma de decisiones esta conceptualizado de la siguiente manera:

La adopción de decisiones es la tarea más importante de un directivo. Es también la más difícil y la más arriesgada. Las malas decisiones pueden perjudicar, a veces de forma irreparable, a la empresa y a la carrera profesional. Entonces, ¿de dónde salen las malas decisiones? En muchos casos, si analizamos retrospectivamente las malas decisiones, llegamos al modo en que fueron adoptadas: las alternativas no estaban claramente definidas, no se recogió la información adecuada, no se sopesaron con exactitud los costes y los beneficios. Sin embargo, a veces el fallo no está en el proceso, si no en la mente de la persona que adopta la decisión. La forma en que el cerebro humano puede sabotear las decisiones que adoptamos. (p.160)

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1 *Problema General.***

¿En qué medida los incrementos de los costos ocultos, afectan la toma de decisiones en las industrias de panetones en el Perú, 2019-2021?

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

- a. ¿En qué medida el ausentismo del personal, afectan en el rendimiento de la producción en las industrias de panetones?
- b. ¿De qué manera los accidentes de trabajo del personal, influyen en el costo de ventas en las industrias de panetones?
- c. ¿En qué magnitud la rotación del personal, inciden en los gastos operativos en las industrias de panetones?
- d. ¿En qué medida la falta de calidad del producto que comercializa en el mercado, influyen en el precio de venta de los productos en las industrias de panetones?
- e. ¿En qué dimensión la baja productividad de bienes, inciden en el resultado del ejercicio en las industrias de panetones?
- f. ¿De qué manera el bajo clima laboral del personal, influye en el resultado operativo en las industrias de panetones?

### **1.3 Objetivo de la Investigación**

#### **1.3.1 *Objetivo General***

Determinar si, los incrementos de los costos ocultos, afectan la toma de decisiones en las industrias de panetones en el Perú, 2019-2021.

#### **1.3.2 *Objetivos Específicos***

- a. Precisar si, el ausentismo del personal, afectan en el rendimiento de la producción en las industrias de panetones.
- b. Establecer si, los accidentes de trabajo del personal, influyen en el costo de ventas en las industrias de panetones.
- c. Analizar si, la rotación del personal, inciden en los gastos operativos en las industrias de panetones.
- d. Verificar si, la falta de calidad del producto, influyen en el precio de venta de los productos en las industrias de panetones.
- e. Comprobar si, la baja productividad de bienes, inciden en el resultado del ejercicio en las industrias de panetones.
- f. Determinar si, el bajo clima laboral del personal, influye en el resultado operativo en las industrias de panetones.

### **1.4 Justificación de la Investigación**

#### **1.4.1 *Importancia.***

Es importante el desarrollo de esta investigación porque permite identificar los costos ocultos y realizar propuestas que contribuyan a su disminución o eliminación, para la mejora de toma de decisiones de los funcionarios de las industrias de panetones, con la finalidad de no afectar la información distorsionada por los costos ocultos, revelada en el Estado de Resultado Integral y en la determinación del precio de venta.

Disminuir o eliminar los costos ocultos, en la información financiera, permitirá obtener información veraz, para los grupos de interés.

No realizar el análisis de los costos ocultos en las industrias de panetones del Perú, ocasionaría un desequilibrio económico apremiante que podría afectar la sostenibilidad empresarial.

#### **1.4.2 Viabilidad de la Investigación**

La presente investigación es viable porque se cuentan con los recursos para su desarrollo.

#### **1.5 Limitaciones.**

En la investigación realizada, no se presentaron limitaciones en la ejecución, desarrollo y culminación de mi trabajo de investigación.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

El concepto de costos ocultos fue desarrollado en 1973 por el profesor Henri Savall de la Universidad Jean Moulin Lyon 3, Francia, a partir de entonces, otros académicos se han unido a su investigación sobre el tema, lo que permitió crear el grupo de investigación ISEOR (Instituto de Socio-economía y de las empresas de las Organizaciones) en el año 1975, dicha institución desarrollo un método que permita la identificación de los costos ocultos. Se han generado una serie de medidas con los que se busca determinar y eliminar los costos ocultos existentes en una organización, permitiendo obtener mayores beneficios en la organización.

##### **2.1.1 *Universidades Nacionales.***

**a) Rojas** (2010), realizó una investigación en su tesis titulada “**Aplicación de la información financiera y la toma de decisiones del inversionista en la bolsa de**

**valores de Lima”**, para obtener el grado académico de Doctor en Contabilidad y Finanzas en la Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú.

El objetivo principal es establecer que la recolección, análisis y presentación de la información financiera y económica de las empresas que conforman el mercado de valores, la información económica y otras variables del entorno empresarial nacional o internacional, son los elementos fundamentales en la decisión del inversionista que interviene en la Bolsa de Valores de Lima. El diseño metodológico que se aplicó fue el no experimental.

El estudio ha determinado la abundante disponibilidad y el acceso en tiempo y organización a las informaciones sobre acciones en el mercado de valores nacional como internacional, sobre todo por medios electrónicos. La decisión del inversionista, requiere de información especializada y que éste ingrese de manera progresiva a seleccionar las fuentes informativas, a fin de crear lo que podríamos llamar su propio know how. Las entidades reguladoras del mercado de valores han aprobado los documentos normativos que requieren la gestión de la oferta y la demanda de acciones. Y brindan las facilidades para su mayor difusión y por consiguiente de su cumplimiento.

**b) Valera (2015)**, realizó una investigación en su tesis titulada **“Los Costos Ocultos del presentismo laboral en las empresas manufactureras de Lima: 2012”**, para obtener el grado académico de Doctor en Ciencias Contables y Empresariales en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

El objetivo principal del estudio es estimar y analizar los costos del presentismo laboral en las empresas manufactureras de Lima durante el año 2012, como son: los días laborales perdidos a causa del presentismo laboral, tardanzas y ausentismo de los trabajadores, los costos medidos valor agregado del presentismo y ausentismo de los trabajadores asalariados.

Los costos del presentismo, para el sector manufactura representan el 75.2% de los costos en valor agregado, en comparación con las tardanzas (1.04%) y ausentismos

(23.74%). El presentismo representa una pérdida equivalente a 1,432,870,000 dólares americanos por año o el 0.78% del Producto Bruto Interno. Se pierden 19,813,000 días de trabajo, un equivalente a 68,798 trabajadores a tiempo completo por año. De estos días perdidos, 207,403 días corresponden a tardanzas, 4,704,434 a ausentismos y 14,901,853 días de presentismo.

Las pérdidas en valor agregado de estos tres conceptos son aproximadamente, un equivalente a 1,905 millones de dólares americanos.

**c) Saravia (2019)**, realizó una investigación en su tesis titulada “**La información contable y su contribución en la toma de decisiones del sector confecciones**”, para obtener el grado académico de Doctor en Ciencias Contables y Empresariales en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, Perú.

La investigación tuvo como objetivo analizar la información contable para establecer su contribución en la toma de decisiones financieras, administrativas y operativas del sector confecciones del distrito en mención, lo que ha permitido conocer los beneficios que se obtienen tales como: préstamos bancarios, efectivo que se dispone, obligaciones con terceros, por lo que los administradores ejecutivos reconocen la importancia económica y social de generar empleo y participar de las fuentes de créditos proporcionados por los proveedores y bancos.

El sector textil de confecciones ha de prever necesidades de liquidez para el cumplimiento de sus obligaciones, saber respecto a sus inversiones, endeudamiento, ingresos, costos, gastos y rentabilidad para tomar decisiones oportunas.

### **2.1.2 Universidades Internacionales**

**a) Peña (2014)**, realizó una investigación en su tesis titulada “**El análisis y control de costos ocultos como herramienta para la gestión estratégica de las organizaciones**”, para obtener el grado académico de Maestría en administración en la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá - Colombia.

El presente documento busca evidenciar la importancia que la teoría de los costos ocultos debe tener en el proceso estratégico, partiendo de algunas nociones de estrategia, para posteriormente centrarse en la contabilidad de gestión, enfatizando en la información útil que la misma genera para la toma de decisiones estratégicas. El diseño metodológico que se aplicó fue el no experimental.

Mediante el presente documento se buscó indicar como la gestión de los Costos Ocultos impacta la toma de decisiones a nivel estratégico, para ellos se hizo alusión a temas inherentes a los Costos Ocultos, que busca poner en evidencia la existencia de disfuncionamientos y costos tradicionalmente ignorados por la administración, ya que, como su nombre lo indica, no son visibles en los sistemas de contabilidad tradicionalmente usados, sin embargo afectan las erogaciones de la empresa o los ingresos de la misma, de forma tal que impactan su eficiencia financiera.

**b) Rodríguez (2014)**, realizó una investigación en su tesis titulada “**Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas**” para obtener el grado académico de Doctor en comunicaciones en la Universidad de Granada. Granada – España.

La investigación examina el uso de la información en la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas. La indagación sobre este fenómeno, tiene como propósito fundamental la propuesta de un modelo de uso de información orientado a este proceso en particular. En correspondencia, se examinan aspectos teóricos conceptuales sobre los procesos de decisión organizacionales con el objetivo de establecer el rol que se le asigna a la información en la concepción de los mismos.

**c) Cabrera (2015)**, realizó una investigación en su tesis titulada “**La toma de decisiones en comunicación organizacional**” para obtener el grado académico de Doctora en Ciencias de la comunicación en la Universidad Rey Juan Carlos. Madrid – España.

Para alcanzar la finalidad de este trabajo y conocer ampliamente la toma de decisiones en Comunicación Organizacional se definieron varios objetivos a través de los cuales encaminar la acción investigadora.

El objetivo general planteado es identificar cómo se toman las decisiones en Comunicación Organizacional.

De conformidad con los hallazgos, el tesista concluye que, pese al desconocimiento por parte de los Directores de Comunicación de los modelos teóricos existentes para la toma de decisiones en gestión estratégica de empresas, se ha podido comprobar que estos aplican las bases de los modelos más básicos en sus procesos decisorios, pero de forma inconsciente, siguiendo los pasos lógicos que marca la capacidad de raciocinio aportada por el cerebro. Los Directores de Comunicación no aplican de manera premeditada estas directrices por considerar que no existe un único modelo útil para cada una de las situaciones a las que se enfrentan en la gestión de la Comunicación Organizacional, donde el análisis, el tiempo de respuesta y el método no son similares en una situación de crisis respecto a una ordinaria.

## **2.2 Marco Legal**

**Ley N° 26842 Ley General de Salud (1997)**, publicado el 09.07.1997, en el capítulo 5, referido a los alimentos y bebidas menciona lo siguiente:

Artículo 88°. - La fabricación y comercialización de alimentos destinados al consumo humano están sujetos a control y vigilancia higiénica o sanitaria, según corresponda, en función al análisis de riesgo alimentario para la protección de salud.

Artículo 94°. - El personal que intervenga en la producción, manipulación, transporte, conservación, almacenamiento, expendio y suministro de alimentos está obligado a realizarlo en condiciones higiénicas y sanitarias para evitar su contaminación.

Artículo 95°. - Los procesos vinculados con la fabricación, almacenamiento y comercialización de alimentos deben realizarse en establecimientos que reúnan las condiciones sanitariamente adecuadas que determine la Autoridad de Salud de nivel nacional en el Reglamento. La Autoridad de Salud de nivel nacional o quien ésta delegue, o las autoridades regionales o municipales en el marco de sus competencias, verificarán y vigilarán periódicamente el cumplimiento de lo establecido en el presente capítulo. (p.151245)

**Ley N° 27657 Ley del Ministerio de Salud (2002)**, publicado el 29.01.2002, dispone lo siguiente:

Artículo 1°. - Del Objetivo de la Ley.

La presente Ley comprende el ámbito, competencia, finalidad y organización del Ministerio de Salud, así como la de sus organismos públicos descentralizados y órganos desconcentrados.

Artículo 24°. - De la Dirección General de Salud de las Personas.

- a) Es el órgano técnico normativo en los procesos relacionados a la atención integral de la salud de la persona, categorización y acreditación de los servicios de salud y la gestión sanitaria.
- b) Norma y evalúa el proceso de protección, recuperación y rehabilitación de la salud en el sector. (p. 216517, 216520)

**Ley N° 29783 Ley de Seguridad y Salud en el trabajo (2011)**, publicado el 20.08.2011, cabe resaltar el objeto de la Ley que dice lo siguiente:

Artículo 1° Objeto de Ley. de Seguridad y salud en el trabajo tiene como objetivo promover la cultura de prevención de riesgos laborales en el País. Para ello cuenta con el deber de prevención de los empleadores, el rol de fiscalización y control del Estado y la participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales, quienes a través del dialogo social, velan por la promoción, difusión y cumplimiento de la normativa sobre la materia. (p.448695)

**Decreto Supremo N° 008-220-SA. (2020)**, publicado el 11.03.2020. Mediante el decreto supremo se dictan medidas de prevención y control del COVID-19 precisando lo siguiente: “artículo 2° dictan medidas de prevención y control para evitar la propagación del COVID-19 en los puertos aeropuertos y puestos de entrada terrestres, centros educativos, espacios públicos y privados, transporte, y centros laborales.” (p.6)

**Decreto Supremo N° 044-2020-PCM. (2020)**, publicado el 15.03.2020. Mediante el decreto supremo declara el estado de emergencia a nivel nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la nación a consecuencia del brote del COVID-19, donde se limita el ejercicio del derecho a la libertad de tránsito de las personas, cabe resaltar el siguiente:

Artículo 1°. – Declaración del Estado de Emergencia Nacional.

Declárese el Estado de Emergencia Nacional por el plazo de quince (15) días calendario, y dispóngase el aislamiento social obligatorio (cuarentena), por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. (p.11)

**Decreto de Urgencia N°038-2020. (2020)**, publicado el 13.04.2020. Mediante el decreto de urgencia se establece medidas complementarias para mitigar los efectos económicos causados a los trabajadores y empleadores ante el covid-19 y otras medidas, como la norma que dispone medidas para preservar el empleo de los trabajadores mencionado en el artículo siguiente:

Artículo 3° Medidas aplicables a las relaciones laborales en el marco del Estado de emergencia Nacional y Sanitaria.

3.1 Los empleadores que no puedan implementar la modalidad de trabajo remoto o aplicar la licencia con goce de haber, por la naturaleza de sus actividades o por el nivel de afectación económica que tienen a la fecha de entrada en vigencia del presente Decreto de Urgencia, pueden adoptar las medidas que resulten

necesarias a fin de mantener la vigencia del vínculo laboral y la percepción de remuneraciones, privilegiando el acuerdo con los trabajadores.

3.2 Excepcionalmente, los empleadores referidos en el numeral precedente pueden optar por la suspensión perfecta de labores exponiendo los motivos que la sustentan, para lo cual presenta por vía remota una comunicación a la Autoridad Administrativa de Trabajo con carácter de declaración jurada según formato que como Anexo forma parte del presente Decreto de Urgencia, el cual se publica en el portal institucional del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo ([www.gob.pe/mtpe](http://www.gob.pe/mtpe)), en la misma fecha de la publicación de la presente norma en el Diario Oficial El Peruano. Dicha comunicación está sujeta a verificación posterior a cargo de la Autoridad Inspectiva de Trabajo, en un plazo no mayor a treinta (30) días hábiles de presentada la comunicación, de los aspectos mencionados en el numeral 3.4. (p. 6)

**Resolución Ministerial RM N° 1020-2010 / MINSA (2010) NTS 088 – MINSA/DIGESA.** (2010), publicado el 30.12.2010, la presente norma es de gran importancia para las industrias de panetones porque es una técnica de salud para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panadería, galletería y pastelería.

## **2.3 Bases Teóricas**

### **2.3.1 Los Costos Ocultos**

Según Pazos (2011) afirmo lo siguiente:

El costo esta conceptualizado como el valor de un bien o servicio, este aspecto es reconocido y se puede determinar calculando los elementos que intervienen en su estructura, pero hay un costo que no es identificable y que se conoce como los costos ocultos el mismo que tiene dos elementos el social y el económico. (p.270)

De acuerdo a lo indicado por el autor el costo oculto no se identifica en el Estado de Situación Financiera, ni tampoco en el Estado de Resultados, es decir no hay un rubro en dichos estados denominado "Costos Ocultos", sin embargo, si afectan en el resultado

de las operaciones y hace necesario revisar los diversos tipos de costos ocultos que pueden afectar a la empresa económicamente, con el propósito de minimizar o eliminar los costos ocultos.

Según Fullstep (2021) afirma lo siguiente:

Los costes ocultos son gastos, son costes no imputables, ni directa ni indirectamente a ningún elemento que genere valor para la organización, se trata de gastos que no son productivos o necesarios para el funcionamiento de la empresa y suelen pasar desapercibidos para los sistemas contables y la cuenta de resultados. Este tipo de costes están en todas las actividades y afectan a todas las áreas de la empresa. La identificación y la cuantificación de los mismos es determinante en la toma de decisiones. Identificar los costos ocultos puede incrementar en gran medida la rentabilidad, la productividad, y el output final. No es solo clave detectar estos factores los cuales generan improproductividades, sino también neutralizarlos o reducirlos, a través de una gestión profesional. (p.1)

De acuerdo con el autor referente al concepto de costos ocultos, son gastos que no son productivos o necesarios para el funcionamiento de la empresa es decir no genera ningún beneficio económico. Es muy importante que los funcionarios o jefaturas identifiquen los costos ocultos de sus respectivas áreas o departamentos para poder eliminarlos o disminuirlos, con el objetivo de mejorar la rentabilidad y la productividad de la empresa.

***Materiales directos.*** Según Polimeni et al. (2010) define los materiales directos: “son todos los que pueden identificarse en la fabricación del producto terminado fácilmente se asocian con este y representan el principal costo de materiales en la elaboración del producto”. (p.76)

Según el autor los materiales directos son identificables con el producto terminado como por ejemplo en la industria panetones, se puede identificar qué cantidad de harina de trigo se consume por cada tipo de panetón producido en un periodo. Es evidente que el

costo de los materiales directos representa el principal elemento del costo y es fácil de poder identificar.

Según Pazos (2011) menciona lo siguiente:

Manejar la gestión de stock con los niveles inadecuados de existencias, es decir que no sobre y no falte; contar con reportes del movimiento del stock identificando a cada elemento de su ubicación, estado de conservación y frecuencia de utilización que permita una reposición acorde con los requerimientos del área de producción; identificar a cada uno de los elementos en el almacén su periodo de conservación y duración; clasificar a los elementos sobrantes que no se utilizan o que están deteriorados; mantener una distancia prudencial del espacio físico entre el almacén de materiales y el centro de producción; producir los bienes o servicios concordantes con la demanda del mercado de consumo en tal sentido el abastecimiento de las existencias será oportuna y en relación con la producción; controlar adecuadamente la calidad de las existencias en relación con las características de su requerimiento porque ello influye en el producto final, el consumidor puede rechazar si no se utilizó el material adecuado se dará cuenta si esta alterado en algunos de sus atributos o cualidades que lo caracteriza. (p.272-274)

En las industrias de panetones, por ser un producto estacional, la venta de panetones se realiza principalmente en campaña navideña, y generalmente siempre hay sobrantes de materiales directos a fines del mes de diciembre de cada año, porque se va consumiendo los materiales directos de acuerdo a la producción de panetones, con la posibilidad que los sobrantes de materiales puedan ser devueltos a los proveedores. No producir panetones concordantes con la demanda del mercado de consumo de panetones podría originar un desabastecimiento de stock y consecuentemente no atender los pedidos de los clientes. La información es necesaria y sobre todo en épocas de campaña es necesario saber dónde se encuentran los materiales, de lo contrario se pierde tiempo en

ubicar los materiales; cuando el autor se refiere a identificar de cada elemento su duración, se refiere a tener información de la fecha de vencimiento de cada ítem; cuando el autor se menciona la frecuencia de utilización de los materiales se refiere a tener información que me va permitir saber cuándo debo reponer el bien; cuando el autor menciona clasificar los elementos sobrantes que no se utilizan, se refiere a tener información que me va dar una alerta de los bienes que están próximos a llegar a la fecha de vencimiento o malograrse.

El impacto al no tener los reportes del movimiento de stock es la pérdida de control de materiales, consecuentemente se pierde el control del stock físico y habría un impacto en la cuenta contable de gastos de la industria por diferencia de inventario, al no cuadrar los saldos del stock con la información contable; no tener identificado su ubicación, duración, estado de conservación, frecuencia de utilización, impactarían en las cuentas contables de gastos de la industria, como gastos de personal, gastos diversos por baja de desmedros del material o gastos financieros al mantener inamovible el capital, además en los casos de bajas por productos vencidos impactaría en los gastos diversos, gastos notariales y gastos administrativos para el cumplimiento de las disposiciones de SUNAT, no producir panetones concordantes con la demanda del mercado de consumo de panetones, tendría un impacto negativo en los resultados del periodo.

Según Pazos (2011), menciona otras indicaciones necesarias, referidas a los costos ocultos de materiales directos como son: "Controlar adecuadamente la calidad de las existencias en relación con las características de su requerimiento porque ello influye en el producto final" (p.273)

Controlar adecuadamente la calidad de las existencias es competencia en las industrias de panetones del personal de control de calidad, quienes a través del personal encargado de las inspecciones o pruebas de muestreo de las existencias realizarían la función de comprobar sus características, permitiendo los estándares mínimos del producto de acuerdo con las normativas vigentes. Esta falta de control origino que en la campaña

navideña 2021, Indecopi retire del mercado los panetones Bell's y Totuss por haber excedido presuntamente el límite permitido de grasas trans, afectando a los consumidores.

El impacto de no controlar adecuadamente las existencias es directamente hacia el consumidor, por el rechazo que le pueda dar, quizás por no haberse utilizado el material adecuado o excederse de los insumos permitidos por ley, el impacto será en las industrias de panetones, debido a las devoluciones de ventas, y ocasionaría gastos contables en la cuenta de gastos diversos por las bajas de lotes por falta de calidad.

**Mano de obra directa.** Según Torres (2013) define la mano de obra directa explicando lo siguiente:

Se entiende por mano de obra al costo del trabajo manual o mecanizado, ejecutado por los obreros o empleados, cuando se trata de elaboración de productos o cuando se trata de secciones o servicios prestados, el costo de la mano de obra prestada a una sección o un servicio. (p.190)

El autor se refiere al costo de la mano de obra directa, en dos casos ya sea en la elaboración de productos o en la prestación de servicios, este costo se sustenta principalmente en las planillas de remuneraciones de los trabajadores más sus cargas y leyes sociales; en la industria de panetones los costos de mano de obra directa son todos aquellos costos de personal que se realizan en el proceso de producción de panetones como son el proceso de amasado, horneado y empaquetado, más sus cargas y leyes sociales.

