



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

**APLICACIÓN DE LOS COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES
DE LA GESTIÓN GERENCIAL EN LAS EMPRESAS
CONSTRUCTORAS URBANAS**



TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CONTABILIDAD Y
FINANZAS**

PRESENTADA POR

CIRO RIQUELME MEDINA VELARDE

LIMA- PERÚ

2013



**APLICACIÓN DE LOS COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES DE
LA GESTIÓN GERENCIAL EN LAS EMPRESAS
CONSTRUCTORAS URBANAS**



DEDICATORIA

Con mucho amor, a mi esposa Elizabeth, mis hijas Cynthia y Rubí y mis padres Eugenio y Trinidad, razones de mi perseverancia

El Autor



AGRADECIMIENTO

A la Universidad de San Martín de Porres y a sus distinguidos catedráticos, por haberme permitido alcanzar el objetivo anhelado.

El Autor

ÍNDICE

Título de la tesis	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice	v
RESUMEN	vii
ABSTRAC	ix
RESUMO	xi
INTRODUCCIÓN	xiii

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del Problema	4
1.2.1 Problema General	4
1.2.2 Problemas Específicos	4
1.3 Objetivos de la investigación	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 Justificación de la investigación	6
1.5 Limitaciones	6
1.6 Viabilidad del estudio	6

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.2 Bases teóricas	7
2.2.1 Conceptualización sobre Costos Basados en Actividades	7
2.2.2 Conceptualización sobre Gestión Gerencial	49
2.3 Definiciones conceptuales	67
2.4 Formulación de hipótesis	79

2.4.1	Hipótesis General	79
2.4.2	Hipótesis Específicas	79

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1	Diseño metodológico	81
3.2	Población y muestra	82
3.3	Operacionalización de las variables	84
3.4	Técnicas de recolección de datos	85
3.5	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	85
3.6	Aspectos éticos	85

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1	Presentación	87
4.2	Interpretación de resultados	88
4.3	Contrastación de la hipótesis	111

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusión	120
5.2	Conclusiones	121
5.3	Recomendaciones	123

FUENTES DE INFORMACIÓN

	Referencias bibliográficas	127
	Referencias electrónicas	128

ANEXOS

Anexo N° 1	Matriz de consistencia	131
Anexo N° 2	Encuesta	132
Anexo N° 3	Entrevista	136
Anexo N° 4	Datos estadísticos	139

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo general determinar cómo la aplicación de los costos basados en actividades incide de la Gestión Gerencial en las empresas constructoras urbanas.

El primer objetivo específico, precisa en qué forma los procesos productivos influyen planes de acción en las empresas constructoras urbanas.

Como segundo objetivo específico, se indica de qué manera la eficiencia y eficacia induce la toma de decisiones en las empresas constructoras urbanas.

El tercer objetivo específico, determina cómo la productividad influye las estrategias y políticas en las empresas constructoras urbanas.

Como cuarto objetivo específico, se precisa los inductores de las actividades de costos permiten conocer el centro de responsabilidad en las empresas constructoras urbanas.

El quinto objetivo específico, determina la intermisión financiera y no financiera incide en la cultura organizacional de las empresas constructoras urbanas.

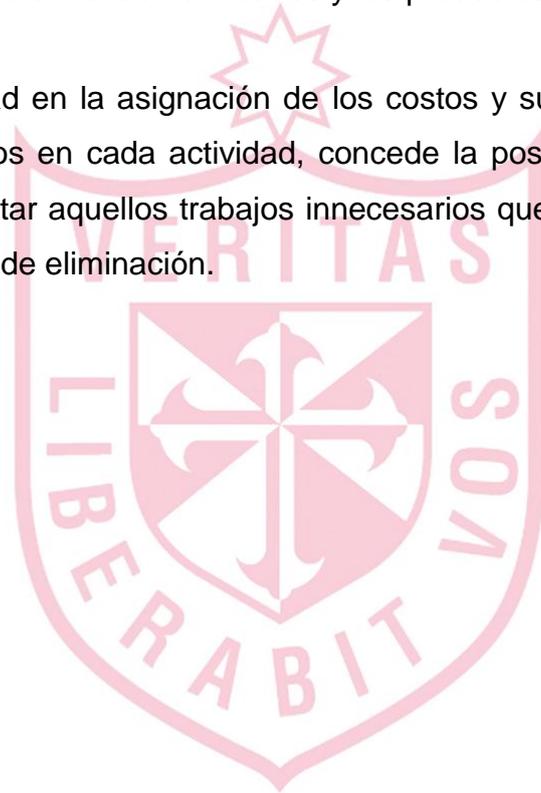
Y como sexto objetivo específico se indica si la distribución y asignación de recursos logra las metas de las unidades organizativas en las empresas constructoras urbanas.

Durante la investigación, se consultó bibliografía vinculada con la gestión de la información sobre Costos Basados en Actividades, estudios y experiencias sobre Gestión Gerencial en las empresas constructoras urbanas, constituyendo así el marco teórico que marca las pautas para contrastar los resultados de la investigación.

Con los estudios y análisis de los resultados de las entrevistas, de las encuestas y de las experiencias, se pudo determinar cómo la Gestión Gerencial y los mecanismos de implantación de los Costos Basados en Actividades logra la reducción de los costos, incrementa las utilidades, mejora el desempeño y hace factible la mejora continua de las empresas constructoras urbanas.

De ello se deriva, que la gestión de los costos se deberá centrar, principalmente, en las actividades y en su reducción, estableciendo una relación causa/efecto entre las actividades y los productos o servicios.

La mayor objetividad en la asignación de los costos y sus resultados de los recursos consumidos en cada actividad, concede la posibilidad de analizar la información y detectar aquellos trabajos innecesarios que deben ser origen de reducción e incluso de eliminación.



ABSTRAC

The main objective of the following thesis is to determine how the application of costs base on activities influences the Management Practice in urban construction companies.

The first specific objective specifies in what way the productive process influences action plans in urban construction companies.

The second specific objective indicates in which way the efficiency and effectiveness induce while taking a decision in urban construction companies.

The third specific objective determines how productivity influences the strategies and politics in urban construction companies.

The fourth specific objective is precise the instigator of cost activities to be allowed to know the center of responsibility in urban construction companies.

The fifth specific objective determines the financial and non-financial interval that influence in organizational culture in urban construction companies.

The sixth specific objective indicates if distribution and assignment of sources meet the goals of organizational units in urban construction companies.

During the research, bibliography related to information management was consulted, the topic was Costs based on activities, studies and experiences about Management Practice in urban construction companies. Then, theoretical frame was constituted. It was the guideline to contrast the results of the research.

With the studies and analysis taken from the interview, survey and experiences, we could determine how Management Practice and the implementation

mechanism of Costs based on activities reaches the reduction of costs, increases the profits, improve the performance and make viable the continuous improvement of urban construction companies.

For this reason, the cost management shall focus; principally on activities and its reduction, establishing a relation cause/effect between the activities and products or services.

The best objectivity in cost assignment and the results of consumed sources in each activity concede the possibility of analyzing the information and detecting the unnecessary work that could be origin of minimization or even elimination.



RESUMO

Esta tese tem como objetivo determinar como a aplicação dos custos baseados em atividades influencia a Gestão Gerencial nas empresas de construção urbana.

O primeiro objetivo específico precisa a forma em que os processos de produção influenciam os planos de ação nas empresas de construção urbana.

Como segundo objetivo específico, se indica a maneira pela qual a eficiência e eficácia induzem as decisões nas empresas de construção urbana.

O terceiro objetivo específico determina como a produtividade afeta as estratégias e políticas nas empresas de construção urbana.

Como quarto objetivo específico se precisa se os indutores das atividades de custos permitem conhecer o centro de responsabilidade nas empresas de construção urbana.

O quinto objetivo específico determina se a intermissão financeira e não financeira afeta a cultura organizacional nas empresas de construção urbana.

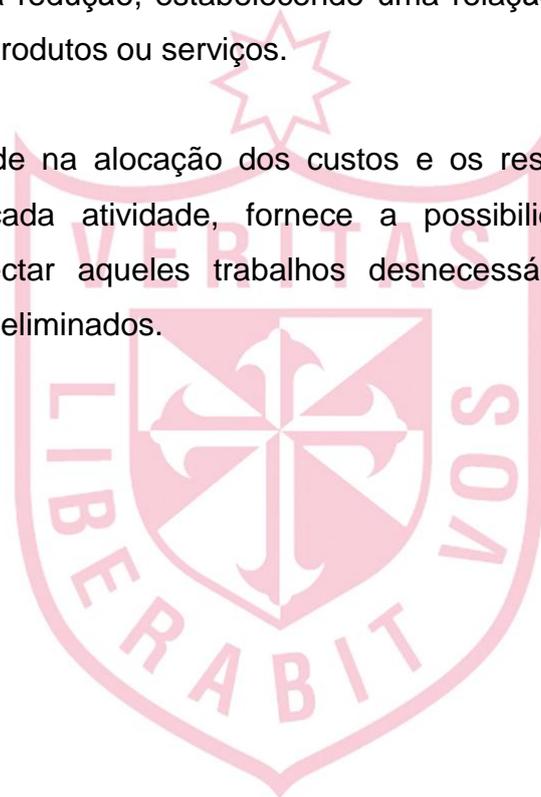
E o sexto objetivo específico indica se a distribuição e alocação de recursos atinjam os objetivos das unidades organizacionais nas empresas de construção urbana.

Durante a investigação foi consultada bibliografia ligada à gestão de informação sobre Custos Baseados em Atividades, estudos e experiências sobre Gestão Gerencial em empresas de construção urbana, constituindo assim o referencial teórico que define o tom para contrastar os resultados da investigação.

Com os estudos e análises dos resultados das entrevistas, das enquetes e das experiências sobre questões de Custos Baseados em Atividades; pôde se determinar como a Gestão Gerencial e os mecanismos de implantação dos custos baseados em atividades logram a redução dos custos, incrementam as utilidades, melhoram o desempenho e possibilitam a melhoria contínua das empresas de construção urbana.

Conclui-se que a gestão de custos deve se concentrar principalmente nas atividades e na sua redução, estabelecendo uma relação causa / efeito entre as atividades e os produtos ou serviços.

O maior objetividade na alocação dos custos e os resultados dos recursos consumidos em cada atividade, fornece a possibilidade de analisar a informação e detectar aqueles trabalhos desnecessários que devem ser reduzidos e incluso eliminados.



INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación es un planteamiento de la aplicación de los Costos Basados en Actividades incide de la Gestión gerencial en las empresas constructoras urbanas estableciendo como nuevo enfoque calcular y gestionar los costos, herramienta indispensable para poder competir en el ambiente empresarial actual donde las organizaciones requieren contar con información sobre los costos y eficiencia de los procesos del negocio que les permita tomar decisiones mediante una gestión gerencial, en forma acertada, confiable y oportuna.

Las empresas constructoras urbanas deben mejorar su sistema actual de costos, ya que no constituye una herramienta para el control y planeación y da lugar a la toma de decisiones intuitiva y poco técnica, además de extemporánea.

La intención de la tesis es que las empresas constructoras urbanas, que han obtenido beneficios importantes derivados de una adecuada implantación de los Costos Basados en Actividades; logren reducir sus costos, incrementen sus utilidades, mejoren su desempeño logrando así sus metas trazadas como una empresa de éxito.

Ante esto, se demuestra que el objetivo fundamental es permitir que la gestión gerencial cumpla los fines estratégicos en cuanto a la aplicación de los Costos Basados en Actividades en las empresas constructoras urbanas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Para abarcar el tema relacionado con la realidad problemática existente en las empresas constructoras urbanas en el Perú, debemos empezar con referirnos a la importancia que tiene la gestión de los costos ABC.- COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES, en las diferentes actividades económicas en la toma de decisiones de la gestión gerencial.

El ABC es una herramienta práctica para resolver un problema que se le presenta a la mayoría de las empresas constructoras urbanas del Perú y no lo utilizan por falta de personal especializada y siguen con los sistemas de contabilidad de costos tradicionales que desarrollan principalmente para cumplir la función de valoración y tienen muchos defectos, especialmente cuando se les utiliza con fines de gestión interna.

El ABC surge como una necesidad de un sistema de costo innovador, que atienda las nuevas necesidades de un análisis estratégico de costos y es considerado como la parte instrumental del **gerenciamiento estratégico de costos** y no se da en las actividades de todas las áreas funcionales de

construcción las que consumen recursos y los productos consumen las actividades, con el objetivo de discriminar las actividades que agregan valor.

No existen las unidades de control y medida en los diferentes *cost-drivers*, generadores de costos o conductores de costos, entre otros, que ayudará a establecer la relación causa-efecto entre los objetos de costos y las actividades y entre éstos y los centros de responsabilidad, lo que facilita la efectividad de los costos para la toma de decisiones.

Falta de implantación de la cadena de valores, que será de mucha importancia, ya que es este valor, el que le da al mercado la condición privilegiada por la calidad y efectividad de sus servicios y los precios de las obras de construcción.

No se realiza la asignación y distribución de los gastos indirectos de fabricación de acuerdo a las actividades realizadas, identificando el origen del costo de la actividad no solo para la producción y los servicios, sino también para la distribución y venta, contribuyendo en la toma de decisiones sobre líneas de productos o servicios, segmentos de mercado y relaciones con los clientes, por tal motivo el modelo ABC permitiría mayor exactitud en la asignación de los costos de las empresas constructoras urbanas del Perú.

Uno de los problemas básicos en la determinación de los costos unitarios de los proyectos de obra, en que se incluyen no sólo los costos de los materiales empleados, sino que también deben aplicarse los de fabricación, que son fiel reflejo del procedimiento constructivo. Como en la actividad constructora urbana los procesos de producción son complejos desde el punto de vista de la contabilidad de costos, se complica el cálculo del costo real de cada segmento del proceso constructivo, lo cual dificulta el control y también dificulta la definición del costo de cada producto particular, originando un obstáculo para el análisis.

Quizá sea el problema principal en determinar el costo, en las empresas constructoras urbanas, en el sentido que sirve de referencia frente a los

precios de las unidades de obra, que, como base de su oferta, servirá para obtener información relevante sobre la marcha de la obra. Este costo unitario, obtenido como cociente entre el costo total y el volumen de la actividad, deberá estar asociado a su denominador para que tenga significación.

Sin embargo, en el sector de la construcción, existen divergencias entre la forma de recoger los costos futuros previstos para una obra en la etapa de diseño y los costos reales en los que incurre la empresa constructora.

Cuando el proyecto se ejecuta, puede surgir una diferencia entre el costo previsto como costo estándar y el costo real que resulta la unidad de obra una vez ejecutada. La comparación de la información del costo real y del estándar permite controlar el ajuste entre la fase de ejecución y la fase de diseño.

Los costos determinados con el sistema ABC no coinciden con el obtenido de forma tradicional, ya que, al eliminar determinados sesgos, distorsiona menos el costo real de la unidad de obra de construcción.

Por tanto, con sistemas de COSTO BASADOS EN LAS ACTIVIDADES se obtiene información de mayor calidad para la gestión de una empresa constructora.

La asignación no rigurosa de los costos no imputables directamente a cada unidad de obra de construcción, puede fácilmente camuflar ineficiencias de la empresa constructora urbana, compensando los costos entre las diversas unidades, perdiéndose, por tanto, oportunidades de mejora en la competitividad.

Las decisiones que deben tomar una empresa constructora, muchas veces no tienen un fuerte apoyo en datos reales sobre los costos incurridos. La metodología seguida en las obras civiles y de edificación para obtener los costos de proyecto no es aplicable al control de las obras, ya que, entre otros motivos, se manejan defectuosamente los costos indirectos y los generales de la empresa.

Para resolver estos problemas, se describen las metodologías de los sistemas de Costos Basados en Actividades - ABC. Por último, después de analizar brevemente las desviaciones y las acciones correctoras, se concluye que en una empresa constructora, la determinación de los costos es una herramienta fundamental para la toma de decisiones.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿De qué manera la aplicación de los Costos Basados en Actividades incide la gestión gerencial en las empresas constructoras urbanas?

1.2.2 Problemas Específicos

- a. ¿En qué medida los procesos productivos influyen planes de acción en las empresas constructoras urbanas?
- b. ¿De qué manera la eficiencia y eficacia induce la toma de decisiones en las empresas constructoras urbanas?
- c. ¿De qué manera la productividad influye las estrategias y políticas en las empresas constructoras urbanas?
- d. ¿En qué medida los inductores de las actividades de costos permite conocer el centro de responsabilidad en las empresas constructoras urbanas?
- e. ¿En qué medida la intermediación financiera y no financiera incide la cultura organizacional en las empresas constructoras urbanas?

- f. ¿De qué manera la distribución y asignación de recursos logra los objetivos de las unidades organizativas en las empresas constructoras urbanas?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar si la aplicación de los Costos Basados en Actividades incide la gestión gerencial en las empresas constructoras urbanas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Precisar si los procesos productivos influye planes de acción en las empresas constructoras urbanas.
- b. Indicar si la eficiencia y eficacia induce la toma de decisiones en las empresas constructoras urbanas.
- c. Determinar si la productividad influye las estrategias y políticas en las empresas constructoras urbanas.
- d. Precisar si los inductores de las actividades de costos permite conocer el centro de responsabilidad en las empresas constructoras urbanas.
- e. Determinar si la intermediación financiera y no financiera incide la cultura organizacional en las empresas constructoras urbanas.
- f. Indicar si la distribución y asignación de recursos logra los objetivos de las unidades organizativas en las empresas constructoras urbanas.

1.4 Justificación de la Investigación

Los motivos que han originado la presente tesis son determinar cómo los Costos Basados en Actividades, influyen positivamente en la toma de decisiones en las empresas constructoras urbanas del Perú y la producción mediante la utilización del sistema de costos.

La tesis aporta a favor de las empresas constructoras urbanas del Perú y que mediante los costos basados en actividades, logren competitividad sostenible en el mercado.

1.5 Limitaciones

La limitación geográfica, está referida a nivel nacional.

De la misma manera la limitación del tiempo, se refiere a los años del 2008 hasta el 2012.

Igualmente, podemos indicar que los recursos, son propios.

1.6 Viabilidad del estudio

La realización del trabajo de la Tesis es viable por cuanto se dispuso de recursos económicos, asistencia personal, materiales y una metodología óptima, permitiendo encontrar las respuestas a los problemas planteados.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Relacionados con la Investigación

En la consulta realizada a nivel de facultades de Contabilidad, Economía, Administración, entre otros, así como también a nivel de las escuelas de post grado de las universidades, se ha dejado en claro que no existen investigaciones que guarden similitud con la presente tesis.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Costos Basados en Actividades

En la consulta realizada en la obra Contabilidad de Costos un enfoque Gerencial de CHARLES T. Horngren, Datar SRIKANT M. y George FOSTER, indica que “una de las mejores herramientas para perfeccionar un sistema de costeo es un Costeo Basado en Actividades, al identificar las actividades como los objetos fundamentales del costo”.¹

¹ CHARLES T. Horngren, Datar SRIKANT M. y George FOSTER CONTABILIDAD DE COSTOS UN ENFOQUE GERENCIAL. pp. 144-145.

Una actividad o tarea o unidad de trabajo que tiene un motivo específico; por ejemplo, el diseño de productos, la preparación de las máquinas, la operación de las máquinas, y la distribución de los productos. Los sistemas de CBA calculan los costos de las actividades individuales y asignan costos a los objetos del costo, tales como productos y servicios, con base en las actividades necesarias a producir cada producto o servicio.

Sistema Plastim del costeo basado en actividades después de revisar su sistema de costeo sencillo y lo que cuesta un posible mal costeo de producto, decide implementar un sistema de CBA. Los costos directos pueden rastrearse en los productos con facilidad, por lo que el sistema de CBA se enfoca en perfeccionar la asignación de costos indirectos a los departamentos, procesos, productos y otros objetos del costo.

El sistema de CBA de la EMPRESA PLASTIM, identifica varias actividades que ayudan a explicar por qué Plastim incurre en los costos que en la actualidad clasifica como indirectos. Para identificar estas actividades, organiza un equipo que comprende gerentes de diseño, fabricación, distribución, contabilidad, administración.

El equipo evalúa cientos de tareas que se llevan a Plastim antes de elegir las actividades que forman la base de su sistema de CBA. Por ejemplo, decide si el mantenimiento de las máquinas de moldear, las operaciones de esas máquinas, el control de los procesos, y la inspección de productos, deberían considerarse cada una como una actividad por separado o combinarse en una sola actividad.

Un sistema de costeo basado en actividades con muy pocas actividades puede no ser suficientemente completo como para medir las relaciones de causa y efecto entre las causantes del costo y diversos costos indirectos.

Al elegir las actividades, identifica las que representan una fracción considerable de los costos indirectos y combina otras que han tenido la misma base de asignación del costo en una sola actividad, el equipo decide combinar el mantenimiento de máquinas de moldear, las operaciones de las máquinas, el control de procesos, la inspección de productos, operaciones de máquinas de moldear porque estas actividades tienen la misma causante del costo: horas-máquina de moldear.

El equipo identifica las siguientes siete actividades al desarrollar un diagrama de flujo de todos los pasos y procesos necesarios para diseñar, fabricar y distribuir micas:

- a. Diseñar productos y procesos.
- b. Montar las máquinas de moldear para asegurarse de que los moldes están colocados apropiadamente en su lugar y que las partes queden alineadas antes de iniciar la fabricación.
- c. Operar máquinas de moldear para fabricar las micas.
- d. Limpiar y dar mantenimiento a los moldes y fabricar las micas.
- e. Preparar lotes de micas terminadas para embarque
- f. Distribuir las micas a los clientes
- g. Administrar y gestionar todos los procesos en Plastim.

Analizando la información relacionada con los COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES, apreciamos que CUEVAS VILLEGAS Carlos Fernando.² indica que “ es necesario que las organizaciones que emprenden la labor de desarrollar su sistema de costos según la metodología del costeo por actividades, empiecen por identificar dentro de su estructura organizativa las áreas generadoras de ingresos (unidades creadoras de valor) y aquellas generadoras de costos y gastos (unidades de apoyo y unidades creadoras de costo); dicha información le permite a la organización establecer su estructura

² CUEVAS VILLEGAS, Carlos Fernando. ESTUDIOS GERENCIALES. Págs. 64-73

de costos, a fin de que estos sean asignados a los productos o servicios ofrecidos por las unidades creadoras de valor.

El capital humano es el recurso más importante con el que cuenta una organización, su colaboración se convierte en pieza fundamental al momento de identificar los procesos y actividades necesarios para la prestación de los servicios, quien más que la persona que los realiza para brindar dicha información.

Por otra parte, se recomienda el levantamiento de procesos e inventarios como herramienta indispensable para identificar lo que realiza la organización y el cómo lo lleva a cabo, a fin de establecer las personas involucradas en dichas actividades y los recursos (materiales, maquinaria y equipo, información, entre otros) necesarios para su realización, costos que están relacionados con el servicio o producto a costear. Dicha labor se verá reflejada en los manuales de procedimientos y funciones”.

El ABC, al establecer la relación causa efecto o relación de causalidad, para costear los objetos de costos, está realizando una imputación o atribución de los CIF a los objetos de costo. En los Sistemas de Costos Tradicionales, lo que se realiza es una asignación de los CIF a los productos, a través de dos etapas, ya que primero se asignan a una unidad organizacional, ya sea un departamento o la planta y en segundo lugar, se asigna a los productos.

El ABC, atribuye los CIF a las actividades antes de imputarlos a los productos.

El ABC, para lograr una rastreabilidad adecuada de los CIF, hace uso de los inductores de costo, mediante la relación de causalidad, para colocar los CIF al producto. Cuando los recursos o factores de producción, son consumidos por las actividades se puede decir que son imputables. La suma de los costos de todos los objetos de costo

del ABC, es igual a la suma de los costos de los recursos del Sistema de Contabilidad.

Analizando la información relacionada con los “Costos Basados en Actividades”, apreciamos que CONTADORES Y EMPRESAS. PRIMERA EDICION ABRIL 2009.³, indica que el Sistema de Costo Basado en Actividades, surgió en los años 60 de manera incipiente y su auge se traslada a los años 80, debido a los incrementos en las irrelevancias en los métodos tradicionales de contabilidad.

Cuando se habla de ABC se habla de uno de los temas más sobresalientes de la contabilidad administrativa, su objetivo va más allá de distribuir costos comunes, este es medir y luego establecer el precio de los insumos empleados por las actividades que apoyan la producción y entrega de productos y servicios a los clientes.

Así, en primer lugar diremos que la diferencia que existe entre el costeo tradicional y el ABC se puede resumir en tres aspectos fundamentales:

1. En el costeo tradicional, se supone que los objetos de costos consumen los recursos, pero en el ABC se supone que los objetos de costos consumen actividades.
2. El costeo tradicional utiliza la asignación de bases por volumen físico (número de unidades), mientras que el ABC utiliza los *costs-drivers* a niveles diferentes.
3. El costeo tradicional está orientado según la estructura de una organización mientras que el ABC está orientado hacia los procesos.

³ CONTADORES Y EMPRESAS.PRIMERA EDICION ABRIL 2009.pp.165-168.

