

**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO**  
**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO**  
**Facultad De Ciencias Empresariales**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**  
**Y FINANZAS**



**TESIS**

**COSTOS ABC PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES**  
**EMPRESARIALES DE LA EMPRESA EXTRACTORA**  
**HUALLAGA E.I.R.L. TOCACHE – 2019.**

**para optar el Título Profesional de:**  
**CONTADOR PÚBLICO**

**TESISTA**

Bach. RICOPA PANDURO, Luis Enrique

**ASESOR**

Mtra. HUERTO ORIZANO, Diana

Huánuco - Perú  
2019

**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la ciudad de Huánuco, siendo las 15:00 horas del día 06 del mes de diciembre del año 2019, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales (Aula 201-P5), en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador, integrado por los docentes:

Mtro. Tonio Lucho Repetto García	(Presidente)
Mtra. Lucy Janet Espinoza Chávez	(Secretario)
Mtro. Eddie Misael Samaniego Pimentel	(Vocal)

Nombrados mediante la Resolución N°2082-2019-D-FCOMP-EAPCF-UDH, para evaluar la Tesis intitulada: "COSTOS ABC PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES DE LA EMPRESA EXTRACTORA HUALLAGA E.I.R.L. TOCACHE-2019", presentada por el (la) Bachiller RICOPIA PANDURO, Luis Enrique; para optar el título Profesional de Contador Público.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) Aprobado con el calificativo cuantitativo de 14 (Catorce) y cualitativo de Suficiente (Art.45 y 47 - Reglamento de Grados y Títulos).

Siendo las 15:45 horas del día 06 del mes de diciembre del año 2019, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.



Mtro. Tonio Lucho Repetto García  
**PRESIDENTE**



Mtra. Lucy Janet Espinoza Chávez  
**SECRETARIO**



Mtro. Eddie Misael Samaniego Pimentel  
**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme llegar a esta etapa de mi vida y lograr uno de mis objetivos.

A mi familia, especialmente a mis padres y novia por su apoyo incondicional, su comprensión y por estar a mi lado en los momentos más difíciles.

**Luis Enrique, Ricopa Panduro**

## **Agradecimientos**

Agradezco en primer lugar a dios por brindarme sus bendiciones, debo agradecer también el valioso aporte de mi asesora de tesis quien contribuyó a la culminación de la presente investigación.

A su vez agradezco a la Universidad de Huánuco que me brindó la oportunidad de realizar mis estudios profesionales, a todos los docentes que me formaron en los estudios académicos, a la empresa Extractora Huallaga que me brindó las facilidades para realizar la presente investigación.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS .....	III
ÍNDICE .....	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	IX
RESUMEN .....	XI
ABSTRACT .....	XII
INTRODUCCIÓN.....	XIII
CAPÍTULO I .....	15
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
1.1 Descripción del problema.....	15
1.2 Formulación del problema .....	17
1.3 Objetivos .....	18
1.4 Justificación de la investigación.....	18
1.5 Limitaciones de la investigación .....	19
1.6 Viabilidad de la investigación .....	19
CAPÍTULO II .....	20
MARCO TEÓRICO.....	20
2.1 Antecedentes de la investigación .....	20
2.1.1 Antecedentes internacionales .....	20
2.1.2 Antecedentes nacionales .....	20
2.1.3 Antecedentes locales .....	21
2.2. Bases teóricas.....	22
2.2.1 Costos.....	22
2.2.2 Toma de decisiones .....	31

2.2.2.1	Toma de decisiones bajo certidumbre .....	34
2.2.2.2	Toma de decisiones bajo riesgo .....	35
2.2.2.3	Toma de decisiones bajo incertidumbre.....	35
2.3	Bases conceptuales .....	37
2.4	Hipótesis .....	39
2.4.1	Hipótesis general .....	39
2.4.2	Hipótesis específica .....	39
2.5	Variables .....	40
2.5.1	Variable Dependiente.....	40
2.5.2	Variable Independiente .....	40
2.6	Operacionalización de variables (dimensiones e indicadores) .....	41
CAPÍTULO III .....		42
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		42
3.1	Tipo de investigación.....	42
3.2	Enfoque.....	42
3.3	Alcance o nivel .....	42
3.4	Diseño del estudio.....	43
3.5	Población y muestra .....	43
3.5.1	Población .....	43
3.5.2	Muestra .....	44
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	44
3.6.1	Para la recolección de datos (detallar las técnicas e instrumentos utilizados).....	44
3.6.2	Para la presentación de datos (cuadros y/o gráficos) .....	45
3.7	Técnicas el procesamiento y análisis de la información.....	45
CAPÍTULO IV.....		46
RESULTADOS.....		46

4.1	Aplicación de instrumento: Entrevista .....	46
4.2	Caso de aplicación: empresa maderera Extractora Huallaga EIRL 57	
4.2.1	Situación actual: Determinación mediante costos tradicionales	58
4.2.2	Determinación de costos ABC.....	63
4.3	Procesamiento de datos .....	74
4.4	Contrastación de hipótesis y prueba de hipótesis .....	90
	CAPÍTULO V.....	92
	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	92
5.1	Contrastación de los resultados.....	92
5.2	Análisis de resultados de entrevistas.....	95
	CONCLUSIONES.....	110
	RECOMENDACIONES.....	111
	REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS .....	112
	ANEXOS .....	115