Según Pazos (2011) referente a los costos ocultos de mano de obra directa precisa lo siguiente:

Verificar diariamente el rendimiento del trabajador comparando la cantidad de unidades producidas con el tiempo empleado y los elementos materiales utilizados; evaluar permanentemente las alteraciones del proceso productivo por errores involuntarios del colaborador a fin de superarlos a fin de que se estimen los medios pertinentes; controlar los desperdicios por efecto de la utilización de los materiales

y otros elementos, que se ocasionen en el proceso de producción tratando de minimizarlos; evitar y evaluar los accidentes de trabajo. (p.275)

En las industrias de panetones es necesario verificar el rendimiento del trabajador en cada uno de los procesos productivos por un supervisor o jefe de producción, para comparar el rendimiento de un trabajador con otros operarios y saber si hay o no hay baja productividad, si lo hubiera poder analizar la causa y mejorar el rendimiento del trabajador, no realizar este control ocasionarían costos ocultos, y tendrá un impacto en los costos de producción y en el costo de ventas.

El control de los desperdicios es también otra actividad necesaria que debe realizar el supervisor o jefe de producción, el desperdicio de tiempo en el proceso productivo de panetones y el tiempo de espera para la entrega de los insumos necesario para el proceso productivo ocasiona un impacto en los costos.

Evitar accidentes de trabajo en las industrias de panetones, no ocasiona costos ocultos, al haber accidentes de trabajo la empresa tendrá que asumir los costos por diferentes conceptos como: medicina, atención médica, indemnizaciones, remuneraciones pagadas sin laborar del trabajador accidentado, además impactaría en la contabilidad de la empresa al asumir dichos costos.

**Costos Indirectos de Fabricación.** Según Torres (2013) define los costos indirectos de fabricación mencionando lo siguiente:

Existen desembolsos o costos en la cual la identificación con el producto no es clara o no se puede apreciar de manera específica. Por ejemplo, la electricidad es requerida por todas las áreas, por cada sección de la planta industrial, por las máquinas, computadoras, etc. ¿Cuánto de electricidad y cuanto costo corresponden a un par de zapatos terminados? El cálculo del consumo de electricidad en el par de zapatos, no es de fácil obtención. Es decir, existen costos no directos, más conocidos como indirectos, que requieren de una serie de razonamientos para aplicar una cantidad al producto. (p.203)

Los Costos indirectos no guardan relación directa con el producto, por lo que es necesario aplicar una distribución adecuada para poder atribuir el valor a cada producto, en la industria del panetón los costos indirectos son los consumo de producción de luz, agua, teléfono, arbitrios, impuesto predial, el jefe de producción, el gerente de producción, el jefe de mantenimiento, la depreciación y generalmente distribuidos en función de los kilogramos producidos en el mes, es decir se determina el costo indirecto por cada kg. de panetón, para luego calcular el costo indirecto por cada tipo de panetón producido en el mes.

Según Pazos (2011) precisa lo siguiente:

Controlar los consumos de útiles de limpieza como los detergentes, ácidos, y otros elementos que son utilizados en la conservación y mantenimiento de los ambientes productivos; verificar el reporte diario de los jefes de turno, supervisores, personal de mantenimiento, personal de control de calidad, vigilantes sobre las ocurrencias en los aspectos productivos y administrativos; determinar el consumo de energía como la electricidad, gas, combustible y otros que son utilizados en las áreas de producción de la empresa con el propósito de evaluar permanentemente a través de mecanismos de control y medición.(p.276)

El mal uso de agua mineral, o el uso indebido del agua potable por los operarios de producción en campaña navideña (noviembre-diciembre) como por ejemplo no cerrar los caños o inodoros en mal estado que ocasiona fugas de agua, no controlarlos representaría un costo oculto para la empresa. El consumo de energía eléctrica indebidamente como por ejemplo dejar la luz prendida en la planta de producción, computadoras, laptops, carga de celulares u otros equipos eléctricos de planta ocasionaría costos ocultos.

Errores en los cálculos de depreciaciones de Activos fijos de producción donde se incremente de forma indebida el costo de depreciación representaría costos ocultos para las industrias de panetones.

**Gastos de Ventas.** Según Beetrack, los costos ocultos referentes al transporte y logística precisa lo siguiente:

El error de los transportistas es habitualmente la más grande causa de los costos ocultos provenientes del mundo de la logística. La mayoría de estos pasarán desapercibidos durante meses o, incluso, años, porque son el resultado de un error humano y no reflejan un patrón de comportamiento sistemático que pueda ser fácilmente detectado. Por ejemplo, cuando un transportista elige las rutas más largas o congestionadas al momento de hacer las entregas. Una excepción de envío es una situación que ocasiona que la entrega de un producto deba reprogramarse, lo que ocasiona por tanto un retrabajo logístico, generando así costos ocultos. Las excepciones como por ejemplo la dirección incorrecta o la ausencia del cliente en casa, pueden ocurrir por diversas razones y se explican en la información detallada de envío. (p.2)

En la Industria del panetón, en campaña navideña donde hay gran cantidad de despachos, suceden las excepciones de envío, porque los transportistas a veces llegan al lugar de destino (Lima o provincias) a una hora, fuera del horario de atención de la empresa adquiriente, no siendo recibidos los panetones, otras veces los panetones enviados al lugar de destino (empresa adquiriente), no son los pedidos solicitados, o cuando el pedido solicitado por el cliente llega fuera de fecha por retraso del transportista, debido a imprevistos en las carreteras, esto impacta en las cuentas contables de la industria de panetones en los gastos de transporte, generando costos ocultos.

Según Pazos (2011) explica lo siguiente:

Para que los productos puedan ser conocidos en el mercado de consumo es necesario que se recurra a su difusión a través de los medios masivos de información como la radio, el periódico, la televisión, el internet, etc., sin embargo, algunas organizaciones no estiman su importancia pensando que el cliente puede recurrir a su organización para adquirir sus productos sin conocerlo. lo que

ocasionara un lento movimiento de sus inventarios por venta, sin embargo, otras organizaciones si utilizan estos medios de información, pero no consideran los desembolsos de dinero dentro de la estructura de sus costos unitarios para la fijación de sus precios ocasionado un significativo monto de los costos ocultos en este rubro. (p.282)

El autor explica dos situaciones: la primera situación en la cual las empresas no realizan publicidad de sus productos a través de los diferentes medios masivos de información, lo cual ocasiona un lento movimiento de rotación de inventarios, teniendo un impacto en la contabilidad al incrementarse los costos de financiamiento, los costos de almacenaje, y los costos de personal; la segunda situación que explica el autor en la cual las empresas si realizan gastos de publicidad de sus productos pero no son considerados en la determinación del costo unitario para la fijación de sus precios, originando costos ocultos, porque impacta en los resultados de la empresas ocasionando pérdidas debido al cálculo de un precio de venta unitario no real.

**Gastos Administrativos.** Según Delfín (2016) para mantener el ambiente laboral productivo precisa lo siguiente:

Existe un dicho popular que dice “empleados sanos, son empleados felices” por lo tanto una estrategia para mantener un ambiente productivo, independientemente de si recorta personal o no, se puede tomar las siguientes alternativas: Los programas de salud dentro de la empresa, integrar un régimen de ejercicios en el lugar de trabajo, programas para dejar de fumar. (p.11)

Estoy de acuerdo con las actividades sugeridas con el autor para mejorar la productividad, como de realizar programas de salud dentro de la empresa, lo cual evitaría que el personal solicite permiso para tener una atención médica, ahorrándose el tiempo de traslado desde su domicilio hasta el centro de atención médica, el trabajador se sentiría agradecido y comprometido con la empresa, el estar el trabajador en mejores condiciones de salud evitaría que los trabajadores agraven su salud, por no haber sido detectado a

tiempo. El realizar un régimen de ejercicios en el lugar de trabajo y realizarlos antes de empezar las labores, relaja al trabajador, evita el estrés y aumenta el nivel de energía, mejorando la productividad del trabajador.

Según Pérez (2020) define lo siguiente:

El clima laboral es un factor importante que en un sentido positivo mantiene un desarrollo sostenido de la empresa y la productividad. El tema del clima laboral es una parte vital en la vida de una organización, es la que mueve los hilos de la productividad y la estabilidad de una empresa y sin estos elementos, simplemente no hay crecimiento. En cualquier empresa se pueden encontrar algunas o todas éstas diferencias, que, si no se les da la importancia debida, podrán ser causantes de generar un clima laboral negativo.

Dinero y trabajo, el trabajador quiere ganar más y trabajar menos y el directivo quiere pagar menos y que trabajen más. Resultado = clima laboral negativo porque el trabajador demuestra poca conciencia y no valora su trabajo, de igual manera el directivo muestra poca conciencia y revela ciertas actitudes de explotación, actuando con codicia y poco respecto a los trabajadores.

Tiempo y trabajo, el trabajador quiere tiempo para trabajar y tiempo para su vida personal y el directivo quiere tiempo para trabajar y tiempo extra para trabajar más. Resultado = clima laboral negativo porque el trabajador no se siente comprendido y con un sentimiento de frustración, por no poder despejar su mente, descansando lo necesario ni dedicando tiempo a su vida personal después del horario de trabajo, lo que impide tener un equilibrio mental y emocional para desempeñar mejor su trabajo y con motivación. (p,5,14,15)

El clima laboral es vital para las industrias del panetón y genera mayor productividad, crecimiento y se refleja en la productividad de los trabajadores impactando en los resultados del periodo; cuando el clima laboral es negativo, impacta en los resultados

de las industrias de panetones generando pérdidas debido a la menor productividad ocasionado costos o gastos de personal para la empresas e incumplimiento de pedidos.

Según Health, Safety & Environment (2021) precisa lo siguiente:

El ausentismo laboral es uno de los grandes problemas a los que se enfrentan las empresas. Causa un gran impacto en la sostenibilidad de la economía de la empresa de forma negativa. Incrementa los costos de personal y aumenta la carga de trabajo, lo que colabora a que el ambiente laboral empeore.

El ausentismo laboral conlleva una serie de consecuencias que inciden directamente sobre la empresa: aumento de los costes laborales, empeoramiento del clima laboral, aumento del coste por contratación del personal, descenso de la productividad, pérdida de los clientes, descenso de la competitividad. (p 1)

Las industrias de panetones, también enfrentan el problema del ausentismo del personal, porque aumentan los costos o gastos de personal al cubrir la labor del trabajador ausente con otro personal del área, realizando pagos de horas extras por sobretiempo, siendo estos costos ocultos; asimismo un trabajador puede ausentarse justificadamente, teniendo derecho a un descanso médico pagado por la industria del panetón (empleador) es decir al trabajador se le paga sin trabajar los primeros 20 días, en tal sentido este ausentismo genera costos ocultos que impactan en la contabilidad de la industria del panetón en la cuenta gastos de personal.

En las industrias de una sola línea de negocio (panetón) sucede que los trabajadores cuando están fuera de campaña navideña y no tienen carga laboral, los trabajadores tienen un ausentismo presencial; cuando en la industria del panetón hay trabajadores que aun estando en su puesto de trabajo, no se dedican a realizar sus funciones que le corresponden, esto también generan costos ocultos y tienen un impacto en los costos o gastos administrativos y ventas.

Según Parra (2010) señala lo siguiente:

La rotación de personal que, por un lado, genera erogaciones perfectamente visibles como el pago de la liquidación a quien se retira, y los gastos por capacitación, en caso de ser necesarios, para quien ingresa a cubrir esa vacante; pero además de eso están los costos ocultos, por ejemplo, los relacionados con el proceso de selección. (p.732)

De acuerdo que las rotaciones del personal generan altos costos para la industria de panetones y de haber un despido de forma arbitraria, genera además de su liquidación, una indemnización por despido arbitrario.

La rotación del personal de oficina en las industrias de panetón, genera costos altos de contratación, como es el costo de reclutamiento, labor realizada por el personal interno o externo de la empresa, generando costos ocultos; si el personal es interno, impacta en la cuenta contable gastos de personal (jefes, gerentes, psicólogos), si es personal externo, impacta en la cuenta contable de servicios prestados por terceros.

Además de los costos de preparar al personal nuevo, impactando en la cuenta gastos de personal.

Según Delfín (2016) referente a los costos de empleados menciona lo siguiente:

El contratar nuevos empleados en algunas industrias es mucho más oneroso que despedirlos. Se debe considerar si el corte de costos se puede considerar algo temporal o de largo plazo. Existen temporadas donde la actividad económica local o mundial se vuelve estacional, por lo tanto, estar contratando y entrenando personal puede volverse alto. (p.8)

En las industrias de panetones, el negocio es estacional donde la producción por campaña para fiestas patrias se realiza durante los meses de junio y julio, y la producción para la campaña navideña se realiza durante los meses de agosto a diciembre; por tal motivo la contratación de personal operativo es temporal y la contratación del personal administrativo es generalmente durante el año, por tal motivo el área de talento humano, requiere hacer un análisis de la necesidad del personal, ya sea para un contrato temporal

o largo plazo y tiempo completo o tiempo parcial, para no incurrir en costos ocultos y tenga un impacto en los gastos de personal. Cuando las industrias de panetones, tienen otras líneas de negocios en épocas de baja carga laboral, el personal podría ser trasladado a laborar a otra línea de negocio.

### **2.3.2 Toma de Decisiones**

Hammond et al. (2002) afirman lo siguiente:

La adopción de decisiones es la tarea más importante de un directivo. Es también la más difícil y la más arriesgada. Las malas decisiones pueden perjudicar, a veces de forma irreparable, a la empresa y a la carrera profesional. Entonces, ¿de dónde salen las malas decisiones? En muchos casos, si analizamos retrospectivamente las malas decisiones, llegamos al modo en que fueron adoptadas: las alternativas no estaban claramente definidas, no se recogió la información adecuada, no se sopesaron con exactitud los costes y los beneficios. Sin embargo, a veces el fallo no está en el proceso, si no en la mente de la persona que adopta la decisión. La forma en que el cerebro humano puede sabotear las decisiones que adoptamos. (p.160)

De acuerdo a lo afirmado por el autor, considero que la toma de decisiones es una tarea difícil, porque una mala decisión puede ir en contra de los intereses económicos de la empresa. Así mismo el autor señala que las malas decisiones surgen por los errores en los procesos o en nuestra mente. Si relacionamos la toma de decisiones con los costos ocultos, las decisiones son relevantes y un error, por información contable sin el debido análisis puede tener consecuencias fatales para la organización.

Siendo los Estados Financieros una fuente de información para la toma de decisiones y los costos ocultos siendo invisibles en los estados financieros, los directivos podrían tomar decisiones sobre Estados Financieros que contienen costos ocultos, podría ocasionar un desequilibrio futuro.

Según koontzy y Weihrich (2004) definen lo siguiente:

La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación. Es común que los administradores conciban la toma de decisiones como una actividad primordial, ya que permanentemente deben determinar, que hacer, quien lo hará, cuando y donde lo hará y a veces incluso como lo hará. (p.190)

De acuerdo con lo manifestado por el autor es conforme que la toma de decisiones es decidirse por un curso de acción dentro de una serie de alternativas y es considerada como actividad principal de los administradores determinando el que hacer principalmente con los Estados financieros, pero si dichos estados financieros tienen costos ocultos o resultados invisibles y consecuentemente lo lleve a tomar malas decisiones, por eso es importante que los administradores revisen la información recibida antes de tomar decisiones.

Según Koontz y Weihrich (2004) referente a la toma las decisiones afirman lo siguiente:

Prácticamente todas las decisiones se toman en condiciones de al menos cierto grado de incertidumbre. Este grado varío, sin embargo, de la certidumbre relativa a la gran incertidumbre. La toma de decisiones implica siempre ciertos riesgos.

En una situación en la que está presente la certidumbre, se tiene razonablemente seguridad de lo que ocurrirá una vez tomada una decisión. Se dispone de información considerada confiable y está en conocimiento de las relaciones causa y efecto.

En una situación de incertidumbre, por el contrario, se cuenta con apenas una frágil base de información, se ignora si esta es o no confiable y priva un alto grado de inseguridad respecto a la probabilidad de que la situación cambie o no.

En una situación de riesgo es probable que exista información basada en hechos, la cual sin embargo puede ser incompleta. (p.200-201)

Los autores presentan 2 situaciones en la toma de decisiones, en una situación de certidumbre, se dispone de información considerada confiable, donde se tiene

razonablemente seguridad de lo que ocurrirá una vez tomada una decisión y en una situación de incertidumbre donde se ignora si la información es o no confiable y hay un alto grado de inseguridad de que la situación cambie o no. En la investigación desarrollada se requiere que la información sea confiable, para ello es necesario realizar un análisis de la información para identificar los efectos que causa los costos ocultos en la información contable.

Según Ferrer (2016) afirma lo siguiente:

El objetivo de los Estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar decisiones económicas. Los estados Financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados. Para cumplir este objetivo los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de una entidad: activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos en los que se incluyen las ganancias y pérdidas, aportaciones de los propietarios y distribuciones de los mismos en su condición de tales y flujos de efectivo (p.19-20).

Los Estados Financieros son de utilidad para la toma de decisiones cuando se dispone de información confiable y cuando existen costos ocultos en los estados financieros distorsionan la información para la toma de decisiones.

Como podemos observar los estados financieros suministran información acerca de los elementos de una entidad: activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos, todos ellos se relacionan con el factor cuantitativo, sin embargo, los costos ocultos se relacionan también con factores de índole social que afectan la información contable.

Según Ferrer (2016) referente a las limitaciones de los Estados financieros menciona lo siguiente:

No muestran la condición o cualidad financiera de la empresa toda vez que existen factores económicos que tienen determinante participación en la condición financiera que no constan en las cifras de los Estados Financieros.

Los Estados Financieros por si solos, no basta para llegar a una conclusión adecuada respecto a la posición financiera de la empresa, debido a que algunos elementos de influencia importante al no ser tasables e dinero, no figuran en el cuerpo de aquellos tales como: capacidad administrativa. Condiciones de mercado de operaciones, problemas industriales, entre otros. (p.22)

Estoy de acuerdo que los Estados Financieros por si solos, no basta para llegar a una conclusión adecuada respecto a la posición financiera de la empresa, por el hecho que los Estados Financieros no muestra la cualidad financiera de la empresa como, por ejemplo: problemas industriales, clima laboral, los cuales ayudarían a identificar los costos ocultos de las industrias de panetones.

Según Koontz y Weihrich (2004) para la toma de decisiones considera tener en cuenta los factores cuantitativos y cualitativos, precisando lo siguiente:

Es probable que, al comparar planes alternativos para el cumplimiento de un objetivo, se piense exclusivamente en factores cuantitativos. Estos factores son los que pueden medirse en términos numéricos, como el tiempo o los diversos costos fijos y de operación. La importancia de este tipo de análisis es incuestionable, pero el éxito de un proyecto puede correr peligro si se ignoran los factores intangibles, o cualitativos. Los factores cualitativos o intangibles son aquellos difíciles de medir numéricamente, como la calidad de las relaciones laborales, el riesgo de cambio tecnológico, o el estado de las condiciones políticas internacionales.

Para poder evaluar y comparar los factores intangibles de un problema de planeación con el propósito de tomar decisiones, los administradores deben comenzar por la identificación de esos factores, para determinar después la posibilidad de adjudicarles una medida cuantitativa razonable. (p. 193-194)

De acuerdo con el autor los aspectos cuantitativos en la toma de decisiones son de gran importancia, como es cuando tomamos decisiones referidos de los Estados financieros, sin embargo, no debemos dejar de lado los aspectos cualitativos porque puede poner en peligro nuestras decisiones como es el caso de los costos ocultos que inciden los aspectos cualitativos como por ejemplo el clima laboral de las industrias de panetones. Por otro lado, considero necesaria la recomendación dada por el autor de que los administradores deben comenzar a identificar esos factores cualitativos con la finalidad de darles un valor razonable y pueda ayudar a tomar mejores decisiones.

Como podemos ver en la Figura1 la selección de alternativas que pueden tener los administradores en la toma de decisiones empleando tres enfoques básicos: 1) experiencia, 2) experimentación y 3) investigación y análisis. Las industrias de panetones necesitan de la investigación y análisis de los estados contables para poder identificar costos ocultos y tomar decisiones que no estén afectadas por los costos ocultos.

**Figura 1**

*Bases para la selección entre cursos de acción alternativos*



*Nota.* Tomado de Administración una perspectiva global (p.196) por Koontz y Weihrich 2004, McGraw-Hill Interamericana.

## 2.4 Definición de términos básicos (Glosario)

**Accidentes de Trabajo.** Según el Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo Decreto Supremo N°005-2012-TR (2012) en su glosario de términos menciona lo siguiente:

Todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte. Es también accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, o durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, y aun fuera del lugar y horas de trabajo. (p.464861)

**Ausentismo del personal.** Según Tito (2013) define lo siguiente:

El ausentismo o absentismo laboral es definido como la ausencia del personal en la organización donde se desempeña. También es considerado como el abandono o ausencia del trabajador y de los deberes que debe cumplir dentro de horario establecido. Pero al ausentismo no solo se considera como la ausencia en el puesto de trabajo sino también como la no realización por parte del trabajador de la contraprestación de sus servicios a cambio de un salario.

Es decir, no realiza labores productivas para la empresa donde se desempeña.

**Baja Productividad.** Según Koont y Wehrich (2004) define a la productividad como:

La relación productos-insumos en un período específico con la debida consideración de la calidad. Esto puede expresarse de la siguiente manera:

Productividad = productos / insumos (en un periodo específico y considerado la calidad). Esta fórmula indica que la productividad puede elevarse 1) incrementando los productos con los mismos insumos. 2) reduciendo los insumos, pero manteniendo los mismos insumos, 2) reduciendo los insumos, pero manteniendo los mismos productos o 3) incrementando los productos y reduciendo los insumos para obtener un cambio favorable en la relación entre ellos. (p.13-14)

En tal sentido hay baja productividad cuando hay disminución de productividad.

**Clima Laboral.** Según Cuadra y Veloso (2007) definen el clima laboral mencionando lo siguiente: “El clima laboral alude a los factores ambientales percibidos de manera consiente por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetas al control organizacional y que se traducen en normas y pautas del comportamiento.” (p. 1)

**Costo de Ventas.** Según Ferrer (2016) referente al costo de ventas define lo siguiente: “Representan los costos atribuibles a la producción de los bienes vendidos; o el costo de las unidades compradas que fueron luego vendidas; o los costos incurridos para proporcionar el servicio que genero el ingreso”. (p.240)

**Costos Ocultos.** Según Beetrack (2021) define lo siguiente:

Los costos ocultos son gastos que no generan ningún tipo de valor para la empresa, ni directa ni indirectamente. En otras palabras, los costos ocultos se crean a partir de procesos ineficientes o innecesarios que deberían ser optimizados o eliminados, con la finalidad de que dejen de ser una ventana para la fuga de capital. (p.1)

**Falta de Calidad.** Según Tari (2000) define lo siguiente: “La calidad significa producir bienes y/o servicios según especificaciones que satisfagan necesidades y expectativas de los clientes; por tanto, las necesidades del mismo llegan a ser un input clave en la mejora de la calidad”. (p.26)

En tal sentido hay falta de calidad cuando hay ausencia de calidad, definición descrita en el párrafo anterior.