Es importante indicar que la aplicación del sistema ABC depende principalmente de las particulares de las diferentes empresas, siendo las siguientes las características de las empresas en que un sistema basado en actividades puede ser implementada:

- Aquellas en las que los costos indirectos de fabricación configuran una parte importante de los costos totales.
- Empresas en las que se observa un crecimiento, año tras año en sus costos indirectos.
- Empresas con alto volumen en sus costos fijos.
- Empresas en las que los costos indirectos se vienen imputando a los productos mediante una base arbitraria.
- Empresas en las que la asignación de los costos indirectos a los productos individuales no resulta realmente proporcional respecto al volumen de producción de los productos.

En la consulta realizada en la obra COSTOS ABC, ABM y ABB de APAZA MEZA Mario.⁴, indica que Los objetivos fundamentales del Costeo Basado en Actividades son: medir los costos de los recursos utilizados al desarrollar las actividades en un negocio o entidad. Describir y aplicar su desarrollo conceptual mostrando sus alcances en la contabilidad gerencial. Ser una medida de desempeño, que permita mejorar los objetivos de satisfacción y eliminar el desperdicio en actividades operativas. Proporcionar herramientas para la planeación del negocio, determinación de utilidades, control y reducción de costos y toma de decisiones estratégicas.

La metodología para la definición de un costo total de un producto se basa en la identificación primaria de los costos directos, en el análisis de las actividades y en la cuantificación de los costos de los procesos de apoyo para asignarlos a cada uno de los productos.

⁴ APAZA MEZA Mario. COSTOS ABC, ABM y ABB.pags.91-94

Con base en esta metodología se debe tener en cuenta que las actividades están constituidas por un conjunto de operaciones o tareas propias, dichas actividades constituyen la base de una cadena de valores que conforman los procesos y éstos pasan a formar parte de un producto final.

Los estudiosos de este sistema tienen variadas teorías sobre la finalidad del modelo, dentro de las más utilitarias se pueden extraer:

- Producir información útil para establecer el costo por producto.
- Obtención de información sobre los costos por líneas de producción.
- Análisis ex- post de la rentabilidad.
- Utilizar la información obtenida para establecer políticas de toma de decisiones de la dirección.
- Producir información que ayude en la gestión de los procesos productivos.

Beneficios

- Facilita el costeo justo por línea de producción, particularmente donde son significativos los costos generales no relacionados con el volumen.
- Analiza otros objetos del costo además de los productos.
- Indica inequívocamente los variables a largo plazo del producto.
- Produce medidas financieras y no financieras, que sirven para la gestión de costos y para la evaluación del rendimiento operacional.
- Ayuda a la identificación y comportamiento de costos y de esta forma tiene el potencial para mejorar la estimación de costos.

Limitaciones

- Existe poca evidencia que su implementación mejore la rentabilidad corporativa.
- No se conocen consecuencias en cuanto al comportamiento humano y organizacional.
- La información obtenida es histórica.
- La selección de cost-drivers y costos comunes a varias actividades no se encuentran satisfactoriamente resueltos.
- El ABC no es un sistema de finalidad genérica cuyos outputs son adecuados sin juicios cualitativos.

Como conclusión, se debe tener en cuenta que el sistema de costos basada en las actividades se instaura como una filosofía de gestión empresarial, en la cual deben participar todos los individuos que conformen la empresa, desde los obreros y trabajadores de la planta, hasta los más altos directivos, ya que al tener cubiertos todos los sectores productivos, se lleva a la empresa a conseguir ventajas competitivas y comparativas frente a las entidades que ejercen su misma actividad.

Evaluación de ABC

La tradicional asignación de los costos indirectos sobre la base de las horas de mano de obra implica que la reducción de la mano de obra directa da como resultado un decremento correspondiente en costos como ingeniería, recepción y compras.

Sin embargo, automatizar un proceso de producción no reduce el número de notificaciones de cambios en ingeniería, de embarques recibidos o el número de orden de compras colocadas.

La asignación de los costos indirectos sobre la base de los generadores de costos graduados por el volumen da como resultado una información contable en cuanto al costo del producto sólo

cuando el costo que se está asignando sea desencadenado por las unidades de producción en proporción a estas últimas. De tal modo, algunas asignaciones de costos requieren de bases no relacionadas con las unidades porque el volumen no impulsa a los costos. En lugar de ello, el generador de costos es la complejidad y la diversidad del proceso.

Fuerzas del ABC

Los sistemas tradicionales de costeo dejan de reconocer que los costos no relacionados con el volumen varían con transacciones como las inspecciones realizadas, el número de cargas de las máquinas y la cantidad de programas.

Las empresas con altos costos indirectos, diversidades notorias en sus productos y amplias variaciones en el tamaño de los lotes de las corridas de producción tienen un número significativo de probabilidades de beneficiarse del uso del ABC. Los sistemas ABC proporcionan mucha información de producción y de los recursos que se requieren para llevar a cabo estas actividades.

Al proporcionar esta información, ABC ofrece una asistencia capaz de mejorar los procesos de los trabajos puesto que proporcionan mejor información para identificar las actividades que requieren de una gran cantidad de trabajo. De tal modo, los administradores pueden mejorar la calidad de los datos que revelan cuáles son los productos y los servicios que realmente cuestan.

La información que proporciona ABC motiva de una manera importante a las empresas para que evalúen sus actividades de producción y para que observen cuáles son los que no añaden valor a los productos y pueden ser eliminadas. En una operación común, los trabajadores utilizan una gran cantidad de tiempo que no añaden valor a los productos antes de que puedan empezar un trabajo realmente productivo.

Sin embargo, no puede esperarse que los trabajadores de la mano de obra directa tengan responsabilidad sobre el mantenimiento de las máquinas y las operaciones de carga y arranque de las mismas, a menos de que estén adecuadamente capacitados para ello.

Además, identificar meramente las actividades que no añaden valor a los productos no ocasiona una reducción en los costos; los administradores deben reducir los recursos excesivos o dirigirlos hacia áreas más productivas.

Analizando la información relacionada con los “COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES”, apreciamos que en la obra COSTOS PRESUPUESTOS de FLORES SORIA Jaime⁵, indica que el Sistema de Costos Basados en Actividades, trata de solucionar de una manera satisfactoria el problema de la asignación de los gastos indirectos de fabricación a los productos.

Este método analiza las actividades porque distingue dos verdades simples pero incuestionables:

- En primer lugar, no son los productos sino las actividades que causan los costos.
- En segundo lugar, son los productos los que consumen las actividades. Así es como se enlazan los costos con los productos por medio de las actividades, las cuales son causa de los primeros y son consumidos por los segundos.

El A.B.C. descuida la clasificación de los costos en fijos y variables, pero no existe impedimento para tomar provecho de lo adecuado de dicha clasificación combinándola con la aplicación de estructura lógica del A.B.C., es necesario tener la clara conciencia de que los costos a

⁵ FLORES SORIA Jaime. COSTOS PRESUPUESTOS, pp.455-465

tener en cuenta en el análisis marginal con los de todas las funciones de la organización y que los análisis de variabilidad tienen que ser cuidadosamente revisados.

Las empresas en desarrollo tienen la necesidad de implementar un sistema de costos, generalmente se inclinan en la actualidad por un sistema de costos A.B.C., buscando conseguir los siguientes objetivos:

- Determinar el precio de sus productos.
- Evaluar la rentabilidad a largo plazo de los mismos.
- Evaluar la eficiencia del trabajo
- Administrar los costos de las actividades que no agregan valor.

Para implementar un sistema de costos basados en actividades, lo que se debe efectuar es, la distribución de los costos indirectos de cada actividad por separado a cada tipo de productos, con base en el consumo relativo que cada uno de los productos haya hecho de cada actividad específica, a continuación se describe una forma de implementación de un sistema de costos basados en actividades.

Es una técnica de gerencia, caracterizada por la toma de decisiones en base a un conocimiento y seguimiento profundo de los procesos y actividades de negocios planeados para alcanzar los objetivos de la organización.

El Costeo Basado en Actividades es una técnica que fue originalmente desarrollada para ayudar a las empresas a conocer el costo de los productos o servicios que desarrollaban y que, mejorada, identifican los gastos de explotación por actividad desarrollada al interior de la organización. Complementariamente, estas actividades se identifican con los productos, servicios y clientes para quienes se realiza la actividad. Con esta información, la gerencia estaba en condiciones de evaluar la fortaleza de cada línea de productos que

hace que el cliente compre sus productos, así mismo, administrar los costos de sus procesos internos.

La Gerencia Basada en Actividades no se limita a la aplicación estratégica de los costos transferidos al producto, servicios y clientes, amplía el análisis para la identificación de actividades NO – VALORES AGREGADAS (NVA) que contiene el proceso operativo del negocio, y en base a este conocimiento, desarrolla programas de reducción de costos, de evaluación de rendimiento o reajustes de los procesos del negocio.

Analizando la información relacionada con los “COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES”, apreciamos en la obra de INTRODUCCIÓN A LOS COSTOS EMPRESARIALES de ISIDRO CHAMBERGO Guillermo.⁶

Indica, “Es la metodología que mide el costo de las actividades, recursos y objetos de costos (productos, clientes, canales y negocios). Los recursos de la empresa son asignados a las actividades y luego a los objetos en base a su utilización. El costeo basado en la actividad permite reconocer la relación de causa y efecto entre los inductores de costos y las actividades, generando una información para el mejoramiento de los procesos productivos.”

Importancia

- La contabilidad convencional es inadecuada para la toma de decisiones en el entorno competitivo actual.
- Los costos administrativos, gastos de ventas, gastos financieros han pasado a formar un rubro importante en el costo total de productos y servicios.

⁶ ISIDRO CHAMBERGO Guillermo. INTRODUCCIÓN A LOS COSTOS EMPRESARIALES. pp.223-225

- El desarrollo de los costos requiere formación profesional necesaria para entender los procesos.
- Generalmente existe una habitual desconexión entre las áreas técnicas del negocio y la contabilidad.
- La información de los costos no alcanza a los niveles de administración de las operaciones de la empresa.

Método General

Agrupación de Tareas

- Modelar el proceso total del proceso productivo para entender las partes del mismo y desagregarlas en etapas o procesos. Para lograr este objetivo es utilizar el diagrama de bloques y el correspondiente diagrama de flujo.
- Debemos organizarnos a fin de poder cubrir todos los procesos productivos sin faltar ninguno.
- Analizar las actividades que componen cada proceso y definen las tareas que forman parte de las mismas. Es conveniente en esta parte utilizar diagramas de flujo como la matriz de responsabilidades del proceso productivo.
- Debemos establecer el nivel mínimo de costeo al agrupar las tareas en actividades a las que se asignaran los costos.
- Esta decisión es de suma importancia dado que definirá hasta que nivel el sistema considera una actividad.

En base a la decisión tomada se evaluará el costo de controlar los inductores de las actividades versus el beneficio esperado.

Costeo de las actividades:

1. Debemos definir los recursos consumidos por la realización de las actividades. Es recomendable realizar esta tarea con personas que conozcan ampliamente el proceso productivo y el sistema contable.

2. Se debe considerar todos los recursos tangibles consumidos así como los aparentemente intangibles como los referidos a la administración, depreciación o costos financieros.
3. Asígnese los recursos tangibles utilizando algunos mecanismos racionales de ubicación y distribución de costos a los procesos y luego a las actividades.
4. Debemos definir el grado de agrupación de los recursos de manera de establecer el nivel de detalle que la información contable requiera.

Diseño de asignación

1. Definir el modelo de asignación de los recursos a las actividades estableciendo a los inductores más adecuados.
2. Formular el sistema para recolectar la información del inductor en el proceso diario para que la asignación responda a la realidad de la empresa.
3. Redefinir, interactuando con la etapa anterior la agrupación de los recursos y la calidad de información contable que requiera la empresa.

Centro de actividades

- Se debe establecer las actividades para proveer información adicional a la administración hacia donde concretar las actividades de mejoramiento.
- Analizar el mejor método de agrupar las actividades para permitir simultáneamente el manejo funcional como internacional.

Diseño de la reasignación a los objetos

Definir el modelo de asignación de los costos de actividades a los objetos.

Asegurar que la asignación (mediante inductores) no violen el concepto de asociación entre recursos y objetos de costos. Si este

caso existiera definir un modelo compuesto de asignación, tanto vía actividades como directamente de los recursos.

Iniciar con la asignación al producto, luego realizar la asignación al canal y al mercado u otros objetos de costos.

Organizar el modelo

1. Organizar la forma de data del proceso requerida por los sistemas de asignación.
2. Desarrollar las matrices de asignaciones para las actividades en base a los inductores definidos.
3. Desarrollar las matrices de asignación a los objetos
4. Modificar el sistema contable para que sirva de información.
5. Asignar las responsabilidades para su actualización, supervisión y toma de decisiones.

En la consulta realizada en la obra TRATADO DE CONTABILIDAD DE COSTOS de SANTA CRUZ RAMOS Alfonso y TORRES CARPIO María Diana.⁷, indica la determinación adecuada del costeo de los productos y servicios existen dos tipos de sistemas de información administrativos, los tradicionales y los contemporáneos. Los primeros se basan en las unidades producidas para calcular las tasas de asignación de los costos indirectos, mientras que los contemporáneos utilizan diferentes bases en función de las actividades relacionadas con dichos costos indirectos.

Una de las principales tecnologías que responden a este nuevo sistema de costos para incrementar la competitividad de las empresas es el costeo basado en actividades, herramienta que facilita el proceso de la toma de decisiones, así como el diseño de estrategias de las empresas, al ofrecer información más exacta y confiable sobre

⁷ SANTA CRUZ RAMOS Alfonso/ TORRES CARPIO María Diana. TRATADO DE CONTABILIDAD DE COSTOS.pags.930-936.

los costos que los otros sistemas de información tradicionales, donde el método de asignación de los costos indirectos es totalmente arbitrario.

El objetivo del costeo basado en actividades es identificar todas las actividades de una organización, para lo cual enfoca su atención en las razones que provocan que los recursos se consuman en las diferentes actividades y en utilizar una identificación exacta de los costos para facilitar las decisiones administrativas. Todos los costos son identificables en algún nivel, ya sea en una unidad de producto.

Los sistemas tradicionales de contabilidad de costos diferencian los costos del producto y del periodo utilizando las definiciones básicas de la contabilidad financiera. Los sistemas tradicionales solo utilizan los costos que pueden ser inventariables, que se conocen como costos del producto.

Por ejemplo: mientras que una parte del salario del supervisor del departamento de manufactura es asignado a los productos, ninguno de los costos asociados con el personal de ventas que solo se dedica a ese producto, es asignado al mismo.

En cambio, en el costeo basado en actividades, el enfoque se concentra en los recursos y en las actividades que originaron esos recursos. Por ejemplo, en el costeo de las actividades se asignan al producto los costos asociados con la persona de ventas que solo se dedica a vender ese producto, es decir no existe una división entre los costos del producto y del periodo como lo establece la contabilidad financiera.

Este sistema de información permite conocer el costo y la eficiencia con que cada una de las actividades y recursos están siendo utilizados, lo cual a su vez facilita el análisis para determinar la

atractividad de los diferentes clientes y productos así como canal de distribución; de tal manera que se tomen decisiones e implanten estrategias correctas.

Al contar con esta información, los administradores pueden orientar su energía a eliminar aquellas actividades que no son atractivas y que no generan valor agregado a la empresa. Por ello, ante determinado problema, la decisión será diferente. Si se usa el sistema del costeo basado en actividades o los métodos tradicionales de información de costos.

Para calcular la tasa de asignación de los costos indirectos de un conjunto de actividades; el procedimiento, es el siguiente:

1. Se deben identificar las actividades con suma precisión.
2. Los costos deben ser asignados a las actividades.
3. Todas las actividades son agrupadas en conjuntos en función de la relación que guarden entre sí.
4. Los costos de las actividades agrupadas deben consolidarse para determinar el costo de cada conjunto.
5. Se debe calcular la tasa de asignación del conjunto a fin de:
 - Apoyar el diseño de una estructura organizacional competitiva.
 - Contar con métodos de trabajo simplificadas y a bajo costo.
 - No perder el control de las operaciones después de simplificar dichas métodos.

Costeo Basado en Actividades

“Las Actividades se clasifican diferente manera, pero principalmente se dividen en:

- Actividades que agregan o no agregan valor al producto, primarias y secundarias y en;
- Unitarias, lote, sostenimiento del producto y de la planta.

A. Desde el punto de vista de si añaden o no añaden valor al producto las Actividades se pueden clasificar en:

A.1 Actividades que añaden valor.- Son actividades necesarias para fabricar el producto o prestar el servicio, o que la organización necesita para desarrollar un adecuado funcionamiento, y que el cliente está dispuesto a soportar su costo. También se les denomina actividades con valor añadido.

Por ejemplo: Actividades necesarias de producción, son esenciales para el cliente.

A.2 Actividades que no añaden valor.- Son actividades que no son necesarias para la fabricación del producto o la prestación del servicio, que resultan innecesarias dentro del funcionamiento de la organización, y que el cliente no está dispuesto a soportar su costo, el almacenamiento, que no añade valor al producto, salvo, en el caso del almacenamiento, que la organización considere esencial esta actividad para su gestión.

B. Desde el punto de vista de: Su contribución al producto o servicio, las Actividades se pueden clasificar en:

B.1 Actividades primarias.- Son aquellas actividades, que contribuyen directamente al fin básico de una unidad organizativa. Por ejemplo: Actividades de producción.

B.2 Actividades secundarias.- Son aquellas actividades, que prestan ayuda a las actividades primarias y que no contribuyen directamente al fin básico de una unidad organizativa. Por ejemplo: Actividades de naturaleza administrativa.

C. Desde el punto de vista de su relación con el producto, las actividades se pueden clasificar de acuerdo a lo establecido por Robín Cooper y Robert S. Kaplan en las cuatro siguientes actividades:

C.1 Actividades de nivel unitario.- Son aquellas actividades que consumen recursos derivados del volumen de producción, vale decir que se incurren en ellas, cada vez que se fabrica una unidad de producto o de servicio. El número de veces que estas actividades de nivel unitario son desarrolladas, está en función del número de unidades productivas. Es por ello que el costo de estas actividades de nivel unitario, puede ser imputado a la unidad individual que ha sido fabricada. Estas actividades son directamente proporcionales al número de productos. Por ejemplo: Materiales primas, mano de obra directa (MOD), energía y otros costos que se consumen en proporción a las horas máquina.

Estas actividades son directamente proporcionales al número de lotes, pero son constantes cualquiera que sea el número de unidades de productos que se elaboren en cada lote. Movimiento de materiales, inspección, cambiar moldes o utillaje en una máquina, para poder pasar de una orden de producción a otra.

C.2 Actividades de nivel de sostenimiento del producto. (*Product-Sustaining*).- Son aquellas actividades que se realizan como una necesidad para mantener la fabricación de cada diferente tipo de producto, que se derivan de la mera existencia del producto o que se incurren para fabricar cierto tipo de productos.

Estas actividades se realizan, para sostener productos de una misma línea. Los costos de estas actividades de sostenimiento del producto, no son proporcionales al número de productos o en otras palabras, son independientes del número de productos de cada lote. Por ejemplo, son actividades típicas de este nivel: Ingenieras, diseño de procesos, calidad, administración de la producción.

C.3 Actividades de nivel de sostenimiento de planta o de apoyo (*facility – Sustaining*).- Son las actividades que se realizan para posibilitar los procesos de fabricación en general, es decir que apoyan el mantenimiento general, del proceso de fabricación.

Estas actividades son comunes a todo tipo de productos que fabrique la organización”.⁸

“Bajo la tecnología tradicional de distribución de costos indirectos, se realizan los prorrateos de costos de los centros de servicios a los centros productivos; sin embargo, los costos acumulados en los centros productivos son asignados a los productos o procesos normalmente con base en las horas máquina, horas hombre o unidades producidas; pero estas bases no reflejan con precisión los recursos consumidos por los diferentes productos o procesos.

El costeo basado en actividades es un método de costeo de productos de doble fase que asigna costos primero a las actividades y después a los productos basándose en el uso de las actividades por cada producto.

⁸ BELLIDO SANCHEZ Pedro Alberto. COSTOS ABC COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES. Pags.232-235

Una actividad es cualquier tarea discreta que una organización emprende para hacer o entregar un producto o servicio. El costeo basado en actividades está basado en el concepto de que los productos consumen actividades y las actividades consumen recursos.

El costeo basado en actividades involucra los siguientes cuatro pasos:

Identificar las actividades (como el procesamiento de órdenes) que consumen recursos y asignarles sus costos.

Identificar los conductores de costo asociados con cada actividad. Un conductor de costo causa o conduce, los costos de una actividad. Para la actividad de procesamiento de órdenes, el conductor de costo puede ser el número de órdenes.

Calcule una tarifa de costo por unidad o transacción de conducción de costo. La tarifa de conducción de costo puede ser el costo por orden.

Asigne costos a los productos multiplicando la tarifa de conducción de costo por el volumen de unidades consumidas conductoras de costo por el producto. Por ejemplo, el costo por orden multiplicado por el número de órdenes procesadas para una canción en particular durante el mes de Marzo mide el costo de la actividad de procesamiento de órdenes para esa canción en Marzo.

Identificar las actividades que usen recursos. Comúnmente la parte más interesante y retadora del ejercicio es identificar actividades que usen recursos porque hacerlo requiere de entender todas las actividades requeridas para hacer el producto.

De hecho, gran parte del valor del costeo basado en actividades viene de este ejercicio aun y sin cambiar la manera en que los costos son calculados. Cuando los gerentes dan paso atrás y analizan los

procesos (actividades) que siguen para producir un producto o servicio, regularmente descubren muchos pasos que no generan ningún valor agregado, los cuales pueden eliminar.

Identificar los conductores de costo y los tipos de conductores de costo que las compañías usan. La mayoría están relacionados ya sea con el volumen o con la complejidad de la producción o el proceso de marketing.

El mejor conductor de costo es aquel que está casualmente relacionado con el costo que se está asignando. Encontrar una base de asignación que esta casualmente relacionada con el costo es comúnmente imposible.

Con un sistema de costeo basado en actividades, la selección de una base de asignación, o conductor de costo, es comúnmente más fácil porque podemos usar una medida de actividad de volumen.

Por ejemplo, una base razonable de asignación para los costos de preparación de una máquina (costos de set-up) son las horas máquina de preparación (horas de set-up). Note que muchos de los conductores de costo en la tabla anterior se refieren a una actividad.

Calcular una tarifa de costo por cada conductor de costo. En general, las tarifas predeterminadas para la asignación de costos indirectos a los productos son calculadas de la siguiente manera:

Tarifa Predeterminada = Costo indirecto estimado / Base estimado de volumen de asignación.

Esta fórmula aplica para cualquier costo indirecto, ya sea costo de manufactura o administrativo, de distribución, de venta, o cualquier otro costo indirecto. Los trabajadores y las máquinas desempeñan actividades en cada producto cuando va siendo producido. Los costos

están distribuidos a un producto multiplicando la tarifa predeterminada de cada actividad por el volumen de actividad usada en la elaboración de producto.

En el sistema de costeo de doble fase, la primera fase consiste de actividades, no departamentos. En lugar de una tarifa de departamento, el costeo basado en actividades calcula una tarifa de conducción de costo para cada centro de actividad.

Esto significa que cada actividad tiene asociado un conjunto de costo. Si el conductor de costo para el manejo de material es el número de corridas de producción, por ejemplo, la compañía debe estar habilitada para estimar los costos del manejo de material antes del periodo e idealmente, monitorear el costo actual del manejo de material cuando vaya siendo incurrido en el periodo”.⁹

La economía globalizada es un hecho en todas las organizaciones, de cualquier tipo, así la supervivencia no sólo exige, el desarrollo de productos innovadores, sino también la eliminación de esfuerzos inútiles y lo peor que una empresa con problemas pueda hacer, es implementar reducciones generales de costos, porque gracias a ello, disminuyen todas las actividades, tanto las beneficiosas como las perjudiciales, también esa reducción general, puede hacer disminuir actividades vitales y empeorar el rendimiento, es por ello, que las reducciones indebidas pueden generar un deterioro innecesario.

Las empresas necesitan establecer con mayor precisión los costos, precisan descubrir oportunidades para mejorarlos, requiere mejorar su toma de decisiones y preparar y actualizar sus planes de negocios. La nueva situación refleja, que la comprensión de las actividades fundamentales, los costos, la estructura y la estrategia de una organización, se traducirá en el mejoramiento del diseño y efectividad

⁹ www.loscostos.info/costeoaabc.html.

de la misma y especialmente, del cálculo de los costos de los productos y servicios, elementos que posibilitarán el éxito de cualquier estrategia.

Por lo expuesto, es evidente que la implementación del análisis de la cadena de valores y el ABC, deberían contribuir a la modernización de la economía globalizada y así la misma, logrará alcanzar sus objetivos.

El ABC surge como una necesidad de un sistema de costo innovador, que atienda las nuevas necesidades de un análisis estratégico de costos y es considerado como la parte instrumental del gerenciamiento estratégico de costos, según la cual son las actividades de todas las áreas funcionales de manufactura las que consumen recursos y los productos consumen las actividades, con el objetivo de discriminar en las actividades que adicionan valor y las que no adicionan valor a los productos.

El sistema de costo por actividades representa una forma de lenguaje de integración estratégica, pues interpreta los resultados con gran proximidad al proceso de producción.