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definición y operacionalización de las variables .....	41
Tabla 2: Tabla de colaboradores Extractora Huallaga E.I.R.L.....	44
Tabla 3: Costos previos a la extracción por concesionario.....	58
Tabla 4: Costo de inversión para el trabajo operativo .....	58
Tabla 5: Costo administrativo del PGM y PO .....	59
Tabla 6: Costo general extracción del PGM y PO .....	59
Tabla 7: Cuadro de aprobación del PCA N°06.....	60
Tabla 8: Monto total de la venta al estado natural PGM y PO.....	61
Tabla 9: Monto total de la venta real al estado natural.....	62
Tabla 10: Utilidad de la venta de madera al estado natural.....	62
Tabla 11: Costos de PGM, POA Y OTROS .....	64
Tabla 12: Estructura de costos para muestreo piloto en 100 ha.....	65
Tabla 13: Costo del censo forestal PCA 7 .....	66
Tabla 14: Costo de extracción forestal – 7 meses .....	67
Tabla 15: Costos administrativos .....	68
Tabla 16: Costo general de extracción de madera.....	69
Tabla 17: Cantidad total de especies extraídas .....	70
Tabla 18: Precio de venta de madera en trozas por pie tablar .....	71
Tabla 19: Monto total de venta de todas las especies extraídas .....	72
Tabla 20: Utilidad bruta y neta: .....	73
Tabla 21: ¿Considera usted que la adecuada utilización de recursos es beneficioso para determinar los costos de las actividades?.....	74
Tabla 22: ¿Sabe usted que la oportuna identificación de actividades en la empresa permitirá mejores resultados para los costos ABC? .....	75
Tabla 23: ¿Cree usted que la identificación del objeto del costo nos permitirá determinar los costos de productos? .....	76
Tabla 24: ¿Considera usted que los costos de productos, se puede determinar mediante un control de inductores de costos? .....	77
Tabla 25: ¿Cree usted que un sistema de costos tradicionales es perjudicial frente a los costos ABC para la empresa? .....	78



Tabla 26: ¿Considera usted que si utiliza un sistema de costos ABC le permitirá determinar un adecuado costo del producto? .....	79
Tabla 27: ¿Considera usted que, si ya identifico los costos de productos, podrá tener una excelente gestión de finanzas? .....	80
Tabla 28: ¿Cree usted que la determinación de costos ABC ayudan a obtener la rentabilidad deseada por su empresa? .....	81
Tabla 29: ¿Considera usted que tomar decisiones bajo certidumbre le permitirá tener resultados esperados para su empresa? .....	82
Tabla 30: ¿Cree usted que puede obtener la meta deseada mediante una buena toma de decisiones gerenciales? .....	83
Tabla 31: ¿Sabe Ud. que una adecuada toma de decisiones gerenciales le permitirá de manera certera obtener resultados beneficiosos? .....	84
Tabla 32: ¿Considera usted que tomar decisiones bajo riesgo por la presión del .....	85
Tabla 33: ¿Cree usted que cuando toma decisiones bajo riesgo, plantearse soluciones alternativas sería muy útil?.....	86
Tabla 34: ¿Cree usted que la falta de información sobre la empresa podría perjudicar la toma de decisiones gerenciales en su empresa .....	87
Tabla 35: ¿Cree usted que la mínima de probabilidad de error para su acertada toma de decisiones está en que no se hagan de prisa?.....	88
Tabla 36: ¿Considera usted que el afrontar tomar decisiones bajo incertidumbre, está consciente de los riesgos implícitos que esto conlleva?89	
Tabla 37: ¿Considera usted que tomar decisiones bajo certidumbre le permitirá tener resultados esperados para su empresa? .....	90
Tabla 38: ¿Sabe Ud. que una adecuada toma de decisiones gerenciales le permitirá de manera certera obtener resultados beneficiosos? .....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1: Diagrama de la contabilidad de costos .....	30
Gráfica 2: Modelo de toma de decisiones .....	36
Gráfica 3: Diagrama de elementos básicos en la toma de decisiones .....	37
Gráfica 4: ¿Considera usted que la adecuada utilización de recursos es beneficioso para determinar los costos de las actividades? .....	74
Gráfica 5: ¿Sabe usted que la oportuna identificación de actividades en la empresa permitirá mejores resultados para los costos ABC? .....	75
Gráfica 6: ¿Cree usted que la identificación del objeto del costo nos permitirá determinar los costos de productos? .....	76
Gráfica 7: ¿Considera usted que los costos de productos, se puede determinar mediante un control de inductores de costos? .....	77
Gráfica 8: ¿Cree usted que un sistema de costos tradicionales es perjudicial frente a los costos ABC para la empresa? .....	78
Gráfica 9: ¿Considera usted que si utiliza un sistema de costos ABC le permitirá determinar un adecuado costo del producto? .....	79
Gráfica 10: ¿Considera usted que, si ya identifico los costos de productos, podrá tener una excelente gestión de finanzas? .....	80
Gráfica 11: ¿Cree usted que la determinación de costos ABC ayudan a obtener la rentabilidad deseada por su empresa? .....	81
Gráfica 12: ¿Considera usted que tomar decisiones bajo certidumbre le permitirá tener resultados esperados para su empresa? .....	82
Gráfica 13: ¿Cree usted que puede obtener la meta deseada mediante una buena toma de decisiones gerenciales? .....	83
Gráfica 14: ¿Sabe Ud. que una adecuada toma de decisiones gerenciales le permitirá de manera certera obtener resultados beneficiosos? .....	84
Gráfica 15: ¿Considera usted que tomar decisiones bajo riesgo por la presión del tiempo o de cualquier otro factor podría obtener consecuencias desfavorables? .....	85
Gráfica 16: ¿Cree usted que cuando toma decisiones bajo riesgo, plantearse soluciones alternativas sería muy útil? .....	86