**Gastos Operativos.** Según Fees et al. (2000) mencionan lo siguiente:

Son los gastos que se utilizan para generar ingresos durante el periodo actual y que no están involucrados en el proceso de producción. Los costos del periodo por lo general se clasifican en dos categorías: de ventas y administrativos. Se incurre en gastos de ventas en la comercialización del producto y en la entrega del producto vendido a los clientes. Se incurre en gastos administrativos en la

administración de la empresa y no se relacionan con las funciones de producción o de ventas. (p.649)

**Precio de Venta.** Según Vera (2014) menciona lo siguiente:

El precio de venta es un valor que se elige con la finalidad de cubrir los gastos necesarios para su comercialización y además conseguir un beneficio. Un precio de venta bien construido implica que se alcancen los siguientes objetivos: 1 Cubrir costes. 2. Salvaguardar la continuidad de la empresa. 3. Obtener beneficios (para repartir entre socios e inversores).3. Obtener beneficios (p.5)

**Rotación del Personal.** Según Chiavenato (2011) define la rotación de personal como:

Fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

La rotación del personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes en la organización, en un período determinado. (p.116)

**Rendimiento de Producción.** Según la información Work meter (2021) define lo siguiente:

Rendimiento, hace referencia a todo el beneficio o resultado que se obtiene del proceso productivo, el fruto del desarrollo laboral. Concretamente es el producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados, o en términos económicos, es la ganancia que se obtiene de una inversión. (p.1)

**Resultado del Ejercicio.** Según Ferrer (2016) define el resultado del ejercicio donde menciona lo siguiente: “representa el beneficio o perjuicio final obtenido al cierre de las operaciones, después de impuestos a disposición de los accionistas, socios o dueños, a fin de ser distribuido, aplicado o capitalizado.” (p.116)

**Resultado Operativo.** Según Ferrer (2016) define el resultado operativo donde menciona lo siguiente: “estará dada por el resultado obtenido, al final del ejercicio, después de acumular los ingresos y gastos, realizados e incurridos respectivamente, imputables a la explotación normal del negocio.” (p.646)

**Toma de Decisiones.** Según Fees et al. (2000) definen la toma de decisiones mediante lo siguiente:

Es la elección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación. No puede decirse que exista un plan si no se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio. Mientras tal cosa no ocurra, estaremos únicamente frente a estudios y análisis de planeación.

Es común que los administradores conciban la toma de decisiones como su actividad primordial, ya que permanentemente deberán determinar qué hacer, quién lo hará, cuándo y dónde lo hará y a veces incluso como lo hará. (p.190)

## **2.5 Situación de la Industria de panetones en Perú - Brasil.**

El panetón es un producto estacional que se consume principalmente en Navidad, siendo su consumo anual del 80% durante el mes de diciembre. Los principales insumos Harina de trigo, azúcar, levaduras, mantequilla, las frutas confitadas (colores verde, rojo y amarillo) las pasas, la esencia, la yema de huevo, la almendra.

### **2.5.1 Situación de la Industria de panetones en Perú**

Las tasas de variación del Producto Bruto Interno en los años 2019, 2020 y 2021 se presentan en la Tabla 1. Los resultados indican que el PBI Anual del 2019 al 2020 disminuyó en 11.30%, cabe resaltar que el PBI de transformación que es el indicador que incluye a las industrias de panetones, disminuyó del año 2019 al 2020 en 17.40%, considero que la disminución del año 2020 es el resultado de las medidas del estado de emergencia nacional, cuyo propósito fue salvaguardar la salud y la vida de los ciudadanos peruanos. sin embargo, se aprecia una mejora del PBI en el año 2021 con un PBI de 23.20%, es decir un incremento de 36.80% con respecto al año 2020, dicho aumento se

debió a las mayores actividades económicas de producción y debido a los programas de vacunación del COVID-19, que propicio que los trabajadores puedan ir a sus centros de labores estando ya protegidos. con la vacuna del COVID-19.

**Tabla 1**

*Producto Bruto Interno Anual y por Actividades*

Descripción	2019	2020	2021
Producto Bruto Interno	0.20%	-11.10%	13.30%
Extractivas	-0.70%	-8.50%	6.00%
Transformación	3.80%	-13.60%	23.20%
Servicios	2.20%	-11.00%	11.70%

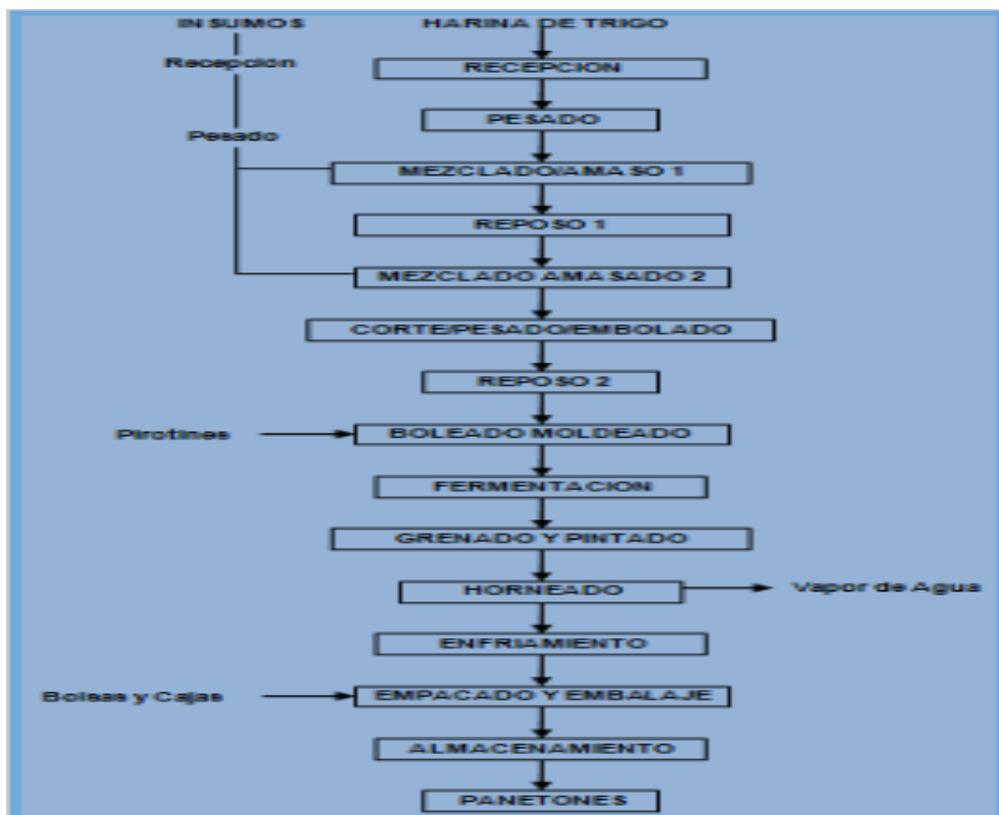
*Nota:* Instituto de Estadística e Informática.

En el Perú, se consume en promedio, 1.1 kg. de panetón per cápita al año. La industria de panetones tiene 2 campañas principales, la campaña por fiestas patrias (Jun-Jul) y la campaña por navidad (ago.-dic.), en la campaña por navidad se contrata a operarios para la producción.

Como podemos ver la Figura 2, el diagrama de flujos para la elaboración del panetón, empezando por la adquisición de insumos como la harina de trigo y finalizando el flujo en el producto terminado – panetón.

**Figura 2**

*Diagrama de flujo para la elaboración del panetón*



Nota. Tomado de [www.tecnologiadeprocessos.com](http://www.tecnologiadeprocessos.com): Diagrama de Flujos para elaborar panetón.

Las principales industrias de panetones en el Perú medianas y grandes, con las marcas que producen se presentan en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Industrias Peruanas de panetones medianas y grandes*

Razón Social	Marca
Alicorp S.A.A	Blanca flor, Sayón
Gloria S.A.	Gloria
Molitalia S.A.	Costa

Razón Social	Marca
Corporación TDN S.A.C.	Todinno, Pascualino. Puro amor, Cioccolato Pandoro, Almendrado
Bimbo del Perú S.A.	Bimbo y Pyc
Nestlé Perú S.A.	Donofrio, ¡Buon Natale! Chocoton, Motta
Agroindustria Santa María S.A.C.	Santa María.
Industria Alimentaria el Gran Molino S.A.C.	El Gran Molino
Corporación Oro Verde S.A.C.	Herbi
Toscana Trading S.A.C.	Toscana
Compañía Nacional de Chocolates del Perú S.A.	Winters
San Roque S.A.	San Roque
Barletta S.A.	Barletta
Bianchi S.A.C.	Bianchi
Rovegno Baguetería, Pastelería & Snack Bar.	Rovegno
P&D Andina Alimentos S.A.	Riccos
Axur S.A.	Bauducco
D'Vieri Perú S.A.C.	D'Vieri
Productos Calderón S.A.C.	Calderón
Panadería San Jorge S.A.	San Jorge
Gelafrut S.R.L.	Don Lucho
Productos Vanss S.A.C.	Santa Clara
Ordinal Properties Perú S.A.C.	Tottus, Bell's
Cencosud	Metro

*Nota.* Infomarketing.Pe / Elaboración propia

En cuanto a la participación de mercado de panetones en el Perú, en el año 2021, Nestlé es líder en la categoría de panetones con una participación del 40% en el mercado con sus marcas D'Onofrio, Buon Natale, Motta y Chocotón.

Como se puede apreciar en la Tabla 3, los principales destinos de exportaciones de las industrias de panetones en el año 2020 fue Estados Unidos con 2,346 miles de dólares equivalente al 48.0% del total de las exportaciones y Chile con 1,297 miles de dólares equivalente al 26.5% del total de las exportaciones. En el año 2021 también se aprecia que los principales destinos de exportación fue Estados Unidos y Chile, habiendo un incremento importante de exportaciones a Chile en 880 miles de dólares al pasar de 1,297 miles de dólares en el año 2020 a 2,177 miles de dólares en el año 2021. Asimismo, se puede apreciar que el sector exportador tuvo una ligera recuperación en el año 2021 con respecto al año 2020 que fue afectado por el COVID-19.

**Tabla 3**

*Demanda de exportaciones de panetón 2020-2021.*

*(expresado en miles de dólares)*

País	2020		2021	
	Miles \$	%	Miles \$	%
Estados Unidos	2,346	48.0	2,474	45.5
Chile	1,297	26.5	2,177	40.1
Otros	1,246	25.5	780	14.4
Total	4,889	100.0	5,431	100.0

*Nota.* Andina.pe

Los pesos de los panetones de exportación fueron de 500gr., 85gr., 900 gr., y 1 kilo, las tradicionales de frutas confitadas (verde, rojo, amarillo), pasas, chispas de chocolate y integrales.

## **2.5.2 Situación de la Industria de panetones en Brasil.**

La Compañía brasileña Bauducco creadora de los panetones homónimos, tiene un 30% de participación en el mercado de Brasil.

Según el Diario Portafolio (2021) informó lo siguiente:

El 12 por ciento de las ventas de Bauducco corresponde a exportaciones. Entre sus éxitos destaca haber sido la pionera en la producción industrial del panetón en su país, con un 30 por ciento de participación en el mercado, con proyecciones al crecimiento. Además, advierte que en Estados Unidos cuenta con una participación del 15 por ciento. La compañía afirma que su estrategia se basa en 4 grandes campos: calidad, capacidad industrial, precio competitivo y una cultura exportadora.  
(p.1)

Según Zurita (2019) menciona lo siguiente:

Sobre el panetón tradicional -que consideran su caballito de batalla-, proyectan mantener un crecimiento “estable” de 5%. “Es una categoría madura”, dice e informa que para impulsar sus ventas han puesto foco en la reducción del precio a lo largo del tiempo, ya que el consumidor concebía a la marca como de “muchísima calidad”, pero de “muy alto precio”. Así, en los últimos diez años, apunta, lograron bajarlo de S/45 a casi S/30. ¿Cómo lo consiguieron? “Cuando se convierte en masivo y el panetón deja de ser un nicho, hay economías de escala que te permiten tener sinergias para poder bajar el precio, responde Figueroa.

La compañía potencio su presencia en el canal moderno con panetones de cuatro kilos y minipanetones de 100 gramos, respecto al panetón de cuatro kilos, precisa que ya lo comercializan en 27 supermercados de Lima y provincias de Wong, Vivanda y Tottus, Plaza Vea y Metro. (p. 2-3)

## **CAPITULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis General**

El incremento de los costos ocultos, afecta significativamente la toma de decisiones de las industrias de panetones en el Perú, 2019-2021.

#### **3.2 Hipótesis Específicas**

- a.- El ausentismo de los trabajadores, afectan en el rendimiento de la producción en las industrias de panetones.
- b.- Los accidentes de trabajo, influyen en el costo de ventas en las industrias de panetones.
- c.- La rotación del personal, inciden en los gastos operativos en las industrias panetones.
- d.- La falta de calidad del producto, influyen en el precio de venta de los productos de las industrias de panetones.

e.- La baja productividad de bienes, inciden en el resultado del ejercicio de las industrias de panetones.

f.- El Bajo clima laboral del personal, influye en el resultado operativo en las industrias de panetones.

La Operacionalización de las variables se presentan en la tabla 5 de la variable independiente: Incremento de los costos ocultos y de la variable dependiente: Toma de decisiones.

### 3.3 Operacionalización de las Variables

**Tabla 4**

*Operacionalización de las Variables*

---

**Variable Independiente**

**X: Incremento de los Costos Ocultos**

Definición Conceptual: el valor de un bien o servicio, este aspecto es reconocido y se puede determinar calculando los elementos que intervienen en su estructura, pero hay un costo que no es identificable y que se conoce como los costos ocultos.

---

Variables	Indicadores	Índice
<b>Incremento de los Costos Ocultos</b>	$X_1$ . Ausentismo del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de trabajadores ausentes.</li> <li>• Porcentaje de horas de trabajo perdidas.</li> </ul>
	$X_2$ . Accidentes de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de trabajadores ausentes por accidentes de trabajo.</li> <li>• Índice de frecuencia del tiempo perdido.</li> </ul>
	$X_3$ . Rotación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de rotación del personal por reemplazos.</li> <li>• Tasa de rotación del personal por capacitación cruzada.</li> </ul>
	$X_4$ . Falta de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de defectos por unidades producidas.</li> <li>• Número de productos que no cumplen los estándares de calidad.</li> </ul>
	$X_5$ Baja productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cociente de la producción y el consumo total.</li> <li>• Cantidad de informes de producción retrasados.</li> </ul>
	$X_6$ Bajo clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto destinado a desarrollar programas sociales.</li> <li>• Eventos sociales de los trabajadores.</li> </ul>

---

---

**Variable Dependiente****Y: Toma de decisiones**

Definición conceptual: proceso de selección entre uno o más cursos alternativos de acción. En la mayor parte de las corporaciones con propietarios ausentes, a la gerencia se le delega la responsabilidad de tomar todas las decisiones importantes – producción, mercadeo y financieras – las cuales generaran eventualmente ganancias o pérdidas para la compañía.

---

Variables	Indicadores	Índice
<b>Toma de decisiones</b>	$Y_1$ . Rendimiento de Producción	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cociente de la cantidad de piezas producidas y la cantidad de piezas que se podrían haber producido.</li></ul>
	$Y_2$ . Costo de ventas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consumo de materiales utilizados para la producción.</li><li>• Mano de obra directa para producción.</li></ul>
	$Y_3$ . Gastos operativos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gastos por consumo de luz y agua.</li><li>• Gastos de capacitación del personal operativo.</li></ul>
	$Y_4$ . Precio de venta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gastos financieros.</li><li>• Costo unitario del producto.</li></ul>
	$Y_5$ Resultado del ejercicio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Margen de Beneficio Operativo.</li><li>• Margen de Beneficio Neto.</li></ul>
	$Y_6$ Resultado operativo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gastos del personal administrativo y ventas.</li><li>• Gastos de personal de producción.</li></ul>

---

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1 Diseño Metodológico**

##### ***No experimental.***

Según Hernández et al. (2014) el diseño metodológico no experimental lo define como:

La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en un contexto natural para analizarlos. (p.152)

En el trabajo de investigación desarrollado se aplicó el diseño metodológico no experimental, porque no se van a manipular las variables: incremento de los costos ocultos y toma de decisiones, las variables se estudian tal como se presentan en la realidad en un contexto de las industrias de panetones, para su respectivo análisis.

### ***Diseños transeccionales correlacionales causales***

Según Hernández et al. (2014) los diseños transeccionales causales describe lo siguiente: “estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales).” (p.157)

En el trabajo de investigación, se aplicó el diseño transeccionales correlacionales causales porque describimos relaciones entre la categoría  $X_1 =$  Ausentismo y  $Y_1 =$  Rendimiento de la producción;  $X_2 =$  Accidentes de trabajo y  $Y_2 =$  Costo de Ventas;  $X_3 =$  Rotación del personal y  $Y_3 =$  Gastos operativos;  $X_4 =$  Falta de calidad y  $Y_4 =$  Precio de Venta;  $X_5 =$  Baja productividad;  $Y_5 =$  Resultado del ejercicio y  $X_6 =$  Bajo clima laboral  $Y_6 =$  Resultado operativo.

#### ***Identificación de los procedimientos.***

Podemos identificar los siguientes procedimientos en el desarrollo de la tesis:

- Definir cuáles son los costos ocultos en las empresas de las industrias de panetones.
- Seleccionamos muestras aleatorias de las principales industrias de panetones.
- Se definieron las situaciones en que se presentan los costos ocultos es decir en un contexto durante la pandemia COVID-19 de las industrias de panetones.
- Instrumentos de obtención de la información: cuestionarios a los ejecutivos de las principales industrias de panetones.
- Se aplicaron los cuestionarios.
- Proceso la información aplicando las técnicas estadísticas correspondientes.
- Se interpretó los resultados obtenidos llegando a conclusiones y recomendaciones acerca de la medida en que los incrementos de los costos ocultos, afectan la toma de decisiones en las industrias de panetones en el Perú, 2019-2021.

## **4.2 Población y Muestra**

### **4.2.1 Población**

La población se presenta en la Tabla 5 y está conformada por 50 ejecutivos como: gerentes, administradores y contadores de las medianas y grandes empresas de las industrias de panetones, consideradas las más representativas en el Perú.

**Tabla 5**

*Población*

Industrias de panetones medianas y grandes empresas	Número de ejecutivos
Alicorp S.A.A.	2
Gloria S.A.	2
Molitalia S.A.	2
Corporación TDN S.A.C.	2
Bimbo del Perú S.A.	2
Nestlé S.A.	2
Agroindustria Santa María S.A.C.	2
Industria Alimentaria el gran Molino S.A.C.	2
Corporación Oro Verde S.A.C.	2
Toscana Trading S.A.C.	2
Compañía Nacional de Chocolates del Perú S.A.	2
San Roque S.A.	2
Panificadora Berzotti S.A.C.	2
Barletta S.A.	2
Bianchi S.A.C.	2
Rovegno Baguetería, Pastelería & Snack Bar.	2
P&D Andina Alimentos S.A.	2
Axur S.A.	2
D'Vieri Perú S.A.C.	2
Fernecc S.A.C.	2

Industrias de panetones medianas y grandes	Número de ejecutivos
Panadería San Jorge S.A.	2
Gelafrut SRL	2
Productos Vanss S.A.C.	2
Ordinal Properties Perú S.A.C.	2
Cencosud S.A.	2
Total	50

*Nota.* Tomado de Info Marketing.pe y elaboración propia.

#### 4.2.2 Muestra

En la determinación óptima de la muestra se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple que a continuación se detalla:

$$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2(N - 1) + z^2 PQ}$$

Donde:

z: Es el valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

P: Proporción de ejecutivos de las industrias de panetones, que opinan sobre el incremento de los costos ocultos afectan significativamente la toma de decisiones en las industrias de panetones en el Perú (P=0.5) valor asumido debido al desconocimiento del verdadero valor P.

Q: Proporción de ejecutivos de las industrias de panetones que opinan sobre el incremento de los costos ocultos no afectan significativamente la toma de decisiones en las industrias de panetones, en el Perú (P=0.5) valor asumido debido al desconocimiento del verdadero valor (Q = 0.5).

e: Margen de error 5%. N: Población

n: Tamaño óptimo de la muestra.

Entonces a nivel de confianza de 95% y 5% como margen de error tenemos las siguientes muestras óptimas:

$$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2(N-1) + z^2 P Q} \quad n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5)(0.5)(50)}{(0.05)^2(50-1) + 1,96^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) \cdot (0.5)(0.5)(50)}{(0.0025)(49) + (3.8416) (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{48.02}{(0.1225) + (0.9604)}$$

$$n = \frac{48.02}{1.0829}$$

$$n = 45$$

Calculamos el tamaño óptimo de la muestra igual a 45 ejecutivos de las industrias de panetones en el Perú, que sirvió para realizar la encuesta al personal ejecutivo como: gerentes, administradores y contadores.

### **4.3 Técnicas de recolección de datos**

#### **4.3.1 Técnicas**

La principal técnica que se utilizó como parte de la investigación fue la encuesta.

#### **4.3.2 Instrumentos.**

El principal instrumento que se utilizó en esta técnica fue el cuestionario.

### **4.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.**

Se tabuló la información a partir de los datos obtenidos haciendo uso del programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versión 25, se elaboró las tablas de frecuencias, gráficos e interpretaciones, el nivel de confianza (alfa de cronbach), pruebas de hipótesis y el modelo de correlación de Pearson a un nivel de confianza del 95%.

### **4.5 Aspectos éticos.**

La investigación se ajustó al código de ética de la Universidad San Martín de Porres y del Contador.

En la investigación se respeta la privacidad de la información de los ejecutivos e instituciones en estudio; por lo que se mantiene en reserva el nombre de los profesionales encuestados.

El encuestado tuvo conocimiento sobre el uso de la información que proporcionen para la presente investigación, que aparece también en las instrucciones del cuestionario. En el recojo y procesamiento fue en forma legal y honesta, se reconoció el trabajo de los investigadores que nos han antecedido, otorgándole el mérito correspondiente.

### **Características**

Las características que cumplió la tesis para una investigación adecuada son las siguientes:

**Objetividad.** la tesis es objetiva es decir se aceptaron los hechos como son y no como desearía que fueran.

**Verificable.** es decir, la investigación realizada tuvo como base la evidencia verificable para que otros observadores de la tesis puedan verificar su exactitud.

**Neutralidad ética.** no permitiendo que mis valores distorsionen el diseño y realización de mi investigación.

**Exploración sistémica.** la investigación cumple un procedimiento secuencial, un plan organizado para recopilar y analizar datos sobre el problema en estudio.

**Confiable.** se desarrolló toda la investigación diciendo la verdad, para dar a nuestros lectores la confianza de la información y resultados obtenidos.

**Preciso.** la información requirió dar un número exacto de información que fue utilizada en la interpretación y en los resultados obtenidos.