La empresa organizada por equipos puede optar por la contratación de terceros que realizarán algunos de sus principales procesos secundarios (tercerización), en este caso, el principal objetivo de la empresa es concentrarse en sus principales procesos que componen su negocio.

La implantación del ABC está facilitada por la previa existencia de un ambiente favorable, donde se tiene transparente la cadena de valores y ya esbozados el posicionamiento estratégico y direccionadores de costos.

Las empresas no pueden seguir realizando tareas que no le agreguen valor, deben eliminarse todas aquellas tareas que entorpezcan o no ayuden al desempeño eficaz de los factores productivos, porque es este valor, el que le da el posicionamiento privilegiado o menospreciado que se tenga en el mercado, medido esto por la calidad de sus productos, la eficacia de los servicios, los precios bajos, entre otros.

En los años setenta, algunas empresas comenzaron a apreciar las limitaciones de la Contabilidad de Gestión que venían aplicando, y en este sentido, quizás se puede destacar que General Electric, fue una de las pioneras en incorporar el análisis de las actividades; concretamente a finales de los años 1960. Sus responsables utilizaron esta información sobre actividades para identificar las oportunidades de mejora en su estructura de costos. En la década de los setenta, diversas firmas de alta tecnología comenzaron a adoptar similares instrumentos de gestión, y obtener información que les permitiera descubrir oportunidades de mejora de la productividad.¹⁰

“El costeo por actividades aparece a mediados de la década de los 80, sus promotores: Cooper Robín y Kaplan Robert, determinando que el costo de los productos debe comprender el costo de las actividades necesarias para fabricarlo y venderlo y el costo de las materias primas. ¿Porqué de los nuevos sistemas de costeo en lugar de los tradicionales? es la cuestión que tratare de explicar de la forma más breve según mi punto de vista:

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

¹⁰ www.monografias.com › Administración y Finanzas › Contabilidad. Alexander G. Lic. En Administración. Venezuela

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

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

Pasos para el diseño de un buen sistema ABC:

Identificar las actividades.

Identificar los conceptos de costos de las actividades.

Determinar los generadores de costo o cost drivers.

Asignar los costos a las actividades.

Asignar costos de las actividades a los materiales y al producto.

Asignación de los costos directos a los productos

De acuerdo a su actuación respecto al producto:

A nivel de producto (pintar un vehículo)

A nivel de lote (preparación máquinas)

A nivel de línea de producto (Organizar mano de obra)

A nivel de empresa (Administración)

De acuerdo a la frecuencia:

Repetitivas (preparar materiales)

No repetitivas (mejorar diseño)

De acuerdo a la capacidad para añadir valor al producto:

Que añaden valor al producto (acabado perfecto)

Que no añaden valor al producto (rehacer un producto)

Para poder asignar un costo a un producto hay que tener en cuenta el factor, escoger este factor medible y claramente identificable que me permita asignar los costos a un centro, actividad y producto. El sistema de costeo ABC es más que una Herramienta para gestionar adecuadamente los recursos y actividades para la ejecución de un objetivo empresarial, su información es vital para la toma de decisiones por todos los entes organizativos y se utiliza para analizar el costeo de productos y servicios, para analizar procesos, evaluación de gerencia, seguimiento de utilidades y para efectuar una administración basada en el valor”.¹¹

“El Costeo Basado en Actividades, surge ante la falla de los sistemas tradicionales de costeo en distribuir correctamente los productos, los gastos y costos indirectos. Actualmente, los sistemas implementados por algunas compañías y que han sido diseñados, principalmente, para valorizar inventarios con el propósito de preparar los estados financieros y pagar impuestos, no están proporcionando a los gerentes la información oportuna y pertinente y así medir los costos de los productos.

ABC asigna costos a las actividades basándose en cómo éstas usan los recursos y asigna costos a los objetos de costos de acuerdo a cómo éstos hacen uso de las actividades.

El proceso de asignación de costos a actividades y objetos de costos se apoya en criterios, que explican la relación de causa y efecto entre estos elementos. Por lo tanto, las claves de ABC son:

Recursos, elementos económicos usados o aplicados en la realización de actividades.

¹¹ www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/43/actividades.htm. ABC A=activity B=based C=costing ARTÍCULO APORTADO POR FREDDY BELTRÁN

Se reflejan en la contabilidad de las empresas a través de conceptos de gastos y costos como sueldos, beneficios, depreciación, electricidad, publicidad, materiales, entre otros.

Actividades: Conjunto de tareas relacionadas que tengan un sentido económico relevante para el negocio. Por ejemplo, preparar plan anual, facturar, vender, atender clientes. Saber distinguir hasta qué nivel llegar en el detalle de las actividades es un elemento crítico en un proyecto ABC y la experiencia fundamental es el proceso.

Drivers: Es un factor o criterio para asignar costos.

Este driver se selecciona considerando cómo se relaciona la actividad con el objeto de costo y cómo la relación se puede cuantificar. ABC no es un nuevo método de contabilidad financiera, ya que el análisis de actividades usa cifras obtenidas del sistema contable.

Su propósito es proporcionar a los gerentes una herramienta para aumentar la rentabilidad por medio de la provisión de información basada en hechos, para mejorar las decisiones estratégicas y precios; que en forma conjunta determinarán el resultado financiero futuro de la empresa. ABC es comúnmente implementado independientemente de los actuales sistemas contables.

“Los datos de gastos y ventas son obtenidos del sistema contable y del sistema de ventas, pero el cálculo, análisis y preparación de informes ocurre fuera de estos sistemas. Aunque no es necesario reemplazar el actual sistema contable, cuando la implementación avanza al interior de la empresa y se aprecian cada vez mayores beneficios, generalmente, se tiende a modificar los sistemas internos para hacerlos más eficientes”.¹²

¹² www.gerenciaynegocios.com/.abc.../02%20-%20como_surge_abc.... ©2.010 Gerenciay Negocios.com. Todos los derechos reservados. All Rights Reserved. ABACO NET GROUP SAS.

La contabilidad de costos ha seguido igualmente esta dirección. Inicialmente el cálculo de los costos era elemental en la medida en que los márgenes eran altos y la competencia baja. Actualmente dentro de un entorno competitivo, con márgenes cada vez más estrechos y que tiende a la “customización”, un cálculo de costos más exacto, más que una ventaja competitiva, es una necesidad para la supervivencia de la organización. Además resulta todavía mejor si permite realizar mejoramiento y optimizar la gestión. Este es el origen del Costeo Basado en Actividades (CBA o ABC de su nombre en inglés Activity Based Costing).

El ABC es una herramienta que permite realizar un cálculo de costos más exacto que los modelos tradicionales y además hacer un análisis de procesos que permita su mejoramiento. Este sistema se basa en que los productos consumen actividades y las actividades recursos (costos). Así, si se tiene información de lo que cuesta cada actividad y qué actividades son necesarias para la generación de cada producto, entonces se puede saber cuánto cuesta cada producto a partir de las actividades que lo constituyen.

GRÁFICO N° 1

MODELOS DE COSTO TRADICIONAL Y COSTO ABC



Fuente: Diego Cárdenas-Gerente Consultor remolina Estrada-Sergio Castaño-MD_MBA.

Por otro lado, al conocerse que actividades componen los procesos que generan los productos, se puede hacer una evaluación de la capacidad de generación de valor de estas actividades y un análisis de los procesos.

Esta información es básica para el mejoramiento. Así, estamos frente a un sistema integral que relaciona los costos con los procesos, lo cual no permitía hacer el modelo tradicional que relacionaba directamente los costos con los productos.

El ABC como sistema de costos

Tal como se mencionó anteriormente, este modelo permite realizar un cálculo de costos más exacto por medio de un sistema que permite asignar de una manera más precisa los costos indirectos a los productos. Una menor precisión de asignación puede llegar a sobrecostear y subcostear productos, lo que genera un subsidio de los productos subcosteados por los sobrecosteados.

Mientras la mezcla de ventas de los diferentes productos continúe siendo en las proporciones presupuestadas, estos subsidios no revisten problemas en los resultados financieros; pero si esta mezcla cambia los costos totales pueden aumentar colocando en riesgo los resultados financieros de la organización sobretodo en ambientes competitivos.

Por otro lado, el modelo ABC busca asignar los costos a través del cálculo de los costos de las actividades. El proceso en forma simplificada es:

1. Establecer las actividades del centro de actividades, en nuestro caso salas de cirugía: Preparación de salas, procedimientos quirúrgicos y uso de microscopio.
2. Se toma de la contabilidad tradicional los costos del centro de

actividades – salas de cirugía -, y se reparten con base en criterios de asignación a las diferentes actividades. Este paso genera una de las informaciones claves del proceso como es el costo de cada una de las actividades de la organización.

3. Con base en unos criterios específicos se asigna a cada producto los costos de las actividades necesarias para generarlo:

Es muy importante resaltar que aunque el modelo ABC genera información más precisa; como todo sistema de información, entre más elaborado requiere mucho más trabajo de diseño y mantenimiento que lo hace más costoso. Por lo tanto un sistema de información como estos se justifica en la medida en que sus resultados, tanto de información como de aplicación realmente justifiquen esta inversión.

El ABC como herramienta de gestión

Además del objetivo básico de información de costos, el modelo ABC tiene otros objetivos relacionados con el mejoramiento de la gestión en la organización que lo hacen aún más novedoso.

Estas características como herramienta de gestión se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. A través del proceso de análisis de las actividades y sus costos asociados se genera información que permite tomar decisiones que conlleven a eliminar o minimizar actividades que agreguen poco o ningún valor y por lo tanto sus costos relacionados.
2. Dentro de ese mismo análisis de actividades se pueden concentrar esfuerzos en optimizar las actividades más costosas o que agreguen mayor valor dentro de los procesos de negocios, las actividades con base su costo y priorizarlas así para su mejoramiento.

3. Con base en el análisis de costos resultante y teniendo en cuenta que los costos son síntomas, es posible identificar problemas para corregirlos.
4. Por la forma de análisis de las actividades, el ABC da información que lleve a eliminar el “costo de no hacer” o de desperdicio de recursos haciendo el producto más competitivo. El ABC devuelve la responsabilidad de estos costos de recursos subutilizados a manos de la capacidad de gestión de la gerencia.
5. El costeo ABC también permite identificar los costos alrededor de los clientes. Es decir que permite tener información de cuanto le cuesta a la organización cada cliente. Esto permite tomar decisiones sobre si atender o no a un cliente o tipo de cliente, o cómo y a cuánto venderle o atender a cada cliente. Este punto en concreto es crucial en el sector de los servicios.

Como se puede ver, este es un sistema realmente versátil en términos de información para la gestión y el mejoramiento; sin embargo, no hay que olvidar que como tal es un sistema que genera información que sirve como medio para un fin.

Es importante considerar esta información como una nueva manera para comprender el desempeño de una organización desde el punto de vista estratégico y no sólo como un reemplazo de la contabilidad de costos tradicional. Las organizaciones, son grandes proveedores de servicios en los cuales las actividades humanas representan una buena parte de sus costos. Por lo tanto, necesitan saber lo que cuestan sus servicios y en qué medida sus actividades realmente generan valor”.¹³

¹³ www.remolinaestrada.com/cms/index.php?option=com...En caché - Similares. ABC Costos Basados en Actividades: Una Herramienta de Gestión. Diego Cárdenas-Gerente Consultor remolina Estrada-Sergio Castaño-MD_MBA.

Performance Management (PM) comprende los modelos, procesos y sistemas cuyo propósito es medir, analizar y mejorar el cumplimiento y resultados de las estrategias y objetivos de la organización.

Una de las soluciones de análisis principales de PM es ABM (Activity Based Management) La analítica de costes basada en la metodología ABC es una herramienta de gestión que permite conocer la rentabilidad de los servicios, productos y clientes de una compañía, así como la medición y conocimiento de las actividades realizadas dentro de la cadena de valor de la empresa y de los recursos (gastos por naturaleza) que consumen dichas actividades.

Esta metodología parte de la lógica de que el servir a nuestros clientes demanda una serie de actividades de nuestra compañía, que son diferentes en función del tipo de cliente, o del producto o servicio que le estemos ofreciendo. La realización de estas actividades consume el coste de nuestros recursos internos (salarios, edificios, luz, viajes y otros).

1. Introducción

Una de las principales ventajas de ABM es que en vez de clasificar los costes por centro de coste y naturaleza contable, da una visión de lo que nos están costando las diferentes actividades de nuestra compañía y nos permite conocer el por qué y para qué se ha gastado el dinero, proporcionándonos información de lo que nos cuesta por ejemplo, atender las reclamaciones de nuestros clientes, servir nuestros pedidos, o realizar nuestras campañas de marketing además, nos proporciona información del coste y por tanto de la rentabilidad de las diferentes dimensiones importantes para nuestro negocio: zona geográfica, canal de venta, cliente, producto.

Se está convirtiendo en la piedra angular de Performance Management, como herramienta fundamental en la toma de

decisiones estratégicas, ya que analiza cómo se generan los costes y los ingresos de una empresa entre los diversos productos que comercializa, los servicios que ofrece, y entre los clientes y los mercados en los que opera la compañía.

2. Situación del Mercado y Evolución.

El mercado y las empresas están en continuo cambio y movimiento. Esto implica que la práctica de Performance Management debe adaptarse y evolucionar junto a estas tendencias para dar respuestas a las nuevas necesidades surgidas a los directivos, y ser el soporte principal sobre la que basen sus decisiones estratégicas. Las principales características del mercado son las siguientes:

Las tendencias de la Función Financiera:

Desde los años 90 existe una tendencia progresiva bajo la que los CFOs (Directores Financieros) dedican más recursos al Control de Gestión y soporte al CEO, y trasladan los procesos administrativos a Centros de Servicios Compartidos u Outsourcing.

Durante las últimas décadas, más del 80% de las tareas de los departamentos financieros eran administrativas, lo que privaba al CFO de la posibilidad de analizar, medir y tomar decisiones.

Se han generado por tanto dos necesidades principales:

Poder analizar, medir y controlar la rentabilidad tanto de los Centros de Servicios Compartidos, como de diferentes áreas o departamentos dentro de la propia compañía que funcionen como “miniempresas” que prestan servicios a múltiples clientes, como por ejemplo el Departamento de Sistemas.

Implantar sistemas informáticos que automaticen los procesos y estructuren la información de tal forma que se reduzcan los tiempos de ejecución de datos e informes y se disponga de mayor tiempo para analizar la información obtenida.

Orientación hacia el cliente, canal y segmento:

La estructura y evolución de los mercados actuales, la fuerte competencia, la crisis de determinados sectores y los objetivos de reducción y sinergia de costes así como de la mejora de la productividad determinan la necesidad en las empresas de focalizar sus análisis hacia el cliente.

Obtener una cuenta de resultados integrada por cliente

Conocer dónde se genera valor y dónde se destruye en la empresa

Detectar los negocios en los que la empresa gana / pierde dinero

Priorizar los servicios a ofrecer a cada cliente

Determinar la rentabilidad por cliente y conocer sus comportamientos y tendencias futuras

3. ¿Cómo ha dado respuesta ABM a las necesidades del mercado?
El Activity Based Management ha sabido adaptarse y evolucionar, y en este momento es la herramienta de gestión más demandada y manejada por los directivos de las grandes empresas.

Para dar respuesta a la primera de las tendencias, según la cual es prioritario poder medir, analizar y conocer la rentabilidad de los centros de servicios compartidos, o en su caso, de aquellos departamentos que ofrezcan servicios internos, ABM es la única herramienta de gestión capaz de ofrecer las respuestas requeridas. Centrándonos en el caso concreto de un área o departamento de sistemas, los objetivos/beneficios principales

que se están obteniendo a partir de la aplicación de ABM son las siguientes:

- Obtención del Coste de cada uno de los servicios prestados al resto de la empresa.
- Análisis de los costes y rendimientos de los elementos informáticos claves para cada una de las compañías.
- Obtención del coste/factura para cada unidad de negocio, para cada uno de los servicios prestados en sistemas.
- Establecimiento de una jerarquía de recursos o naturalezas del gasto del área (proyectos, amortizaciones, personal, etc. para cada centro de coste).
- Establecimiento de una Jerarquía de sistemas/aplicativos y servicios del área (aplicaciones, infraestructura, sistemas RRHH, sistemas facturación, sistemas de reporting, ofimática y otros).
- Establecimiento de una jerarquía de clientes/áreas de negocio que usan los servicios/aplicativos.
- Trazabilidad clara y concisa del coste de cada uno de los clientes y servicios.
- Seguimiento y comparación de datos reales vs presupuestados, capacidad de simulación.

En cuanto a la segunda tendencia del mercado según la cual las empresas se están focalizando en sus clientes y en el análisis de su rentabilidad, ABM está respondiendo a dicha necesidad siendo capaz de obtener una cuenta de resultados integrada por cliente que soporte la toma de decisiones.

La generación de la cuenta de resultados de cada uno de nuestros clientes es absolutamente prioritaria. La P&L va a depender del mix de los productos o servicios adquiridos por el cliente, pero también del coste de servicio. Obviamente todos los

clientes nos son iguales, clientes con altos volúmenes de venta no son necesariamente los más rentables.

Los niveles de rentabilidad real dependen de si los ingresos netos pueden recuperar el coste de prestarles nuestros servicios. Clientes con altos volúmenes de venta pueden tener unos costes de servicios muy elevados derivados por ejemplo, de realizar muchas llamadas a nuestro centro de atención al cliente, de realizar sus pedidos por nuestros canales más costosos o requerir servicios especiales en la entrega.

La utilización de drivers de repartos masivos basados en el volumen de ventas no tendría en cuenta lo que realmente nos está costando servir a un cliente determinado. En cambio la utilización de la metodología ABM nos permitiría conocer de una manera mucho más exacta su rentabilidad.

La información proporcionada por un modelo ABM es, por tanto, esencial a la hora de gestionar a nuestros clientes, y nos va a permitir validar y priorizar qué servicios dar a qué clientes y diseñar posibles acciones con ellos en función de su rentabilidad. El conocimiento detallado de la cuenta de resultados a nivel de cada cliente nos va a ayudar por ejemplo a impulsar acciones como subir los precios, o cargar suplementos por los servicios que prestamos para convertir los clientes menos rentables en rentables, o a aumentar aún más los márgenes de los clientes más rentables mejorando nuestros procesos para disminuir el coste de servicio, puntos clave a la hora de diseñar nuestra estrategia de marketing.

4. Conclusión:

Los modelos ABM son clave en los sistemas de performance management. Las tendencias del mercado y la evolución de la

función financiera unidas a la orientación a la rentabilidad por cliente van a convertir a ABM en una pieza clave para todos los sistemas de Performance Management, ya que nos proporciona información clave, que nos permite conocer el grado de alineación de la estructura de costes de nuestra compañía con la estrategia corporativa, convirtiéndose en una fuente muy importante de indicadores estratégicos para un Balanced Scorecard.

Gracias a ABM, los directivos pueden:

- Medir la rentabilidad de los centros de servicios compartidos
- Conocer dónde se genera valor y dónde se destruye en la empresa
- Detectar los negocios en los que la empresa gana / pierde dinero
- Gestionar y mejorar las actividades y procesos realizados internamente
- Conocer los costes en que incurre la empresa en cada fase de elaboración de sus productos / prestación de servicios
- Realizar Benchmarking internos y externos
- Conocer cómo se comporta la rentabilidad a través de procesos, canales de distribución, productos y clientes.

Así como responder a las siguientes preguntas:

- ¿En qué segmento de clientes es más rentable nuestro producto “estrella”?
- ¿Cuáles son los canales de distribución y servicios adicionales que hay que vender a los clientes para maximizar su rentabilidad?
- ¿Qué productos y servicios hay que re-negociar con qué clientes?
- ¿Podemos modificar nuestra rentabilidad si modificamos la forma en la que servimos a nuestros clientes?

- ¿Cuáles son los productos más rentables para realizar acciones de cross-selling o up-selling a nuestros mejores clientes?
- ¿Podemos obtener mayores beneficios si modificamos ciertos comportamientos de nuestros clientes, o la forma de realizar ciertas tareas internamente?

Adicionalmente, ABM no se debe quedar en el análisis y la información de nuestros costes en el pasado sino que nos debe ayudar a pronosticar las posibles consecuencias de nuestras decisiones en la rentabilidad de nuestra compañía en el futuro.

La metodología Activity Based Management se ha convertido en piedra angular en Performance Management, y es la solución más determinante y práctica en el soporte a la toma de decisiones.

La evolución de los mercados y empresas determinará las futuras aplicaciones prácticas de Performance Management, pero una empresa que focalice sus análisis en torno a ABM y homogeneice todos sus sistemas bajo un marco de Modelo de Gestión Integrado (donde la analítica de costes, el Sistema Presupuestario y el Cuadro de Mando estén alineados tanto funcional como técnicamente) será una empresa preparada y flexible ante la toma de decisiones estratégicas.

5. El éxito de la implantación de la metodología ABM

El éxito de la implantación de la metodología ABM está ligado a la elección de una solución de software que permita definir y adaptar de manera sencilla nuestro modelo de costes a los cambios en nuestra estrategia corporativa. SAS Activity Based Management es una solución de gestión de la rentabilidad que

nos va a facilitar la implantación de la metodología ABM proporcionándonos:

- Un potente modernizador enfocado a que el usuario de control de gestión pueda crear y modificar de forma flexible los modelos analíticos.
- Automatización e Integración de la contabilidad Analítica con los datos procedentes de la Contabilidad General (que son aquellos que sirven como punto de partida en el reparto de los costes del modelo)
- Comunicación de los resultados de los modelos ABM a toda la compañía, con un interfaz gráfico visual, sencillo, flexible y adaptable.
- Integración con los sistemas estratégicos de medición de resultados corporativos.

SAS ABM es una solución específica que bajo la potencia analítica de SAS proporciona soluciones a los clientes que requieran un modelo de costes homogéneo, consistente, flexible y adaptable a las necesidades cambiantes de las organizaciones modernas. De esta manera SAS Activity Based Management se ha convertido en piedra angular de Performance Management como herramienta principal en el soporte a la toma de decisiones estratégicas de las empresas.¹⁴

Definición de costos ABC

ABB. Si Ud. se toma la molestia de realizar una encuesta en su empresa acerca de los problemas más comunes que tienen los ejecutivos encontrará que una de las respuestas más mencionadas es la falta de información. Sixtina Consulting Group le ofrece capacitarse e implementar abcosting que es el método

¹⁴ www.sas.com/offices/europe/spain/prodsol/.../abm2.html - España
Sergio Blas Business Solutions Development Manager SAS España.

más eficaz para contar con información exacta y a tiempo sobre sus costos.

Ayudamos a nuestros clientes en la capacitación de su personal y en la implementación de herramientas de gestión en el ámbito de modelos de costos basados en actividades ABC y sus derivados abm y abb, balanced scorecard y procesos productivos, administrativos o comerciales abb en la mayoría de las empresas ocurre que las urgencias de lo cotidiano terminan por sepultar los buenos propósitos de las estratégicas abcosting.

Programa costos abb el sistema abcosting está siendo usado como herramienta clave para una determinación cuantitativa de las ventajas comparativas de las organizaciones de cualquier tamaño o mercado medición de costos una fortaleza puede repetirse en una gran variedad de áreas y mercados abb.

Abb. Capacitación costos, una fortaleza puede repetirse en una gran variedad de áreas y mercados, se desarrolló como herramienta práctica para resolver un problema que se le presenta a la mayoría de las empresas actuales los sistemas de contabilidad de costos tradicionales se desarrollaron principalmente para cumplir la función de valorar los inventarios (para satisfacer las normas de objetividad, verificabilidad y materialidad de los auditores), para entidades externas tales como acreedores e inversionistas.

Una fortaleza es algo difícil de imitar por parte de los competidores, por eso aparecen nuevas técnicas y herramientas de gestión que ayudan a los empresarios a enfrentar estos desafíos, no es suficiente reducir costos para reducirlos efectivamente hay que actuar sobre los inductores.

Sin embargo, estos sistemas tradicionales tienen defectos, especialmente cuando se los utiliza con fines de gestión interna la posibilidad de contar con técnicas de gestión probadas que ha rescatado de la quiebra a numerosas empresas, ahora estas técnicas están al alcance del empresario que decida implementar los Costos Basados en Actividades como modelo de costos.

Asesoramos en la construcción de modelos de costos por actividades y su relación con el tablero de comando balanced scorecard, reduzca sus costos mejorando la performance general de la empresa al desarrollar modelos precisos y concretos al poner un valor a cada actividad y dibujar mapas de la empresa con estas actividades que le señalaran donde existen cuellos de botella o capacidad ociosa cuyo uso se pueda potenciar.

Relacionamos el activity based cost con esquemas de modelación de procesos sin importar la naturaleza de estos administrativos, comerciales productivos son costos ABC, no es suficiente los costos reducirlos hay que actuar sobre los inductores o drivers que le ofrece la mejor capacitación en talleres presenciales para entrenarse en esta herramienta de gestión empresarial.