Gráfica 17: ¿Cree usted que la falta de información sobre la empresa podría perjudicar la toma de decisiones gerenciales en su empresa? .....	87
Gráfica 18: ¿Cree usted que la mínima de probabilidad de error para su acertada toma de decisiones está en que no se hagan de prisa? .....	88
Gráfica 19: ¿Considera usted que el afrontar tomar decisiones bajo incertidumbre, está consciente de los riesgos implícitos que esto conlleva? .....	89

## RESUMEN

La presente investigación se realizó teniendo como objetivo definir que una estructura de costos ABC facilita la toma de decisiones empresariales en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L Tocache - 2019. Para su desarrollo, la investigación se caracterizó por ser de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo y de naturaleza correlacional. Se utilizó el método transaccional o transversal, pues se ha tenido que analizar cuál es el nivel o estado de las variables de estudio, su incidencia e interrelación en un momento dado, para luego sustentar las conclusiones y recomendaciones de la investigación. La muestra estuvo constituida por los tres principales funcionarios de la empresa, quienes utilizan como insumo para la toma de decisiones la información contable, que utiliza como el método tradicional para determinar sus costos y que luego se alcanzó la propuesta de un modelo de determinación de costos basado en el sistema de costos ABC. Para obtener la información se utilizó como instrumento un cuestionario de 16 preguntas relacionadas a las variables y se aplicó con la técnica de entrevista. Los resultados demuestran que el sistema de costeo tradicional no proporciona la información en la calidad que la gerencia necesita para tomar decisiones, en consecuencia, el modelo propuesto de sistema de costos ABC proporciona información oportuna y fiable, reduciendo los niveles de riesgo e incertidumbre. La conclusión a la que se llegó es que el sistema de costos ABC, representa una herramienta gerencial eficaz que aporta la visión que necesita la gerencia para la correcta toma de decisiones.

Palabras clave: Costos, incertidumbre, toma de decisiones, riesgo.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to demonstrate that an ABC cost structure facilitates business decision making in the timber company Extractora Huallaga E.I.R.L Tocache - 2019. For its development, the research was characterized by being of applied type, quantitative approach and correlational nature. The transactional or transversal method was used, since it has been necessary to analyze the level or state of the study variables, their incidence and interrelation at a given moment, in order to support the conclusions and recommendations of the research. The sample consisted of the three main officials of the company, who use as input for decision making the accounting information, which uses as the traditional method to determine its costs and then reached the proposal for a cost determination model based on the ABC cost system. To obtain the information, a questionnaire of 16 questions related to the variables was used as an instrument and the interview technique was used. The results show that the traditional costing system does not provide the quality information that management needs to make decisions. Consequently, the proposed ABC costing system model provides timely and reliable information, reducing levels of risk and uncertainty. The conclusion reached is that the ABC cost system represents an effective management tool that provides the vision that management needs for correct decision making.

Keywords: Costs, uncertainty, decision making, risk.

## INTRODUCCIÓN

En general, la información contable permite a la gerencia instrumentos para tomar decisiones con total transparencia y confiabilidad que se requieren; entre otros aspectos, que ésta sea preparada en función a la realidad y se fundamente en estándares internacionales que a su vez se adapten a los nuevos requerimientos de la economía mundial.

La empresa Extractora Huallaga EIRL pertenece al sector maderero, un sector muy golpeado en los últimos años por la apertura de nuestra economía y para continuar operando requiere de la aplicación de estrategias para maximizar las ventas; en el proceso productivo la economía a gran escala sería una gran alternativa; y por último un sistema de costeo podría ser la base para precisar una mejor oferta.

La problemática que aqueja a la empresa de Extractora Huallaga EIRL es el actual sistema de costeo tradicional, que no aporta información confiable a la gerencia por lo que requiere un sistema de costos enfocado en el área de producción, donde se observan frecuentemente diversas deficiencias.

Para una mejor comprensión de la investigación, esta se desarrolló en cinco capítulos, los cuales pasamos a detallar:

En el Capítulo I, se trata el problema de investigación, donde se presenta la descripción y formulación del problema, los objetivos: general y específico, la justificación, las limitaciones y la viabilidad de la investigación.

En el Capítulo II, se cita los antecedentes de la investigación en los niveles internacional, nacional y local. Asimismo, las bases teóricas que sustentan el estudio, las bases conceptuales, identificación de las variables y la tabla de operacionalización de variables.

En el Capítulo III, desarrollamos la metodología de la investigación, donde se explica el tipo, enfoque, nivel y diseño de la investigación. También la definición de la población y muestra, junto con las técnicas e instrumentos de recolección de datos, procesamiento y análisis de la información obtenida.

En el Capítulo IV, se presentan los resultados, a través de cuadros y tablas respecto a la propuesta de sistema de costos ABC.

En el Capítulo V, se realiza la discusión y análisis de resultados, presentando la contrastación de los resultados con los antecedentes de la investigación.

En la parte final se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Con el estudio se demostró que el sistema de costos ABC es una herramienta eficaz y facilita la toma de decisiones para la gerencia de la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L Tocache – 2019.

El autor.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Descripción del problema

En el ámbito internacional, al final del siglo XX, en la era de la información, han surgido nuevos sistemas orientados a determinar, reducir y controlar los costos, en la búsqueda de la eficiencia, la productividad, la calidad y la excelencia de los negocios, entre las cuales se pueden mencionar: Justo a Tiempo (Just in Time), Costo del Ciclo de vida de los productos, Calidad Total (Total Quality), Capital Intelectual, Costos Basados en Actividades, Gestión del Conocimiento, Mejora Continua entre otros. (Rios, 2010).