## **CAPITULO V**

### **RESULTADOS**

#### **5.1 Interpretación de Resultados**

En el presente capítulo se ha tomado una muestra calculada de 45 ejecutivos como gerentes, administradores, y contadores públicos en la industria de panetones grandes y medianas, consideradas más representativas en el Perú, los encuestados fueron seleccionados de forma aleatoria, para desarrollar la hipótesis: “El incremento de los costos ocultos, afectan significativamente la toma de decisiones en las industrias de panetones en el Perú, 2019-2021”.

El número de cada una de las alternativas de respuestas de los 45 encuestados a la pregunta referida al ausentismo del personal en la industria del panetón se presenta en la Tabla 6.

**Tabla 6**

*A la pregunta: ¿En su opinión, existe ausentismo del personal en la industria del panetón del País?*

	Alternativas	F1	%
a	Definitivamente si	14	31.1
b	Probablemente si	14	31.1
c	Desconoce	11	24.4
d	Probablemente no	5	11.1
e	Definitivamente no	1	2.2
	Total	45	100.0

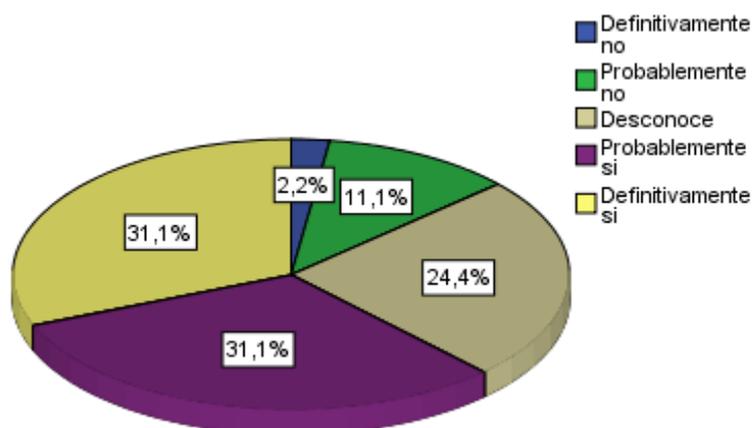
*Nota.* Tomado de la encuesta a Ejecutivos como Gerentes, Administradores y Contadores Públicos de las principales industrias de panetones del Perú.

Como podemos ver en la Figura 3, mientras el 31.1% de los encuestados, opinaron que definitivamente si existe ausentismo del personal en las industrias de panetones del País, el 31.1% opino que probablemente sí, el 24.4% desconoce, el 11.1% opino que probablemente no, mientras solo el 2.2% opino que definitivamente no.

Las respuestas son contundentes al señalar la mayoría de los encuestados que, si existe el ausentismo del personal, seguramente debido a que muchos trabajadores fueron infectados con el COVID-19, algunos se ausentaron para atender a sus familiares que fueron contagiados con el virus o tuvieron que salir a comprar oxígeno para sus familiares, además de las restricciones dadas por el gobierno y los pocos medios de transporte público, hacía difícil llegar a la industria.

**Figura 3**

*Ausentismo del personal en la industria del panetón del País*



*Nota.* El gráfico representa los porcentajes obtenidos de cada una de las respuestas con respecto a los 45 encuestados, referente si hay Ausentismo del personal en la industria del panetón

El número de cada una de las alternativas de respuestas de los 45 encuestados a la pregunta referida al efecto de los accidentes de trabajo en los resultados económicos en la industria del panetón se presenta en la Tabla 7.

**Tabla 7**

*A la pregunta ¿Cree usted, que los accidentes de trabajo afectan los resultados económicos en este sector empresarial?*

	Alternativas	F1	%
a	Definitivamente si	15	33.3
b	Probablemente si	13	28.9
c	Desconoce	16	35.6
d	Probablemente no	1	2.2
e	Definitivamente no	0	0
	Total	45	100.0

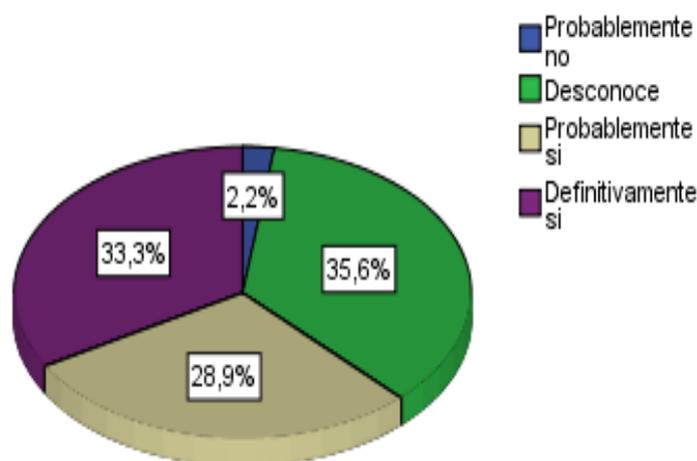
*Nota.* Tomado de la encuesta a Ejecutivos como Gerentes, Administradores y Contadores Públicos de las principales industrias de panetones del Perú.

Como podemos ver en la Figura 4, el 35.4% de encuestados respondió que desconoce que los accidentes de trabajo afectan los resultados en la industria del panetón, sin embargo, el 33.3% respondió que definitivamente sí. Por otro lado, solo 2.2% uno de los encuestados respondió probablemente no.

Según la información obtenida la mayoría de los entrevistados sostuvo que los accidentes de trabajo, afectaron los resultados económicos seguramente porque la empresa tuvo que asumir una serie de gastos por los accidentes de sus trabajadores como son: servicios de atención médica especializada, gastos de rehabilitación, pagos al trabajador durante los primeros 20 días de descanso médico, horas extras a reemplazos, indemnizaciones a los trabajadores, atención psicológica, gastos de capacitación al personal nuevo y pérdida del know how de los trabajadores accidentados.

**Figura 4**

*Los accidentes de trabajo afectan los resultados económicos en este sector empresarial*



*Nota.* El gráfico representa los porcentajes obtenidos de cada una de las respuestas con respecto a los 45 encuestados, referente si los accidentes de trabajo afectan los resultados

El número de cada una de las alternativas de respuestas de los 45 encuestados a la pregunta referida a la rotación del personal en la industria del panetón se presenta en la Tabla 8.

**Tabla 8**

*A la pregunta ¿En su opinión, la rotación del personal es desfavorable?*

	Alternativas	F1	%
a	Definitivamente si	11	24.4
b	Probablemente si	14	31.1
c	Desconoce	11	24.4
d	Probablemente no	9	20.0
e	Definitivamente no	0	0
	Total	45	100.0

*Nota.* Tomado de la encuesta a Ejecutivos como Gerentes, Administradores y Contadores Públicos de las principales industrias de panetones del Perú.

Como podemos notar en la Figura 5, para esta interrogante un 24.4% de los encuestados opino que definitivamente si la rotación del personal es desfavorable para la industria, el 31.1% opino que probablemente sí, el 24.4% opino desconocer y el 20.0% sostuvo que probablemente no.

Según la información la mayoría opinó que definitivamente sí y probablemente sí, la rotación del personal es desfavorable, debido a que los cambios de los trabajadores afectan a la industria, la pérdida del talento humano, la experiencia son activos intangibles de la industria, muchas veces toma bastante tiempo en encontrar un reemplazante, dejando el puesto sin atender, además de los costos que genera el proceso de selección del nuevo trabajador.

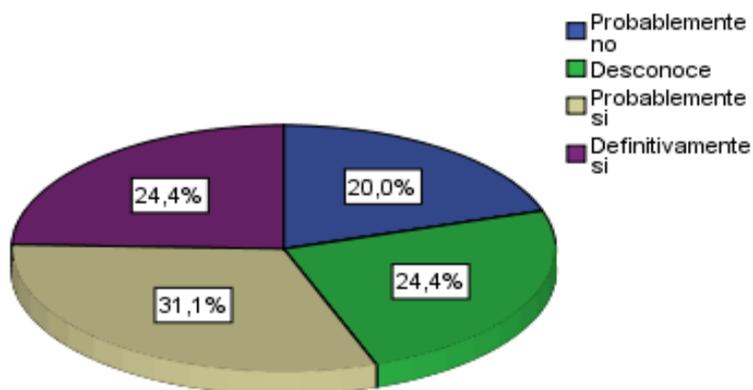
Un 20% de los trabajadores sostuvo que probablemente no, es desfavorable los cambios de trabajadores, porque probablemente pueden ser positivos, al traer un trabajador más capacitado y eficiente al trabajador que es reemplazado.

También la rotación del personal es debido a factores económicos de la industria seguramente por la crisis sanitaria - COVID-19, tuvieron que despedir trabajadores y/o optar por la suspensión perfecta del trabajador. Según el INEI: 633,400 personas perdieron

su empleo durante el 2020, lo que significó una disminución del empleo en 16.8%, respecto al año 2019.

**Figura 5**

*La rotación del personal es desfavorable*



*Nota.* El gráfico representa los porcentajes obtenidos de cada una de las respuestas con respecto a los 45 encuestados, referente si la rotación del personal es desfavorable en las industrias de panetones.

El número de cada una de las alternativas de respuestas de los 45 encuestados a la pregunta referida a la falta de calidad del producto en la industria del panetón se presenta en la Tabla 9.

**Tabla 9**

*A la pregunta ¿Cree usted, que la falta de calidad del producto afecta el resultado económico?*

	Alternativas	F1	%
a	Definitivamente si	12	26.7
b	Probablemente si	12	26.7
c	Desconoce	16	35.6
d	Probablemente no	5	11.1
e	Definitivamente no	0	0
	Total	45	100.0

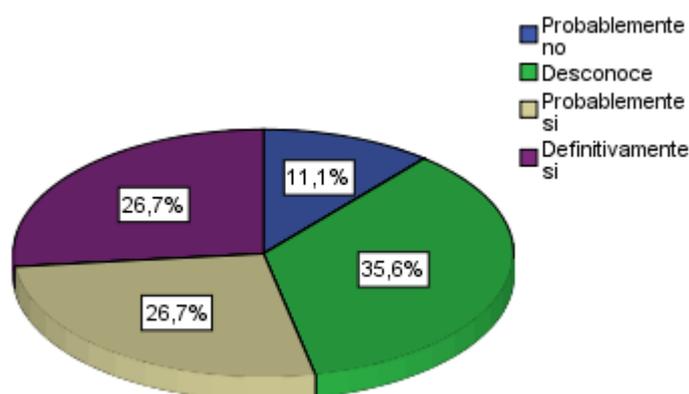
*Nota.* Tomado de las encuestas a Ejecutivos como Gerentes, Administradores y Contadores Públicos de las principales industrias de panetones del Perú.

Como se puede distinguir en la Figura 6, los resultados indicaron que el 26.7% de los encuestados creyó que la falta de calidad del producto afecta el resultado económico, el 26.7% probablemente sí, el 35.6% lo desconoce y solamente el 11.11% probablemente no.

De los encuestados, la mayoría considera la falta de calidad, afecto el resultado económico de las industrias del panetón, debido a que no cumplen con los estándares de calidad y hay defectos en las unidades producidas, lo cual origina que lotes sean retirados del producto terminado o del mercado, ocasionando pérdidas económicas para la empresa, como el caso de los panetones Bell's y Totus que fueron retirados del mercado en plena campaña navideña 2021, cuya orden fue dada por Indecopi, al exceder el límite de grasas trans, ocasionando grandes pérdidas económicas para Supermercados Peruanos S.A..

**Figura 6**

*La falta de calidad del producto afecta el resultado económico*



*Nota.* El gráfico representa los porcentajes obtenidos de cada una de las respuestas con respecto a los 45 encuestados, referente si la la falta de calidad del producto afecta el resultado económico.

El número de cada una de las alternativas de respuestas de los 45 encuestados a la pregunta referida a la baja productividad del producto en la actividad del panetón en el País, se presenta en la Tabla 10.

**Tabla 10**

*A la pregunta ¿Para usted, existe baja productividad en la actividad del panetón en el País?*

	Alternativas	F1	%
a	Definitivamente si	16	35.6
b	Probablemente si	14	31.1
c	Desconoce	11	24.4
d	Probablemente no	4	8.9
e	Definitivamente no	0	0
	Total	45	100.0

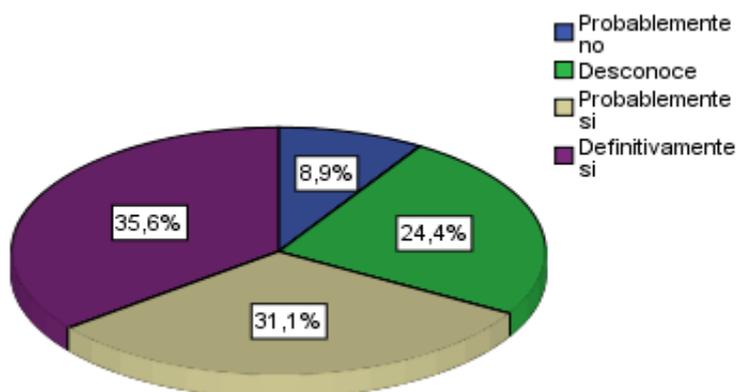
*Nota.* Tomado de la encuesta a Ejecutivos como Gerentes, Administradores y Contadores Públicos de las principales industrias de panetones del Perú.

Como se puede observar en la Figura 7, el 35.6% de los ejecutivos encuestados señalaron que existe baja productividad en las industrias de panetones del País, el 31.1% probablemente sí, el 24.4% lo desconoce y solamente el 8.9% señalo probablemente no.

La apreciación de casi un porcentaje considerable de encuestados, consideró que existe baja productividad en las industrias de panetones es decir el cociente es bajo de la cantidad de unidades producidas y unidades que se podrían haber producido en la industria del panetón. También el resultado de la encuesta fue producto de la crisis sanitaria, debido al confinamiento de los trabajadores en el año 2020, debido a las medidas del gobierno.

**Figura 7**

*Baja productividad en la actividad del panetón en el País*



*Nota.* El gráfico representa los porcentajes obtenidos de cada una de las respuestas con respecto a los 45 encuestados, referente si hay baja productividad en la actividad del panetón en el País.

El número de cada una de las alternativas de respuestas de los 45 encuestados a la pregunta referida al bajo clima laboral del talento humano en la industria del panetón se presenta en la Tabla 11.

**Tabla 11**

*A la pregunta ¿Para usted, existe bajo clima laboral del talento humano?*

	Alternativas	F1	%
a	Definitivamente si	15	33.3
b	Probablemente si	13	28.9
c	Desconoce	8	17.8
d	Probablemente no	5	11.1
e	Definitivamente no	4	8.9
	Total	45	100.0

*Nota.* Tomado de la encuesta a Ejecutivos como Gerentes, Administradores y Contadores Públicos de las principales industrias de panetones del Perú.

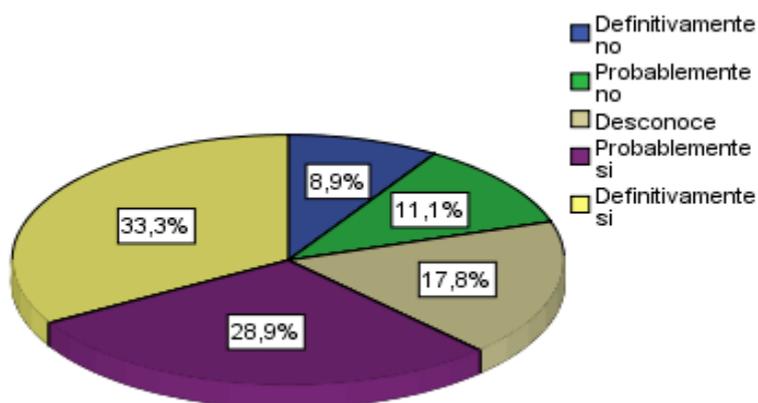
Como podemos apreciar en la Figura 8, de 100% de los encuestados el 33.3% de los encuestados existe bajo clima laboral del talento humano, el 28.9% probablemente sí, el 17.8% lo desconoce y el 11.1% probablemente no y apenas el 8.9% definitivamente no.

El resultado de gran parte de los encuestados señaló que existe bajo clima laboral, seguramente debido al confinamiento y trabajo remoto por los siguientes motivos: la mala comunicación que pudo existir entre los trabajadores, la falta de respeto del horario de trabajo debido a los requerimientos de los jefes, llamadas telefónicas fuera del horario de trabajo, disminución de la jornada laboral, disminución de la remuneración para algunos de los trabajadores, falta de capacitación especializada a los trabajadores, en la pandemia se dio prioridad a la capacitación del uso del sistema servicio de videoconferencias (zoom,

Skype, Google meet, etc.), debido a que las industrias optaron por el teletrabajo durante la pandemia, todo lo mencionado anteriormente desmotiva a los trabajadores y genera un bajo en el clima laboral.

**Figura 8**

*Bajo clima laboral del talento humano*



*Nota.* El gráfico representa los porcentajes obtenidos de cada una de las respuestas con respecto a los 45 encuestados, referente si hay bajo clima laboral del talento humano en las industrias del panetón.

El número de cada una de las alternativas de respuestas de los 45 encuestados a la pregunta referida al incremento de los costos ocultos en la industria del panetón se presenta en la Tabla 12.

**Tabla 12**

*A la pregunta ¿En su opinión, existe un incremento de los costos ocultos?*

	Alternativas	F1	%
a	Definitivamente si	14	31.1
b	Probablemente si	12	26.7
c	Desconoce	15	33.3
d	Probablemente no	3	6.7
e	Definitivamente no	1	2.2
	Total	45	100.0

*Nota.* Tomado de la encuesta a Ejecutivos como Gerentes, Administradores y Contadores Públicos de las principales industrias de panetones del Perú.

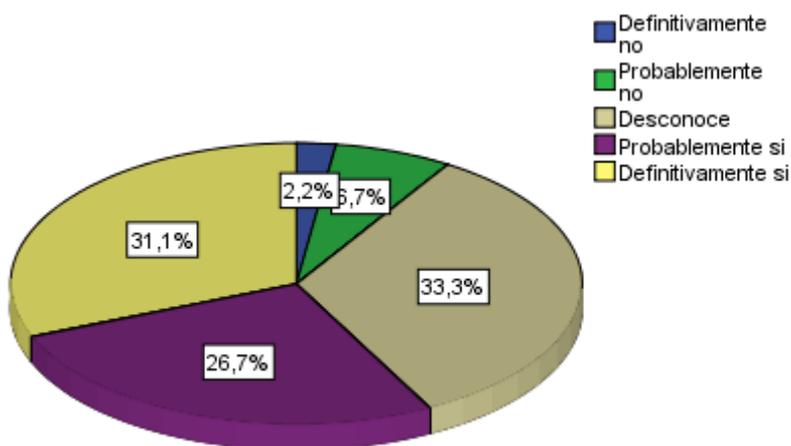
Como se puede ver en la Figura 9, los porcentajes que arrojó el muestreo indica que el 31.1% de los encuestados que definitivamente si existe incremento de los costos ocultos, el 26.7% opino probablemente sí, el 33.3% lo desconoce, el 6.7% probablemente no y solo el 2.2% opino definitivamente no.

Los porcentajes mostrados indican que la mayoría de los encuestados que existió un incremento de costos ocultos, debido al incremento de costos o gastos en sus Estados financieros comparativos o porque su estructura de costos es mayor que la competencia en la industria del panetón.

Se observa que un porcentaje de 33.3% lo desconoce, debido a que las personas encuestadas no tienen conocimiento de costos ocultos y de las pérdidas económicas que ocasiona para las industrias.

### **Figura 9**

*Existe un incremento de los costos ocultos*



*Nota.* El gráfico representa los porcentajes obtenidos de cada una de las respuestas con respecto a los 45 encuestados, referente si existe un incremento de los costos ocultos en las industrias de panetones.

El número de cada una de las alternativas de respuestas de los 45 encuestados a la pregunta referida al rendimiento de la producción en la industria del panetón se presenta en la Tabla 13.

**Tabla 13**

*A la pregunta ¿Considera usted, que el rendimiento de la producción se encuentra de acuerdo a lo planificado?*

	Alternativas	F1	%
a	Definitivamente si	8	17.8
b	Probablemente si	6	13.3
c	Desconoce	13	28.9
d	Probablemente no	13	28.9
e	Definitivamente no	5	11.1
	Total	45	100.0

*Nota.* Tomado de las encuestas a Ejecutivos como Gerentes, Administradores y Contadores Públicos de las principales industrias de panetones del Perú.

Como podemos distinguir en la Figura 10, el 11.1% de los encuestados consideró que definitivamente no, el rendimiento de la producción se encuentra de acuerdo a lo planificado, el 28.9% probablemente no, el 28.9% lo desconoce, el 13.3% probablemente sí, el 17.8% definitivamente sí.

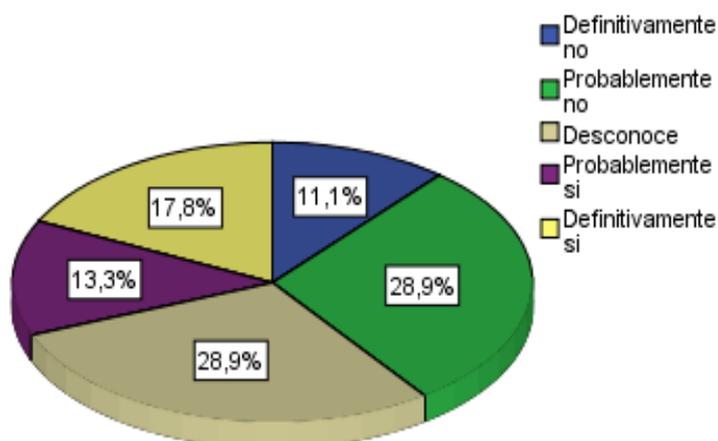
El resultado de la encuesta indicó que la mayoría de ejecutivos consideran que probablemente no y definitivamente no el rendimiento de la producción se encuentra de acuerdo a lo planificado, lo cual indica que hay un bajo rendimiento de panetones debido principalmente a los materiales que se necesitan para producir, mano de obra ociosa o falta de personal en producción o maquinarias defectuosas de producción.

La pandemia afectó el rendimiento de la producción, debido a los contagios de los trabajadores y a las medidas dadas por el gobierno de restringir los horarios de trabajo

(toque de queda), también la escasez en el mercado de insumos para la producción de panetones, debido a la disminución de producción de los proveedores de insumos de las industrias de panetones.

**Figura 10**

*El rendimiento de la producción se encuentra de acuerdo a lo planificado*



*Nota.* El gráfico representa los porcentajes obtenidos de cada una de las respuestas con respecto a los 45 encuestados, referente si el rendimiento de la producción se encuentra de acuerdo a lo planificado en las industrias de panetones.

El número de cada una de las alternativas de respuestas de los 45 encuestados a la pregunta referida al costo de ventas en la industria del panetón se presenta en la Tabla 14.