La posibilidad de contar con técnicas de gestión probadas que ha rescatado de la quiebra a numerosas empresas, ahora éstas técnicas están al alcance de cualquier empresario que decida implementar costos ABC, por eso aparecen nuevas técnicas y herramientas de gestión que ayudan a enfrentar estos desafíos para implementar un modelo de abcosting en su empresa, lo primero que tiene que considerar es la capacitación con nuestros talleres y aprenda a implementar modelos de costos ABC.¹⁵

¹⁵www.angelfire.com/ultra/consultora-costos/abb.html .

2.2.2 Gestión gerencial

Funciones de la gerencia

“Las funciones gerenciales generalmente se realizan en los tres niveles de gerencia: alta, media y baja.

La gerencia de nivel alta incluye al presidente, los vicepresidentes y otros ejecutivos clave. En la gerencia de nivel medio están los gerentes de división, gerentes de sucursal y los jefes de departamento.

La gerencia de nivel bajo está representada por los supervisores y jefes de unidad o sección.

La actividad principal de todos los niveles de gerencia es la toma de decisiones; la consideración cuidadosa de los cursos alternativos de acción y la selección de la mejor alternativa con el fin de lograr los objetivos específicos. Para que la gerencia tenga éxito, debe suministrarse una información exhaustiva relacionada con la producción y los costos, sobre una base sistemática y oportuna. Esta información se obtiene de la contabilidad, más específicamente de la contabilidad de costos.

Dentro de la estructura corporativa, todas las posiciones gerenciales generalmente pueden clasificarse según la función y de acuerdo con la autoridad y responsabilidad necesarias para desempeñar tal función. A menudo, la mayor parte de la responsabilidad de una empresa puede dividirse, en forma amplia, en funciones de líneas o de staff.

Las personas que realizan una función de línea son responsables de la supervisión, guía y toma de decisiones. En una relación de línea existe una cadena de poder en la cual la autoridad se representa con una línea recta descendente, que va desde el presidente hasta los

gerentes de nivel alto, medio y bajo. El presidente mantiene el control de toda la empresa pero asigna (delega) autoridad a los subordinados. Quienes realizan una función de staff proporcionan asesoría y servicio a otros miembros de la organización pero no pueden exigir que se ejecuten sus recomendaciones. En otras palabras, los miembros del staff no tienen autoridad sobre el personal de línea, pero suministran ayuda especializada a los diversos departamentos. Los gerentes de línea y de staff de una organización corporativa deben definirse con claridad en los organigramas, de tal manera que los contadores gerenciales puedan proveer la clase de información necesaria para el desempeño de sus funciones.

El contralor, quien es el contador de más alto nivel en la organización, ejerce autoridad de línea y de staff. Los contralores tienen responsabilidad de línea para aquellos asuntos que se relacionan con su departamento y de staff para aspectos vinculados con otros departamentos.

El contralor y los contadores gerenciales, como elementos que suministran información en el proceso gerencial, deben interpretar en su totalidad la estructura organizacional con el fin de diseñar e implementar un sistema de contabilidad de costos para el beneficio de la organización y su gerencia.

Una vez que se implementa determinado sistema de contabilidad de costos, el contralor y los contadores gerenciales deben evaluar en forma cuidadosa las solicitudes de información no rutinaria de la gerencia. Deben evaluar meticulosamente el costo estimado de suministrar la información versus los beneficios esperados de ésta. La siguiente regla de decisión se basa en su simple análisis de costo - beneficio: si el costo marginal estimado de suministrar la información es mayor que los beneficios marginales esperados que

se derivan de contar con esta fuente, se rechaza la solicitud de la gerencia. Esto es sólo una aplicación sencilla del enfoque de la economía de la información analizado antes.

Estructura organizacional

Una gerencia efectiva requiere una estructura organizacional cuidadosamente definida. Esta es la estructura dentro de la cual se realizarán las actividades de la compañía que exige una definición de las obligaciones de cada ejecutivo. A través de la creación de una organización sólida, la compañía es capaz de coordinar las actividades de muchos departamentos y subdivisiones, dirigidos por individuos a quienes se les asignan grados variables de autoridad y responsabilidad.

Un factor importante en el desarrollo de una organización eficiente es la clasificación de actividades en áreas claramente definidas que puedan administrarse sin complicaciones, como departamentos, divisiones, sucursales o secciones. Esto permite la especialización de las funciones: en un negocio de manufactura, estas funciones serían manufactura, mercadeo y administración.

Éstas, a su vez, pueden subdividirse en muchos departamentos especializados, que dependen del alcance y la cantidad de trabajo involucrado”.¹⁶

“A medida que la dimensión de una empresa es mayor, el logro de los objetivos globales exige su descomposición en diferentes objetivos para las correspondientes unidades organizativas y centro de responsabilidad, en función de los cuales cada uno de los componentes toma decisiones coherentes con los objetivos de la empresa.

¹⁶ Ralph s. Polimeni, frank j. Fabozzi y Arthur h. Adelberg. Contabilidad de costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. Págs. 7 y 8

La gestión gerencial es, precisamente, el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos.

Las gerencias adoptan decisiones sobre distribución y asignación de recursos, control de las operaciones y diseño de acciones correctivas. Les compete también comunicar e informar a los niveles estratégico y operativo las actividades elementales como la planificación estratégica, establecer objetivos, organizar, comunicar y motivar y retroalimentar la planificación”.¹⁷

“La construcción de un modelo de gestión gerencial puede ser vista desde diferentes perspectivas y de hecho ha tenido variados abordajes temáticos y conceptuales a lo largo de la historia de la administración.

La labor gerencial en las organizaciones se fundamenta, entre otros aspectos, en la expectativa de que las personas que ocupan los cargos de dirección sean, ante todo, estrategias capaces de proponer, diseñar y ejecutar alternativas de acción que logren convocar a todos los colaboradores alrededor de ideas innovadoras y transformadoras.

Los gerentes tienen entre sus responsabilidades el asumir el reto de llevar a la organización hacia la excelencia y la competitividad mediante la implantación de modelos capaces de transformar la cultura organizacional.

¹⁷ admindeempresas.blogspot.com/.../la-gestion-gerencial-concepto-e.ht...

La gestión directiva en las organizaciones contemporáneas comienzan a transitar por nuevos caminos que impone el mercado y obliga a ver la organización como un todo y no solo como un conjunto de partes que unidas entregan productos o servicios a sus clientes. Las tendencias organizacionales exigen nuevos modelos y herramientas que le permitan a la organización generar valores agregados y diferenciados.

La gestión gerencial debe enfocarse también en los colaboradores, en todas las personas que desde las diferentes fronteras de la organización construyen la historia empresarial. Los equipos, áreas o procesos se manifiestan como los lugares donde cada persona pone al servicio de la organización sus conocimientos, sus experiencias y todas sus capacidades. En este sentido el desarrollo de las competencias organizacionales no es una tarea aislada de los administradores o de los campeones del cambio como diría P. Senge, sino una tarea colectiva que se construye mediante el entrenamiento y desarrollo de acciones capaces de evidenciar las potencialidades de las personas.

En la búsqueda de habilidades transformadoras, la gestión gerencial encuentra cuatro pilares en los cuales puede fundamentar una estrategia ganadora que permita a la organización contar con una ruta que pueda llevar a resultados tangibles. La propuesta, que a continuación presento, parte de la premisa de que existe un compromiso declarado para integrar cada uno de estos componentes en un marco de actuación que se orienta al logro en el sentido que valora la planeación como un aspecto requerido para la gestión, que establece acciones de seguimiento y acompañamiento de tal manera que pueda corregirse las desviaciones o ajustar la estrategia al contexto y finalmente que evalúe periódicamente los resultados.

Los pilares de una gestión relevante, a modo de propuesta, se estructura a partir de estos cuatro componentes a los cuales me referiré someramente:

- a. El trabajo en equipo como alternativa capaz de generar en los participantes los que llamamos el sentido de pertenencia y descubrirse como partícipes de los resultados que se obtengan de modo conjunto. Este tema ha sido recurrente y existen cientos de referencias bibliográficas sobre el tema, seguramente hemos asistido a muchas conferencias, seminarios y entrenamientos que nos han llevado, en ocasiones quizá, a creer firmemente que hemos encontrado el eslabón perdido de la excelencia empresarial; sin embargo, es posible que en otras tantas ocasiones, hayamos tenido que sentir el duro y frío asfalto de la realidad que nos dice que no hemos avanzado mucho, es más, que quizá hemos retrocedido. Este pilar es clave por cuanto nos permite descubrir que debemos pensar más como biólogos que como gerentes.

Este pilar permite afianzar el reconocimiento del otro como necesario en el resultado esperado, invita a reconocer que cada uno de los integrantes del equipo es importante y tiene una contribución que dar, que su aporte es definitivo y que serán sus capacidades las que generen la sinergia requerida para obtener un valor agregado que vaya más allá del cumplimiento de la tarea asignada.

El trabajo en equipo, entendido como uno de los fundamentos de la gestión contribuye a la implementación y el desarrollo de las 5 C (Complementariedad, Coordinación, Comunicación, Confianza y Compromiso) que permiten consolidar una cultura organizacional capaz de motivar y animar mejores resultados y de esta manera hacer que la alineación estratégica deje de ser

un desiderátum que tropieza cada día con la realidad de colaboradores que no colaboran.

- b. El liderazgo que nace de cada participante del equipo de trabajo. Se trata de reconocer que la diversidad y la heterogeneidad permiten construir la capacidad de comprender que toda contribución es valiosa en la búsqueda de los resultados planteados. El desarrollo del liderazgo debe partir entonces de la identificación de las características comportamentales de cada persona, reconocer sus capacidades y entender que el liderazgo no es necesariamente aquel asociado a comportamientos avasalladores y dominantes, todo depende del contexto y en ese sentido es importante entender cuál es la predisposición comportamental de cada persona. El liderazgo hace referencia entonces a la capacidad que tienen las personas y la organización de movilizar la voluntad de otros hacia un resultado común.
- c. El servicio como factor determinante en el proceso de fidelización de los clientes para la organización. El servicio va más allá de lo comercial y se convierte en un eje transversal que a todos toca en la organización. Durante muchos años el tema del servicio fue abordado desde diferentes perspectivas, siendo muy reconocidos los esfuerzos de K. Albrecht quien propone los siete pecados del servicio al cliente también sobresalen diversos autores que lograron interesar a las organizaciones en la necesidad de diseñar un modelo que estuviera acorde con las necesidades del mercado y que respondiera efectivamente a las necesidades de los clientes.
- d. La transformación como condición. Finalmente, el reconocimiento de que toda la organización está en permanente evolución y que la dinámica de los procesos no se detiene, es lo

que permite valorar la necesidad y la urgencia de asumir la diferencia como parte de la gestión. La transformación permite evolucionar y dimensionar la gestión, pretender quedarse en el pasado es renunciar a la realidad que nos plantea el mercado.

Es común encontrar que, semánticamente, se une cambio con transformación y es evidente que muchas organizaciones le apuestan más al cambio que a la transformación, sin embargo lo natural de los procesos es que se vaya transitando de un estado a otro, en este sentido el cambio se usa cuando efectivamente se trata de experiencias cualitativas que llevan a la aparición o incorporación de nuevos elementos que reemplazan a otros.

En general las organizaciones viven un proceso de aprendizaje continuo que les permite reconocer que hoy se hacen mejor las cosas que ayer y que por tanto el futuro será diferente.

La coherencia y alineación entre lo que se dice y lo que se hace será lo que permita encontrar organizaciones dispuestas a recrearse y reinventarse en su gestión cada día, organizaciones que sean atractivas no sólo para los clientes sino también para los colaboradores, que se identifiquen positivamente con Kaplan y Norton en sus tres afirmaciones: Esta es una empresa donde “vale la pena trabajar, vale la pena comprar y vale la pena invertir”

Estos cuatro pilares de la gestión gerencial, pueden ayudarnos a descubrir algunas claves para que el mejor desempeño, la productividad y la competitividad se conviertan en los ejes alrededor de los cuales giren los resultados corporativos esperados”.¹⁸

Gerencia de personal

El gerente es entonces quien debe velar por hacer un permanente seguimiento de la gestión de su equipo de trabajo, escuchar sus

¹⁸ www.degerencia.com/.../pilares-de-una-gestión-gerencial-relevante. Pilares de una gestión gerencial relevante. José Manuel Vecino.

requerimientos, desarrollar acciones que permitan consolidar un buen clima laboral, establecer el perfil de las nuevas personas que se requieren y estar atento a resolver las inquietudes de su equipo.

La Gerencia de personal no es entonces responsabilidad únicamente del gerente de Gestión humana sino que cada uno de los gerentes de la organización tiene la responsabilidad de conocer los aspectos relevantes que afectan el desempeño de las personas que trabajan con él.

Por ejemplo: verificar la adecuada capacitación del personal, garantizar la equidad en la carga laboral y su respectiva compensación, velar por que se cumplan las normas de seguridad y salud e higiene, reconocer sus éxitos, apoyar sus iniciativas, entre otros.

El gerente reconoce entonces que si bien su dirección, decisiones y esfuerzo contribuyen al logro de los resultados, es a través de las personas que conforman su equipo de trabajo como podrán hacer efectivos estos resultados.

Gerencia de recursos

La labor gerencial se identifica también por la responsabilidad que se tiene sobre recursos que pueden ser económicos o planta y equipos. Son los medios que permiten el cabal desarrollo de la tarea encomendada.

Se requiere entonces una adecuada planeación en el uso de estos recursos, desarrollar un sistema de gestión que permita aprovechar al máximo cada uno de los elementos disponibles para el desarrollo de la tarea, igualmente se refiere este punto al manejo y control adecuado de los presupuestos asignados.

El gerente debe entonces evaluar si cuenta con todos los recursos requeridos para ser exitoso en su gestión, si los presupuestos se ajustan a las necesidades, si los equipos son los necesarios y con la tecnología requerida, si cuenta con los elementos de oficina suficientes, si la planta o el edificio responden a las necesidades de no solo del equipo de trabajo sino también de los clientes y/o proveedores que utilizan estos espacios.

Gestión y responsabilidades

La labor gerencial se caracteriza por toda la serie de actividades, tareas y acciones que debe desarrollar para obtener los resultados esperados, en este sentido es importante que el gerente establezca una rutina de trabajo efectiva.

En muchas ocasiones el activismo hace que vayan pasando los días resolviendo situaciones que en ocasiones carecen de impacto y termina en esa sensación de frustración que implica evidenciar que todo el día se estuvo trabajando en mucho temas pero con pocos resultados al final de día.

Desarrollar una rutina efectiva de trabajo tiene que ver precisamente con la capacidad de organizar agendas de trabajo y mantenerlas, distribuir las diferentes tareas de modo ordenado como:

- Delegar adecuadamente en el equipo de trabajo
- Desarrollar reuniones efectivas
- Atender o devolver llamadas de modo oportuno y eficaz
- Responder correos electrónicos en tiempos determinados
- Atender de modo ejecutivo a las personas que le visitan, sean clientes, proveedores, compañeros de trabajo etc.

Otro elemento importante de la gestión tiene que ver con la capacidad del gerente de identificar los principales indicadores con los cuales está siendo medida su labor, desarrollar entonces un programa adecuado para encontrar los datos, procesarlos y

convertirlos en información útil para tomar decisiones oportunas y acertadas frente a su responsabilidad.

Resultados de impacto.- Son los entregables de nuestro trabajo. Es la consecuencia de haber gerenciado las personas del equipo de trabajo, de haber planeado y utilizado los recursos asignados y de haber desarrollado nuestras rutinas de trabajo.

Los resultados son la razón de ser de la gestión gerencial, es el motivo por el cual se nos asigna el cargo y por tanto tendrán que ser ajustados a la expectativa de la organización ya que de ellos dependen no solo el incremento en la productividad sino también son un aporte significativo en la competitividad de la organización frente a la competencia.

Los resultados serán entonces alineados con los objetivos corporativos y de esta manera la labor gerencial asignada podrá calificarse como exitosa y capaz de generar valor agregado en la organización.

Espero que estas reflexiones se acerquen cada vez más al propio desarrollo de las habilidades gerenciales y nos permitan considerar los aspectos que desde nuestro propio día a día podemos implementar”.¹⁹

En consulta realizada en la obra HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA GERENCIA DEL DESARROLLO LOCAL de DEJO, Federico, Nelson Shack y Carlos OLIVERA²⁰., indica, ¿Qué significa ser un gerente? Significa ser el responsable de dirigir eficientemente el conjunto de actividades de una empresa o institución,

¹⁹ www.gestiopolis.com/.../la-gestion-gerencial-y-conceptos-de-gerenci. El diamante de la gestión gerencial. José Manuel Vecino, Gerente de Job Management Visión.

²⁰ Dejo, Federico, Nelson Hack Y Carlos Olivera. Herramientas Para Mejorar La Gerencia Del Desarrollo Local. Pp15-23

conduciéndola hacia los objetivos trazados por el directorio o la asamblea de todos los miembros que la componen.

En las instituciones de sector público, como son los ministerios, también existe la función del Gerente, quien al igual que en el caso del sector privado es responsable de dirigir las actividades de la oficina que se le ha asignado, dirigiéndola hacia los objetivos estratégicos de la institución. Así, podemos encontrar gerentes de capacitación, de logística, de personal, de planificación y presupuesto, de relaciones interinstitucionales.

Cuadro estratégico para la actividad gerencial:

Ya hemos señalado que el gerente social en los gobiernos locales es el conductor que debe llevar a la población hacia el logro de sus objetivos de desarrollo.

Para arribar con éxito a dicho puerto es necesario que maneje un método de planificación estratégica sencillo, que le permita organizar con facilidad y claridad la manera de alcanzar sus metas dentro del periodo de tiempo de su plan de trabajo, que facilita a los gerentes ordenar sus actividades, así como la forma de conseguirlos, luego de que se han definido los objetivos.

También permite verificar el cumplimiento de las actividades ejecutadas en función a las programadas y de esa manera superar incumplimientos y errores.

Un gerente siempre debe saber:

- A qué objetivos llegar.
- Que actividades hacer para llegar a un objetivo.
- Como hacer las actividades.
- Con quien hacer las actividades
- Cuando hacer las actividades
- Como monitorear las actividades.

“La contabilidad gerencial busca información sobre los costos de los productos. Como su nombre lo indica ayuda a la toma de decisiones de la gerencia. También se le conoce como contabilidad de costos, la que se define como la rama de la contabilidad general que sintetiza y registra los costos de los centros de fabricación, de servicios y comerciales de una empresa, con el fin de que puedan medirse, controlarse e interpretarse los resultados de cada uno de ellos, a través de la obtención de los costos unitarios y totales para análisis y correlación.

La contabilidad de costos se ocupa de la clasificación, acumulada, control y asignación de costos. Los costos pueden acumularse por cuentas, trabajos, procesos, productos y otros segmentos del negocio.

Se ocupa directamente del control de los inventarios y de fondos en las actividades funcionales. Los costos sirven, en general, para tres propósitos:

- Proporcionar informes relativos a costos para medir la utilidad y evaluar el inventario (Estado de Resultados y Balance General).
- Ofrecer información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa informes de control.
- El sistema de contabilidad de costos ofrece información de los costos empresariales e informes para la realización de objetivos estratégicos.

Sin embargo, para los fines de planeación y toma de decisiones de la administración esta información generalmente debe reclasificarse, reorganizarse y complementarse con otros informes económicos y comerciales pertinentes tomados de fuentes ajenas al sistema normal de costos.

La función importante de la contabilidad de costos es la de asignar costo a los productos fabricados y comparar estos con el ingreso.

En resumen de contabilidad de costos sirve para contribuir al control de las operaciones y facilitar la toma de decisiones”.²¹

“Para aplicar el análisis vertical, horizontal e indicadores financieros en forma estructural integrada e identificar su eficiencia, eficacia y efectividad de una empresa, se presentan por medio de un análisis de gestión basadas en los diferentes sistemas de organización de un ente económico mediante la organización metodológica de varias variables homogéneas dentro de cada grupo, con el propósito de investigar y concluir, si las decisiones tomadas por los administradores han sido acertadas, si las políticas y objetivos se lograron y así conocer las verdaderas causas de la situación.

Económico en el manejo de los recursos, así como la evolución de su desarrollo, a través del tiempo dentro de la misma empresa o comparación con sectores económicos similares.

Lo anterior ayudará a un asesor a consultor o empleados especialistas a identificar debilidades y fortalezas de gestión financiera para identificar un adecuado diagnóstico financiero y así profundizar y analizar las situaciones encontradas con base en su experiencia profesional, para presentar una serie de recomendaciones fundamentales de orientación técnica administrativa, financiera, operativa y de apoyo logístico.

Dentro de los aspectos más resaltantes de investigación establecidos a estados financieros de dos o más años, su administración o gestión administrativa, financiera y operativa está organizada por el profesor contador público: Ángel María Fierro Martínez en su libro Diagnóstico Empresarial, así:

- Gestión de activos
- Gestión de liquidez.
- Gestión de financiamiento.

²¹ PINKAS FLINT. GERENCIA INTEGRAL. pp 517-518

- Gestión de patrimonio.
- Gestión de ventas.
- Gestión de costo.

Gestión de productividad

Gestión de Activos: Sirve para investigar las causas financieras de su crecimiento o decremento, las cuales pueden ser por endeudamiento externo con costo o sin costo o por apoyo de sus socios o dueños mediante la capitalización y generación de utilidades o excedentes y en especial para identificar si las políticas de crecimiento de los activos están de acuerdo con su planeación estratégica de corto plazo.

Gestión de liquidez

Una buena gestión de liquidez es aquella generada por la operación principal, es decir por el crecimiento de sus inventarios, cartera, cobranzas, ventas y sus periodos de cobro y pagos, como la de existencias de inventario. A veces aparece una buena liquidez por endeudamiento externo, el cual afecta sustancialmente los resultados por lo oneroso de sus intereses o por capitalización de sus dueños, cuya última alternativa es conveniente siempre y cuando sea combinada con la generación de recursos.

Gestión de financiamiento

Las decisiones de recibir financiamientos externos siempre deben obedecer al lograr expansión del negocio que garantice ventas o prestación de servicios seguros, ya que cuando se hace solamente para capital de trabajo puede llevar a disminuciones sustanciales de utilidades y hasta pérdidas previstas por abusar de este medio, a veces fácil, cuando hay confianza empresarial, sin tratar de lograrlo solamente con la generación de recursos en sus operaciones típicas.

Gestión de patrimonio

La obtención de recursos, por necesidad de ampliación o de financiamiento, menos onerosa es el apoyo directo capitalizable de sus socios o accionistas, no obstante se debe ser justo en esas inversiones, retribuyéndolos por gestión operativas reales, mediante la obtención de utilidades razonables, para entregar dividendos o participaciones que compensen el esfuerzo de sus dueños hacia la empresa.

Gestión de ventas

Una adecuada gestión de ventas, es el incremento real de realización de productos o servicios en unidades y no por aumentos de precios por indexación que signifiquen adecuada participación en el mercado, crecimiento en nuevos productos, nuevos clientes y control de deserción de clientes antiguos.

Gestión de costo

La indexación de los costos es un factor determinante que los eleva sin contemplación alguna, por lo tanto debe estar controlándose permanentemente esos incrementos, así como la tecnología utilizada, sus activos fijos, sus procedimientos y la diferenciación de los productos en el mercado para poder competir de manera adecuada.

La globalización y el contrabando son factores influyentes que llevan a disminuir crecimiento y por ende rentabilidades, lo cual también debe tenerse en cuenta.

Gestión de productividad

Son factores primordiales para identificar productividad, los indicadores financieros de rentabilidad, los cuales deben ser combinados con los de eficiencia y eficacia administrativas, operativas y financieras. Como la productividad la determina el hombre, las máquinas y la tecnología mediante el uso de materiales,

capital y bienes, es necesario determinar que se produce y que se vende para ir controlando la productividad.

Al combinar todos los factores interrelacionados de gestión de activos, liquidez, financiamiento, patrimonio, ventas, costo y productividad en varios periodos, el analista detectará fortalezas y debilidades, las cuales deberán ser profundizadas y analizadas suficientemente con el personal de la empresa determinando si los activos crecieron por causas normales o extraordinaria generando liquidez en los diferentes periodos, como se desarrolló el apoyo de sus dueños o por endeudamiento externo, si su desarrollo fue gestado por un incremento de sus ventas superior a la indexación bajo el control de sus costos y representado adecuada productividad para lograr cumplir con la meta principal de las organizaciones productivas de lograr el retorno de su inversión a sus dueños”²²

“Es aquella tarea encargada de medir la calidad de los recursos gerenciales, estrategias competitivas, del desarrollo de productos, control de calidad del talento humano y del mercadeo a nivel de empresa pública y privada. La evolución del campo de la gestión en donde plantea que la esencia de la gerencia es la imaginar, visionar, crear, innovar, integrar y hacer seguimiento de los procesos. En pocas palabras, hay que integrar para poder hacer y lo que constituye el rasgo fundamental de la gerencia es la acción.

Una acción de calidad determinada con la alta gerencia, porque la eficacia está en la mente y en el corazón del gerente, debido a que él que tiene la responsabilidad de incidir para que se produzcan los cambios en los sistemas. Así, la manera de pensar de quien está frente a la gerencia en una organización es un factor relevante para el mejoramiento de la calidad, la productividad y la integración del personal. Por ello, valorarse como persona, valorar a los demás y

²² ESTUPIÑAN, R., ESTUPIÑAN, O. ANÁLISIS FINANCIERO Y DE GESTIÓN. pp 161-163

tener claridad de los fines y principios de la organización, constituye la esencia y el fundamento de una acción eficaz”.²³

“La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

Tecnología es el conjunto de habilidades que permiten construir objetos y máquinas para adaptar el medio y satisfacer nuestras necesidades.