Los sistemas de costos, cualquiera que este sea son aplicados por necesidad de la empresa para valorizar sus insumos que requieren transformación para convertirlos en productos terminados, saber cuánto es el consumo que se realiza en materiales, mano de obra y costo de algunos accesorios denominados costos indirectos de producción, de tal forma que permita saber cuánto es el costo de esa producción para que se realice una adecuada toma de decisiones, por ello la información debe ser fidedigna, oportuna, confiable y exacta para evitar tomar decisiones bajo riesgo y/o erróneas (Bellido, 2005).

El escenario empresarial del país ha cambiado como consecuencia del avance tecnológico y de la globalización en el mundo. Esta situación obliga a que las empresas sean competitivas si quieren permanecer en el mercado, lo cual significa que la calidad es un insumo de mucha importancia y, con ello, los precios de los productos y/o servicios que se ofrece al mercado; por consiguiente, tener un sistema de control de costos ABC es muy importante para obtener una mejor toma de decisiones empresarial (Chambergó, 2018).

Si bien es cierto, se utiliza mayormente en las industrias los costos tradicionales, los cuales reflejan solamente lo que se gastó en un proceso de producción, teniendo en cuenta la utilización de los elementos básicos de costos, es decir MP (materia prima), MO (mano de obra) y CIF (costos



indirectos de fabricación); sin embargo, este tipo de costo tradicional no refleja de manera real la utilización de los materiales y/o servicios asignados al producto. Por esta razón o motivo, se cree conveniente realizar los costos ABC, basados en actividades de control, y planeamiento, que son aquellos que reflejan la aproximación a los costos reales. (Chambergo, 2016).

Como podemos observar, la diferencia entre el método tradicional de costos y el método ABC, está en la determinación de las tasas de distribución de los Costos Indirectos.

La contabilidad de costos sirve para contribuir al control de las operaciones por actividades y facilita a la toma de decisiones en las entidades. Así mismo se ocupa de la clasificación, control, acumulación y asignación de costos; estos pueden designarse ya sea por trabajos, productos, segmentos del negocio y por actividades de los mismos (Chambergo, 2018).

La toma de decisiones es fundamental en cualquier actividad empresarial y/o humana, sin embargo, tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que incluye, para nuestro tema, el conocimiento de los costos ABC y gastos reales en la fabricación de nuestros productos, además de otras disciplinas, como la lógica y la creatividad.

En la toma de decisiones empresariales, la gestión de las empresas y su incidencia en el mercado, es de suma importancia porque tiene relación directa con la estructura y administración de los costos de la empresa, donde los gerentes de las respectivas empresas tienen que tener información necesaria para tomar decisiones; una de las informaciones importantes que los gerentes y/o responsables de las gerencias tienen que tener es la información de los costos de sus productos o servicios que prestan, con la finalidad de proyectar la rentabilidad de los proyectos a su cargo o de la gestión continua en la marcha diaria de la empresa, (Chambergo, 2014).

La industria maderera es el sector de la actividad industrial que se ocupa del procesamiento de la madera, desde su plantación hasta su transformación en objetos de uso práctico, pasando por la extracción, corte, almacenamiento, o tratamiento bioquímico y moldeo, el producto final de esta actividad puede ser la fabricación de muebles, materiales de construcción, fabricación de papel, entre otros derivados de la madera, siendo muy

necesarios contar con un sistema de control de costos ABC para determinar precios reales y tomar buenas decisiones gerenciales. (Chambergó, 2016).

Extractora Huallaga EIRL, se constituye en el año 2008, como empresa dedicada a la extracción y comercialización de madera, se encuentra ubicada en la ciudad de Tocache – San Martín, la empresa no cuenta con un sistema de costos específico, controlan sus costos en la forma tradicional, a su criterio sin existir un control en los procesos que realizan y en forma manual, dando como consecuencia que no se conoce el valor real final de cada producto producido, lo que ocasiona ineficiencia en el control de los procesos de producción y en la fijación de sus precios de venta, teniendo siempre en consideración los precios de los productos de la competencia (los precios se pueden definir en base a la competencia, sin tener en cuenta los costos reales).

De acuerdo a la presentación de esta empresa, la que más se ajusta a su producción es el diseño de un sistema de costos por actividades ABC de control y planeamiento, que permitan ofrecer a la gerencia la información más razonable y real para tomar decisiones a futuro y en el día a día laboral.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo se relaciona los costos ABC con la toma de decisiones empresariales en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cómo se relaciona los costos ABC con las decisiones bajo certidumbre en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019?
- b) ¿Cómo se relaciona los costos ABC con las decisiones bajo riesgo en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019?
- c) ¿Cómo se relaciona los costos ABC con las decisiones bajo incertidumbre en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Definir una estructura de costos ABC que facilite la toma de decisiones empresariales en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L Tocache - 2019.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar la relación que tienen los costos ABC con las decisiones bajo certidumbre en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.
- Determinar la relación que tienen los costos ABC con las decisiones bajo riesgo en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.
- Determinar la relación que tienen los costos ABC con las decisiones bajo incertidumbre en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.

### **1.4 Justificación de la investigación**

#### **1.4.1 Justificación teórica**

La justificación teórica, buscó conocer estudios sobre el sistema de costos ABC, sus ventajas y el contexto para la toma de decisiones gerenciales: es oportuna frente a distintas situaciones que asume la empresa durante su actividad económica, y así mismo permita mejorar las relaciones con los clientes.

#### **1.4.2 Justificación práctica**

La justificación práctica la constituye la propuesta de un sistema de costos ABC por actividades para la empresa Extractora Huallaga E.I.R.L., el cual permite determinar cuánto es el consumo en materiales, MO y CIF, logrando obtener el conocimiento exacto del producto terminado, a su vez ayuda a determinar el importe del valor de venta de dicho producto.