**Tabla 14**

*A la pregunta ¿Para usted, es coherente el costo de ventas del Estado de Resultado?*

	Alternativas	F1	%
a	Definitivamente si	7	15.6
b	Probablemente si	6	13.3
c	Desconoce	6	13.3
d	Probablemente no	13	28.9
e	Definitivamente no	13	28.9
	Total	45	100.0

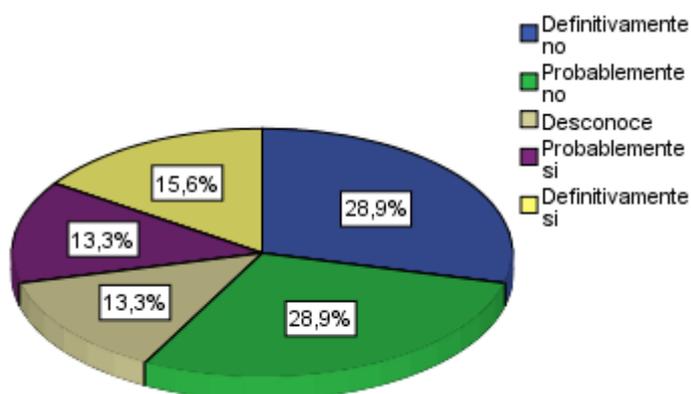
*Nota.* Tomado de la encuesta a Ejecutivos como Gerentes, Administradores y Contadores Públicos de las principales industrias de panetones del Perú.

Como podemos apreciar en la Figura 11, los resultados procedentes señalan que el 28.9% de los encuestados consideró que definitivamente no, es coherente el costo de ventas del Estado de Resultado, el 28.9% probablemente no, el 13.3% lo desconoce, el 13.3% probablemente sí, el 15.6% definitivamente sí.

Las respuestas de la pregunta, indican que la mayoría de encuestados respondió definitivamente no y probablemente no, seguramente porque consideran un costo de ventas elevado en relación a sus ventas del Estado de Resultado, en comparación con Estados de Resultados de otros periodos, el resultado invita a las empresas a realizar un análisis de costo de ventas. La minoría de encuestados respondió definitivamente sí, es coherente el costo de ventas del Estado de Resultados, seguramente porque analizan y controlan sus costos.

**Figura 11**

*Es coherente el costo de ventas del Estado del Estado de Resultado*



*Nota.* El gráfico representa los porcentajes obtenidos de cada una de las respuestas con respecto a los 45 encuestados, referente si es coherente el costo de ventas del Estado del Estado de Resultado en las industrias de panetones.

El número de cada una de las alternativas de respuestas de los 45 encuestados a la pregunta referida los gastos operativos en la industria del panetón se presenta en la Tabla 15.

**Tabla 15**

A la pregunta *¿Considera usted coherentes, los gastos operativos, del Estado de Resultado?*

	Alternativas	F1	%
a	Definitivamente si	7	15.6
b	Probablemente si	8	17.8
c	Desconoce	6	13.3
d	Probablemente no	10	22.2
e	Definitivamente no	14	31.1
	Total	45	100.0

*Nota.* Tomado de la encuesta a Ejecutivos como Gerentes, Administradores y Contadores Públicos de las principales industrias de panetones del Perú.

Como podemos observar en la Figura 12, el 31.1% de los encuestados señalaron que definitivamente no, son coherentes los gastos operativos del Estado de Resultado, el 22.2% probablemente no, el 13.3% lo desconoce, el 17.8% probablemente sí, el 15.6% definitivamente sí.

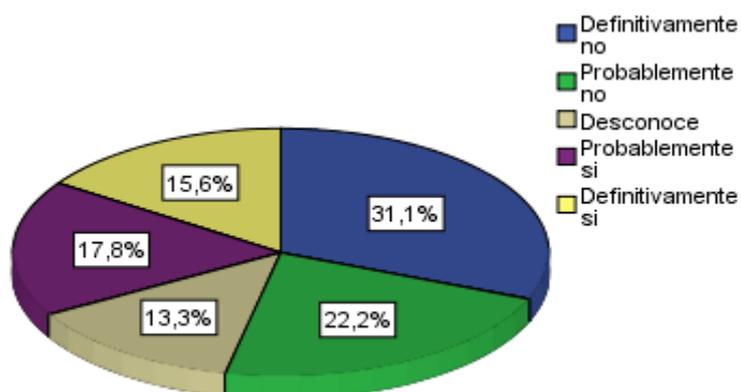
La mayor proporción de los encuestados señalaron, que no son coherentes los gastos operativos al señalar definitivamente no (31.1%) y probablemente no (22.2%) debido a que los gastos administrativos y de ventas representan un alto porcentaje en relación con las ventas, en comparación con otros periodos de la industria de panetones, también el efecto de la pandemia ha ocasionado gastos adicionales en transporte, movilidades, teléfono, servicios informáticos, atenciones médicas, asesoramiento en protocolos y pruebas COVID-19.

Sin embargo, el 15.6% de encuestados señalaron que definitivamente sí, son coherentes los gastos operativos en su Estado de Resultado, porque los mayores gastos por Covid-19 fueron superados por la disminución de gastos operativos, debido a la

reducción de personal o disminución de remuneraciones o reducciones en los consumos de agua y luz debido a las labores realizadas mediante teletrabajo.

**Figura 12**

*Son coherentes los gastos operativos del Estado de Resultado*



*Nota.* El gráfico representa los porcentajes obtenidos de cada una de las respuestas con respecto a los 45 encuestados, referente si son coherentes los gastos operativos del Estado de resultado en las industrias de panetones.

El número de cada una de las alternativas de respuestas de los 45 encuestados a la pregunta referida a los precios de venta de los productos en la industria del panetón se presenta en la Tabla 16.

**Tabla 16**

*A la pregunta ¿Considera usted, apropiado los precios de venta de los productos?*

	Alternativas	F1	%
a	Definitivamente si	5	11.1
b	Probablemente si	6	13.3
c	Desconoce	5	11.1
d	Probablemente no	14	31.1
e	Definitivamente no	15	33.3
	Total	45	100.0

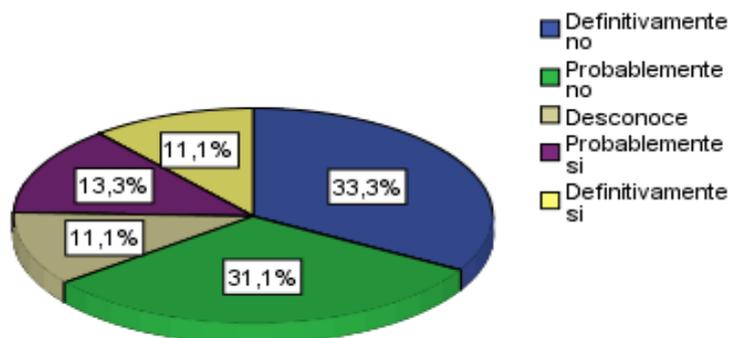
*Nota.* Tomado de la encuesta a Ejecutivos como Gerentes, Administradores y Contadores Públicos de las principales industrias de panetones del Perú.

Como podemos apreciar en la Figura 13, del 100% de los ejecutivos encuestados, el 33.3% de los ejecutivos señalaron que definitivamente no, son apropiados los precios de venta de los productos, el 31.1% ejecutivos probablemente no, 11.1% de los ejecutivos desconocen, 13.3% de los ejecutivos probablemente sí y 11.1% ejecutivos definitivamente sí.

Se observa que el mayor porcentaje de los encuestados respondió definitivamente no, probablemente porque la determinación de los precios de venta no se ajusta a la realidad, en comparación con los precios de venta del mercado. 11.1% de los ejecutivos encuestados mencionaron que definitivamente si, quizás porque determinan el precio de venta unitario de panetones, en función al precio del mercado.

**Figura 13**

*Son apropiados los precios de ventas de los productos*



*Nota.* El gráfico representa los porcentajes obtenidos de cada una de las respuestas con respecto a los 45 encuestados, referente si son apropiados los precios de ventas de los productos en las industrias de panetones.

El número de cada una de las alternativas de respuestas de los 45 encuestados a la pregunta referida al resultado del ejercicio en la industria del panetón se presenta en la Tabla 17.

**Tabla 17**

A la pregunta *¿Para usted, es apropiado el resultado del ejercicio en este sector empresarial?*

	Alternativas	F1	%
a	Definitivamente si	6	13.3
b	Probablemente si	6	13.3
c	Desconoce	8	17.8
d	Probablemente no	10	22.2
e	Definitivamente no	15	33.3
	Total	45	100.0

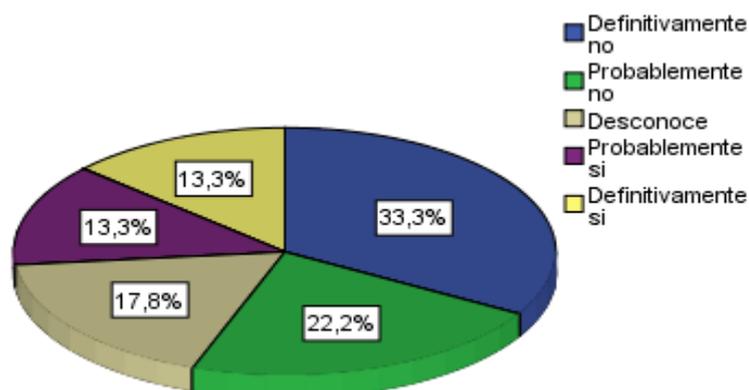
*Nota.* Tomado de la encuesta a Ejecutivos como Gerentes, Administradores y Contadores Públicos de las principales industrias de panetones del Perú.

Como podemos visualizar en la Figura 14, se muestra que el 33.3% de los ejecutivos encuestados, consideró que definitivamente no es apropiado el resultado del ejercicio en este sector empresarial, el 22.2% probablemente no, el 17.8% lo desconoce, el 13.3% probablemente sí y el 13.3% definitivamente sí.

El mayor porcentaje de encuestados señaló que no es apropiado el resultado del ejercicio en este sector empresarial, siendo el mensaje de las respuestas de saber ¿por qué?, lo cual nos lleva a revisar y analizar los costos de ventas, los costos operativos, los costos financieros que inciden en el resultado del ejercicio.

**Figura 14**

*Es apropiado el Resultado del Ejercicio en este sector empresarial*



*Nota.* El gráfico representa los porcentajes obtenidos de cada una de las respuestas con respecto a los 45 encuestados, referente si es apropiado el resultado del ejercicio en las industrias de panetones.

El número de cada una de las alternativas de respuestas de los 45 encuestados a la pregunta referida al resultado operativo en la industria del panetón en la Tabla 18.

**Tabla 18**

*A la pregunta ¿Considera usted, apropiado el resultado operativo en la actividad del panetón?*

	Alternativas	F1	%
a	Definitivamente si	9	20.0
b	Probablemente si	8	17.8
c	Desconoce	7	15.6
d	Probablemente no	11	24.4
e	Definitivamente no	10	22.2
	Total	45	100.0

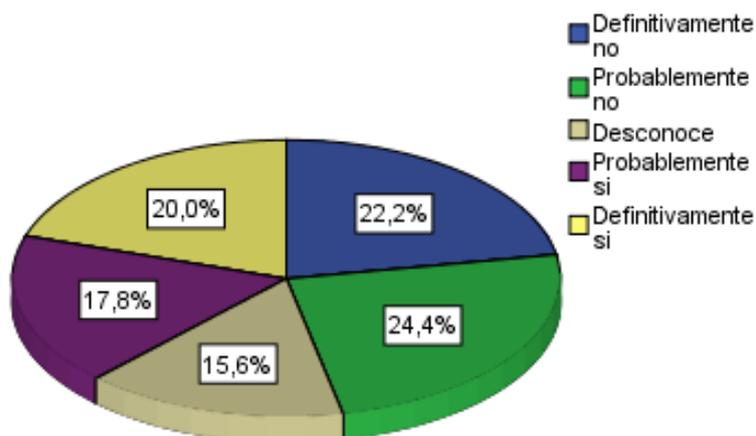
*Nota.* Tomado de la encuesta a Ejecutivos como Gerentes, Administradores y Contadores Públicos de las principales industrias de panetones del Perú.

Como podemos percibir en la Figura 15, de un 100% de ejecutivos encuestados, 22.2% de los ejecutivos respondieron definitivamente no. Seguramente porque no consideran apropiado el resultado operativo en la actividad del panetón, 24% de los ejecutivos encuestados probablemente no, 15.6% lo desconoce, 17.8% probablemente sí y 20.0% respondió definitivamente sí.

Los mayores números de ejecutivos que respondieron a la pregunta en cuestión fue definitivamente no y probablemente no consideran apropiado el resultado operativo en la actividad del panetón. Esta información propone un cambio de los ejecutivos al análisis de los resultados operativos del Estado de resultados en la industria del panetón, principalmente en sus costos y gastos que la componen.

**Figura 15**

*Es apropiado el Resultado Operativo en la actividad del panetón*



*Nota.* El gráfico representa los porcentajes obtenidos de cada una de las respuestas con respecto a los 45 encuestados, referente si es apropiado el resultado operativo en la actividad del panetón.

El número de cada una de las alternativas de respuestas de los 45 encuestados a la pregunta referida a la toma de decisiones en la industria del panetón se presenta en la Tabla 19.

**Tabla 19**

*A la pregunta ¿Para usted, es coherente la toma de decisiones, en la industria del panetón del País?*

	Alternativas	F1	%
a	Definitivamente si	5	11.1
b	Probablemente si	8	17.8
c	Desconoce	3	6.7
d	Probablemente no	18	40.0
e	Definitivamente no	11	24.4
	Total	45	100.0

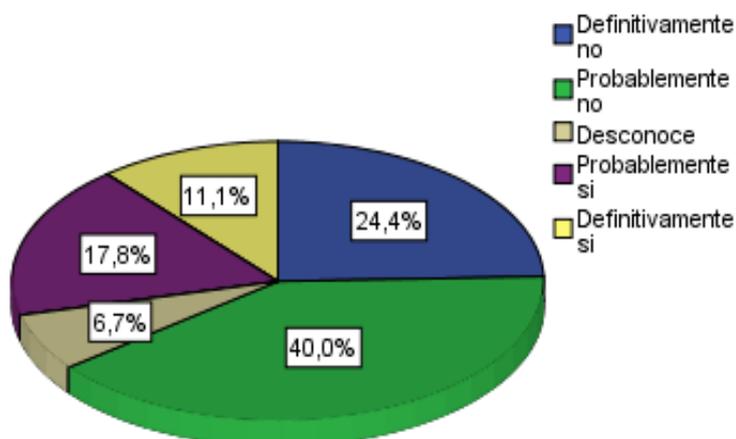
*Nota.* Tomado de la encuesta a Ejecutivos como Gerentes, Administradores y Contadores Públicos de las principales industrias de panetones del Perú.

Se puede notar en la Figura 16, que la mayor proporción de 24.4% corresponde a los ejecutivos que opinaron que definitivamente no es coherente la toma de decisiones en la industria del panetón, el 40.0% opinaron probablemente no, el 17.8% opinaron probablemente sí y el 11.1% opinaron definitivamente sí y solamente el 6.7% de los ejecutivos encuestados opinaron que lo desconoce.

Esta información nos lleva a revisar los procesos de toma de decisiones en relación a los resultados obtenidos de las industrias de panetones, porque puede ocasionar situaciones de riesgo que desestabilice económica y financieramente a la empresa.

**Figura 16**

*Es coherente la toma de decisiones en la industria del panetón del País*



*Nota.* El gráfico representa los porcentajes obtenidos de cada una de las respuestas con respecto a los 45 encuestados, referente si es coherente la toma de decisiones en la industria del panetón del País.

### **5.2 Viabilidad o Confiabilidad. Alfa de Cronbach.**

El coeficiente para medir la fiabilidad de la tesis se presenta en la Tabla 20, el resultado según el software SPSS indica un coeficiente de 93.3% por lo tanto, la tesis tiene un alto grado de confiabilidad entre las preguntas y los resultados de la encuesta.

**Tabla 20**

*Estadísticas de Fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,933	14

La estadística de total de elemento se presenta en la Tabla 21, es decir muestra el Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido. Los resultados indican por cada una de las 14 preguntas un coeficiente mínimo de 92.4% y un coeficiente máximo de 93.3% lo cual indica que la tesis tiene un alto grado de confiabilidad.

**Tabla 21***Estadísticas de total de elemento*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. ¿En su opinión, existe ausentismo del personal en la industria del panetón del País?	41,09	146,946	,491	,933
2. ¿Cree usted, que los accidentes de trabajo afectan los resultados económicos en este sector empresarial?	40,93	144,064	,758	,927
3. ¿En su opinión, la rotación del personal es desfavorable?	41,27	138,609	,840	,924
4. ¿Cree usted, que la falta de calidad del producto afecta el resultado económico?	41,18	140,740	,817	,925
5. ¿Para usted, existe baja productividad en la actividad del panetón del País?	40,93	147,427	,527	,932
6. ¿Para usted, existe bajo clima laboral del talento humano?	41,20	138,845	,671	,928
7. ¿En su opinión, existe incremento de los costos ocultos?	41,09	142,537	,699	,928
8. ¿Considera usted, que el rendimiento de la producción se encuentra de acuerdo a lo planificado?	41,89	138,828	,688	,928
9. ¿Para usted, es coherente el costo de ventas del Estado de Resultado?	42,29	135,483	,701	,927

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
10. ¿Considera usted, coherentes los gastos operativos del Estado de Resultado?	42,22	139,586	,551	,933
11. ¿Considera usted, apropiados los precios de venta de los productos?	42,49	134,346	,781	,924
12. ¿Para usted, es apropiado el resultado del ejercicio en este sector empresarial?	42,36	133,916	,761	,925
13. ¿Considera usted, apropiado el resultado operativo en la actividad del panetón?	41,98	137,931	,609	,931
14. ¿Para usted, es coherente la toma de decisiones en la industria del panetón del País?	42,36	134,643	,789	,924

### 5.3 Contrastación de Hipótesis y Correlación de Pearson

Para contrastar las hipótesis planteadas se utilizó la distribución ji cuadrada pues los datos para el análisis se encuentran clasificados en forma categórica.

#### 5.3.1 Primera Hipótesis Específica.

**5.3.1.1 Contrastación de la Primera Hipótesis Específica.** El ausentismo de los trabajadores, afectan en el rendimiento de la producción en las industrias de panetones.

a. **Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):** el ausentismo de los trabajadores, NO afectan en el rendimiento de la producción en las industrias de panetones.

b. **Hipótesis Alternante (H<sub>1</sub>).** el ausentismo de los trabajadores, SI afectan en el rendimiento de la producción en las industrias de panetones.

c. **Nivel de Significancia**  $\alpha = 5\%$ ,  $X^2_t = X^2_{teorico} = 18.3070$

d. **Prueba Estadística:**  $X^2 = X^2_{calc} = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i$ ,  $X^2_{calc} = 28.575$  Dónde:

- $o_i$  = Valor observado
- $e_i$  = Valor esperado
- $X^2_c$  Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la tabla de contingencia.

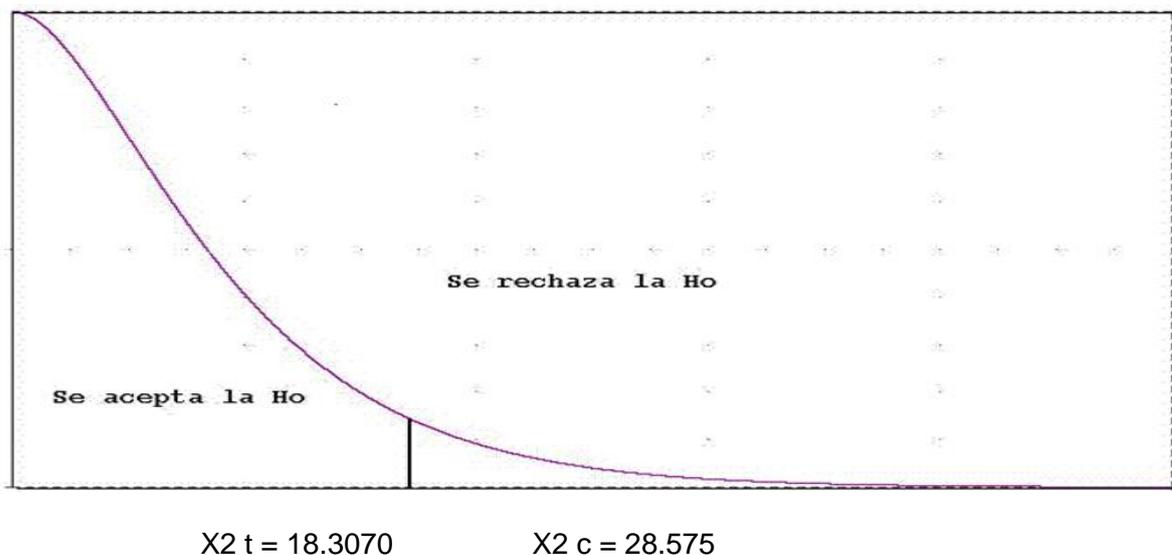
e. **Decisión:**  $H_0$  se rechaza

Como podemos ver en la figura 17 muestra la representación gráfica de la contrastación de la primera hipótesis específica, donde el  $X^2_{teorico} = 18.3070$  es menor a  $X^2_{calc} = 28.575$  por lo tanto se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna.

Con un nivel de significancia del 5% se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alterna, concluyendo que “El ausentismo de los trabajadores, SI afectan en el rendimiento de la producción en las industrias de panetones”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia y el resultado de la prueba estadística Chi-cuadrado.

### Figura 17

*Contrastación de hipótesis específica 1*



Las tablas cruzadas entre la pregunta 1 y la pregunta 8 de la encuesta de los 45 ejecutivos se presenta en la Tabla 22. Las filas presentan la pregunta 1 y sus diferentes respuestas en la encuesta, mientras que las columnas presentan la pregunta 8 y sus diferentes respuestas en la encuesta. Uno de sus resultados nos indica que 14 ejecutivos respondieron definitivamente si, a la pregunta 1 ¿En su opinión, existe ausentismo del personal en la industria del panetón del País?, mientras que 8 ejecutivos respondieron definitivamente si a la pregunta 8 ¿Considera usted, que el rendimiento de la producción se encuentra de acuerdo a lo planificado?

**Tabla 22**

*Tablas Cruzadas entre la pregunta 1 y la pregunta 8 de la encuesta*

**1.¿En su opinión, existe ausentismo del personal en la industria del panetón del País?\*8.¿Considera usted, que el rendimiento de la producción se encuentra de acuerdo a lo planificado? tabulación**

**cruzada**

Recuento

		8.¿Considera usted, que el rendimiento de la producción se encuentra de acuerdo a lo planificado?					Total
		Definitiva mente no	Probable mente no	Desconoce	Probable mente si	Definitiva mente si	
1.¿En su opinión, existe ausentismo del personal en la industria del panetón del País?	Definitivamente no	0	1	0	0	0	1
	Probablemente no	0	1	4	0	0	5
	Desconoce	3	5	1	2	0	11
	Probablemente si	0	3	5	4	2	14
	Definitivamente si	2	3	3	0	6	14
Total		5	13	13	6	8	45

La prueba de Chi-cuadrado referente a la primera hipótesis específica se presenta en la Tabla 23, el cual fue hallado usando el software SPSS. El resultado de la prueba estadística indica un valor de 28.575 que servirá para realizar la contrastación de la primera hipótesis específica.