La tecnología influye en gran manera en el ámbito gerencial, hoy en día, nos ofrece múltiples inventos, entre ellos: sistemas (máquinas y programas). Una empresa exitosa se caracteriza por presentar una tecnología de punta, en donde sus procesos productivos además de estar resguardados de índices de gestión de acuerdo a las capacidades propias de las máquinas, la operatividad del personal técnico, de acuerdo a los conocimientos modernos, que requieren destreza en el manejo de la tecnología moderna.

Hay que reconocer que la utilización de la tecnología es imprescindible en la creación de valor, ya que permite ahorrar, primordialmente, el recurso tiempo, clave para la ventaja competitiva de la organización.

²³ <http://www.monografias.com/trabajos55/gestion-cultural/gestion-cultural2.shtml>

Para muchos, representa una amenaza a su seguridad, lo que provoca incomodidad y miedo, que se traduce como “angustia tecnológica”, la gerencia debe estar comprometida con calidad y productividad y una verdadera integración del operario en el avance de la tecnología en el presente siendo ésta, una clave para el mejoramiento de la habilidad humana; ofreciendo mayor rapidez, visión más clara, cálculos más rápidos y entre otros.²⁴

2.3 Definiciones conceptuales

2.3.1 Conceptualización sobre costos basados en actividades

Es una metodología para medir costos y desempeño de una empresa; se basa en actividades que se desarrollan para producir un determinado producto o servicio. A diferencia de los sistemas tradicionales, este método trata todos los costos fijos y directos como si fueran variables y no realiza distribuciones basadas en volúmenes de producción, porcentajes de costos u otro cualquier criterio de distribución. ABC permite realizar un seguimiento detallado del flujo de actividades en la organización mediante la creación de vínculos entre las actividades y los objetos de costo.

- a. Procesos productivos.- Los procesos productivos son una secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto (bienes o servicios). Esta definición “sencilla” no lo es tanto, pues de ella depende en alto grado la productividad del proceso. Generalmente existen varios caminos que se pueden tomar para producir un producto, ya sea este un bien o un servicio. Pero la selección cuidadosa de cada uno de sus pasos y la secuencia de ellos nos ayudará a lograr los principales objetivos de producción.

²⁴ <http://mostrandonuestrotalento.blogspot.com/2009/04/influencia-de-la-gerencia-en-la-gestion.html>
LIDERESUNEFA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA FUERZA ARMADA (UNEFA). VENEZUELA.

b. Eficiencia y Eficacia:

Eficiencia.-Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

Eficacia.-Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

c. Productividad.-La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

d. Inductores.- El Inductor es uno de los conceptos claves del Coste por Actividad. Representa el parámetro en función del cual se consumen los recursos.

e. Información financiera.- El flujo de salida de la información financiera, que tiende a mejorar la comunicación entre la empresa y los accionistas e inversionistas potenciales, mejorando el conocimiento de la situación.

Información no financiera.- El flujo de salida de la información no financiera que tiende a mejorar la comunicación entre los trabajadores que tienen poder de decisión sobre la ejecución de tal o cual acción, mejorando cada vez, la eficiencia del gasto o coste.

f. Recursos.- Se denomina recursos a aquellos elementos que portan algún tipo de beneficio a la sociedad.

2.3.2 Conceptualización sobre gestión gerencial

La gestión gerencial es, precisamente, el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos”.

- a. Planes de acción.- Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.
- b. Toma de decisiones.- Se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación.
- c. Estrategias y políticas.- El término "estrategia" tiene muchos usos. Es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones.
- d. Centro de responsabilidad.- Un centro de responsabilidad es una unidad organizacional encabezada por un administrador responsable de esas actividades.
- e. Cultura organizacional.- La cultura organizacional se ha definido como una suma determinada de valores y normas que

son compartidos por personas y grupos de una organización.

- f. Unidades organizativas.- La unidad organizativa es un tipo de objeto de directorio muy útil incluido en los dominios. Una unidad organizativa no puede contener objetos de otros dominios.

2.3.3 Conceptualizaciones sobre otros términos

Costos ABB.- Primer lugar, apoya en el análisis y consideración de la cadena de valor que resulta necesaria para la empresa, a fin de alcanzar su estrategia. Esto supone el tener un conocimiento completo de todas las complejidades, no solamente de la fabricación del producto sino también de la disponibilidad de los productos a los clientes, mediante los canales de marketing o de distribución.

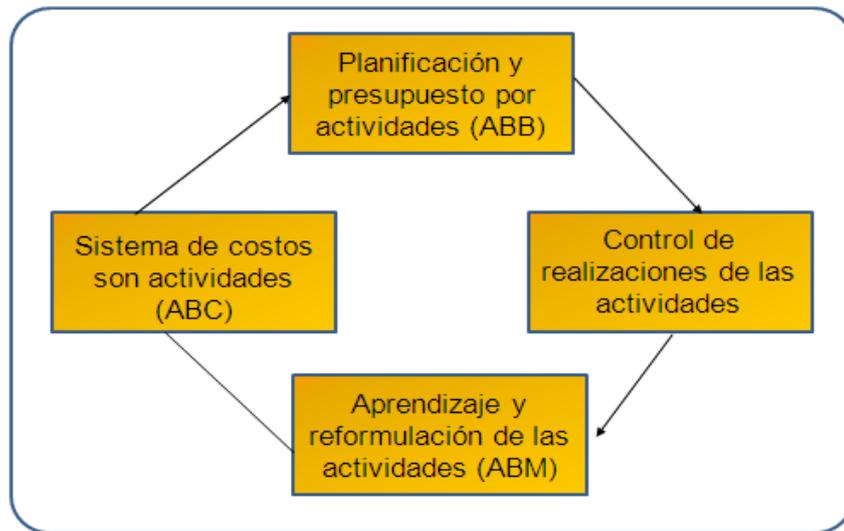
GRÁFICO N° 2



Fuente : Universidad La Católica

El gráfico N°02 muestra los Costos Basados en Actividades, como se debe considerar los costos a través de actividades más los inductores (números de veces), para la realización de un producto terminado.

GRÁFICO N° 3
RELACIÓN DE MEJORA CONTINÚA ENTRE EL
ABM, EL ABC Y EL ABB



Fuente : Universidad La Católica

El gráfico N° 03 muestra, la cadena de valor que resulta necesaria para una empresa, a fin de alcanzar su estrategia.

Costos ABM.- (Activity Based Management) como piedra angular de Performance Management (PM) comprende los modelos, procesos y sistemas cuyo propósito es medir, analizar y mejorar el cumplimiento y resultados de las estrategias y objetivos de la organización.

Una de las soluciones de análisis principales de PM es ABM (Activity Based Management). La analítica de costes basada en la metodología ABC es una herramienta de gestión que permite conocer la rentabilidad de los servicios, productos y clientes de una compañía, así como la medición y conocimiento de las actividades realizadas dentro de la cadena de valor de la empresa y de los recursos (gastos por naturaleza) que consumen dichas actividades.

GRÁFICO N° 04



Fuente: Universidad La Católica

El gráfico N°04 muestra, modelos, procesos y sistemas cuyo propósito es medir, analizar y mejorar el cumplimiento y resultados de las estrategias y objetivos de la organización. **Sistemas de costos por órdenes específicas.**

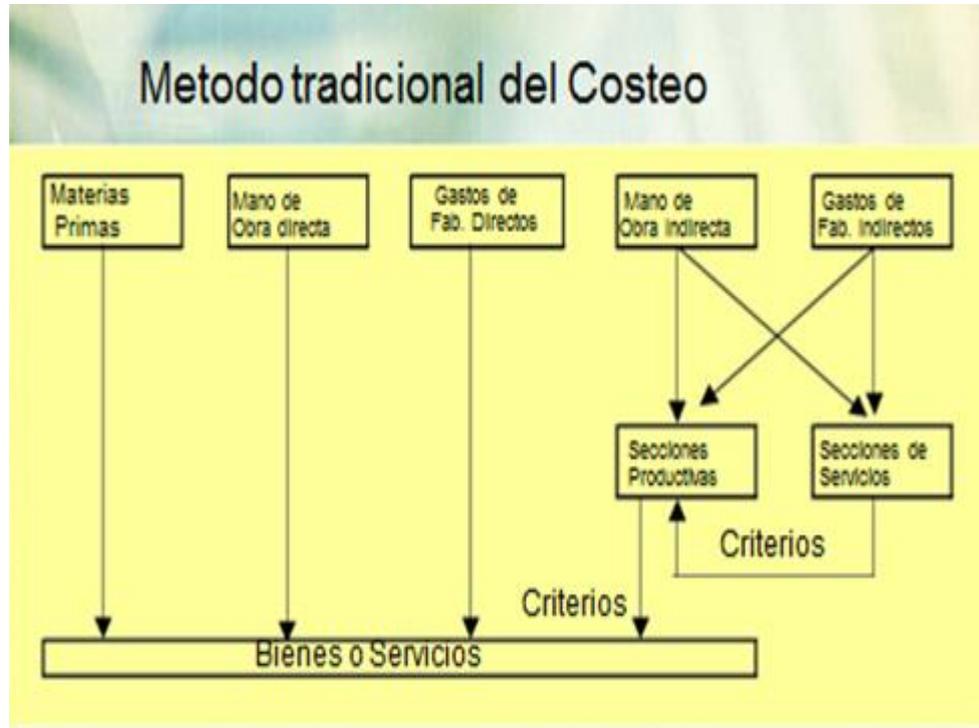
En este sistema se necesita una orden numerada de los productos que se van a producir y se van acumulando la mano de obra directa, los gastos indirectos correspondientes y los materiales usados. Este sistema es aplicado en las industrias que producen unidades perfectas identificadas durante su período de transformación, siendo así más fácil determinar algunos elementos de los costos primos que corresponden a cada unidad y a cada orden.

Sistema de costos por procesos

Este sistema utiliza en las empresas cuya producción es continua y en grandes masas, existiendo uno o varios procesos para la transformación de la materia. Este tipo de sistemas se diferencia con el de orden específica en que en este no se identifica los elementos

del material directo y la mano de obra directa, hasta que no esté terminada la producción completa.

GRÁFICO N° 05



nte: Universidad La Católica

El gráfico N° 05 muestra, producción continua y por orden específica en que en este no se identifica los elementos del material directo y la mano de obra directa, hasta que no esté terminada la producción completa.

Ventaja Competitiva.- Es un concepto desarrollado por Michael E. Porter que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo. Según Porter, hay tres tipos de estrategias genéricas que una empresa puede seguir:

- Liderazgo por costos, la organización busca establecerse como el productor de más bajo costo en su sector.

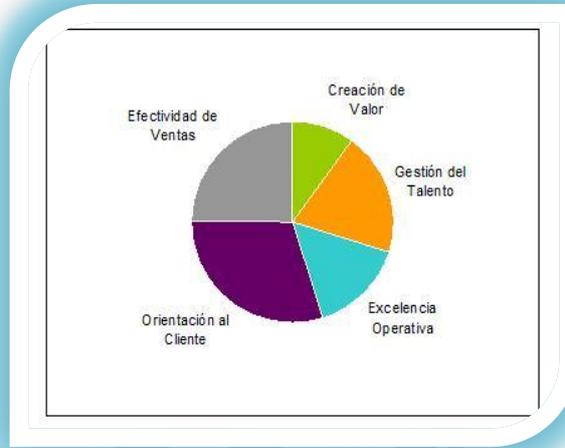
- El ámbito de actuación es alargado, intentando llegar a distintos segmentos de mercado a la vez, en general, con un producto estándar sin darle mucha importancia a servicios no esenciales, tales como el embalaje, la publicidad, etc.
- Las fuentes de ventajas de costos varían de sector a sector, pero, en general, se pueden enumerar las economías de escala y el aprendizaje acumulado, la explotación de sinergias comerciales o tecnológicas, la tecnología patentada, la ubicación y facilidad de acceso a los factores productivos y bien a los mercados de clientes, entre otros.



FUENTE: anibalgoicochea.com

El en gráfico N° 06 muestra, cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo.

GRÁFICO N° 07
LAS 5 CAPACIDADES QUE AUYERE PARA LA VENTAJA
COMPETITIVA



Fuente: Las 5 capacidades que Auyere para la Ventaja Competitiva.
<http://www.rankia.com/blog/acciones-valor/487061-ventaja-competitiva-sostenible-correduria-seguros>

El en gráfico N° 07 muestra, cómo la ventaja competitiva es través de las 05 capacidades en una organización pueda determinar y sustentar éxito futuro.

Cadena de valor.- Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter. La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. Sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costos monetarios tiene también un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado también la calidad de la oferta y el valor que ésta genera.

GRÁFICO N° 08

La Cadena de Valor de Porter



Gardner, Robert M. (2004, 4ª edición). *Directión estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. THOMSON CINTERAS, p. 192

El gráfico N° 08 muestra, análisis de la cadena de valores donde su objetivo principal es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes, a través de actividades, gestión de recursos, desarrollo tecnológico y servicios generales.

GRÁFICO N° 09



Fuente:
Ing. Jorge La Madrid Santibáñez
[-http://blog.pucp.edu.pe/item/37910/la-cadena-de-valor-y-el-mantenimiento](http://blog.pucp.edu.pe/item/37910/la-cadena-de-valor-y-el-mantenimiento)

El gráfico N° 09 muestra, análisis de cadena de valores, a través de actividades, recursos humanos, finanzas, contabilidad, logística y Administración.

FODA.- Herramienta mercadológica para enumerar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa, marca, producto o incluso persona. En inglés se conoce como SWOT.

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de 2 factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de 2 factores no controlables: oportunidades y amenazas.

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa, bajo el estudio y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga, en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

GRÁFICO N° 10
INTERIOR Y EXTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN- FODA



Fuente: Material impreso IUDIDT Uruguay
es.scribd.com/doc/2192293/MATRIZ-FODA

El gráfico N° 10 muestra, Herramienta mercadológica para enumerar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa.

Construcción

Edificar, fabricar o desarrollar una obra de ingeniería o de arquitectura. La idea de construcción de alguna forma, se edifica o se produce. Se trata de una edificación con cemento, ladrillos y otros materiales.

Inmobiliario

Refiere a aquello perteneciente o relativo a las cosas inmuebles. Un inmueble, por su parte, es un bien que se encuentra unido a un terreno de modo inseparable, tanto física como jurídicamente. Los

edificios y las parcelas son bienes inmuebles. Una inmobiliaria es una empresa dedicada a la construcción, la venta, el alquiler y la administración de viviendas.

Cada inmobiliaria puede realizar todas estas actividades o sólo algunas (como limitarse a la venta y el alquiler de las propiedades)

Definición de contrato de corretaje inmobiliario

El contrato de corretaje es un contrato que no se encuentra regulado expresamente en el derecho positivo peruano, por el cual el propietario otorga el derecho a un tercero para que este consiga un comprador, vendedor o un arrendatario o arrendador a cambio de una retribución, que puede ser un monto fijo o un porcentaje o una cuota mensual de los primeros arrendamientos.

2.4 Formulación de hipótesis

2.4.1 Hipótesis principal

La aplicación de los Costos Basados en Actividades incide favorablemente la Gestión Gerencial en las empresas constructoras urbanas.

2.4.2 Hipótesis secundarias

- a) Los procesos productivos influyen positivamente los planes de acción en las empresas constructoras urbanas.
- b) La eficiencia y eficacia inducen acertadamente la toma de decisiones en las empresas constructoras urbanas.
- c) La productividad influye favorablemente las estrategias y políticas en las empresas constructoras urbanas.

- d) Los inductores de las actividades de costos permite conocer el centro de responsabilidad en las empresas constructoras urbanas
- e) La intermediación financiera y no financiera incide positivamente la cultura organizacional en las empresas constructoras urbanas.
- f) La distribución y asignación de recursos logra los objetivos de las unidades organizativas en las empresas constructoras urbanas.



CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño Metodológico

3.1.1 Tipo de Investigación

El presente estudio por la forma como se ha planteado, reúne las condiciones suficientes para ser calificado como una investigación aplicada, en razón de que busca una eficiente aplicación de los Costos Basados en Actividades de la Gestión Gerencial en las empresas constructoras urbanas.

3.1.2 Nivel de Investigación

Conforme a los propósitos de la investigación se centra en el nivel de un estudio descriptivo y aplicativo en razón que, además de describir dicha problemática, también tendrá por finalidad explicar las causas y circunstancias de la gestión gerencial de la información en las empresas constructoras urbanas.

3.1.3 Método de Investigación

En la presente investigación se aplica principalmente los métodos de descriptivos, analíticos, inductivos y entrevistas, entre otros; los cuales se complementan indistintamente en el desarrollo del estudio.

3.1.4 Diseño de Investigación

El diseño que se utilizó en la investigación respondió al siguiente esquema

$$M = O_x \text{ n } O_y$$

Dónde:

O = Observación de las variables

X = Variable independiente

“Costos Basados en Actividades”

n = Relación entre variables

Y = Variable dependiente

“Gestión Gerencial”

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

La población materia de la investigación está conformada por CIENTO VEINTE EMPRESAS CONSTRUCTORAS URBANAS, como PRINCIPALES CONTRIBUYENTES, de mil noventa empresas constructoras a nivel nacional a Octubre del 2012 según fuente de Superintendencia Nacional de Administración Tributaria SUNAT, a nivel nacional dedicadas a la construcción de inmuebles.

Entendiéndose constructoras los que construye un inmueble, ya sea para departamentos, local comercial, oficina, u otro uso inmobiliario.

3.2.2 Muestra

En la determinación óptima de la muestra se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones cuando la población es conocida, fórmula que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

- Z : Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.
- P : Proporción de gerentes y contadores de las empresas constructoras que manifestaron cumplir con los Costos Basados en Actividades (**P = 0.5**, valor asumido debido al desconocimiento de P)
- Q : Proporción de gerentes y contadores de las empresas constructoras que manifestaron no cumplir con los Costos Basados en Actividades (**Q = 0.5**, valor asumido debido al desconocimiento de P).
- e : Margen de error 5%
- N : Población.
- n : Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 5% como margen de error **n** óptimo será:

- Muestra óptima para la Gerencia

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)(60)}{(0.05)^2 (60-1) + (1.96)^2(0.5) (0.5)}$$

$$n = 52 \text{ Gerentes}$$

- Muestra óptima para Contadores

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)(60)}{(0.05)^2 (60-1)+ (1.96)^2(0.5) (0.5)}$$

n = 52 Contadores

Por lo tanto, la muestra óptima queda:

Población total

Entes	Población
Gerentes	52
Contadores	<u>52</u>
TOTAL	104

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

3.3 Operacionalización de las Variables

3.3.1 Variable Independiente: Costos Basados en Actividades

Indicadores:

- x.1. Procesos productivos
- x.2. Eficiencia y Eficacia
- x.3. Productividad
- x.4. Inductores
- x.5. Intermediación financiera y no financiera
- x.6. Recursos

3.3.2 Variable dependiente: Gestión Gerencial

Indicadores:

- y.1. Planes de acción
- y.2. Toma de decisiones
- y.3. Estrategias y políticas
- y.4. Centro de responsabilidad
- y.5. Cultura organizacional
- y.6. Unidades organizativas

3.4 Técnicas de Recolección de Datos

3.4.1 Técnicas

Las principales técnicas que serán utilizadas como parte de la investigación serán las encuestas y entrevistas a los Gerentes y Contadores de las empresas constructoras urbanas.

3.4.2 Instrumentos

Los principales instrumentos que serán utilizados en estas técnicas están constituidas por encuestas y entrevistas.

3.5 Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información

Para el procesamiento de datos del presente trabajo de investigación se ha utilizado las siguientes técnicas:

- i. Se ha ordenado y tabulado los resultados de la encuesta aplicada a los Gerentes y Contadores de las empresas constructoras urbanas.
- ii. Se ha calculado las frecuencias y porcentajes de los puntajes obtenidos, de la encuesta, para luego graficarlos e interpretar los resultados obtenidos.

- iii. El trabajo se ha realizado a través de la estadística descriptiva, aplicando todos sus pasos y etapas requeridos.

3.6 Aspectos éticos

En el presente trabajo de investigación se ha tomado en cuenta diversos principios éticos, como los principios de transparencia en la información, el deber de reserva, la confidencialidad, el buen gobierno corporativo, además de los valores de responsabilidad, veracidad entre lo que se publicita, forma de cultivar las buenas prácticas en un país que cada día se hace más necesaria

También se ha tomado en cuenta la ética del propio investigador, a fin de cautelar por la originalidad del trabajo, el respeto por la propiedad intelectual como una forma de identificación con la innovación y los valores éticos y morales, en bien de una sociedad diferente, más digna, justa y realista. En ese sentido la investigación ha sido elaborada considerando el Código de Ética del Contador Público.

El trabajo de investigación es original, no existe otro similar en el medio. Los textos en el Capítulo II 2.2 Bases Teóricas, están referenciados con el nombre del autor, nombre de la obra y la página de procedencia.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Presentación

Este capítulo tiene el propósito de presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis propuesta en la investigación “La aplicación de los Costos Basados en Actividades incide favorablemente la Gestión Gerencial en las empresas constructoras urbanas”.

Por otro lado, se persigue el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a. Precisar si los procesos productivos influye positivamente los planes de acción en las empresas constructoras urbanas.
- b. Indicar si la eficiencia y eficacia induce acertadamente la toma de decisiones en las empresas constructoras urbanas.
- c. Determinar si la productividad influye favorablemente las estrategias y políticas en las empresas constructoras urbanas.
- d. Precisar si los inductores de las actividades de costos permite conocer el centro de responsabilidad en las empresas constructoras urbanas.
- e. Determinar si la intermediación financiera y no financiera incide

positivamente la cultura organizacional en las empresas constructoras urbanas.

- f. Indicar si la distribución y asignación de recursos logra los objetivos de las unidades organizativas en las empresas constructoras urbanas.

El logro de cada uno de los objetivos específicos nos va a permitir alcanzar el objetivo general de la investigación, facilitando a la vez la contrastación de la hipótesis propuesta para este estudio, la misma que tiene por finalidad establecer si es aceptada o rechazada, de acuerdo con el grado de significación que ésta alcance.

4.2 Interpretación de Resultados

4.2.1 Resultados de la Entrevista

- a. Plan estratégico

A la pregunta: ¿Cómo alto ejecutivo de la Gestión Gerencial de su empresa constructora urbana, aplica un plan estratégico para la utilización de los Costos Basados en Actividades?

La mayoría de los entrevistados indicaron que no disponían de manera suficiente un plan estratégico que respalde la toma de decisiones relevantes en las empresas constructoras urbanas, ya que el plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión, convertir los proyectos en acciones y

fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo.

Buscar el compromiso de todos para descubrir lo mejor de la organización y el objetivo principal es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos y aclarar ideas futuras, ya que muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

b. Planificación

A la pregunta: ¿Los actuales rendimientos obtenidos en las empresas constructoras urbanas, reflejan una adecuada planificación en la Gestión Gerencial y cumplen con las expectativas de ganancias mediante la utilización de los Costos Basados en Actividades?

La respuesta de los entrevistados fue unánime al reconocer que no utilizan ninguna planificación completa en la Gestión Gerencial, además de ser un proceso exigente, requiere reflexión, conocimiento, estimaciones.

Da la impresión de una dirección segura a los administradores empresariales y a los no empresariales y es una manera de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio, de mirar hacia adelante; descubrir el desperdicio y las ineficiencias; establecer los objetivos que deben utilizarse para facilitar el control.

Antes de iniciar cualquier función administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende lograr un grupo social, razón por la cual para llevar a cabo los objetivos propuestos se necesita

decidir qué debe hacerse, cuándo, cómo ha de hacerse y quién lo hará, es decir, realizar planes y ello constituye la planeación que es la concepción anticipada de una acción que se pretende realizar.

Esta acción debe ser elegida racionalmente y donde han de ser evaluados los objetivos, sus fines, los medios, la definición de las estrategias y las políticas para alcanzarla e incluye una revisión del rendimiento y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planificación. Todo ello ocurre sobre un ambiente interno y externo.

c. Objetivos empresariales

A la pregunta: ¿De qué manera una adecuada utilización de los Costos Basados en Actividades, contribuyen al logro de los objetivos empresariales de la Gestión Gerencial en las empresas constructoras urbanas?

Los entrevistados en su gran mayoría coinciden en señalar que no cuentan con numerosos estudios que intentan de sistematizar los objetivos que han de marcar las diferencias en las empresas y estos estudios han de dar lugar a variadas teorías que al final contribuyan al logro de los objetivos empresariales.

d. Implementación de los Costos Basados en Actividades

A la pregunta: ¿La implementación de los Costos Basados en Actividades, involucra a todos los que participan en las operaciones y actividades de la Gestión Gerencial en las empresas constructoras urbanas?

Las respuestas de los entrevistados fueron concordantes al señalar que no existe implementación de los Costos Basados en Actividades, ya que la asignación de costos por este método también se da en dos

etapas donde la primera también consiste en acumular los cif por centros de costos con la diferencia que no solamente se utilizan más centros que en los métodos tradicionales sino que estos toman otro nombre: se denominan actividades. En la segunda etapa los costos se asignan a los trabajos de acuerdo con el número de actividades que se requieren para ser completados.