#### **1.4.3 Justificación metodológica**

Bajo la metodológica de investigación se analizó las variables de estudio, mediante una encuesta utilizando como instrumento un cuestionario que permitió obtener las opiniones y pensamientos de la unidad de análisis respecto a los costos ABC y toma de decisiones gerenciales.

#### **1.4.4 Relevancia social**

Esta investigación es de total relevancia en las empresas madereras que estén dispuestos en mejorar su desempeño productivo, asumiendo un diseño estructurado de los costos como herramienta necesaria de trabajo. Un sistema de costos ABC maneja el control adecuado de los excesos en cada proceso priorizando la eficiencia adecuada en la elaboración del producto con el fin de incrementar sus ingresos y maximizar sus gastos.

#### **1.5 Limitaciones de la investigación**

La principal limitación representativa en la ejecución del presente trabajo de investigación fue la información insuficiente sobre costos de producción y distribución de productos terminados en la empresa.

Asimismo, falta de una adecuada organización y sistemas de aplicación de costos y rentabilidad para verificar los mismos en la empresa.

Otro factor lo constituye la distancia: la zona productiva de la empresa se encuentra en medio de la selva (Tocache-Huaquisha), y dificulta el control real de los gastos y los productos en proceso que tiene la empresa.

#### **1.6 Viabilidad de la investigación**

El presente informe que se presenta tiene carácter de importante para el aspecto gerencial en la industria de la madera, puesto que ayuda a los funcionarios a tomar mejores decisiones en el aspecto comercial y financiero.

La información que brinda respecto de los costos es importante en la toma de decisiones (momento exacto), permitiendo estimar una mayor y mejor rentabilidad en los productos terminados.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Antecedentes internacionales

Martinez (2016), Universidad Industrial de Santander – Colombia: en su investigación, **“Diseño de Sistema de Costos ABC para la empresa Rapifritos MAC, Alimentos”** (Tesis de pregrado), tuvo en una de sus conclusiones:

- El diseño de costos ABC, logro determinar de manera estandarizada los costos del proceso productivo de la empresa RAPIFRITOS MAC de Bucaramanga, facilitando la identificación de alertas, referentes a consumos, utilidades y rentabilidades del portafolio de productos; lo que permite a la empresa contar con una herramienta que facilita el desarrollo de estrategias comerciales y la toma oportuna y efectiva de decisiones gerenciales.

Reyes (2016), Universidad de Guayaquil – Ecuador: en la investigación, **Procedimiento para el costeo y gestión basado en las actividades para el hotel Calón** (Tesis de pregrado), llegó a las siguientes conclusiones:

- La gestión del costo de las actividades propicia conocer con antelación el inductor de costo más apropiado que influye en la misma y permite determinar con mayor precisión el cálculo de éste.
- El sistema de costo actual en el hotel objeto de estudio, limita la toma de decisiones, ya que la información que brinda es insuficiente desde el punto de vista de gestión y reducción de los costos, así como para determinar márgenes de contribución.

##### 2.1.2 Antecedentes nacionales

Paz (2015), Universidad Cesar Vallejo – Trujillo: en la investigación, **sistema de costos ABC y su incidencia en la rentabilidad de la empresa**

**Curtiembre Chimú Murgía Hnos. S.A.C**, (Tesis de pregrado) venta de pieles, llegó a las siguientes conclusiones:

- Se identificó, que el sistema de costo actual se calcula mediante un prorrateo obteniendo una información no real ya que no distribuye los costos indirectos de fabricación para el control de sus costos, por lo tanto, no permite gestionar para reducirlos y aplicarlos, de manera que de una información confiable.
- Se demostró que el sistema de costos ABC incide en la rentabilidad por producto, en donde se determina el CIF por actividad, permitiendo identificar cual actividad genera más costo y genera más ganancias en cuanto a la rentabilidad.

Benites y Chávez (2014), Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo: en la investigación, **El sistema de costos ABC y su incidencia en la rentabilidad de la empresa de calzados Rip Land S.A.C** (Tesis de pregrado), llegó a las siguientes conclusiones:

- Como resultado del diagnóstico realizado al sistema de costeo y rentabilidad de la empresa de Extractora Huallaga EIRL se identificó que se aplican inadecuadamente procedimientos para el control y registro de sus costos, por lo que no son distribuidos de una manera técnica y el método de costeo no informa acerca del costo por actividades y por lo tanto, no permite gestionar los costos con la finalidad de reducirlos o aplicarlos de una manera adecuada.
- Se diseñó el sistema de costeo ABC de acuerdo a la realidad de la empresa de Calzados Rip Land S.A.C. y las bases teóricas, lo que nos permite asignar mejor los costos indirectos por cada actividad de la empresa, así mismo nos ayuda a determinar la rentabilidad real, para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

### **2.1.3 Antecedentes locales**

Rivera (2018), Universidad de Huánuco – **El Análisis de la liquidez y la toma de decisiones en la empresa Nueva Imagen, servicios estéticos** (Tesis de pregrado) llegó a las siguientes conclusiones:

- De los resultados obtenidos en la presente investigación se concluye que la Hipótesis general planteada fue: El análisis de liquidez influye significativamente en la toma de decisiones de la empresa nueva imagen– 2017 Huánuco. La hipótesis es confirmada a través de los resultados obtenidos en el grafico en el grafico N° 1, La mayoría de los encuestados mencionan que el gerente tiene un normal conocimiento de análisis de liquidez, pero que necesita conocer más para que así pueda tomar decisiones correctas para la empresa. El otro 20% manifestó que es bajo el conocimiento que tiene sobre el análisis de liquidez que tiene sobre la empresa, y según el grafico N° 8, todos los encuestados mencionaron que la administración del capital si influye en la toma de decisiones de la empresa por el mismo hecho que La administración de capital se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen todos los activos y pasivos. Se determinó que el análisis de liquidez influye en la toma de decisiones de la empresa nueva imagen – Huánuco 2017.
- Se determinó que el capital de trabajo influye en la toma de decisiones de la empresa nueva imagen de Huánuco 2017.