**Tabla 23***Pruebas de Chi-cuadrado de la primera hipótesis específica*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	28,575 <sup>a</sup>	16	,027
Razón de verosimilitud	32,275	16	,009
Asociación lineal por lineal	4,222	1	,040
N de casos válidos	45		

*Nota.* a. 25 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .11.

**5.3.1.2 Correlación de Pearson de la Primera Hipótesis Específica.** La correlación de Pearson entre la pregunta 1 y la pregunta 8 de la encuesta se presentan en la Tabla 24, el cual fue hallado usando el software SPSS. El coeficiente es 0.310 lo cual significa que es positiva, es decir la pregunta 1 y la pregunta 8 se correlacionan directamente.

**Tabla 24***Correlación de Pearson entre la pregunta 1 y la pregunta 8 de la encuesta*

	1. ¿En su opinión, existe ausentismo del personal en la industria del panetón del País?	8. ¿Considera usted, que el rendimiento de la producción se encuentra de acuerdo a lo planificado?
1. ¿En su opinión, existe ausentismo del personal en la industria del panetón del País?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,310* ,038 45
8. ¿Considera usted, que el rendimiento de la producción se encuentra de acuerdo a lo planificado?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,310* ,038 45

*Nota.* \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

### 5.3.2 Segunda Hipótesis Específica

**5.3.2.1 Contrastación de la Segunda Hipótesis Específica.** Los accidentes de trabajo, influyen en el costo de ventas en las industrias de panetones.

**a. Hipótesis Nula ( $H_0$ ):** Los accidentes de trabajo, NO influyen en el costo de ventas en las industrias de panetones.

**b. Hipótesis Alternante ( $H_1$ ):** Los accidentes de trabajo, SI influyen en el costo de ventas en las industrias de panetones.

**c. Nivel de Significación**  $\alpha = 5\%$ ,  $X^2 = X^2_{teorico} = 21.0261$

**d. Prueba Estadística:**  $X^2 = X^2_{calc} = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i$ ,  $X^2_{calc} = 33.323$  Dónde:

- $o_i$  = Valor observado
- $e_i$  = Valor esperado
- $X^2_{calc}$  Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la tabla de contingencia.

**e. Decisión:**  $H_0$  se rechaza.

Como podemos observar en la figura 18, muestra la representación gráfica de la contratación de la segunda hipótesis específica, donde el  $X^2_{teorico} = 21.0261$  es menor a  $X^2_{calc} = 33.323$  por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna.

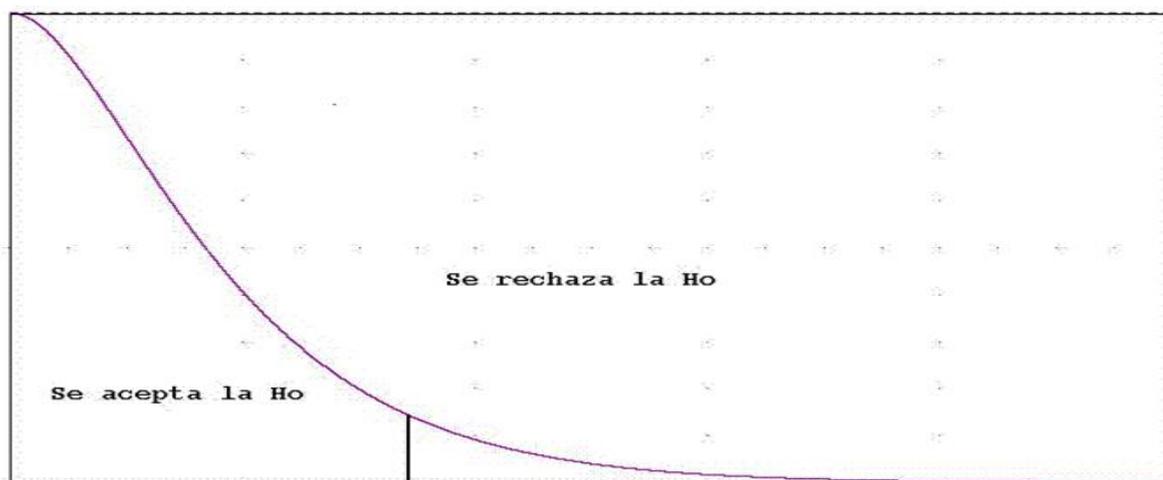
Con un nivel de significación del 5% se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alternante, concluyendo que “Los accidentes de trabajo, SI influyen en el costo de ventas en las industrias de panetones”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

Las tablas cruzadas entre la pregunta 2 y la pregunta 9 de la encuesta a los 45 ejecutivos se presenta en la Tabla 25. Uno de sus resultados nos indica que 15 ejecutivos respondieron definitivamente si, a la pregunta 2 ¿Cree usted, que los accidentes de trabajo

afectan los resultados económicos en este sector empresarial?, mientras que 7 ejecutivos respondieron definitivamente si, a la pregunta 9 ¿Para usted, es coherente el costo de ventas del Estado de Resultado?

**Figura 18**

*Contrastación de la hipótesis específica 2*



$X^2_t = 21.0261$        $X^2_c = 33.323$

**Tabla 25**

*Tablas cruzadas entre la pregunta 2 y la pregunta 9 de la encuesta*

**2.¿Cree usted, que los accidentes de trabajo afectan los resultados económicos en este sector empresarial?\*9.¿Para usted, es coherente el costo de ventas del Estado de Resultado? tabulación cruzada**

Recuento

		9.¿Para usted, es coherente el costo de ventas del Estado de Resultado?					Total
		Definitiva mente no	Probable mente no	Desco noce	Probable mente si	Definitiva mente si	
2.¿Cree usted, que los accidentes de trabajo afectan los resultados económicos en este sector empresarial?	Probablemente no	0	0	1	0	0	1
	Desconoce	7	7	1	1	0	16
	Probablemente si	2	5	4	2	0	13
	Definitivamente si	4	1	0	3	7	15
Total		13	13	6	6	7	45

La prueba de Chi-cuadrado referente a la segunda hipótesis específica se presenta en la Tabla 26, el cual fue hallado usando el software SPSS. El resultado de la prueba estadística indica un valor de 33.323 que servirá para realizar la contrastación de la segunda hipótesis específica.

**Tabla 26**

*Pruebas de Chi-cuadrado de la segunda hipótesis específica*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	33,323 <sup>a</sup>	12	,001
Razón de verosimilitud	34,464	12	,001
Asociación lineal por lineal	9,932	1	,002
N de casos válidos	45		

*Nota.* a. 20 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .13.

**5.3.2.2 Correlación de Pearson. Segunda Hipótesis Específica.** La correlación de Pearson entre la pregunta 2 y la pregunta 9 de la encuesta se presentan en la Tabla 27, el cual fue hallado usando el software SPSS. El coeficiente es 0.475 lo cual significa que es positiva, es decir la pregunta 2 y la pregunta 9 se correlacionan directamente.

**Tabla 27**

*Correlación de Pearson entre la pregunta 2 y la pregunta 9 de la encuesta*

		2.¿Cree usted, que los accidentes de trabajo afectan los resultados económicos en este sector empresarial?	9.¿Para usted, es coherente el costo de ventas del Estado de Resultado?
2.¿Cree usted, que los accidentes de trabajo afectan los resultados económicos en este sector empresarial?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1  45	,475**  ,001 45
9.¿Para usted, es coherente el costo de ventas del Estado de Resultado?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,475**  ,001 45	1  45

Nota. \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### 5.3.3 Tercera Hipótesis Específica

**5.3.3.1 Contrastación de la Tercera Hipótesis Específica.** La rotación del personal, inciden en los gastos operativos en las industrias de panetones.

**a. Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):** la rotación del personal, NO inciden en los gastos operativos en las industrias de panetones.

**b. Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>):** la rotación del personal, SI inciden en los gastos operativos en las industrias de panetones.

**c. Nivel de Significancia**  $\alpha = 5\%$ ,  $X^2_t = X^2_{teórico} = 21.0261$

**d. Prueba Estadística:**  $X^2 = X^2_{calc} = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i$ ,  $X^2_{calc} = 42.156$  Dónde:

- $o_i$  = Valor observado
- $e_i$  = Valor esperado

- $\chi^2_c$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la tabla de contingencia.

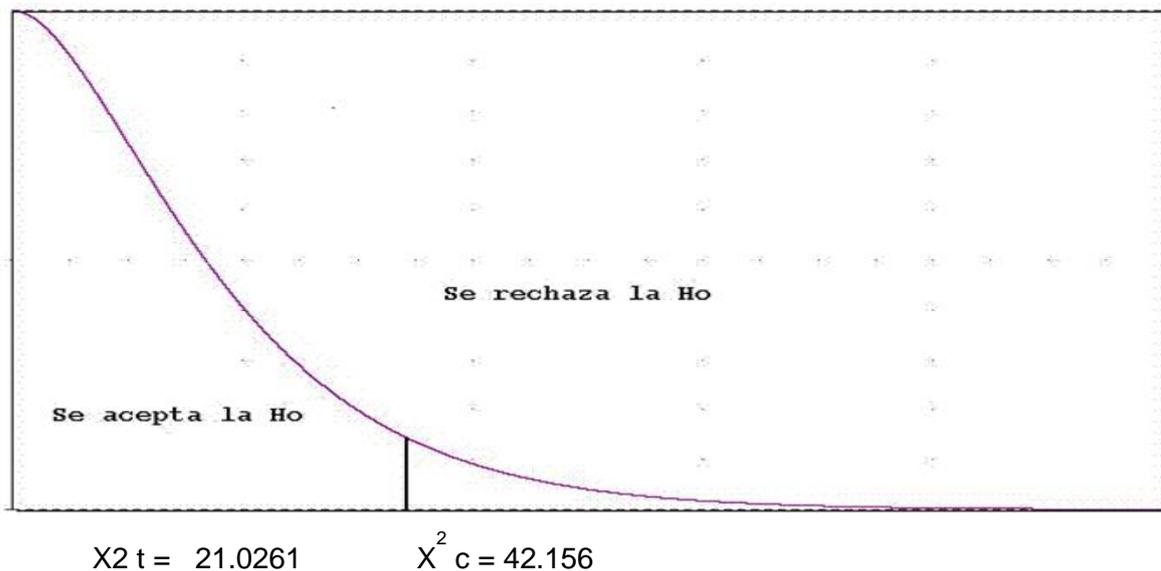
**e. Decisión:** Ho se rechaza

Como podemos observar en la figura 19, muestra la representación gráfica de la contratación de la tercera hipótesis específica, donde el  $\chi^2_{teorico} = 21.0261$  es menor a  $\chi^2_{calc} = 42.156$  por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula Ho y se acepta la hipótesis alterna.

Con un nivel de significancia del 5% se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alterna, concluyendo que “La rotación del personal, SI inciden en los gastos operativos en las industrias de panetones”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

**Figura 19**

*Contrastación de hipótesis específica 3*



Las tablas cruzadas entre la pregunta 3 y la pregunta 10 de la encuesta a los 45 ejecutivos se presenta en la Tabla 28. Uno de sus resultados nos indica que 11 ejecutivos respondieron definitivamente si, a la pregunta 3 ¿En su opinión, la rotación del personal es

desfavorable? mientras que 7 ejecutivos respondieron definitivamente si, a la pregunta 10 ¿Considera usted, coherentes los gastos operativos del Estado de Resultado?

**Tabla 28**

*Tablas Cruzadas entre la pregunta 3 y la pregunta 10 de la encuesta*

**3.¿En su opinión, la rotación del personal es desfavorable?\*10.¿Considera usted, coherentes los gastos operativos del Estado de Resultado? tabulación cruzada**

Recuento

		10. ¿Considera usted, coherentes los gastos operativos del Estado de Resultado?					Total
		Definitiva mente no	Probable mente no	Desco noce	Probable mente si	Definitiva mente si	
3. ¿En su opinión, la rotación del personal es desfavorable?	Probablemente no	4	3	2	0	0	9
	Desconoce	3	6	1	1	0	11
	Probablemente si	4	1	3	6	0	14
	Definitivamente si	3	0	0	1	7	11
Total		14	10	6	8	7	45

La prueba de Chi-cuadrado referente a la tercera hipótesis específica se presenta en la Tabla 29, el cual fue hallado usando el software SPSS. El resultado de la prueba estadística indica un valor de 42.156 que servirá para realizar la contrastación de la tercera hipótesis específica.

**Tabla 29**

*Pruebas de Chi-cuadrado de la tercera hipótesis específica*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	42,156 <sup>a</sup>	12	,000
Razón de verosimilitud	43,253	12	,000
Asociación lineal por lineal	11,398	1	,001
N de casos válidos	45		

*Nota.* a. 20 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.20.

**5.3.3.2 Correlación de Pearson de la Tercera Hipótesis Específica.** La correlación de Pearson entre la pregunta 3 y la pregunta 10 de la encuesta se presentan

en la Tabla 30, el cual fue hallado usando el software SPSS. El coeficiente es 0.509 lo cual significa que es positiva, es decir la pregunta 3 y la pregunta 10 se correlacionan directamente.

**Tabla 30**

*Correlación de Pearson entre la pregunta 3 y la pregunta 10*

		3.¿En su opinión, la rotación del personal es desfavorable?	10.¿Considera usted, coherentes los gastos operativos del Estado de Resultado?
3.¿En su opinión, la rotación del personal es desfavorable?	Correlación de Pearson	1	,509**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
10.¿Considera usted, coherentes los gastos operativos del Estado de Resultado?	Correlación de Pearson	,509**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

Nota. \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### 5.3.4 Cuarta Hipótesis Específica

**5.3.4.1 Contrastación de la Cuarta Hipótesis Específica.** La falta de calidad del producto, influyen en el precio de venta de los productos en las industrias de panetones.

**a. Hipótesis nula (Ho):** la falta de calidad del producto, NO influyen en el precio de venta de los productos en las industrias de panetones.

**b. Hipótesis alterna (H1):** la falta de calidad del producto, SI influyen en el precio de venta de los productos en las industrias de panetones.

**c. Nivel de significancia**  $\alpha = 5\%$ ,  $X^2_t = X^2_{teórico} = 21.0261$

**d. Prueba Estadística:**  $X^2 = X^2_{calc} = S(o_i - e_i)^2 / e_i$ ,  $X^2_{calc} = 29.245$  Dónde:

- $o_i$  = Valor observado
- $e_i$  = Valor esperado

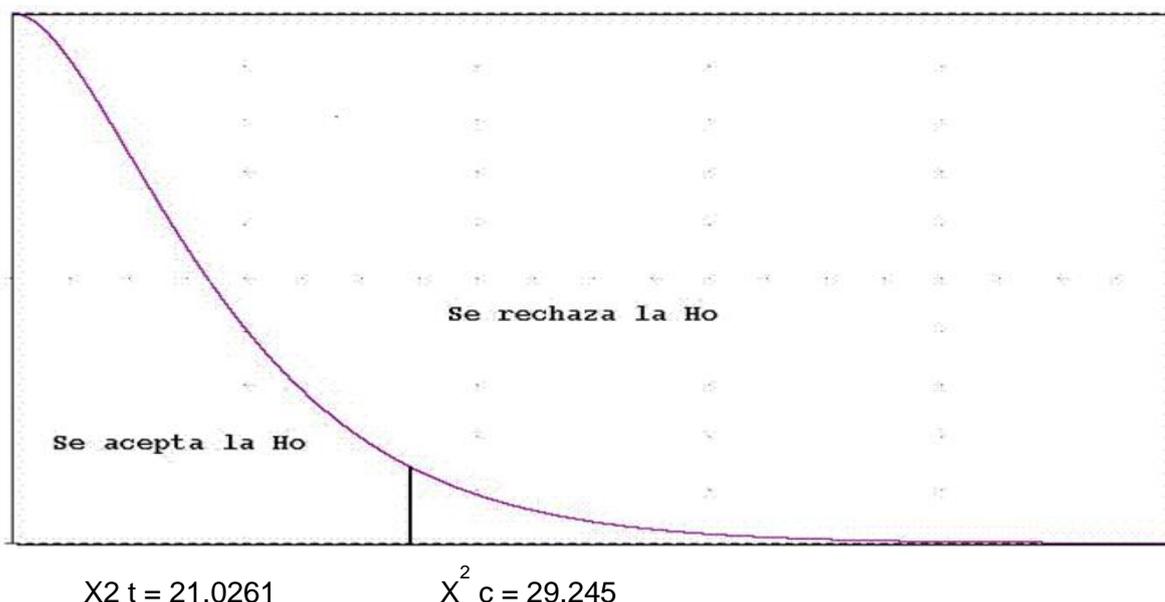
- $X^{2c}$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la tabla de contingencia.

**e. Decisión:** Ho se rechaza

Como podemos distinguir en la figura 20, muestra la representación gráfica de la contratación de la cuarta hipótesis específica, donde el  $X^{2teorico} = 21.0261$  es menor a  $X^{2calc} = 29.245$  por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula Ho y se acepta la hipótesis alterna. Con un nivel de significancia del 5% se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alterna, concluyendo que “La falta de calidad del producto, SI influyen en el precio de venta de los productos en las industrias de panetones”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

**Figura 20**

*Contrastación de la hipótesis específica 4*



Las tablas cruzadas entre la pregunta 4 y la pregunta 11 de la encuesta a los 45 ejecutivos se presenta en la Tabla 31. Uno de sus resultados nos indica que 12 ejecutivos respondieron definitivamente si, a la pregunta 4 ¿Cree usted, que la falta de calidad del producto afecta el resultado económico? mientras que 5 ejecutivos respondieron

definitivamente si, a la pregunta 11 ¿Considera usted, apropiados los precios de venta de los productos?

**Tabla 31**

*Tablas Cruzadas entre la pregunta 4 y la pregunta 11 de la encuesta*

**4.¿Cree usted, que la falta de calidad del producto afecta el resultado económico?\*11.¿Considera usted, apropiados los precios de venta de los productos? tabulación cruzada**

Recuento

		11.¿Considera usted, apropiados los precios de venta de los productos?					Total
		Definitivamente no	Probablemente no	Desconoce	Probablemente si	Definitivamente si	
4.¿Cree usted, que la falta de calidad del producto afecta el resultado económico?	Probablemente no	3	1	1	0	0	5
	Desconoce	7	7	1	1	0	16
	Probablemente si	5	5	1	1	0	12
	Definitivamente si	0	1	2	4	5	12
Total		15	14	5	6	5	45

La prueba de Chi-cuadrado referente a la cuarta hipótesis específica se presenta en la Tabla 32, el cual fue hallado usando el software SPSS. El resultado de la prueba estadística indica un valor de 29.245 que servirá para realizar la contrastación de la cuarta hipótesis específica.

**Tabla 32**

*Pruebas de Chi-cuadrado de la cuarta hipótesis específica*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	29,245 <sup>a</sup>	12	,004
Razón de verosimilitud	32,905	12	,001
Asociación lineal por lineal	17,898	1	,000
N de casos válidos	45		

*Nota.* a. 19 casillas (95,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,56.

**5.3.4.2 Correlación de Pearson de la Cuarta Hipótesis Específica.** La correlación de Pearson entre la pregunta 4 y la pregunta 11 de la encuesta se presentan en la Tabla 33, el cual fue hallado usando el software SPSS. El coeficiente es 0.638 lo cual significa que es positiva, es decir la pregunta 4 y la pregunta 11 se correlacionan directamente.

**Tabla 33**

*Correlación de Pearson entre la pregunta 4 y pregunta 11 de la encuesta*

		4. ¿Cree usted, que la falta de calidad del producto afecta el resultado económico?	11. ¿Considera usted, apropiados los precios de venta de los productos?
4. ¿Cree usted, que la falta de calidad del producto afecta el resultado económico?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1  45	,638**  45
11. ¿Considera usted, apropiados los precios de venta de los productos?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,638**  45	1  45

Nota. \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### 5.3.5 Quinta Hipótesis Específica

**5.3.5.1 Contrastación de la Quinta Hipótesis Específica.** La baja productividad de bienes, inciden en el resultado del ejercicio en las industrias de panetones.

**a. Hipótesis Nula (Ho):** la baja productividad de bienes, NO inciden en el resultado del ejercicio en las industrias de panetones.

**b. Hipótesis Alternante (H1):** La baja productividad de bienes, SI inciden en el resultado del ejercicio en las industrias de panetones.

**c. Nivel de Significación**  $\alpha = 5\%$ ,  $X^2 = X^2_{teorico} = 21.0261$

**d. Prueba Estadística:**  $X^2 = X^2_{calc} = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i$ ,  $X^2_{calc} = 24.309$  Dónde:

- $o_i$  = Valor observado

- $e_i$  = Valor esperado
- $X^{2c}$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la tabla de contingencia.

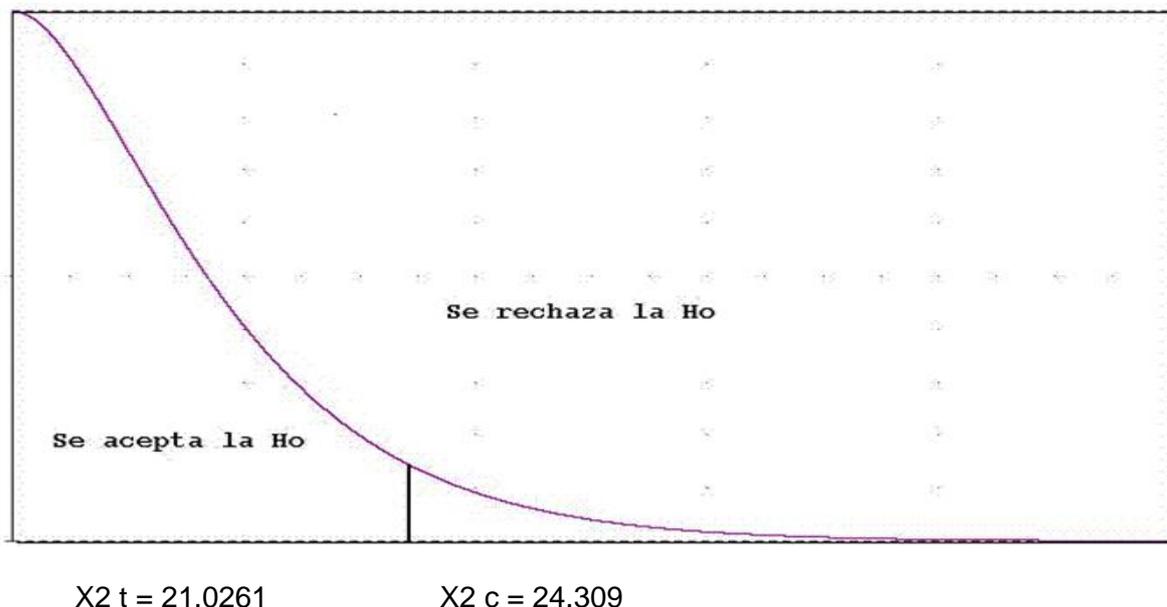
**e. Decisión:** Ho se rechaza.