El enfoque de la contabilidad de costos por actividades para la gestión de costos divide la empresa en actividades. Una actividad describe lo que la empresa hace, la forma en que el tiempo se consume y las salidas de los procesos. La principal función de una actividad es convertir recursos (materiales, mano de obra, tecnología) en salidas.

e. Grado de conocimiento de los Costos Basados en Actividades

A la pregunta: ¿Según su experiencia de la Gestión Gerencial en las empresas constructoras urbanas, que grado de conocimiento de los Costos Basados en Actividades deben tener el personal que usted dirige?

La mayoría de los entrevistados señalan que no tienen conocimientos del sistema de costos basado en actividades y que se pretende establecer el conjunto de acciones que tienen por objetivo la creación de valor empresarial, por medio del consumo de recursos alternativos.

La contabilidad de costos por actividades plantea no sólo un modelo de cálculo de costos por actividades empresariales, siendo el cálculo de los productos un subproducto material, pero no principal de este enfoque, sino que constituye un instrumento fundamental del análisis y reflexión estratégica tanto de la organización empresarial como del lanzamiento y explotación de nuevos productos, por lo que su campo de actuación se extiende desde la concepción y diseño de cada producto hasta su explotación definitiva.

El modelo de costeo basado en actividades es un modelo que se basa en la agrupación en centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa y centra sus esfuerzos en el razonamiento de gerenciar en forma adecuada las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos.

Lo más importante es conocer la generación de los costos para obtener el mayor beneficio posible de ellos, minimizando todos los factores que no añadan valor, si el personal tuviera capacitación en conocer y utilizar los costos basados en actividades las empresas constructora urbanas estarían más ordenadas en lo que se refiere la producción por actividades de costos.

f. Nivel de decisiones estratégicas

A la pregunta: ¿Cómo funcionario de la Gestión Gerencial de la empresa constructora urbana, cómo definiría el nivel de decisiones estratégicas de los Costos Basados en Actividades en comparación con otras actividades económicas?

La mayor parte de los entrevistados coincidieron en señalar que el nivel de decisiones estratégicas es positiva , pero que con el empleo del costeo por actividades (ABC) surge las nuevas necesidades de un análisis estratégico de costos y es considerado como la parte instrumental del gerenciamiento estratégico en todas las áreas funcionales las que consumen recursos y los productos consumen las actividades, con el objetivo de discriminar en las actividades que adicionan valor y las que no adicionan valor a los productos.

El ABC, es una de las respuestas a los grandes cambios en la determinación de los costos y constituyen un procedimiento o modelo

de la excelencia empresarial. La investigación realizada demostró asimismo que el ABC es una técnica de gestión empresarial de gran utilidad al constituirse en un eficaz instrumento para la toma de decisiones.

g. Control de las acciones de los planes diseñado

A la pregunta: ¿Por su experiencia profesional, indique si una buena implementación de los Costos Basados en Actividades, podría ayudar a la Gestión Gerencial en el control de las acciones de los planes diseñados en las empresas constructoras urbanas?

Los entrevistados en su mayoría mencionaron que si existe una buena implementación de los costos basados en actividades la parte administrativa de control en la medición y la corrección del desempeño haría que se cumplan los objetivos de la empresa.

La planeación y el control están estrechamente relacionados y que estas funciones no son separar a pesar de ello, la planeación y el control se pueden considerar como objetivos y planes, debido a que el desempeño se debe medir criterios establecidos.

El control es la función de todo administrador, desde el presidente hasta supervisores. Algunos administradores, en especial en los niveles inferiores, que la responsabilidad principal del ejercicio del control compete a todos los que tienen a su cargo la ejecución de planes. Aunque el alcance del control varía los administradores, todos ellos, en todos los niveles, tienen responsabilidad la ejecución de los planes y, por consiguiente, el control es una función administrativa básica en todas las áreas.

h. Ingresos y costos

A la pregunta: ¿Cómo definiría el logro de los planes y programas de la Gestión Gerencial considerando los Costos Basados en Actividades mediante la determinación de ingresos y costos en las empresas constructoras urbanas?

La mayor parte de los entrevistados coincidieron en señalar que los ingresos y costos no son los esperados por empresarios constructores ya que la producción no es ordenada y esto ayudaría los costos basados en actividades. Pero los costos de negociar y hacer cumplir los contratos multilaterales pueden volver ventajosa la creación de una empresa como una entidad artificial que establece contratos bilaterales con cada proveedor de recursos por separado.

Los dueños de las empresas toman la última responsabilidad, al estar de acuerdo con recibir sólo las recompensas residuales que restan después de hacer los pagos convenidos contractualmente a los proveedores de recursos. Los dueños, ya sea en forma directa o por medio de un administrador, su desempeño también debe ser supervisado.

i. Evaluación financiera

A la pregunta: ¿Cómo funcionario importante de su empresa constructora urbana, que entiende por control de Gestión Gerencial en la evaluación financiera tomando en cuenta los Costos Basados en Actividades?

Los entrevistados en su mayoría mencionaron que, si analizan la evaluación financiera de un proyecto de inversión, ésta es la parte más fácil y corresponde a una operación mecánica cuya ejecución se realiza hoy en día con la calculadora financiera o con el computador.

Se discute permanentemente si estas proyecciones deben hacerse a precios corrientes o a precios constantes. Las proyecciones a precios corrientes consideran el efecto de la inflación sobre los precios.

Es como si cada día las cosas valieran más, y esto es así en forma nominal, es decir, cada día una misma cosa se comprara con una mayor cantidad de dinero, pero es posible que no esté aumentando realmente de valor. Las proyecciones a precios constantes hacen abstracción del efecto inflacionario sobre los precios, lo que da como resultado una invariabilidad de precios.

j. Establecimiento de metas y objetivos

A la pregunta: ¿Cómo definiría los Costos Basados en Actividades en relación a las operaciones diarias y cuál sería su importancia para una correcta Gestión Gerencial en el establecimiento de metas y objetivos de las empresas constructoras urbanas?

Las respuestas de los entrevistados fueron concordantes al señalar que las metas y objetivos de las empresas constructoras urbanas trabajan para conseguir un determinado objetivo, que es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional.

El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento.

Los resultados de diversas identificaciones señalan, además, que los objetivos difíciles si son aceptados por el sujeto que ha de trabajar

para conseguirlos conduciendo a mejores resultados de ejecución que los objetivos más fáciles y se cumple incluso en los casos en que los objetivos establecidos son tan altos que nadie logra alcanzarlos plenamente.

4.2.2 Resultados de la Encuesta

a. Utilización de Costos Basados en Actividades

A la pregunta: ¿En su opinión todas las empresas constructoras urbanas utilizan los Costos Basados en Actividades?

CUADRO N° 01

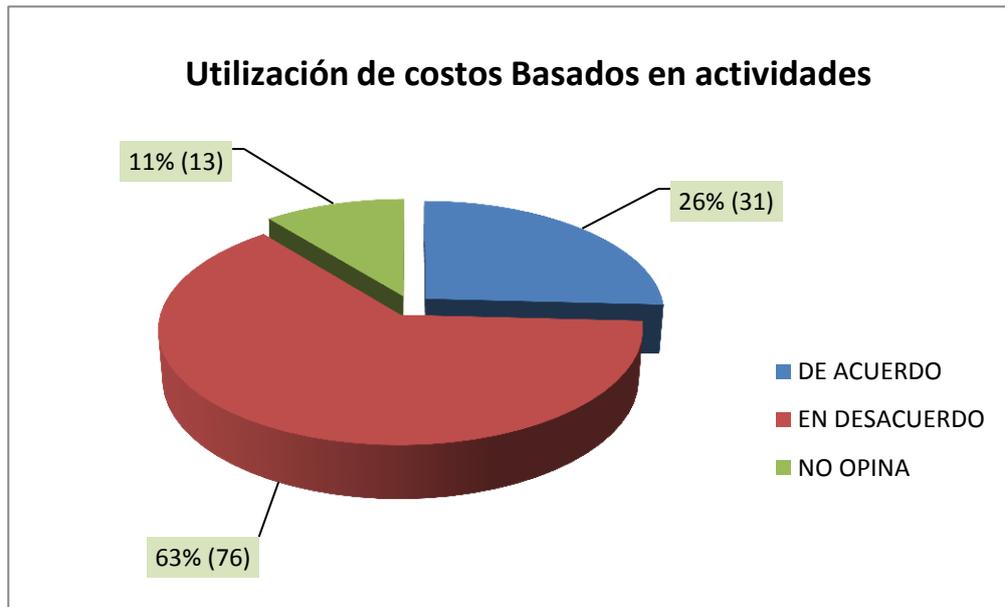
OPCIONES	FRECUENCIA	%
DE ACUERDO	31	26 %
EN DESACUERDO	76	63%
NO OPINA	13	11%
TOTALES	120	100%

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

El 63% de los encuestados respondieron categóricamente que no utilizan los Costos Basados en Actividades por el área contable de la organización. Aunque gran parte de ellos reconocieron que se debía a que el área contable no cuenta con personal especializado en costos para compilar, procesar y mostrar los resultados tanto de la contabilidad financiera como de la contabilidad de gestión, de igual manera, indicaron, que falta mayor claridad en los resultados de gestión, es decir, análisis de la forma como se gastaron los recursos. El 26% de los encuestados manifestaron que si utilizan los Costos Basados en Actividades y que están de acuerdo y que es de suma importancia en el área contable, y en 11% no opina sobre la pregunta.

GRÁFICO N° 11



b. Plan estratégico en la gestión gerencial

A la pregunta: ¿Cómo alto ejecutivo de su empresa constructora urbana, usted aplica algún plan estratégico en la Gestión Gerencial?

CUADRO N° 02

OPCIONES	FRECUENCIA	%
DE ACUERDO	90	75%
EN DESACUERDO	20	17%
NO OPINA	10	8%
TOTALES	120	100%

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

El 75% de los encuestados respondieron estar de acuerdo en que las empresas constructoras utilizan plan estratégico porque es importante para realizar eficientemente las actividades productivas.

Esta respuesta permite inferir que los constructores requieren de planes de estrategias, para el seguimiento y control de las actividades que se realizan en las actividades de las empresas constructoras.

Además, les permitirá conocer con mayor detalle el coste de sus actividades, pudiendo eliminar aquellos que no generan valor agregado. El 17% de los encuestados respondieron estar en desacuerdo sobre la importancia del plan estratégico de gestión gerencial. Esta respuesta permite inferir que están conformes con los resultados de su gestión en las actividades de empresa. Solo el 8% no opina sobre la pregunta.

GRAFICO N° 12



c. Procesos productivos

A la pregunta: ¿Cree usted que los procesos productivos se dan en las empresas constructoras urbanas a través de los costos Basados en Actividades?

CUADRO N° 03

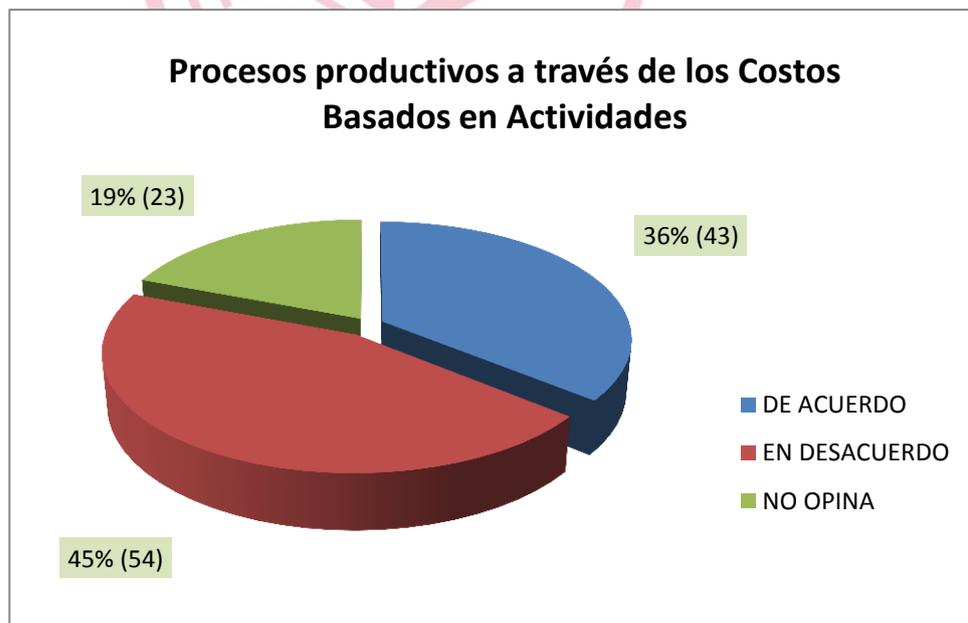
OPCIONES	FRECUENCIA	%
DE ACUERDO	43	36%
EN DESACUERDO	54	45%
NO OPINA	23	19%
TOTALES	120	100%

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Alrededor de 45% de los encuestados respondieron estar en desacuerdo que los procesos productivos solamente se conozcan a través de los Costos Basados en Actividades en una empresa. El 36% de los encuestados respondieron estar de acuerdo en que los procesos productivos son importantes mediante los Costos Basados en Actividades y que mediante los costos tradicionales no se pueda realizar los procesos productivos. El 19% no opina sobre la pregunta.

GRAFICO N° 13



d. Eficiencia y eficacia

A la pregunta: ¿En su opinión es importante la eficiencia y eficacia en las empresas constructoras urbanas?

CUADRO N° 04

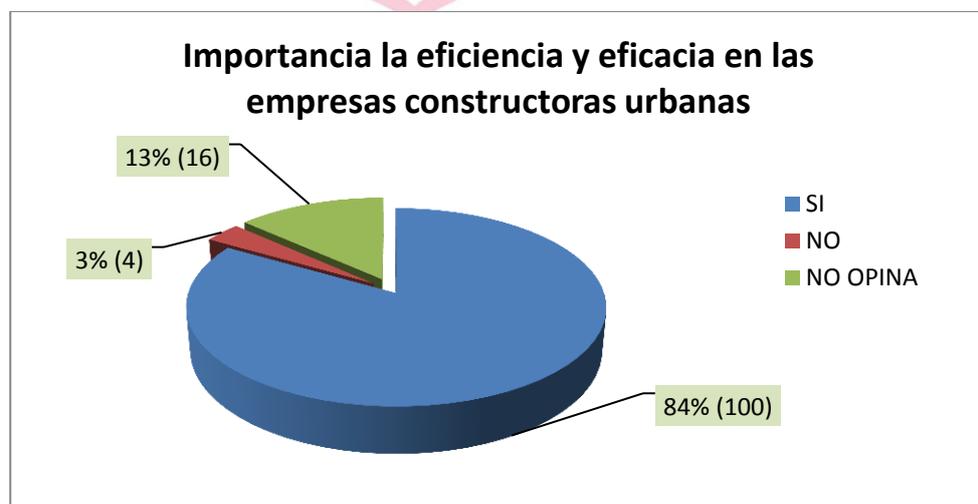
OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	100	84%
NO	4	3%
NO OPINA	16	13%
TOTALES	120	100%

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los encuestados que representan el 84%, respondieron que es importante la eficiencia y eficacia en una empresa constructora urbana porque es imprescindible ya que los trabajadores conocen sus derechos y obligaciones laborales, y de ellos se espera un rendimiento positivo que ayude a que la empresa tenga mayor rentabilidad.. El 13% de los encuestados no opinan sobre la pregunta. El 3% de los encuestados afirman no darle realce a la pregunta ya que es normal que exista la eficiencia y eficacia en una empresa.

GRAFICO N° 14



e. Productividad

A la pregunta: ¿Considera que la productividad en las empresas constructoras urbanas es positiva mediante la utilización de los Costos Basados en Actividades?

CUADRO N° 05

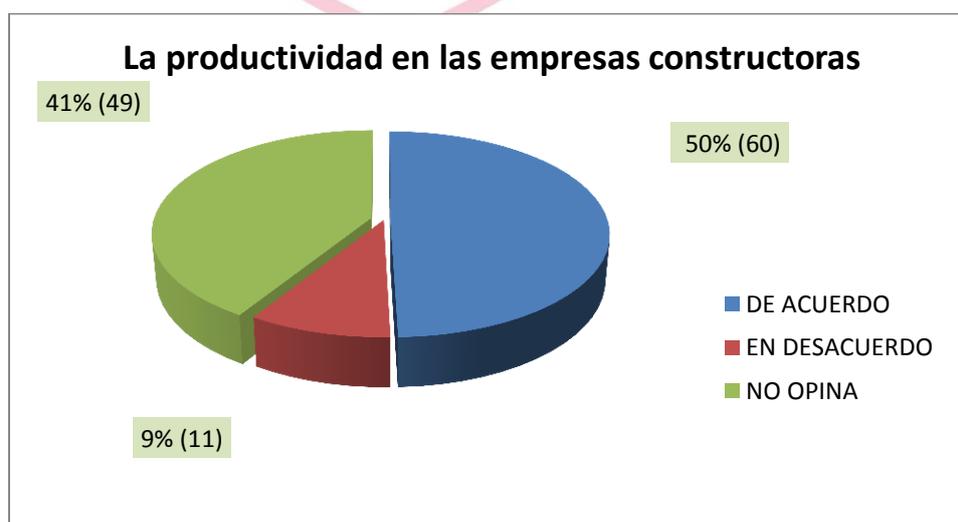
OPCIONES	FRECUENCIA	%
DE ACUERDO	60	50%
EN DESACUERDO	11	9%
NO OPINA	49	41%
TOTALES	120	100%

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

El 50% de los encuestados respondieron estar de acuerdo en que la productividad en las empresas constructoras urbanas es positiva mediante la utilización de los Costos Basados en Actividades. El 41% no opina sobre la pregunta. El 9% de los encuestados respondieron no estar de acuerdo ya que no utiliza los Costos Basados en Actividades y solo emplea los costos tradicionales.

GRAFICO N° 15



f. Los inductores

A la pregunta: ¿Cree usted que los inductores de las actividades de los Costos Basados en Actividades son importantes en las empresas constructoras urbanas?

CUADRO N° 06

OPCIONES	FRECUENCIA	%
DE ACUERDO	15	13 %
EN DESACUERDO	16	13%
NO OPINA	89	74%
TOTALES	120	100%

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Una mayoría, representada por el 74% de los encuestados no opinan que los inductores de las actividades de los Costos Basados en Actividades sean importantes en las empresas constructoras urbanas porque desconocen su utilización. El 13% de los encuestados no están de acuerdo por desconocer la utilización de los inductores de las actividades de los Costos Basados en Actividades. El 13% de los encuestados está de acuerdo sobre la pregunta.

GRAFICO N° 16



g. Intermediación financiera y no financiera

A la pregunta: ¿En su opinión la intermisión financiera y no financiera se da en las empresas constructoras urbanas?

CUADRO N° 07

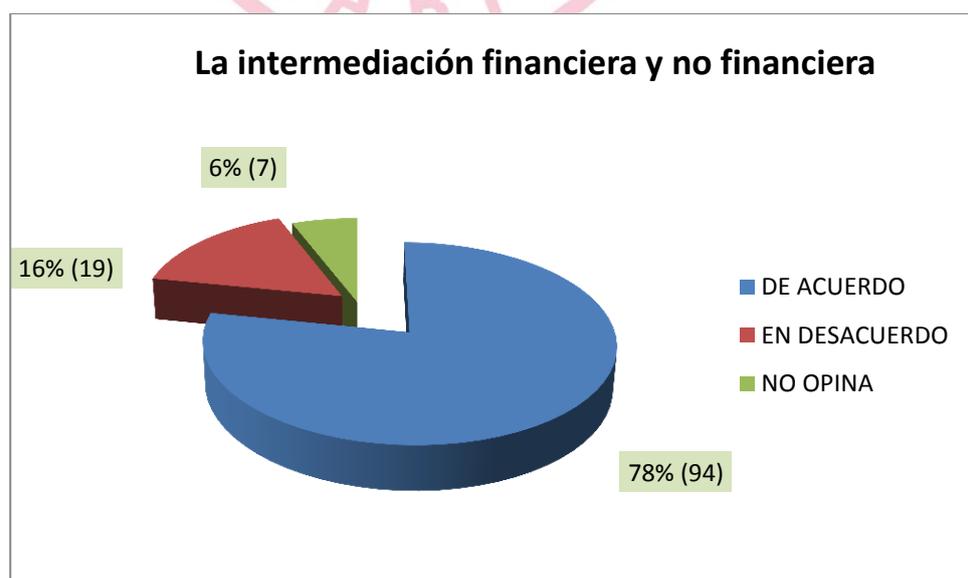
OPCIONES	FRECUENCIA	%
DE ACUERDO	94	78%
EN DESACUERDO	19	16%
NO OPINA	7	6%
TOTALES	120	100%

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

El 78% de los encuestados, contestaron estar de acuerdo, en decir que la intermisión financiera y no financiera se da en las empresas constructoras urbanas. El 16% de los encuestados contestaron en desacuerdo la correcta intermisión financiera y no financiera en las empresas constructoras urbanas. El 6% de los encuestados no opinan sobre la pregunta.

GRAFICO N° 17



- h. Recursos utilizados mediante los Costos Basados en Actividades
 A la pregunta: ¿Considera que los recursos utilizados mediante los Costos Basados en Actividades son importantes en las empresas constructoras urbanas?

CUADRO N° 08

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	45	37%
NO	15	13%
NO OPINA	60	50%
TOTALES	120	100%

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

El 50% de los encuestados, no opinan que los recursos utilizados mediante los Costos Basados en Actividades sean importantes en las empresas constructoras urbanas. El 37% de los encuestados contestaron afirmativamente que es importante la utilización de los recursos mediante los Costos Basados en Actividades. El 13% de los encuestados dicen que no es importante la pregunta.

GRAFICO N° 18



i. Planes de acción

A la pregunta: ¿Cree que a través de los planes de acción que se tomen en las empresas constructoras urbanas deben ser planificadas con anticipación?

CUADRO N° 9

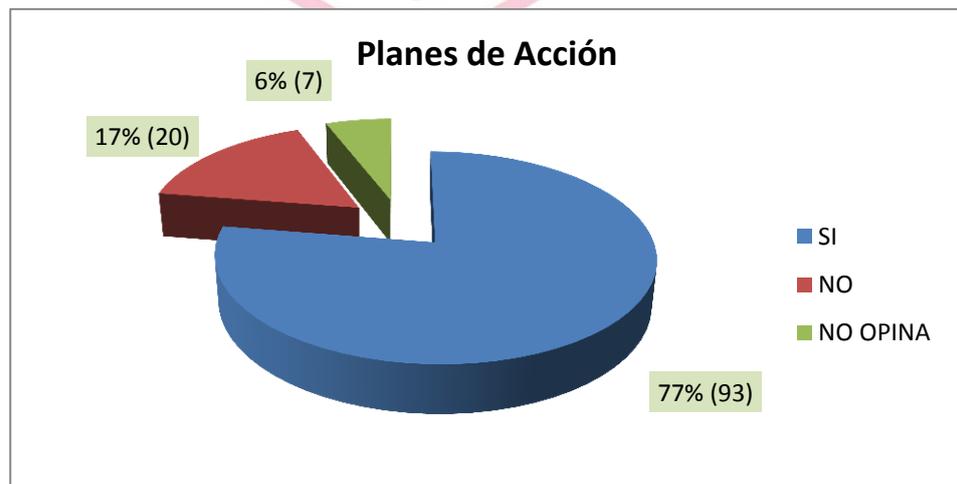
OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	93	77 %
NO	20	17%
NO OPINA	7	6%
TOTALES	120	100%

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

El 77% de los encuestados, contestaron afirmativamente que los planes de acción que se tomen en las empresas constructoras urbanas deben ser planificados con anticipación para el bienestar de los accionistas trabajadores y todos quienes tengan que ver con la empresa. El 17% de los encuestados contestaron negativamente. El 6% de los encuestados no opinan sobre la pregunta.

GRAFICO N° 19



j. Toma de decisiones

A la pregunta: ¿En su opinión se pueden lograr metas satisfactorias con una buena toma de decisiones en las empresas constructoras urbanas?