Luquillas (2016), Universidad de Huánuco - **Aplicación de los costos de producción y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Simfer EIRL – Huánuco** (Tesis de pregrado). En la investigación la empresa Simfer EIRL, panificación, llegó a las siguientes conclusiones:

- Se ha concluido que los materiales a través de un adecuado control y aplicación dará buenos resultados en beneficio de la empresa incrementando su rentabilidad y que es de gran importancia, lo cual no debemos de descuidar este importante recurso.
- Los costos indirectos de fabricación tienen un papel muy necesario y que gracias a su adecuado uso podemos incrementar los beneficios de cualquier empresa.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1 Costos**

Según Toro (2016), se define costos como la clasificación, registro y ubicación adecuada de los gastos para determinar el costo de producción, son

los recursos sacrificados o perdidos para alcanzar un objetivo específico. Los costos son un conjunto de valores económicos gastados por una empresa para llegar a la venta de un producto, de una mercadería o de un servicio.

Según Apaza (2006), “El costo es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico”. El costo de producción es el valor del conjunto de bienes y esfuerzos en que se ha incurrido o se va a incurrir, que deben consumir los centros fabriles para obtener un producto terminado, en condiciones de ser entregado al sector comercial.

Es la medición en términos monetarios, de cantidades de los recursos que se utilizan para una finalidad u objeto de costos; este es, el propósito por el cual nos permite calcular los costos de un producto. Su utilización de recursos inmerso en el proceso de fabricación; por ejemplo, el material indirecto es un costo. (Bellido, 2005).

### **Contabilidad de Costos**

Según Lemus (2010), por contabilidad de costos se entiende cualquier técnica o mecánica contable que permita calcular lo que cuesta fabricar un producto o prestar un servicio. Se le considera un subsistema de la contabilidad general, al que le corresponde la manipulación detallada de la información pertinente a la fabricación de un producto, para la determinación de su costo final. (p.13)

La contabilidad de costos, por otro lado, mide, consolida y reporta información tanto financiera como no financiera relativa a la adquisición y/o consumo de insumos por parte de una empresa, proveyendo información tanto a la contabilidad administrativa como a la contabilidad financiera (Toro López., 2010, p. 3).

### **Objetivos de la contabilidad de costos**

Como lo menciona Lemus (2010), los objetivos son:

- a) Acumular los datos de costos para determinar costo unitario del producto fabricado.
- b) Facilitar información para la planificación de los procesos productivos.
- c) Contribuir al control de los procesos productivos.



- d) Facilitar información para la elaboración de presupuestos generales y estudios económicos de la empresa.
- e) Facilitar la racionalidad en la toma de decisiones. p.13.

### **Fundamentos y propósitos de la contabilidad de costos**

El sistema contable debe ser el más importante y el más creíble sistema de información cuantitativa de todas las empresas y debe proveer información confiable y actualizada por cinco (5) razones principales:

1. Para formular planes y estrategias de mediano y largo plazo, que incluyen el desarrollo de nuevos productos y la inversión en activos tanto tangibles como intangibles (marcas, patentes y personas).
2. Diferentes decisiones relativas a la reubicación de los insumos de una empresa, tales como la asignación de un precio de venta, la rentabilidad de productos o de servicios o de clientes, canales de distribución, etc.
3. La planeación y el control de costos de diversas operaciones y actividades, lo cual implica informar sobre los ingresos, costos, activos y pasivos de departamentos, plantas y de otras áreas de responsabilidad.
4. Medidas de realizaciones de procesos y de personas, lo cual significa medir los resultados vs. los planes para lo cual se puede contar tanto con cifras financieras como no financieras.
5. Cumplimiento de requisitos legales, tanto internos como externos, de una empresa, de acuerdo a normas y regulaciones establecidas por un gobierno o por una asociación pública o privada propia de un sector industrial. (Toro Lopez, 2010, p. 3)

Debe tenerse en cuenta que la Norma Internacional de Contabilidad (NIC 2), considera que el costo de producción es el costo de la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación (Chambergó, 2018).

### **Elementos del costo**

Los elementos de costo de un producto son los materiales, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación, esta clasificación suministra la

información necesaria para la medición del ingreso y la fijación del precio del producto.

- a) Materiales: son todos aquellos elementos físicos que son indispensables consumir durante el proceso de elaboración de un producto. Se usa en la manufactura de un producto particular y que puede ser medida y cargada al costo de este producto. También se puede definir como los insumos que van a ser transformado en otro producto diferente al que ingreso, para posteriormente ser vendido, son controlables. (Bellido, 2005).
- b) Mano de Obra: Son los costos que se remuneran al personal que trabaja en la fabricación de los productos, sea directa o indirectamente.
- c) Costos indirectos de fabricación: Son aquellos gastos que no se pueden identificar de manera precisa o directa en la elaboración de un producto, así como herramientas, insumos, servicios básicos.

### **Sistema de contabilidad de costos**

Un sistema de contabilidad de costos es el conjunto de registros que se establecen en una empresa industrial con el fin de controlar en términos cuantitativos, las operaciones relacionadas con la producción de satisfactores (bienes de consumo), para informar de manera oportuna y accesible sobre ellas” (Jimenez & Espinoza, 2007).