Como podemos observar en la Figura 21, muestra la representación gráfica de la contratación de la quinta hipótesis específica, donde el  $X^2_{teorico} = 21.0261$  es menor a  $X^2_{calc} = 24.309$  por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula Ho y se acepta la hipótesis alterna.

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alternante, concluyendo que “La baja productividad de bienes, SI inciden en el resultado del ejercicio en las industrias de panetones”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

**Figura 21**

*Contrastación de hipótesis específica 5*



Las tablas cruzadas entre la pregunta 5 y la pregunta 12 de la encuesta a los 45 ejecutivos se presenta en la Tabla 34. Uno de sus resultados nos indica que 16 ejecutivos respondieron definitivamente si, a la pregunta 5 ¿Para usted, existe baja productividad en

la actividad del panetón en el País? mientras que 6 ejecutivos respondieron definitivamente si, a la pregunta 12 ¿Para usted, es apropiado el resultado del ejercicio en este sector empresarial?

**Tabla 34**

*Tablas Cruzadas entre la pregunta 5 y la pregunta 12 de la encuesta*

**5.¿Para usted, existe baja productividad en la actividad del panetón del País?\*12.¿Para usted, es apropiado el resultado del ejercicio en este sector empresarial? tabulación cruzada**

Recuento

		12.¿Para usted, es apropiado el resultado del ejercicio en este sector empresarial?				Total	
		Definitivamente no	Probablemente no	Desconoce	Probablemente si		Definitivamente si
5.¿Para usted, existe baja productividad en la actividad del panetón del País?	Probablemente no	1	1	0	2	0	4
	Desconoce	6	3	1	0	1	11
	Probablemente si	6	5	3	0	0	14
	Definitivamente si	2	1	4	4	5	16
Total		15	10	8	6	6	45

La prueba de Chi-cuadrado referente a la quinta hipótesis específica se presenta en la Tabla 35, el cual fue hallado usando el software SPSS. El resultado de la prueba estadística indica un valor de 24.309 que servirá para realizar la contrastación de la quinta hipótesis específica.

**Tabla 35**

Pruebas de Chi-cuadrado de la quinta hipótesis específica

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	24,309 <sup>a</sup>	12	,018
Razón de verosimilitud	28,673	12	,004
Asociación lineal por lineal	5,849	1	,016
N de casos válidos	45		

*Nota.* a. 19 casillas (95,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,53.

**5.3.5.2 Correlación de Pearson de la Quinta Hipótesis Específica.** La correlación de Pearson entre la pregunta 5 y la pregunta 12 de la encuesta se presentan en la Tabla 36, el cual fue hallado usando el software SPSS. El coeficiente es 0.365 lo cual significa que es positiva, es decir la pregunta 5 y la pregunta 12 se correlacionan directamente.

**Tabla 36**

*Correlación de Pearson entre la pregunta 5 y la pregunta 12 de la encuesta*

		5. ¿Para usted, existe baja productividad en la actividad del panetón del País?	12. ¿Para usted, es apropiado el resultado del ejercicio en este sector empresarial?
5. ¿Para usted, existe baja productividad en la actividad del panetón del País?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1  45	,365*  ,014 45
12. ¿Para usted, es apropiado el resultado del ejercicio en este sector empresarial?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,365*  ,014 45	1  45

Nota. \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

### 5.3.6 Sexta Hipótesis Específica

**5.3.6.1 Contrastación de la Sexta Hipótesis Específica.** El bajo clima laboral del personal, influye en el resultado operativo en las industrias de panetones.

**a. Hipótesis nula (Ho):** El bajo clima laboral del personal, NO influye en el resultado operativo en las industrias de panetones.

**b. Hipótesis alterna (H1):** El bajo clima laboral del personal, SI influye en el resultado operativo en las industrias de panetones.

**c. Nivel de significancia**  $\alpha = 5\%$ ,  $X^2_t = X^2_{teórico} = 26.2962$

**d. Prueba Estadística:**  $X^2 = X^2_{calc} = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i$ ,  $X^2_{calc} = 33.223$  Dónde:

- $o_i$  = Valor observado
- $e_i$  = Valor esperado

- $X^{2c}$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la tabla de contingencia.

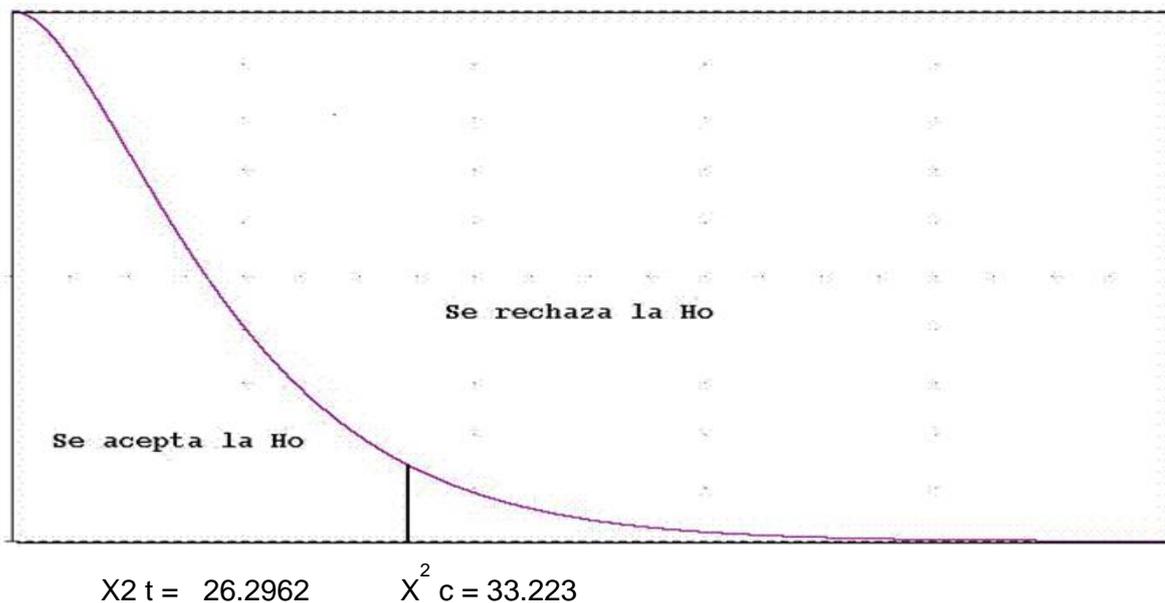
**e. Decisión:** Ho se rechaza.

Como podemos observar en la figura 22, muestra la representación gráfica de la contratación de la sexta hipótesis específica, donde el  $X^2_{teorico} = 26.2962$  es menor a  $X^2_{calc} = 33.223$  por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula Ho y se acepta la hipótesis alterna.

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alternante, concluyendo que “El bajo clima laboral del personal, SI influye en el resultado operativo en las industrias de panetones”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

**Figura 22**

*Contrastación de hipótesis específica 6*



Las tablas cruzadas entre la pregunta 6 y la pregunta 13 de la encuesta a los 45 ejecutivos se presenta en la Tabla 37. Uno de sus resultados nos indica que 15 ejecutivos respondieron definitivamente si, a la pregunta 6 ¿Para usted, existe bajo clima laboral del

talento humano? mientras que 9 ejecutivos respondieron definitivamente si, a la pregunta 13 ¿Considera usted, apropiado el resultado operativo en la actividad del panetón?

**Tabla 37**

*Tablas Cruzadas entre la pregunta 6 y la pregunta 13 de la encuesta*

**6.¿Para usted, existe bajo clima laboral del talento humano?\*13.¿Considera usted, apropiado el resultado operativo en la actividad del panetón? tabulación cruzada**

Recuento

		13.¿Considera usted, apropiado el resultado operativo en la actividad del panetón?					Total
		Definitivamente no	Probablemente no	Desconoce	Probablemente si	Definitivamente si	
6.¿Para usted, existe bajo clima laboral del talento humano?	Definitivamente no	2	2	0	0	0	4
	Probablemente no	1	3	0	1	0	5
	Desconoce	5	1	0	1	1	8
	Probablemente si	0	3	5	4	1	13
	Definitivamente si	2	2	2	2	7	15
Total		10	11	7	8	9	45

La prueba de Chi-cuadrado referente a la sexta hipótesis específica se presenta en la Tabla 38, el cual fue hallado usando el software SPSS. El resultado de la prueba estadística indica un valor de 33.223 que servirá para realizar la contrastación de la sexta hipótesis específica.

**Tabla 38**

*Pruebas de Chi-cuadrado de la sexta hipótesis específica*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	33,223 <sup>a</sup>	16	,007
Razón de verosimilitud	35,685	16	,003
Asociación lineal por lineal	11,283	1	,001
N de casos válidos	45		

*Nota.* a. 25 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,62.

**5.3.6.2 Correlación de Pearson de la Sexta Hipótesis Específica.** La correlación de Pearson entre la pregunta 6 y la pregunta 13 de la encuesta se presentan en la Tabla 39, el cual fue hallado usando el software SPSS. El coeficiente es 0.506 lo cual significa que es positiva, es decir la pregunta 6 y la pregunta 13 se correlacionan directamente.

**Tabla 39**

*Correlación entre la pregunta 6 y la pregunta 13*

	6. ¿Para usted, existe bajo clima laboral del talento humano?	13. ¿Considera usted, apropiado el resultado operativo en la actividad del panetón?
6. ¿Para usted, existe bajo clima laboral del talento humano?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 ,506** ,000 45
13. ¿Considera usted, apropiado el resultado operativo en la actividad del panetón?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,506** ,000 45

Nota. \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### 5.3.7 Hipótesis General

**5.3.7.1 Contrastación de Hipótesis.** El incremento de los costos ocultos, afectan significativamente la toma de decisiones en las industrias de panetones en el Perú, 2019-2021.

**a. Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):** El incremento de los costos ocultos, NO afectan significativamente la toma de decisiones en las industrias de panetones en el Perú, 2019-2021.

**b. Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>):** El incremento de los costos ocultos, SI afectan significativamente la toma de decisiones en las industrias de panetones en el Perú, 2019-2021.

**c. Nivel de Significancia**  $\alpha = 5\%$ ,  $X_{2t} = X_{2teórico} = 26.2962$

**d. Prueba Estadística:**  $X^2 = X^2_{calc} = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i$ ,  $X^2_{calc} = 31.725$  Dónde:

- $o_i$  = Valor observado
- $e_i$  = Valor esperado
- $X^2_c$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la tabla de contingencia.

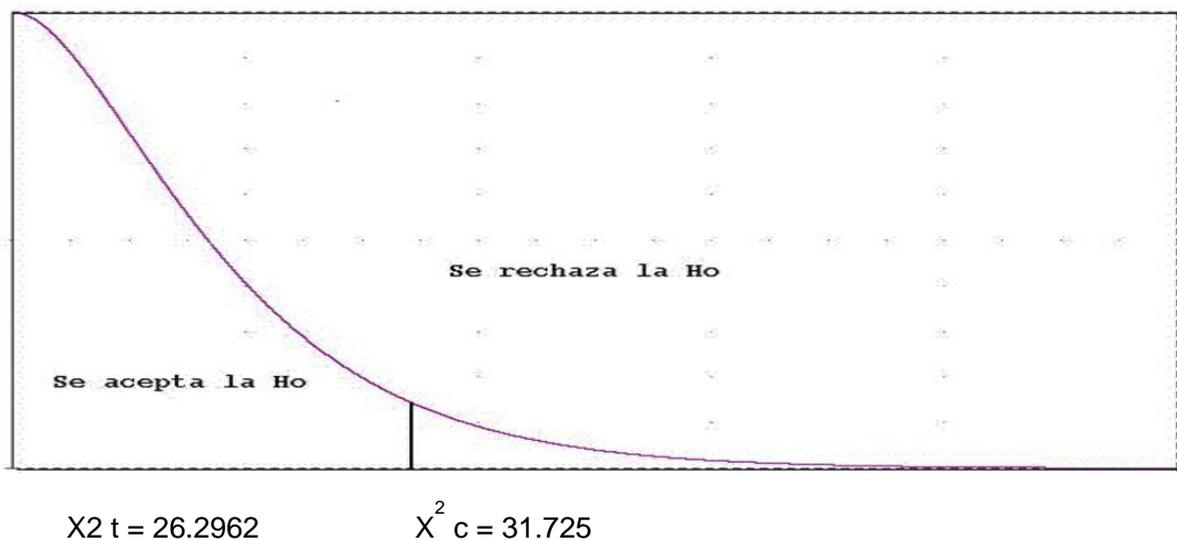
**e. Decisión:**  $H_0$  se rechaza.

Como podemos visualizar en la figura 23, muestra la representación gráfica de la contratación de la hipótesis general, donde el  $X^2_{teorico} = 26.2962$  es menor a  $X^2_{calc} = 31.725$  por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna.

Con un nivel de significancia del 5% se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alterna, concluyendo que “El incremento de los costos ocultos, Si afectan significativamente la toma de decisiones en las industrias de panetones en el Perú, 2019-2021”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia y el resultado de la prueba estadística Chi-cuadrado.

**Figura 23**

*Contrastación de hipótesis general*



Las tablas cruzadas entre la pregunta 7 y la pregunta 14 de la encuesta a los 45 ejecutivos se presenta en la Tabla 40. Uno de sus resultados nos indica que 14 ejecutivos respondieron definitivamente si, a la pregunta 7 ¿En su opinión, existe un incremento de los costos ocultos?, mientras que 5 ejecutivos respondieron definitivamente si, a la pregunta 14 ¿Para usted, es coherente la toma de decisiones en la industria del panetón del País?

**Tabla 40**

*Tablas Cruzadas entre la pregunta 7 y la pregunta 14 de la encuesta*

**7.¿En su opinión, existe incremento de los costos ocultos?\*14.¿Para usted, es coherente la toma de decisiones en la industria del panetón del País? tabulación cruzada**

Recuento

		14.¿Para usted, es coherente la toma de decisiones en la industria del panetón del País?					Total
		Definitivamente no	Probablemente no	Desconoce	Probablemente si	Definitivamente si	
7. ¿En su opinión, existe incremento de los costos ocultos?	Definitivamente no	0	1	0	0	0	1
	Probablemente no	2	1	0	0	0	3
	Desconoce	4	8	2	1	0	15
	Probablemente si	5	6	0	0	1	12
	Definitivamente si	0	2	1	7	4	14
Total		11	18	3	8	5	45

La prueba de Chi-cuadrado referente a la segunda hipótesis general se presenta en la Tabla 41, el cual fue hallado usando el software SPSS. El resultado de la prueba estadística indica un valor de 31.725 que servirá para realizar la contrastación de la hipótesis general.

**Tabla 41***Pruebas de Chi-cuadrado de la hipótesis general*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	31,725 <sup>a</sup>	16	,011
Razón de verosimilitud	37,079	16	,002
Asociación lineal por lineal	15,154	1	,000
N de casos válidos	45		

*Nota.* a 23 casillas (92,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

**5.3.7.2 Correlación de Pearson de la Hipótesis General.** La correlación de Pearson entre la pregunta 7 y la pregunta 14 de la encuesta se presentan en la Tabla 42, el cual fue hallado usando el software SPSS. El coeficiente es 0.587 lo cual significa que es positiva, es decir la pregunta 7 y la pregunta 14 se correlacionan directamente.

**Tabla 42***Correlación de Pearson entre la pregunta 7 y la pregunta 14*

		7. ¿En su opinión, existe incremento de los costos ocultos?	14. ¿Para usted, es coherente la toma de decisiones en la industria del panetón del País?
7. ¿En su opinión, existe incremento de los costos ocultos?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1  45	,587**  ,000 45
14. ¿Para usted, es coherente la toma de decisiones en la industria del panetón del País?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,587**  ,000 45	1  45

*Nota.* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## **CAPITULO VI**

### **DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Discusión**

Los Costos Ocultos es uno de los temas de contabilidad de gestión que algunos ejecutivos lo desconocen y les resulta difícil poder identificarlos y controlarlos por eso la importancia del tema: “EL INCREMENTO DE LOS COSTOS OCULTOS Y SUS EFECTOS EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS INDUSTRIAS DE PANETONES EN EL PERÚ, 2019-2021”, este tema se acentuó con la pandemia, pues en esta clase de industrias, las empresas a raíz del aislamiento social y los niveles de contagios en las dos primeras olas, incurrieron en costos adicionales como las pruebas moleculares, compra de mascarillas, trabajo remoto entre otros; generando costos ocultos que afectaron fuertemente la productividad de estas empresas, a continuación se presenta los siguientes hallazgos encontrados a raíz de la aplicación de los instrumentos usados en el presente trabajo:

El incremento de costos o gastos en los estados financieros comparativos o porque su estructura de costos es mayor en comparación a la competencia en la industria del panetón, es un indicador de que hay costos y/o gastos que la industria de panetones, que el área contable asigna como si la pandemia fuera un periodo normal de operaciones, lo cual ha originado interpretaciones erróneas al momento de analizar los estados financieros.

El rendimiento de la producción fue afectado por causa de la pandemia, debido a los contagios de los trabajadores y a las medidas dadas por el gobierno de restringir los horarios de trabajo (toque de queda), también la escasez en el mercado de insumos para la producción de panetones, debido al impacto en la cadena de abastecimiento de las operaciones internacionales, todo lo anterior ha significado un aumento de los costos directos y ocultos, afectando la rentabilidad de estas industrias.

Los accidentes de trabajo, afectan los resultados económicos seguramente porque la empresa tiene que asumir una serie de gastos por los accidentes de sus trabajadores como son: servicios de atención médica especializada, gastos de rehabilitación, pagos al trabajador durante los primeros 20 días de descanso médico, horas extras a reemplazos, indemnizaciones a los trabajadores, atención psicológica, gastos de capacitación al personal nuevo y pérdida de los trabajadores accidentados con know-How, por lo cual estas industrias tuvieron que solicitar a los trabajadores no contagiados, trabajar horas adicionales para atender la operación y cumplir con el pronóstico de la producción.

El ausentismo del personal debido a que muchos trabajadores fueron infectados con el COVID-19, algunas ausencias fueron para atender a sus familiares que fueron contagiados con el virus o tener que salir a comprar oxígeno, además que las restricciones dadas por el gobierno y los pocos medios de transporte hacía difícil llegar a sus centros de labores, todo este panorama terminó afectando la calidad, trazabilidad de los productos fabricados y obviamente de la percepción de los clientes.

Una baja productividad en las industrias de panetones, siendo el indicador bajo de la cantidad de unidades producidas y unidades planificadas, debido a la crisis sanitaria, y

confinamiento de los trabajadores en el año 2020, para evitar la multiplicación de los contagios, otros indicadores afectados fueron el costo por tonelada producida, el costo y almacenamiento y distribución de cada kilo despachado.

No se revisaron adecuadamente los procesos de toma de decisiones en las industrias de panetones, debido a que el nuevo entorno de los negocios a consecuencia de la pandemia ocasionó trabajar con más herramientas digitales como el E-commerce, el marketing digital, inteligencia artificial entre otras, lo que a la vez las empresas tengan que hacer más inversiones en estas herramientas.

Así mismo se encontró diferentes autores de las 2 variables de la investigación que fueron consideradas para reforzar los hallazgos encontrados en el presente trabajo de investigación.

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis general y las hipótesis específicas, estos resultados guardan relación con lo que sostiene **Rojas (2010)**, que la decisión del inversionista, requiere de información especializada y que éste ingrese de manera progresiva a seleccionar las fuentes informativas, a fin de crear lo que podríamos llamar su propio know how; lo que sostiene **Valera (2012)** en sus resultados se analizaron los costos del presentismo laboral en las empresas manufactureras en el año 2012, en sus resultados mencionó que los costos del presentismo, para el sector manufactura representan el 75.2% de los costos en valor agregado, en comparación con las tardanzas (1.04%) y ausentismos (23.74%) y el presentismo representa una pérdida equivalente a 1,432,870,000 dólares americanos por año o el 0.78% del Producto Bruto Interno. Además, menciono que se pierden 19,813,000 días de trabajo, un equivalente a 68,798 trabajadores a tiempo completo por año. La investigación, guarda relación con la investigación realizada por la baja productividad que genera los costos ocultos y el presentismo laboral; lo que sostiene **Rodríguez (2014)**, en los resultados obtenidos se orientan a la valoración crítica de la información en los modelos de toma de decisiones como parte del análisis de contenido y los criterios cualitativos obtenidos. Cada uno de estos resultados que presenta

el tesista para poder identificar posteriormente los componentes que integran la propuesta de modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas. Estos modelos identifican con claridad que, en el desempeño estratégico de una organización, la información y los procesos informacionales constituyen componentes imprescindibles para la percepción del contexto y la “situación-problema”, de la misma manera la información contable es una herramienta imprescindible para poder percibir la “situación-problema” de la empresa y tomar decisiones estratégicas; lo que sostiene **Peña (2014)**, evidencia la importancia que la teoría de los costos ocultos debe tener en el proceso estratégico, partiendo de algunas nociones de estrategia, para posteriormente centrarse en la contabilidad de gestión, enfatizando en la información útil que la misma genera para la toma de decisiones estratégicas; lo que sostiene **Cabrera (2015)**, referente a los resultados de la investigación apuntan a la orientación estratégica que deben tener las decisiones tomadas por el Dircom (Director en comunicaciones), así como la necesidad de ponderar cada vez más variables en la toma de decisiones como medio para garantizar las relaciones de confianza entre la empresa y su público en un entorno cada vez más interconectado, de la misma manera en la investigación realizada las decisiones de la empresa deben garantizar relaciones de confianza identificando los costos ocultos en la contabilidad debido a que impactan en sus resultados; lo que sostiene **Saravia (2019)**, en sus resultados es la importancia de analizar la información contable para establecer su contribución en la toma de decisiones financieras, administrativas y operativas del sector confecciones, lo que permite conocer los beneficios que se obtienen tales como: préstamos bancarios, efectivo que se dispone, obligaciones con terceros, por lo que los administradores ejecutivos reconocen la importancia económica y social de generar empleo y participar de las fuentes de créditos proporcionados por los proveedores y bancos; de la misma manera los costos ocultos requieren de la información contable porque contribuye en la toma de decisiones.

## 6.2 Conclusiones

1. El resultado del estudio precisa que el ausentismo del personal, afectan negativamente en el rendimiento de la producción de las industrias de panetones, debido al trabajo que se deja de realizar, disminuye la cantidad de piezas realmente producidas, por la cantidad de piezas que se pudieron haber producido, ocasionando horas extras o asumir el pago por subsidio por incapacidad temporal del trabajador.

2. El resultado de la investigación establece que los accidentes de trabajo, influyen negativamente, aumentando el costo de ventas de las industrias de panetones, debido a que los trabajadores de producción heridos, lisiados, incapaces para trabajar y muertos durante la jornada laboral, ocasionan costos de mano de obra directa, gastos en atención médica, medicinas y costos del proceso de selección del nuevo trabajador.