CUADRO N° 10

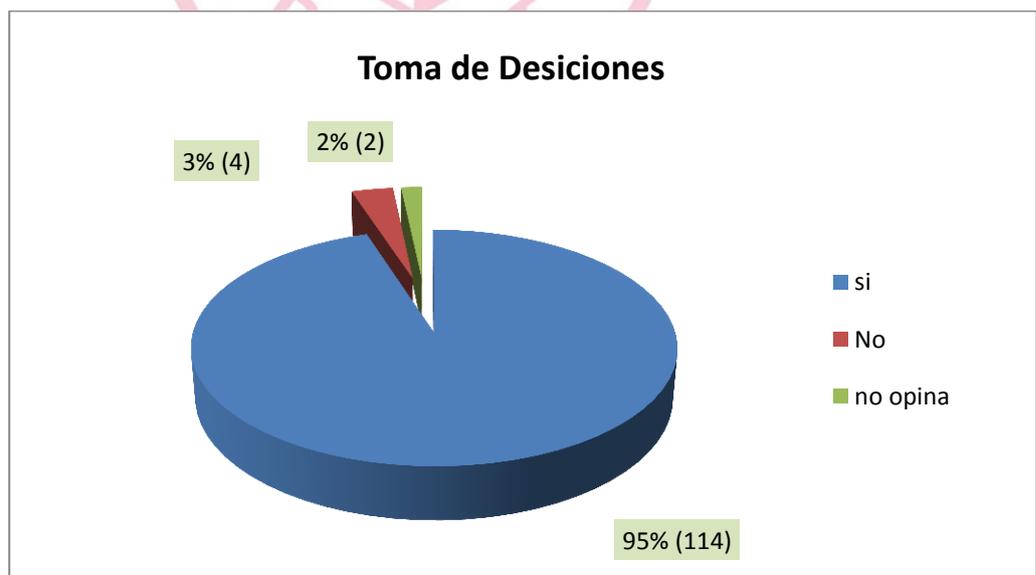
OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	114	95%
NO	4	3%
NO OPINA	2	2%
TOTALES	120	100%

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

El 95% de los encuestados, contestaron afirmativamente, es decir, que se pueden lograr metas satisfactorias con una buena toma de decisiones en las empresas constructoras urbanas. El 3% de los encuestados contestaron negativamente. El 2% de los encuestados no opinan sobre la pregunta.

GRÁFICO N°20



k. Estrategias y políticas

A la pregunta: ¿Las estrategias y políticas acertadas en las empresas constructoras urbanas es a través de una buena Gestión Gerencial?

CUADRO N° 11

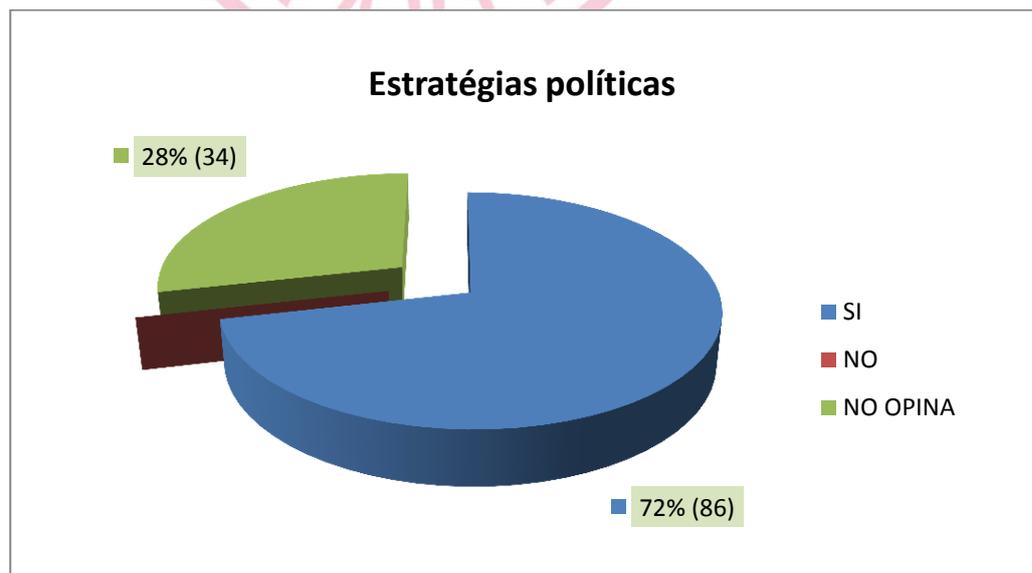
OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	86	72%
NO	0	0%
NO OPINA	34	28%
TOTALES	120	100%

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

El 72% de los encuestados, contestaron afirmativamente de que las estrategias y políticas acertadas en las empresas constructoras urbanas es a través de una buena Gestión Gerencial. El 28% de los encuestados no opinan sobre la pregunta. El 0% corresponde a la opción negativamente.

GRAFICO N° 21



I. Centro de responsabilidad

A la pregunta: ¿Considera que el centro de responsabilidad recae en su totalidad a la Gestión Gerencial de la empresa constructora urbana?

CUADRO N° 12

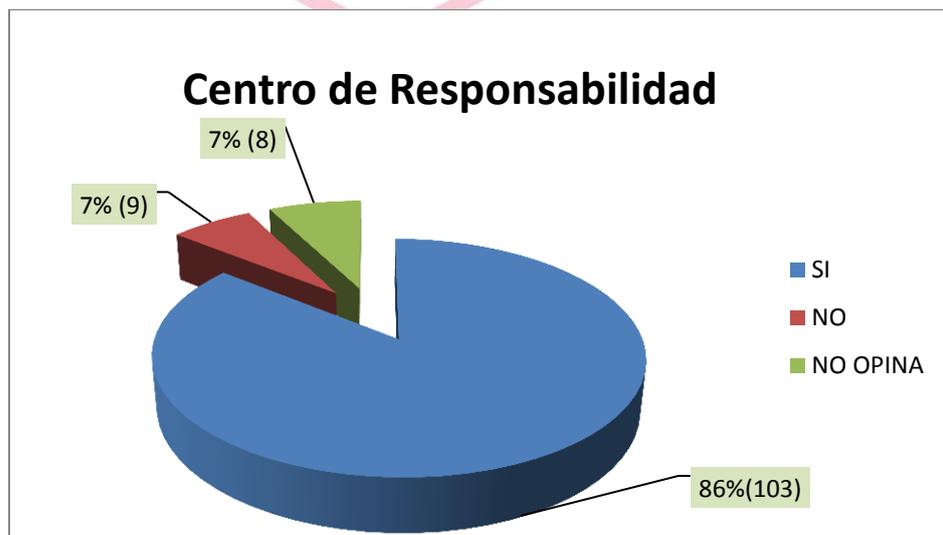
OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	103	86%
NO	8	7%
NO OPINA	9	7%
TOTALES	120	100%

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

El 86% de los encuestados, contestaron afirmativamente que el centro de responsabilidad recae en su totalidad a la Gestión Gerencial de la empresa constructora urbana ya que es de suma importancia su gestión. El 7% de los encuestados contestaron negativamente porque piensa que normal en una empresa en donde todos son responsables de sus actos. El 7% de los encuestados no opinan sobre la pregunta.

GRAFICO N° 22



m. Cultura organizacional

A la pregunta: ¿Considera que las empresas constructoras urbanas deben tener una cultura organizacional bien establecida?

CUADRO N° 13

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	49	41%
NO	24	20%
NO OPINA	47	39%
TOTALES	120	100%

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

El 41% de los encuestados, contestaron afirmativamente de que las empresas constructoras urbanas deben tener una cultura organizacional bien establecida, es decir bien organizada. El 39% de los encuestados no opinan sobre la pregunta. El 20% de los encuestados contestaron negativamente porque piensa que las empresas constructoras urbanas no deben tener una cultura organizacional.

GRAFICO N° 23



n. unidades organizativas

A la pregunta: ¿En su opinión estima que en las empresas constructoras urbanas deben existir unidades organizativas para una buena Gestión Gerencial?

CUADRO N° 14

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	60	50 %
NO	17	14%
NO OPINA	43	36%
TOTALES	120	100%

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

El 50% de los encuestados, contestaron afirmativamente que en las empresas constructoras urbanas deben existir unidades organizativas para una buena Gestión Gerencial. El 36% de los encuestados no opinan sobre la pregunta.

El 14% de los encuestados contestaron negativamente porque piensa que las empresas constructoras urbanas no deben tener unidades organizativas.

GRAFICO N° 24



4.3 Contrastación de la hipótesis

Hipótesis 1

Ho: Costos Basados en Actividades es independiente a la Gestión Gerencial.

Ha: Costos Basados en Actividades está asociada a la Gestión Gerencial.

Bajo la hipótesis nula de independencia, se sabe que los valores del estadístico X^2 se distribuyen según la distribución χ^2 , que depende del parámetro grados de libertad, para probar la hipótesis de independencia de criterios, se ha considerado un nivel de significancia $\alpha = 0.05$ y 4 grados de libertad, cuyo valor tabulado es de $X^2 = 23.158$ que luego será comparado con un χ^2 calculado para la aceptación o rechazo de la hipótesis nula.

¿Usted está de acuerdo con la aplicación de los Costos Basados en Actividades por el área contable de su organización? * ¿De qué manera la gestión gerencial es relevante, en las empresas constructoras urbanas?

FRECUENCIA
OBSERVADA

	COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES			FRECUENCIA
	SI	NO	DESCONOCE	
GESTIÓN GERENCIAL				
DE ACUERDO	31	46	13	90
EN DESACUERDO	0	20	0	20
NO OPINA	0	10	0	10
TOTALES	31	76	13	120

Estadística de la prueba calculada:

$$X^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e} = 23.158$$

Como el estadístico X^2 que se obtiene toma un valor mayor se dirá que la diferencia es significativa. Así, para una seguridad del 95% ($\alpha = 0.05$) el

valor teórico de una distribución χ^2 con cuatro grados de libertad es 9.49, como en el cálculo del χ^2 obtuvimos un valor de 23.158 que supera el valor para $\alpha = 0.05$, podemos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas. Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa (H_a) como probablemente cierta.

Hipótesis 2

H_0 : Procesos productivos es independiente de planes de acción.

H_a : Los procesos productivos están asociados a los planes de acción.

Bajo la hipótesis nula de independencia, se sabe que los valores del estadístico χ^2 se distribuyen según la distribución χ^2 , que depende del parámetro grados de libertad, para probar la hipótesis de independencia de criterios, se ha considerado un nivel de significancia $\alpha = 0.05$ y 4 grados de libertad, cuyo valor taba es de $\chi^2 = 15.147$ que luego será comparado con un χ^2 calculado para la aceptación o rechazo de la hipótesis nula.

¿Está de acuerdo con los procesos productivos que se realizan en su organización? * ¿Está de acuerdo en que los planes de acción influye en los resultados de las empresas constructoras urbanas?

FRECUENCIA

OBSERVADA

PLANES DE ACCION	PROCESOS PRODUCTIVOS			FRECUENCIA
	SI	NO	DESCONOCE	
DE ACUERDO	28	8	7	43
EN DESACUERDO	44	10	0	54
NO OPINA	21	2	0	23
TOTALES	93	20	7	120

Estadística de la prueba calculada:

$$X^2 = \sum \frac{(F_0 - F_e)^2}{F_e} = 15.147$$

Como el estadístico X^2 que se obtiene toma un valor mayor, se dirá que la diferencia es significativa. Así, para una seguridad del 95% ($\alpha = 0.05$) el valor teórico de una distribución χ^2 con cuatro grados de libertad es 9.49 como en el cálculo del X^2 obtuvimos un valor de 15.147 que supera el valor para $\alpha = 0.05$, podemos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas. Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa (H_a) como probablemente cierta.

Hipótesis 3

H_0 : Eficiencia y eficacia es independiente de toma de decisiones.

H_a : Eficiencia y eficacia está asociada a la toma de decisiones.

Bajo la hipótesis nula de independencia, se sabe que los valores del estadístico X^2 se distribuyen según la distribución χ^2 , que depende del parámetro grados de libertad, para probar la hipótesis de independencia de criterios, se ha considerado un nivel de significancia $\alpha = 0.05$ y 4 grados de libertad, cuyo valor taba es de $X^2 = 8.732$ que luego será comparado con el χ^2 calculado para la aceptación o rechazo de la hipótesis nula.

¿Está de acuerdo con la eficiencia y eficacia de los procesos de producción en las empresas constructoras urbana? * ¿Está de acuerdo en que, para lograr la competitividad la toma de decisiones es importante en las empresas constructoras urbanas?

FRECUENCIA

OBSERVADA

TOMA DE DECISIONES	EFICIENCIA Y EFICACIA			FRECUENCIA
	SI	NO	DESCONOCE	
DE ACUERDO	96	3	1	100
EN DESACUERDO	3	1	0	4
NO OPINA	15	0	1	16
TOTALES	114	4	2	120

Estadística de la prueba calculada:

$$X^2 = \sum \frac{(F_0 - F_e)^2}{F_e} = 8.732$$

Como el estadístico X^2 que se obtiene toma un valor mayor, se dirá que la diferencia es significativa. Así, para una seguridad del 95% ($\alpha = 0.05$) el valor teórico de una distribución χ^2 con cuatro grados de libertad es 9.49, como en el cálculo del X^2 obtuvimos un valor de 8.732 que supera al valor para $\alpha = 0.05$, podemos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas. Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa (H_a) como probablemente cierta.

Hipótesis 4

H_0 : Productividad es independiente de estrategias y políticas.

H_a : Productividad está asociada a las estrategias y políticas.

Bajo la hipótesis nula de independencia, se sabe que los valores del estadístico X^2 se distribuyen según la distribución χ^2 , que depende del parámetro grados de libertad, para probar la hipótesis de independencia de criterios, se ha considerado un nivel de significancia $\alpha = 0.05$ y 4 grados de libertad, cuyo valor taba es de $X^2 = 14.218$ que luego será comparado con un χ^2 calculado para la aceptación o rechazo de la hipótesis nula.

¿Usted está de acuerdo con la productividad que tiene las empresas constructoras urbanas? * ¿Está usted de acuerdo con las estrategias y políticas que utilizan las empresas constructoras urbanas?

RECUENCIA
OBSERVADA

ESTRATEGIAS Y POLITICAS	PRODUCTIVIDAD			FRECUENCIA
	SI	NO	DESCONOCE	
DE ACUERDO	42	0	18	60
EN DESACUERDO	3	0	8	11
NO OPINA	41	0	8	49
TOTALES	86	0	34	120

Estadística de la prueba calculada:

$$X^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e} = 14.218$$

Como el estadístico X^2 que se obtiene toma un valor mayor se dirá que la diferencia es significativa. Así, para una seguridad del 95% ($\alpha = 0.05$) el valor teórico de una distribución χ^2 con cuatro grados de libertad es 9.49, como en el cálculo del X^2 obtuvimos un valor de 14.218 que supera el valor para $\alpha = 0.05$, podemos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas. Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa (H_a) como probablemente cierta.

Hipótesis 5

H_0 : Inductores es independiente de centro de responsabilidad.

H_a : Inductores está asociada al centro de responsabilidad.

Bajo la hipótesis nula de independencia, se sabe que los valores del estadístico X^2 se distribuyen según la distribución χ^2 , que depende del parámetro grados de libertad, para probar la hipótesis de independencia de criterios, se ha considerado un nivel de significancia $\alpha = 0.05$ y 4 grados de libertad, cuyo valor taba es de $X^2 = 18.034$ que luego será comparado con un χ^2 calculado para la aceptación o rechazo de la hipótesis nula.

¿Está de acuerdo en que los inductores de Costos Basados en Actividades es importante para realizar eficientemente las actividades productivas en las empresas constructoras urbanas? * ¿Está de acuerdo en que el centro de responsabilidad recae en la gestión gerencial de las empresas constructoras urbanas?

FRECUENCIA
OBSERVADA

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	INDUCTORES			FRECUENCIA
	SI	NO	DESCONOCE	
DE ACUERDO	9	1	5	15
EN DESACUERDO	15	0	1	16
NO OPINA	79	7	3	89
TOTALES	103	8	9	120

Estadística de la prueba calculada:

$$X^2 = \sum \frac{(F_0 - F_e)^2}{F_e} = 18.034$$

Como el estadístico X² que se obtiene toma un valor mayor, se dirá que la diferencia es significativa. Así, para una seguridad del 95% ($\alpha = 0.05$) el valor teórico de una distribución χ^2 con cuatro grados de libertad es 9.49 como en el cálculo del X² obtuvimos un valor de 18.034 que supera el valor para $\alpha = 0.05$, podemos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas. Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula (H₀) y aceptamos la hipótesis alternativa (H_a) como probablemente cierta.

Hipótesis 6

H₀: intermediación financiera y no financiera es independiente de la cultura organizacional.

Ha: intermediación financiera y no financiera está asociada de la cultura organizacional.

Bajo la hipótesis nula de independencia, se sabe que los valores del estadístico X^2 se distribuyen según la distribución χ^2 , que depende del parámetro grados de libertad, para probar la hipótesis de independencia de criterios, se ha considerado un nivel de significancia $\alpha = 0.05$ y 4 grados de libertad, cuyo valor taba es de $X^2 = 38.309$ que luego será comparado con el χ^2 calculado para la aceptación o rechazo de la hipótesis nula.

¿Está de acuerdo en la intermediación financiera y no financiera que desarrollan los empresarios en las empresas constructoras urbanas? *

¿Está de acuerdo en que la cultura organizacional es eficiente en las empresas constructoras urbanas?

FRECUENCIA
OBSERVADA

CULTURA ORGANIZACIONAL	INTERMEDIACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA			FRECUENCIA
	SI	NO	DESCONOCE	
DE ACUERDO	47	16	31	94
EN DESACUERDO	1	2	16	19
NO OPINA	0	6	1	7
TOTALES	48	24	48	120

Estadística de la prueba calculada:

$$X^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e} = 38.309$$

Como el estadístico X^2 que se obtiene toma un valor mayor, se dirá que la diferencia es significativa. Así, para una seguridad del 95% ($\alpha = 0.05$) el valor teórico de una distribución χ^2 con cuatro grados de libertad es 9.49,

como en el cálculo del χ^2 obtuvimos un valor de 38.309 que supera al valor para $\alpha = 0.05$, podemos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas. Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa (H_a) como probablemente cierta.

Hipótesis 7

H_0 : Recursos es independiente de unidades organizativas.

H_a : Recursos está asociado con las unidades organizativas.

Bajo la hipótesis nula de independencia, se sabe que los valores del estadístico χ^2 se distribuyen según la distribución χ^2 , que depende del parámetro grados de libertad, para probar la hipótesis de independencia de criterios, se ha considerado un nivel de significancia $\alpha = 0.05$ y 4 grados de libertad, cuyo valor taba es de $\chi^2 = 39.788$ que luego será comparado con el χ^2 calculado para la aceptación o rechazo de la hipótesis nula.

¿Está de acuerdo con los recursos de producción que emplean las empresas constructoras urbanas? * ¿Está de acuerdo en que las unidades organizativas, para lograr competitividad las empresas constructoras urbanas deben de invertir en nuevas tecnologías?

FRECUENCIA

OBSERVADA

UNIDADES ORGANIZATIVAS	RECURSOS			FRECUENCIA
	SI	NO	DESCONOCE	
DE ACUERDO	37	2	6	45
EN DESACUERDO	8	0	7	15
NO OPINA	15	15	30	60
TOTALES	60	17	43	120

Estadística de la prueba calculada:

$$X^2 = \sum \frac{(F_0 - F_e)^2}{F_e} = 39.788$$

Como el estadístico X^2 que se obtiene toma un valor mayor, se dirá que la diferencia es significativa. Así, para una seguridad del 95% ($\alpha = 0.05$) el valor teórico de una distribución χ^2 con cuatro grados de libertad es 9.49, como en el cálculo del X^2 obtuvimos un valor de 39.788 que supera al valor para $\alpha = 0.05$, podemos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas. Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa (H_a) como probablemente cierta.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

Los costos tradicionales en los últimos tiempos han perdido validez, ya que la eficiencia productiva no se remite únicamente a la maximización de la producción y a la minimización de los costos. El mundo, la sociedad, las organizaciones, los individuos y el entorno tienden a cambiar rápidamente, es por ello que todas las cosas que rodean estos sistemas tienen que acoplarse al ritmo de substitución de las normas que rigen el nuevo orden social y para el caso que compete a este artículo, el productivo y empresarial.

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

labores y tareas elementales cuya realización determina los productos finales de la producción.

Las empresas no pueden seguir realizando tareas que no le generen valor, deben eliminarse todas aquellas tareas que entorpezcan o no ayuden al desempeño eficaz de los factores productivos, porque este valor es lo que le da el posicionamiento privilegiado o menospreciado que se tenga el mercado, La contabilidad de costos por actividades plantea no sólo un modelo de cálculo de costos por actividades empresariales, sino que constituye un instrumento fundamental del análisis y reflexión estratégica tanto de la organización empresarial como del lanzamiento y explotación de nuevos productos, por lo que su campo de actuación se extiende desde la concepción y diseño de cada producto hasta su explotación definitiva .

5.2 Conclusiones

- a. Se ha comprobado que las empresas constructoras urbanas en su mayoría no aplican los Costos Basados en Actividades que a diferencia de los sistemas tradicionales, los costos ABC permite realizar un seguimiento detallado del flujo de actividades en su organización mediante la creación de vínculos entre las actividades y los objetos de costo y por lo tanto la GESTIÓN GERENCIAL estaría tomando decisiones erróneas que perjudiquen a las empresas constructoras urbanas.
- b. Los procesos Productivos no son los adecuados porque no tienen una secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto, ya que de ella depende el alto grado la productividad del proceso y de la selección cuidadosa de cada uno de ellos, por lo tanto los planes de acción que son instrumentos gerenciales de programación y control de ejecución no es verdadera en relación a las estrategias y proyectos establecidos.

- c. La eficiencia y eficacia no va de la mano con los objetivos y metas programadas, no son los esperados por las empresas constructoras urbanas ya que los recursos disponibles en un tiempo predeterminado y la capacidad para cumplir con la calidad y cantidad de producción no son óptimos y permite que la toma de decisiones no ayude a alcanzar los objetivos y metas programadas con optimización.
- d. La productividad en las empresas constructoras urbanas no se desarrolla en un ordenamiento adecuado ya que siguen utilizando los costos tradicionales que tienen resultados pero no lo esperado por los empresarios constructores que estarían fallado en sus estrategias y políticas de hacer desarrollar la empresa y crecer en el mercado empresarial.
- e. Existe desconocimiento en las empresas constructoras urbanas de utilizar los inductores de costos de producción por un sistema productivo ya que los recursos utilizados para obtener dicha producción en la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos no son los esperados y por lo tanto el centro de responsabilidad que recae en los que administran las empresas no son las adecuadas en hacer cumplir en el tiempo y en la calidad del producto esperado por los dueños de la sociedad .
- f. La intermediación financiera y no financiera, no se cumple en la comunicación entre la empresa, los accionistas e inversionistas potenciales y trabajadores todos, que tiende a trabajar cada quien por su lado y no desarrollarse en un conjunto de acciones mediante la comunicación y por lo tanto no existe una cultura organizacional definida de valores y normas que deben ser compartidas por personas y grupos de conforman una organización.

- g. Al no utilizar los Costos Basados en Actividades, los recursos necesarios que deben tener las empresas constructoras urbanas y cuyos elementos esenciales ayudan a mejorar y establecer los principales elementos de gestión mediante aportes a la sociedad no son los esperados y por lo tanto la unidad organizativa comandado por los accionistas, directorio de una sociedad no tienen las herramientas necesarias para establecer lo mejor para el crecimiento de la empresa.

5.3 Recomendaciones

- a. Por mi experiencia laboral y académica recomiendo que las empresas constructoras urbanas deben de utilizar los Costos Basados en Actividades ya que con una buena Gestión gerencial las empresas mencionadas a corto plazo verán los resultados positivos y además conociendo los costos innecesarios en la producción ya que el ABC permite realizar un seguimiento detallado del flujo de actividades en la organización mediante la creación de vínculos entre las actividades y los objetos de costo y más la comunicación entre el personal de las divisiones que conforman una empresa y todos cumplan el mismo objetivo trazado por la gerencia, solo así diremos que la empresa a muy corto plazo tendrán grandes resultados.
- b. Al ser los procesos productivos una secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto, pues de ella depende en alto grado la productividad del proceso y la selección cuidadosa de cada uno de sus pasos y la secuencia de ellos nos ayudará a lograr los principales objetivos de producción para esto los planes de acción que son instrumentos gerenciales de programación y control de ejecución de los proyectos y actividades deben llevarse a cabo por todas las dependencias de la empresa para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos .

- c. La eficiencia y eficacia son muy importantes en una empresa constructora urbana y va de la mano con los objetivos y metas programadas, ya que los recursos disponibles en un tiempo predeterminado y la capacidad para cumplir con la calidad y cantidad de producción serán óptimos y permitiría que la toma de decisiones ayude alcanzar los objetivos y metas con optimización.
- d. Mediante la utilización de los Costos basados en Actividades la productividad en las empresas constructoras urbanas se desarrollaría en un ordenamiento adecuado a través del conocimiento y aplicación por parte del personal que conforman la sociedad así obtendrían los resultados esperados por los empresarios constructores y que gracias a sus buenas estrategias y políticas las empresas constructoras urbanas tendrían el mejor sitio en el mercado empresarial.
- e. Si las empresas constructoras urbanas capacitan a sus trabajadores y ellos comienzan a emplear los Costos Basados en Actividades entonces puedo afirmar que los inductores de costos de producción por un sistema productivo sería beneficioso ya que los recursos utilizados para obtener dicha producción en la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos son los esperados y por lo tanto el centro de responsabilidad que recae en los que administran las empresas son las adecuadas en hacer cumplir en el tiempo y la calidad esperada por los dueños de la sociedad .
- f. Un buen manejo de la intermediación financiera y no financiera, es decir, en la comunicación entre la empresa, los accionistas e inversionistas potenciales y trabajadores todos, las empresas constructoras urbanas se desarrollaría en un conjunto de acciones positivas y por lo tanto existiría una cultura organizacional definida

de valores y normas que deben ser compartidas por personas y grupos que conforman la organización.