### **Necesidad de la contabilidad de costos**

La contabilidad de costos actual se ocupa de los costos pasados, presentes y futuros; los costos pasados se confrontan con las entradas durante ciertos lapsos para determinar ganancias periódicas, los costos presentes se comparan con los costos planeados (estándares y presupuestos) para medir el buen funcionamiento del control de los costos; los costos futuros se pronostican con el objeto de proveer a la administración la información necesaria para la toma de decisiones y planeación de las operaciones. (Chambergo, 2014).

Consideramos que la contabilidad de costos es de suma importancia para la gerencia de las empresas por cuanto analiza los desembolsos que hace está en la gestión del giro de las mismas; y, en consecuencia, necesita

información sobre la aplicación de sus recursos y qué resultados están obteniendo. La contabilidad de costos ayuda a la contabilidad financiera para dar una mejor información a los responsables de la administración de la gerencia y a su vez tome las decisiones económicas y financieras sobre la gestión que viene realizando. La contabilidad de costos es necesaria porque permite hacer el planeamiento y el control de la gestión. (Chambergo, 2014).

**Planeamiento:** Constituye una parte del proceso administrativo que tiene una empresa, el cual está relacionado con los objetivos de la empresa, es decir constituye el plan estratégico con visión de mediano plazo.

**Control:** Es el proceso que mide el grado de consistencia de los objetivos establecidos. Los resultados reales obtenidos se comparan con lo trazado previamente, con la finalidad de ver los sesgos habidos y poder corregir en el futuro. (Chambergo, 2014).

### **Costos por actividad (ABC)**

Es el método que nos ayudara a realizar un costeo estratégico en la actividades, procesos, clientes y productos; se basa en la agrupación de centro de costos, de esta manera se dice que los costos son consumidos por las actividades y las actividades consumen a los productos. (Toro López, 2016).

El sistema de costos ABC es un procedimiento de costos simple que implica lo siguiente:

- Establecer las actividades de la empresa.
- Establecer el costo y rendimiento de la actividad.
- Establecer la salida de la actividad.
- Imputar el costo de la actividad a los objetivos de costos
- Establecer los objetivos o corto y largo plazo (factores claves de éxito).
- Evaluar la eficacia y la eficiencia de la actividad. (Chambergo, 2018)

Es un método de costo en el cual los productos se clasifican por actividad; y de acuerdo al tipo de actividad en la que se engloben se asigna el costo a cada una de ellas. Su principal función es tratar de solucionar el problema que existe en la asignación de gastos indirectos de fabricación. Este

método analiza las actividades de los diferentes departamentos para calcular el costo de los productos terminados. (Welsch, 2005).

El modelo de sistema de costos ABC permite reconocer la relación causa-efecto entre los inductores de costos y las actividades, generando así un conocimiento necesario para el mejoramiento y optimización de procesos.

El sistema de costos ABC (sigla en inglés de activity based costing o costo basado en actividades) se desarrolló como herramienta practica 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 valoración de inventario, para audiencias externas, tales como acreedores e inversionistas; sin embargo, estos sistemas tradicionales tienen muchos defectos, especialmente cuando se utiliza con fines de gestión interna. (Chambergo, 2018).

### **Objetivos del Costeo ABC**

El costeo ABC, tiene como objetivo 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 administrativa, así como ser una medida de desempeño, que permita mejorar los objetivos de satisfacción y eliminar el desperdicio en actividades operativas (Perucontable, 2017).

### **Diferencia entre el Costo basado en actividades (ABC) y el Costo tradicional**

El costo basado en actividades aboga contra la mala utilización de los recursos, generalmente asociada con una asignación equitativa de los mismos; el costo tradicional, los costos se acumulan y se controlan en total.

A fin de ilustrar las diferencias entre el costo tradicional y el costo basado en actividades, indicaremos, por ejemplo, que una empresa recibe una solicitud de acelerar la expedición de un pedido. Por lo general, esta situación supone la reprogramación (y demora) de otros pedidos. Como consecuencia de ello, los costos de producción de los pedidos reprogramados

aumentan, ya que estos implican una manipulación adicional de materiales, mayores costos por trabajos en proceso y costos adicionales de preparación y de finalización.

Con la técnica del costo tradicional, estos costos serían cargados como una desviación desfavorable por el método de costo estándar, a su vez daría cuenta de costos reales más elevados para los productos que fueron reprogramados, no existe un modo directo de apreciar que estos costos fueron causados por la actividad de “reprogramar”.

Por el contrario, con el costo basado en actividades, todos los hechos originados por la actividad de “reprogramar” son vinculados entre sí y presentados como costos separados.

Cabe destacar que el costo total del departamento es el mismo bajo el enfoque tradicional, que bajo el enfoque del costo basado en actividades. La diferencia reside en que, bajo el costo tradicional, los costos se acumulan y se controlan en total, mientras que, en los basados en actividades, los costos son asociados, es decir por actividad (Chambergo, 2018).

### **Beneficios del ABC**

Los beneficios y los usos estratégicos de esta información son los siguientes:

a) Los costos de productos más exactos, que permiten tomar mejores decisiones estratégicas relacionadas con:

- Determinación del precio del producto.
- Combinación de productos.
- Producir o comprar; e
- Inversiones en investigación y desarrollo.

b) La mayor visibilidad de las actividades realizadas (debido a que ABC traza el mapa de las actividades y remite los costos a las mismas) permite que una empresa:

- Se concentre más en la gestión de las actividades, tal como mejorar la eficiencia de las actividades de alto costo;
- Identifique y reduzca las actividades que no proporcionan valor agregado.
- Determinación de costos de servicio.

- Medición precisa de los costos de garantía.
- Determinación de costos por cliente.
- Identificación precisa de costos por segmento de mercado.
- Identificación precisa de costos por canal de distribución.
- Medición de costos de proyecto.
- Determinación de costos de contrato o producciones limitadas.
- Impacto económico de actividades de aseguramiento y control de calidad.
- Elección de productos, clientes o mercados en los cuales colocar el énfasis
- Determinación de métodos para costear operaciones compartidas (Chambergo, 2018).