3. El resultado del análisis indica que la rotación del personal, inciden negativamente, aumentando los gastos operativos de las industrias de panetones, como por ejemplo los relacionados con el proceso de selección, debido al tiempo que necesitan funcionarios de la industria para entrevistar a los candidatos al puesto, el tiempo de los trabajadores que realizan la liquidación, pérdida de los conocimientos del que se retira, y tiempo del nuevo trabajador en capacitarse, impactando en gastos de personal.

4. El resultado del estudio verificó que la falta de calidad del producto, influyen negativamente, aumentando el precio de venta de los productos de las industrias de panetones, como por ejemplo un lote de producción desechado por falta de calidad, no siendo registrado como tal, falta de control adecuada de la calidad de los insumos en relación con las características de su requerimiento y falta de control del producto terminado, porque el consumidor lo puede rechazar y generar gastos.

5. El resultado de la investigación comprobó que la baja productividad de bienes, inciden negativamente, disminuyendo el resultado del ejercicio de las industrias de panetones, como por ejemplo la falta de control a los trabajadores por supervisores o jefes,

movimientos innecesarios de material en la producción, mantener stocks lejos del espacio físico entre el almacén de materiales y el centro de producción.

6. El resultado del análisis determinó que el bajo clima laboral del personal, influyen negativamente en el resultado operativo de las industrias de panetones, debido a la mala comunicación que existe entre los trabajadores, la falta de respeto a los trabajadores que optaron por el teletrabajo, al alterar por más de 8 horas la jornada laboral en tiempos de pandemia o debido a la disminución de la remuneración por menor jornada laboral o aun manteniendo la misma jornada laboral o la falta de capacitación especializada a los trabajadores, ocasionando un malestar, falta de motivación y falta de compromiso de los trabajadores de la industria de panetones.

7. Finalmente, se concluye que el nivel de los costos ocultos incide en el proceso de toma de decisiones de las Industrias de panetones, debido a la aparición de nuevas variables críticas en los negocios como son: un entorno más digital en los negocios, aumento de la informalidad, sobrecostos laborales y de operaciones, cambios de perfiles en las posiciones de mayor relevancia en las organizaciones entre otras.

### **6.3 Recomendaciones**

1. Se recomienda a los funcionarios de las industrias de panetones analizar las causas ausentismo del personal, cómo han afectado en la pandemia su rendimiento en el formato de teletrabajo y tomando las previsiones del caso cuando los trabajadores vuelvan a la presencialidad, tomando en consideración que el compromiso de un equipo es la garantía para alcanzar los logros empresariales.

2. Implementar un plan de seguridad en el trabajo con indicadores de operación que incluya una meta para la frecuencia de los accidentes de trabajo en las industrias de panetones, identificando los potenciales riesgos que podrían aumentar los accidentes de trabajo; así mismo brindar a los trabajadores capacitaciones mensuales sobre estos temas para crear una cultura fuerte de la seguridad en el trabajo.

3. Que el área de Talento humano de las industrias de panetones presente un plan para reducir la rotación del personal, concentrándose en los colaboradores clave, desarrollando para ellos planes de crecimiento profesional que incorpore capacitaciones, promociones y un plan de remuneraciones con bonos por cumplimiento de objetivos anuales.

4. Se recomienda en las industrias de panetones implementar las ISO 9000 y 9001 con la finalidad de fortalecer los procesos de producción con actividades y personal idóneo, que aplique las normas de la calidad en cada fase de la producción; así mismo la implementación del ISO 9001 permitirá a estas industrias aumentar la calidad del servicio al cliente para mejorar la competitividad y su crecimiento sostenible con rentabilidad.

5. Se recomienda implementar un tablero de indicadores para medir la productividad de las diferentes áreas funcionales en la Industria de panetones, buscando identificar las causas de la misma, implementar los planes de acción cuando se presenten desvíos importantes; el punto central es a mas productividad en una empresa mayor serán los indicadores de rentabilidad.

6. Se recomienda contratar los servicios de un profesional experto en clima laboral, actividades y dinámicas para el personal con la finalidad de hacer un estudio interno sobre la percepción de los trabajadores y en base a encuestas indagar que actividades desean se puedan realizar, con la finalidad de elaborar un cronograma de actividades anual que incluya el reconocimiento a los mejores colaboradores por área.

7. Finalmente, se recomienda a la Alta Dirección de las Industrias de Panetón, implementar en su sistema de información gerencial dashboard de frecuencia mensual donde se visualice en valores y gráficamente las principales variaciones en los estados financieros, especialmente en el estado de resultados en forma comparativa versus el mismo periodo del año anterior y el presupuesto, haciendo hincapié en la evolución de los costos y gastos fijos y variables con la finalidad de identificar costos ocultos que podrían afectar el nivel de productividad de estas empresas.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Referencias Bibliográficas.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. (Novena edición). McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Fees, P., Reeve, J. y Warren C. (2000). *Contabilidad Administrativa*. (6ta. Edición). International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Ferrer Quea, A. (2016). *Estados Financieros para la toma de decisiones*. (4ta edición). Editora Ferrer Quea E.I.R.L.
- Hammond, J., Keeney, R. y Raiffa H. (2002). *Las trampas ocultas para la toma de decisiones*. "Harvard Business Review: La Toma de decisiones", Bilbao, Deusto.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2004) *Administración. Una perspectiva global*. (12ª Edición). McGraw-Hill. Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Polimeni, R., Fabozzi, F., Adelberg, A. y Kole, M. (1997). *Contabilidad de Costos Conceptos y Aplicaciones para la toma de decisiones Gerenciales*. (Tercera Edición). Mc Graw-Hill, interamericana S.A.
- Torres Orihuela, G. (2013). *Tratado de Contabilidad de Costos por sectores económicos* (Segunda Edición). Editor Marketing Consultores S.A.

### Referencias Electrónicas

- Beetrack. (2021). *Costos Ocultos en Transporte y logística ¿Cómo identificarlos y reducirlos? Costos ocultos de transporte y logística*.  
<https://www.beetrack.com/es/blog/los-secretos-de-los-costos-ocultos-en-logistica>
- Delfin Cota, A. (2016). *Costos ocultos en la empresa. Enfoque práctico para diagnosticar y reducir los costos ocultos en los principales departamentos de la empresa*. Edición kindler.

<https://www.amazon.com/Costos-ocultos-empresa-diagnosticar-departamentos-ebook/dp/B01M3457RJ>

Fullstep (2021). *Como identificar los costes ocultos de tu empresa. Costes ocultos en logística y en la cadena de suministro.*

<https://www.fullstep.com/actualidad/blog/como-identificar-los-costes-ocultos-de-tu-empresa/>

Health Safety & Environment (2021). *Ausentismo Laboral ¿Cómo impacta en la empresa?*

<https://hse.software/2021/10/15/ausentismo-laboral-como-impacta-en-la-empresa/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta edición. McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A. de C.V.

<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez.%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021) *PBI trimestral. Comportamiento de la Economía Peruana del primer al cuarto trimestre de 2019, 2020 y 2021.*

<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

Pérez, R. (2020). *¿Cómo mejorar el clima laboral?* Editorial Independently published.

<https://www.amazon.com/-/es/Ricardo-P%C3%A9rez/dp/B087L37XZW>

Tari Grilló, J. (2000). *La Calidad Total: Fuente de ventaja competitiva*. Publicaciones Universidad de Alicante.

[https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/13445/1/Tari\\_Guillo\\_Calidad\\_total.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/13445/1/Tari_Guillo_Calidad_total.pdf)

Vera López, M. (2014). *El Precio de venta en el Comercio Internacional: Guía para realizar el escandallo de costes y la elaboración de cotizaciones en base a la condición de entrega*. Edición Kindle.

<https://www.amazon.com/Precio-venta-Comercio-Internacional-escandallo/dp/1505338417?asin=1505338417&revisionId=&format=4&depth=1>

Work meter (2021). *Diferencia entre productividad y rendimiento. Como hacer crecer tu negocio.*

<https://www.workmeter.com/blog/diferencia-productividad-rendimiento/>

## Referencias Hemerogáficas

Cuadra Peralta, A. y Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción

Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum* N° 22 Vol.2:40-56.

[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-)

[23762007000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762007000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=en)

Decreto de Urgencia N°038-2020-PCM (13 de abril de 2020). Normas Legales, N° 15364.

Diario Oficial El Peruano.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que->

[establece-medidas-complementarias-pa-decreto-de-urgencia-n-038-2020-](https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-medidas-complementarias-pa-decreto-de-urgencia-n-038-2020-)

[1865516-3/](https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-medidas-complementarias-pa-decreto-de-urgencia-n-038-2020-1865516-3/)

Decreto Supremo N°005-2012-TR. (25 de abril de 2012). Normas Legales, Diario Oficial El Peruano.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/reglamento-de-la-ley-n-29783-ley->

[de-seguridad-y-salud-en-e-decreto-supremo-n-005-2012-tr-781249-1/](https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/reglamento-de-la-ley-n-29783-ley-de-seguridad-y-salud-en-e-decreto-supremo-n-005-2012-tr-781249-1/)

Decreto Supremo N°008-220-SA (11 de marzo de 2020). Normas Legales, N° 15304. Diario Oficial el Peruano.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-en->

[emergencia-sanitaria-a-nivel-decreto-supremo-n-008-2020-sa-1863981-2/](https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-en-emergencia-sanitaria-a-nivel-decreto-supremo-n-008-2020-sa-1863981-2/)

Decreto Supremo N° 044-2020-PCM (15 de marzo de 2020). Normas Legales, N° 15312. Diario Oficial El Peruano.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara->

[estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2/](https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2/)

Gestión (17 de setiembre de 2021). Suspensión perfecta de labores: ¿Cuántas empresas se acogieron a esta medida? *Gestión*.

<https://gestion.pe/economia/empresas/suspension-perfecta-de-labores-cuantas-empresas-se-acojieron-a-esta-medida-mtpe-nndc-noticia/#:~:text=Seg%C3%BAn%20cifras%20del%20Ministerio%20de,pandemia%20de%20la%20COVID%2D19>

Ley N° 27657 Ley del Ministerio de Salud (29 de enero de 2002) El Peruano. Normas, Legales, N° 7891. Diario Oficial El Peruano.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/283445/255216\\_L27657.pdf20190110-18386-jxrtyz.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/283445/255216_L27657.pdf20190110-18386-jxrtyz.pdf)

Ley N° 26842 Ley General de Salud (20 de Julio de 1997) El Peruano. Normas Legales, N°6232 Diario Oficial El Peruano.

<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/26842.pdf>

Ley N° 29783 Ley de Seguridad y Salud en el trabajo (20 de agosto de 2011) El Peruano. Normas Legales, N°11507 Diario Oficial El Peruano.

<https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0052/ley-seguridad-salud-en-el-trabajo.pdf>

Parra Acosta, J. y Peña González, Y. (2014). La teoría de los desempeños ocultos: una aproximación teórica. [Número especial: Contabilidad Gerencial] *Cuadernos de contabilidad 39 Pontificia Universidad Javeriana*, 725-743

<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/12871>

Pazos, Díaz, A. (2011). Gestión de los costos ocultos de las organizaciones empresariales. *Revista Cultura 25. Asociación de docentes de la Universidad San Martín de Porres*. Lima, Perú, 269-287.

Portafolio (13 de febrero de 2022). Llega el panetón Bauducco de Brasil tras alianza comercial con la empresa. Congruppo. *Portafolio*.

<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/llega-paneton-bauducco-brasil-alianza-comercial-empresa-congrupo-269116>

Resolución Ministerial N°1020-2010/MINSA. (30 de diciembre de 2010) Ministerio de

Salud. NTS N°088 – MINSA/DIGESA. El Peruano. Normas Legales, Diario Oficial El Peruano.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/273324/244442\\_RM1020-2010-MINSA.pdf20190110-18386-1ccgqf5.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/273324/244442_RM1020-2010-MINSA.pdf20190110-18386-1ccgqf5.pdf)

Tito Huamaní, P. (15 de Julio de 2013). Rotación y Ausentismo Laboral en el Parque Industrial de Villa El Salvador. *Gestión en el Tercer Milenio. Revista de Investigación de la Facultad Ciencias Administrativas*. UNMSM. Volumen 16 N° 31, Lima, Julio 2013.

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8770/9310>

Zurita, M. (6 de octubre de 2019). Bauducco proyecta crecer 20% en ventas de panetón este año en canal moderno. *El Comercio*.

<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/bauducco-proyecta-crecer-20-en-ventas-de-paneton-este-ano-en-canal-moderno-navidad-2019-noticia/?ref=ecr>

### **Referencias de Tesis:**

Cabrera Cabrera, M. (2015) *La Toma de decisiones en comunicación organizacional*

[Tesis de Doctorado en Comunicaciones, Universidad Rey Juan Carlos. Madrid, España].

[https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/13729/TESIS\\_MARIANGELES\\_CABRERA.pdf?se](https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/13729/TESIS_MARIANGELES_CABRERA.pdf?se)

Peña González, Y. (2014) *El análisis y control de costos ocultos como herramienta para la gestión estratégica de las organizaciones*. [Tesis de Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia].

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/52326/1012345058.2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez Cruz, Y. (2014) *Modelo de uso de la información para la toma de decisiones*

*estratégicas en organizaciones de información cubanas* [Tesis de Doctorado en comunicaciones y documentación, Universidad de Granada, España].

<https://1library.co/document/y94jj3wq-doctoral-modelo-informaci%C3%B3n-decisiones-estrat%C3%A9gicas-organizaciones-informaci%C3%B3n-cubanas.html>

Rojas Mendoza, A. (2010) *Aplicación de la información financiera y la toma de decisiones del inversionista en la bolsa de valores de Lima*. [Tesis de Doctorado en Contabilidad y Finanzas, Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú].

[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/339/rojas\\_ma.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/339/rojas_ma.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Saravia Sayaverde, G. (2019) *La información contable y su contribución en la toma de decisiones del sector confecciones* [Tesis de Doctorado en Contabilidad, Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, Perú].

<http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3772/SARAVIA%20SAYAVERE%20GILBERTO%20ANTONIO%20-%20DOCTORADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valera, Loza D. (2015). *Los Costos ocultos del presentismo laboral en las empresas manufactureras de Lima: 2012* [Tesis de Doctorado en Ciencias Contables y Empresariales, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú].

<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/4090>

## **ANEXOS**

**Tabla 43**

*Matriz de Consistencia*

EL INCREMENTO DE LOS COSTOS OCULTOS Y SUS EFECTOS EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS INDUSTRIAS DE PANETONES EN EL PERÚ, 2019-2021

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables e Indicadores</b>	<b>Metodología</b>
<p><b>Problema general</b> ¿En qué medida los incrementos de los costos ocultos, afectan la toma de decisiones en las industrias de panetones en el Perú, 2019-2021?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar si, los incrementos de los costos ocultos, afectan la toma de decisiones en las industrias de panetones en el Perú, 2019-2021.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> El incremento de los costos ocultos, afectan significativamente la toma de decisiones en las industrias de panetones en el Perú, 2019-2021.</p>	<p><b>Variable independiente</b> X: Incremento de los costos ocultos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Tipo</b> Investigación aplicada</li> <li>2. <b>Nivel</b> Explicativo Causal.</li> <li>3. <b>Método</b> Descriptivo, estadístico y de análisis (síntesis)</li> <li>4. <b>Diseño:</b> No experimental. Transeccional correlacional – causal.</li> <li>5. <b>Población</b> La población que conformará la investigación estuvo delimitada por 50 ejecutivos como: gerentes, administradores y contadores de las industrias de panetones.</li> <li>6. <b>Muestra</b> La muestra es igual a 45 ejecutivos de las industrias de panetones.</li> <li>7. <b>Técnicas de recolección de datos</b> Encuestas.</li> <li>8. <b>Técnicas para el procesamiento y análisis de la información</b> SPSS Versión 25.</li> </ol>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <p>a. ¿En qué medida el ausentismo del personal, afectan en el rendimiento de la producción en las industrias de panetones?</p> <p>b. ¿De qué manera los accidentes de trabajo del personal, influyen en el costo de ventas en las industrias de panetones?</p> <p>c. ¿En qué magnitud la rotación del personal, inciden en los gastos operativos en las industrias de panetones?</p> <p>d. ¿En qué medida la falta de calidad del producto que comercializa en el mercado, influyen en el precio de venta de los productos en las industrias de panetones?</p> <p>e. ¿En qué dimensión la baja productividad de bienes, inciden en el resultado del ejercicio en las industrias de panetones?</p> <p>f. ¿De qué manera el bajo clima laboral del personal, influye en el resultado operativo en las industrias de panetones?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>a. Precisar si, el ausentismo del personal, afectan en el rendimiento de la producción en las industrias de panetones.</p> <p>b. Establecer si, los accidentes de trabajo del personal, influyen en el costo de ventas en las industrias de panetones.</p> <p>c. Analizar si, la rotación del personal, inciden en los gastos operativos en las industrias de panetones.</p> <p>d. Verificar si, la falta de calidad del producto, influyen en el precio de venta de los productos en las industrias de panetones.</p> <p>e. Comprobar si, la baja productividad de bienes, inciden en el resultado del ejercicio en las industrias de panetones.</p> <p>f. Determinar si, el bajo clima laboral del personal, influye en el resultado operativo en las industrias de panetones</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>a. El ausentismo del personal, afectan en el rendimiento de la producción en las industrias de panetones.</p> <p>b. Los accidentes de trabajo, influyen en el costo de ventas en las industrias de panetones.</p> <p>c. La rotación del personal, inciden en los gastos operativos en las industrias de panetones.</p> <p>d. La falta de calidad del producto, influyen en el precio de venta de los productos en las industrias de panetones.</p> <p>e. La baja productividad de bienes, inciden en el resultado del ejercicio en las industrias de panetones.</p> <p>f. El Bajo clima laboral del personal, influye en el resultado operativo en las industrias de panetones</p>	<p><b>Indicadores</b></p> <p>X1: Ausentismo del personal</p> <p>X2: Accidentes de trabajo.</p> <p>X3: Rotación del personal.</p> <p>X4: Falta de calidad.</p> <p>X5: Baja productividad.</p> <p>X6: Bajo clima laboral.</p> <p><b>Variable dependiente</b></p> <p>Y: Toma de decisiones</p> <p>Y1: Rendimiento de la producción.</p> <p>Y2: Costo de ventas.</p> <p>Y3: Gastos operativos.</p> <p>Y4: Precio de venta.</p> <p>Y5: Resultado del ejercicio.</p> <p>Y6: Resultado operativo</p>	

## ANEXO N° 2

### ENCUESTA

#### INSTRUCCIONES:

La presente técnica de la Encuesta, tiene por finalidad recoger información sobre la investigación titulada: **“EL INCREMENTO DE LOS COSTOS OCULTOS Y SUS EFECTOS EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS INDUSTRIAS DE PANETONES EN EL PERÚ, 2019-2021”**, la misma que está compuesta por un conjunto de preguntas, donde luego de leer dicha interrogante debe elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X). Se le recuerda, que esta técnica es anónima, se agradece su participación.

1. ¿En su opinión, existe ausentismo del personal en la industria del panetón del País?

- a. Definitivamente si ( )
- b. Probablemente si ( )
- c. Desconoce ( )
- d. Probablemente no ( )
- e. Definitivamente no ( )

Justifique su respuesta:

.....

.....

.....

2. ¿Cree usted, que los accidentes de trabajo afectan los resultados económicos en este sector empresarial?

- a. Definitivamente si ( )
- b. Probablemente si ( )
- c. Desconoce ( )

- d. Probablemente no ( )
- e. Definitivamente no ( )

Justifique su respuesta:

.....

.....

.....

3. ¿En su opinión, la rotación del personal es desfavorable?

- a. Definitivamente si ( )
- b. Probablemente si ( )
- c. Desconoce ( )
- d. Probablemente no ( )
- e. Definitivamente no ( )

Justifique su respuesta:

.....

.....

.....

4. ¿Cree usted, que la falta de calidad del producto afecta el resultado económico?

- a. Definitivamente si ( )
- b. Probablemente si ( )
- c. Desconoce ( )
- d. Probablemente no ( )
- e. Definitivamente ( )

Justifique su respuesta:

.....

.....

.....

5. ¿Para usted, existe baja productividad en la actividad del panetón en el País?

- a. Definitivamente si ( )
- b. Probablemente si ( )
- c. Desconoce ( )
- d. Probablemente no ( )
- e. Definitivamente no ( )

Justifique su respuesta:

.....

.....

.....

6. ¿Para usted, existe bajo clima laboral del talento humano?

- a. Definitivamente si ( )
- b. Probablemente si ( )
- c. Desconoce ( )
- d. Probablemente no ( )
- e. Definitivamente no ( )

Justifique su respuesta:

.....

.....

.....

7. ¿En su opinión, existe un incremento de los costos ocultos?

- a. Definitivamente si ( )
- b. Probablemente si ( )
- c. Desconoce ( )
- d. Probablemente no ( )
- e. Definitivamente no ( )

Justifique su respuesta:

.....

.....

.....

8. ¿Considera usted, que el rendimiento de la producción se encuentra de acuerdo a lo planificado?

- a. Definitivamente si ( )
- b. Probablemente si ( )
- c. Desconoce ( )
- d. Probablemente no ( )
- e. Definitivamente no ( )

Justifique su respuesta:

.....

.....

.....

9. ¿Para usted, es coherente el costo de ventas del Estado de Resultado?

- a. Definitivamente si ( )
- b. Probablemente si ( )
- c. Desconoce ( )
- d. Probablemente no ( )

e. Definitivamente no ( )

Justifique su respuesta:

.....

.....

.....

10. ¿Considera usted, coherentes los gastos operativos del Estado de Resultado?

a. Definitivamente si ( )

b. Probablemente si ( )

c. Desconoce ( )

d. Probablemente no ( )

e. Definitivamente no ( )

Justifique su respuesta:

.....

.....

.....

11. ¿Considera usted, apropiado los precios de venta de los productos?

a. Definitivamente si ( )

b. Probablemente si ( )

c. Desconoce ( )

d. Probablemente no ( )

e. Definitivamente no ( )

Justifique su respuesta:

.....

.....

.....

12. ¿Para usted, es apropiado el resultado del ejercicio en este sector empresarial?

- a. Definitivamente si ( )
- b. Probablemente si ( )
- c. Desconoce ( )
- d. Probablemente no ( )
- e. Definitivamente no ( )

Justifique su respuesta:

.....  
.....  
.....

13. ¿Considera usted, apropiado el resultado operativo en la actividad del panetón?

- a. Definitivamente si ( )
- b. Probablemente si ( )
- c. Desconoce ( )
- d. Probablemente no ( )
- e. Definitivamente no ( )

Justifique su respuesta:

.....  
.....  
.....

14. ¿Para usted, es coherente la toma de decisiones en la industria del panetón del País?

- a. Definitivamente si ( )
- b. Probablemente si ( )
- c. Desconoce ( )

d. Probablemente no ( )

e. Definitivamente no ( )

Justifique su respuesta:

.....

.....