- g. Las empresas constructoras urbanas al utilizar los Costos Basados en Actividades, obtendrían los mejores recursos y cuyos elementos esenciales ayudarían en mejorar y establecer los principales elementos de gestión mediante los aportes a la sociedad y por lo tanto la unidad organizativa de la empresa que es comandada por los accionistas, directorio tendrían las herramientas necesarias para establecer lo mejor para el crecimiento de la empresa.

Propuesta

Mi tesis sobre “Aplicación de los Costos Basados en Actividades de la Gestión Gerencial en las empresas constructoras urbanas”, es una investigación que incluye desarrollo, experiencia laboral, estadísticas y el único propósito es de contribuir al conocimiento y ponerlo en práctica en las empresas constructoras urbanas. Para lograrlo involucra a todos los trabajadores de la empresa, ya que a base de ellos se obtendrán datos o información que se pueda medir los costos a través de actividades y así conocer donde involucra el exceso de gastos innecesarios en la producción de un producto terminado.

Para poder ponerlo en práctica es recomendable que la Gestión Gerencial muestre actitud y sepa ordenar y tomar decisiones que conlleve a desarrolla y crecimiento de la empresa en marcha.

Mi investigación mediante trabajo de campo, esto incluye datos obtenidos a través de encuestas, entrevistas, casos, observaciones, pude comprobar que las empresas constructoras urbanas no utilizan los Costos Basados en Actividades por falta de personal capacitado y entrenado.

Por lo tanto me someto al jurado calificador, para demostrar que mi tesis es de suma importancia y necesaria para las empresas constructoras urbanas, así obtener de Grado de Doctor en Contabilidad y Finanzas



FUENTES DE INFORMACIÓN

A. Referencias bibliográficas

1. APAZA MEZA Mario. COSTOS ABC, ABM y ABB. Editora y Distribuidora Real SRL - 2003.
2. ELLIDO SANCHEZ Pedro Alberto. COSTOS ABC COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES. Diseño diagramación, montaje e Impresión, Instituto de Investigación El Pacífico EIRL Edición 2003. 512 páginas
3. CONTADORES Y EMPRESAS.PRIMERA EDICION ABRIL 2009.
4. CUEVAS VILLEGAS Carlos Fernando. ESTUDIOS GERENCIALES. Universidad ICESI. Cali, Colombia - 2004.
5. CHARLES T. Horngren, SRIKANT M. Datar y George FOSTER.CONTABILIDAD DE COSTOS UN ENFOQUE GERENCIAL. 2,001. Decimosegunda edición. Instituto tecnológico Autónomo de México- ITAM.
6. DEJO, Federico, Nelson Shack y Carlos OLIVERA.HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA GERENCIA DEL DESARROLLO LOCAL. PERÚ. Imprenta Unión 2005.
7. ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo y Orlando ESTUPIÑAN GAITÁN.ANÁLISIS FINANCIERO Y DE GESTIÓN.2da. Edición Bogotá, D.C., Editorial Kimpres Ltda.-Junio 2006.
8. FLORES SORIA, Jaime. COSTOS PRESUPUESTOS. Edición 2010. Editorial Centro de Especialización en Contabilidad y Finanzas E.I.R.L.
9. ISIDRO CHAMBERGO Guillermo. INTRODUCCION A LOS COSTOS EMPRESARIALES. Primera edición Mayo 2000. IMPRIMATUR EIRL.
10. PINKAS, Flint. GERENCIA INTEGRAL. Editorial Jurídica Grijley E.I.R.L. Lima 2006.
11. RALPH S. POLIMENI, FRANK J. FABOZZI y ARTHUR H. ADELBERG. CONTABILIDAD DE COSTOS. CONCEPTOS Y APLICACIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES. Tercera edición Quinta reimpresión Editora: Martha Edna SUAREZ R.

Impreso por: Lito Camargo LTDA. Santa Fé de Bogotá, D.C. Colombia Enero 2010. 879 Páginas.

12. SANTA CRUZ RAMOS Alfonso y María Diana TORRES CARPIO. TRATADO DE CONTABILIDAD DE COSTOS. Primera edición Julio 2008. Impresión Instituto Pacífico SAC.

B. Referencias electrónicas

13. www.loscostos.info/costeoabc.html.2010.
14. ww.monografias.com › Administración y Finanzas › Contabilidad.2007 Alexander G.Lic. En Administración. Venezuela
15. www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/43/actividades.htm.2002ABC A=activity B= based C=costing ARTÍCULO APORTADO POR FREDDY BELTRÁN
16. www.gerenciaynegocios.com/abc.../02%20-%20como_surge_abc... © 2.010 GerenciayNegocios.com. Todos los derechos reservados. All Rights Reserved. ABACO NET GROUP SAS.
17. www.remolinaestrada.com/cms/index.php?option=com...En caché - Similares.2006. ABC Costos Basados en Actividades: Una Herramienta de Gestión. Diego Cárdenas-Gerente Consultor remolina Estrada-Sergio Castaño-MD_MBA.
18. www.sas.com/offices/europe/spain/prodsol/.../abm2.html - España Sergio BlasBusiness Solutions Development ManagerSAS España.
19. www.angelfire.com/ultra/consultora-costos/abb.html
20. Admindeempresas.blogspot.com/.../la-gestion-gerencial-concepto-e.ht...
21. www.degerencia.com/.../pilares-de-una-gestión-gerencial-relevante.2011 Pilares de una gestión gerencial relevante. José Manuel Vecino.
22. <http://www.monografias.com/trabajos55/gestion-cultural/gestion-cultural2.shtml> Sánchez Almao, Ludy. Doctorado en ciencias gerenciales. Unefa – Venezuela.
23. <http://mostrandonuestrotalento.blogspot.com/2009/04/influencia-de-la-gerencia-en-la-gestion.html>

24. www.gestiopolis.com/.../la-gestion-gerencial-y-conceptos-de-gerenci.2006. El diamante de la gestión gerencial. José Manuel Vecino, Gerente de Job Management Visión.





**ANEXO Nº 01
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

APLICACIÓN DE LOS COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES DE LA GESTIÓN GERENCIAL EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS URBANAS

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p>Problema General ¿De qué manera la aplicación de los Costos Basados en Actividades incide la gestión gerencial en las empresas constructoras urbanas?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>a. ¿En qué medida los procesos productivos influye planes de acción en las empresas constructoras urbanas?</p> <p>b. ¿De qué manera la eficiencia y eficacia induce la toma de decisiones en las empresas constructoras urbanas?</p> <p>c. ¿De qué manera la productividad influye las estrategias y políticas en las empresas constructoras urbanas?</p> <p>d. ¿En qué medida los inductores de las actividades de costos permite conocer el centro de responsabilidad en las empresas constructoras urbanas?</p> <p>e. ¿En qué medida la intermediación financiera y no financiera incide la cultura organizacional en las empresas constructoras urbanas?</p> <p>f. ¿De qué manera la distribución y asignación de recursos logra los objetivos de las unidades organizativas en las empresas constructoras urbanas?</p>	<p>Objetivo General Determinar si la aplicación de los Costos Basados en Actividades incide la gestión gerencial en las empresas constructoras urbanas.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>a. Precisar si los procesos productivos influye planes de acción en las empresas constructoras urbanas.</p> <p>b. Indicar si la eficiencia y eficacia induce la toma de decisiones en las empresas constructoras urbanas.</p> <p>c. Determinar si la productividad influye las estrategias y políticas en las empresas constructoras urbanas.</p> <p>d. Precisar si los inductores de las actividades de costos permite conocer el centro de responsabilidad en las empresas constructoras urbanas.</p> <p>e. Determinar si la intermediación financiera y no financiera incide la cultura organizacional en las empresas constructoras urbanas.</p> <p>f. Indicar si la distribución y asignación de recursos logra los Objetivos de las unidades organizativas en las empresas constructoras urbanas.</p>	<p>Hipótesis General La aplicación de los Costos Basados en Actividades incide favorablemente la Gestión Gerencial en las empresas constructoras urbanas.</p> <p>Hipótesis Específicos</p> <p>a. Los procesos productivos influyen positivamente los planes de acción en las empresas constructoras urbanas.</p> <p>b. La eficiencia y eficacia induce acertadamente la toma de decisiones de las empresas constructoras urbanas.</p> <p>c. La productividad influye favorablemente las estrategias y políticas en las empresas constructoras urbanas.</p> <p>d. Los inductores de las actividades de costos permiten conocer el centro de responsabilidad en las empresas constructoras urbanas</p> <p>e. La intermediación financiera y no financiera incide positivamente la cultura organizacional en las empresas constructoras urbanas.</p> <p>f. La distribución y asignación de recursos logra los objetivos de las unidades organizativas en las empresas constructoras urbanas.</p>	<p>Variable independiente</p> <p>X = Costos Basados en Actividades</p> <p>INDICADORES</p> <p>X1 = Procesos productivos. X2 = Eficiencia y eficacia. X3 = Productividad. X4 = Inductores. X5 = Intermediación financiera y no financiera. X6 = Recursos.</p> <p>Variable dependiente</p> <p>Y = Gestión gerencial</p> <p>INDICADORES</p> <p>Y1 = Planes de acción Y2 = Toma de decisiones. Y3 = Estrategias y políticas. Y4 = Centro de responsabilidad. Y5 = Cultura organizacional Y6 = Unidades organizativas</p>	<p>1. Tipo de Matriz Aplicada</p> <p>2. Nivel de Investigación Descriptiva y aplicada</p> <p>3. Métodos Descriptivos, analíticos Inductivos</p> <p>4. Diseño de Investigación Por objetivos</p> <p>5. Población Empresas constructoras</p> <p>6. Muestra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representativa • Técnicas • Entrevistas • Encuestas • Análisis documental

ANEXO N° 02

ENCUESTA

Instrucciones:

La Técnica de la Encuesta, está orientada a buscar información de interés sobre el tema “APLICACIÓN DE LOS COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES DE LA GESTIÓN GERENCIAL EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS URBANAS”; al respecto, se le pide que en las preguntas que a continuación se acompaña, elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X) al lado derecho, su aporte será de mucho interés en este trabajo de investigación. Se le agradece su participación.

Nombre del Encuestado:

Cargo que desempeña : Contador () Gerente ()

Edad :

Sexo:

Nivel de instrucción :

1.- ¿En su opinión todas las empresas constructoras urbanas utilizan los Costos Basados en Actividades?

a) Si ()

b) No ()

c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....

.....

2.- ¿Cómo alto ejecutivo de su empresa constructora urbana, usted aplica algún plan estratégico en la Gestión Gerencial?

a) Si ()

b) No ()

c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....

3.- ¿Cree usted que los procesos productivos se dan en las empresas constructoras urbanas a través de los costos Basados en Actividades?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....

.....

4.- ¿En su opinión es importante la eficiencia y eficacia en las empresas constructoras urbanas?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....

.....

5.- ¿Considera que la productividad en las empresas constructoras urbanas es positiva mediante la utilización de los Costos Basados en Actividades?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....

.....

6.- ¿Cree usted que los inductores de las actividades de los Costos Basados en Actividades son importantes en las empresas constructoras urbanas?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....

.....

7.- ¿En su opinión la intermediación financiera y no financiera se da en las empresas constructoras urbanas?

a) Si ()

b) No ()

c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....

.....

8.- ¿Considera que los recursos utilizados mediante los Costos Basados en Actividades son importantes en las empresas constructoras urbanas?

a) Si ()

b) No ()

c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....

.....

9.- ¿Cree que a través de los planes de acción que se tomen en las empresas constructoras urbanas deben ser planificadas con anticipación?

a) Si ()

b) No ()

c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....

.....

10.- ¿En su opinión se pueden lograr metas satisfactorias con una buena toma de decisiones en las empresas constructoras urbanas?

a) Si ()

b) No ()

c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....

.....

11.- ¿Las estrategias y políticas acertadas en las empresas constructoras urbanas es a través de una buena Gestión Gerencial?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....

.....

12.- ¿Considera que el centro de responsabilidad recae en su totalidad a la Gestión Gerencial de la empresa constructora urbana?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....

.....

13.- ¿Considera que las empresas constructoras urbanas deben tener una cultura organizacional bien establecida?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....

.....

14.- ¿En su opinión estima que en las empresas constructoras urbanas deben existir unidades organizativas para una buena Gestión Gerencial?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....

ANEXO N° 3

ENTREVISTA

La presente técnica tiene por finalidad recoger información importante sobre el tema del “APLICACIÓN DE LOS COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES DE LA GESTIÓN GERENCIAL EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS URBANAS”. Sobre el particular, solicitamos con las preguntas a continuación planteadas, se sirva responder con claridad y precisión; toda vez que dichos datos serán de gran interés para mi proyecto:

Nombre del Entrevistado:

Cargo que desempeña: Contador () Gerente ()

Edad : Sexo: Nivel de instrucción :

Tiempo en el cargo : :

1. ¿Cómo alto ejecutivo de la Gestión Gerencial de su empresa constructora urbana, aplica un plan estratégico para la utilización de los Costos Basados en Actividades?

.....
.....

2. ¿Los actuales rendimientos obtenidos en las empresas constructoras urbanas, reflejan una adecuada planificación en la Gestión Gerencial y cumplen con las expectativas de ganancias mediante la utilización de los Costos Basados en Actividades?

.....
.....

3. ¿De qué manera una adecuada utilización de los Costos Basados en Actividades, contribuyen al logro de los objetivos empresariales de la Gestión Gerencial en las empresas constructoras urbanas?

.....
.....

4.- ¿La implementación de los Costos Basados en Actividades, involucra a todos los que participan en las operaciones y actividades de la Gestión Gerencial en las empresas constructoras urbanas?

.....
.....

5. ¿Según su experiencia de la Gestión Gerencial en las empresas constructoras urbanas, que grado de conocimiento de los Costos Basados en Actividades deben tener el personal que usted dirige?

.....
.....

6. ¿Cómo funcionario de la Gestión Gerencial de la empresa constructora urbana, cómo definiría el nivel de decisiones estratégicas de los Costos Basados en Actividades en comparación con otras actividades económicas?

.....
.....

7. ¿Por su experiencia profesional, indique si una buena implementación de los Costos Basados en Actividades, podría ayudar a la Gestión Gerencial en el control de las acciones de los planes diseñados en las empresas constructoras urbanas?

.....
.....

8. ¿Cómo definiría el logro de los planes y programas de la Gestión Gerencial considerando los Costos Basados en Actividades mediante la determinación de ingresos y costos en las empresas constructoras urbanas?

.....
.....

9. ¿Cómo funcionario importante de su empresa constructora urbana, que entiende por “control de Gestión Gerencial en la evaluación financiera tomando en cuenta los Costos Basados en Actividades?

.....
.....

10. ¿Cómo definiría los Costos Basados en Actividades en relación a las operaciones diarias y cuál sería su importancia para una correcta Gestión Gerencial en el establecimiento de metas y objetivos de las empresas constructoras urbanas?

.....
.....



ANEXO N° 4

DATOS ESTADÍSTICOS

GRÁFICO N°25

SECTOR CONSTRUCCION

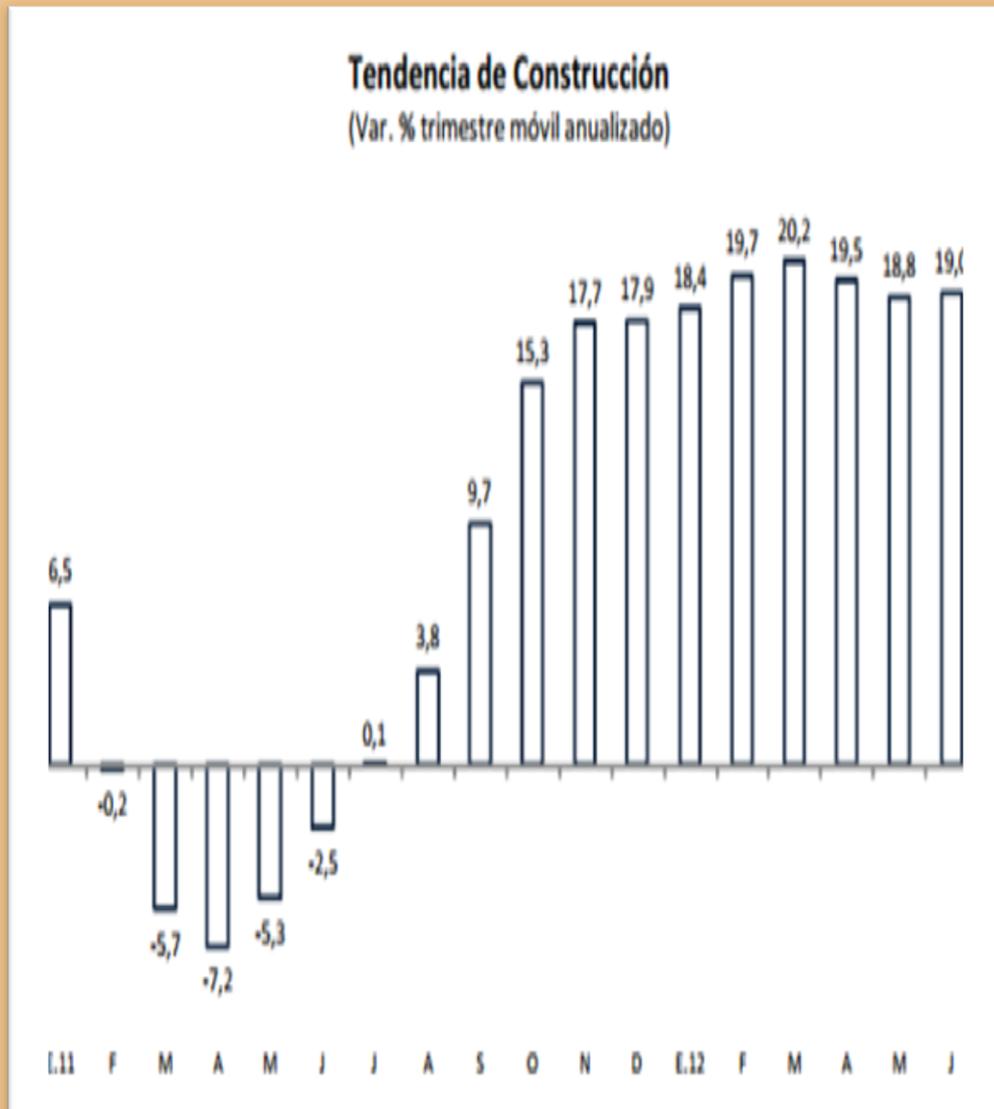


GRÁFICO N° 26 SITUACION ACTUAL DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN



Fuente: Mi Vivienda

GRÁFICO N° 27
TENDENCIA DE CONSTRUCCION ENERO 2011- JUNIO 2012



Fuente: <http://www.ipragma.org/2012/08/cpacasc1-analisis-tnico-10022012/>

GRÁFICO N° 28
EVOLUCION DE VENTAS DE VIVIENDAS EN LIMA A SETIEMBRE DE 2012



Fuente: Informe de Coyuntura Inmobiliaria INCOIN
<http://www.larepublica.pe/infografias/la-evolucion-de-la-venta-de-viviendas-en-lima-18-10-2012>.

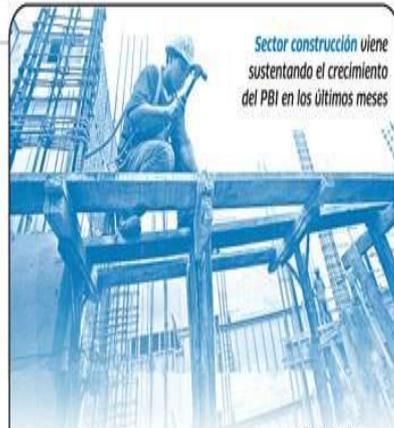
GRÁFICO N° 29 AVANCE ECONÓMICO NACIONAL 2012

Avance de la economía nacional en el 2012

Evolución mensual de la Producción Nacional 2010-2012

(Variación % respecto a similar periodo del año anterior)

REF: ■ Var. % mes de análisis ■ Var. % del índice de la Producción Nacional
○ Índice Global de la Producción Nacional



Sector construcción viene sustentando el crecimiento del PBI en los últimos meses

PBI POR SECTORES

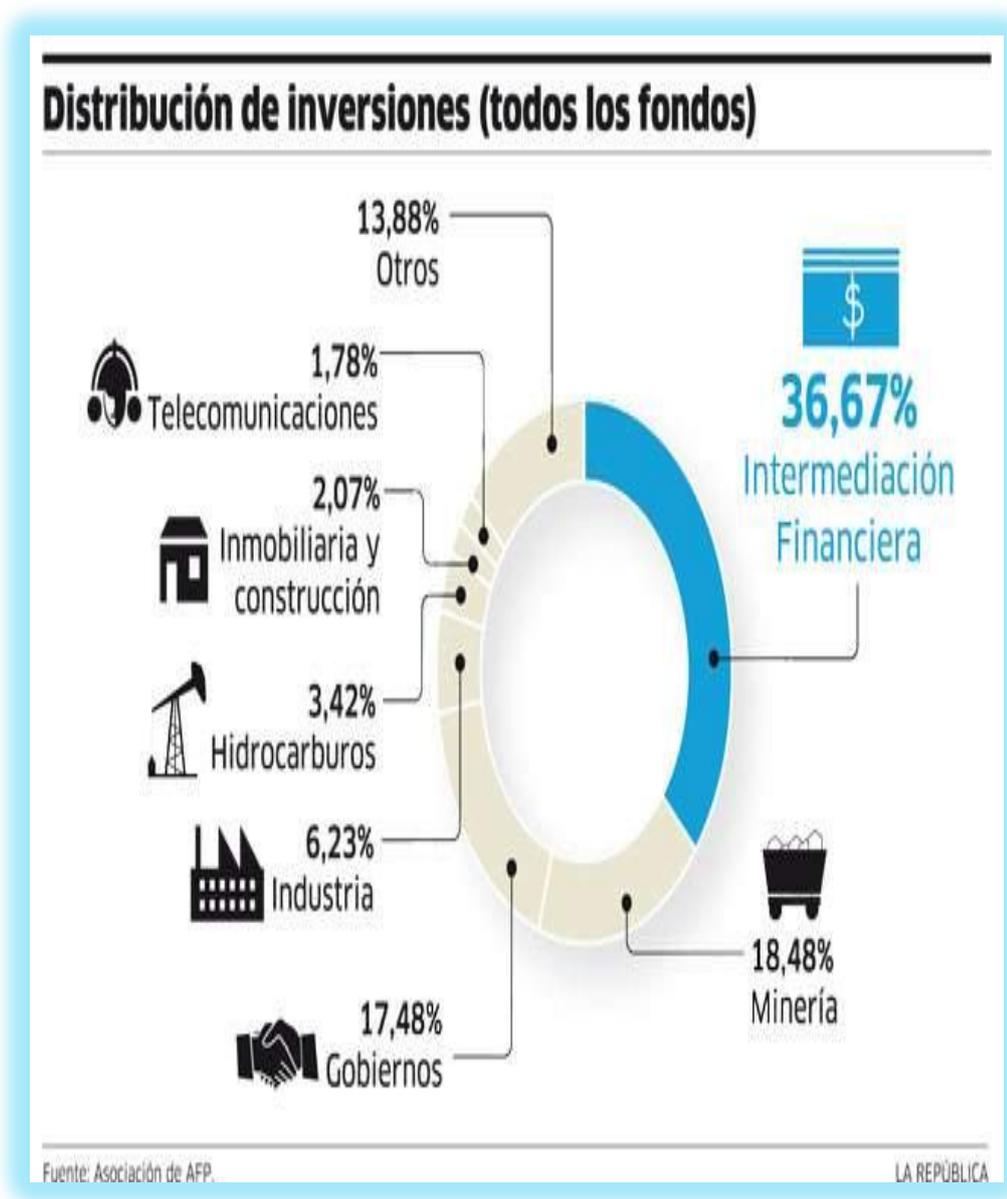
	Ponderación	2012/2011	
		Julio (%)	Enero-julio (%)
Construcción	5,58	21,47	15,69
Financiero y seguros	1,84	12,98	10,89
Servicios prestados a empresas	7,10	7,56	7,56
Restaurantes y hoteles	4,17	7,45	9,46
Total industrias	90,26	7,04	6,24
Comercio	14,57	6,88	7,08
Transporte y comunicaciones	7,52	6,82	8,14
Agropecuaria	7,60	0,19	3,86
Pesca	0,72	-3,09	-10,96
Minería e hidrocarburos	4,67	4,21	3,86
Manufactura	15,98	4,78	0,36
Electricidad y agua	1,90	5,70	5,65
Servicios gubernamentales	6,33	4,93	4,85
Resto de otros servicios	12,29	7,71	6,81
Economía total	100,00	17,21	6,27
DI-Otros impuestos a los productos	9,74	9,26	6,59

Fuente: INEI

LA REPUBLICA

Fuente: INEI. Publicado en el diario **La República**.
<http://www.larepublica.pe/infografias/ifec-pbi-julio-2012-15-09-2012>

GRÁFICO N° 30
INVERSIONES AL PRIMER SEMESTRE 2012



Fuente: Asociación de AFP. Publica en diario **La República**.
<http://www.larepublica.pe/infografias/distribucion-de-inversiones-todos-los-fondos-26-06-2012>