### **Características del ABC**

- a. Es un sistema de gestión, donde se puede obtener información de medidas financieras y no financieras que permitan una gestión óptima de la estructura del costo.
- b. Permite conocer el flujo de las actividades, de tal manera que se pueda evaluar cada una por separado y valorar la necesidad de su incorporación.
- c. Proporciona herramientas de valoración objetivas de imputación de costos. (Chambergo, 2014).

### **Fundamentos del ABC**

El método ABC analiza las actividades de los departamentos indirectos dentro de la organización para calcular los costos de los productos terminados; y analiza las actividades porque reconoce dos verdades simples pero evidentes:

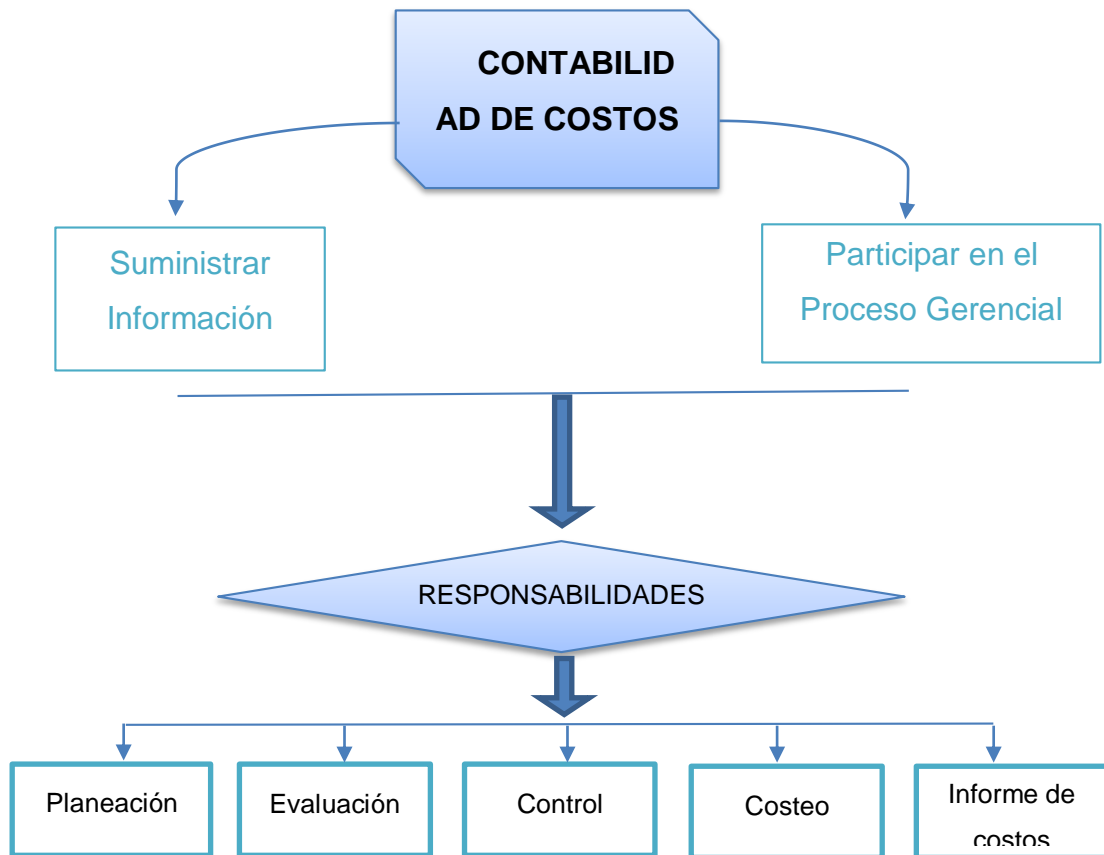
- a. No son los productos sino las actividades las que causan los costos.
- b. Son los productos los que consumen las actividades. (Chambergo, 2014).

### **Costo del producto**

El costo que está directamente relacionado con la compra y venta de la mercancía se conoce como **costo del producto**. Estos costos están

asociados con la adquisición y conversión de materia prima en productos terminados listos para la venta.

**Gráfica 1: Diagrama de la contabilidad de costos**



**Fuente:** Isidro Chambergó (2014). Contabilidad de costos para la toma de decisiones.

Pág.15

En pocas palabras, el costo que es parte del costo de producción es el costo del producto. Estos costos pueden ser asignados a los productos.

- El costo está incluido en la valoración del inventario; Es por eso que también se conoce como costos inventariables. Los siguientes son el objetivo de computar el costo del producto:

- Ayuda en la preparación del estado financiero.
- Debe calcularse a los fines del precio del producto.

Bajo un sistema de costos diferente, el costo del producto también es diferente, ya que, en el costo de absorción, tanto el costo fijo como el costo variable se consideran Costo del Producto. Por otro lado, en Costo marginal,

solo el costo variable se considera costo del producto. Un ejemplo de dicho costo es el costo del material, mano de obra y gastos generales empleados en la fabricación de una tabla (Gadget-Info.com, 2019).

### **2.2.2 Toma de decisiones**

Es el proceso de analizar, organizar y planificar en busca de un propósito específico. Recurrentemente, los seres humanos deben elegir entre diferentes opciones, aquella que según su criterio es la más acertada (Riquelme, 2019).

Para el administrador o gerente tomar decisiones representa una de las mayores responsabilidades que debe asumir a nivel laboral. Tomar la decisión correcta es una de las metas de quienes practican la gerencia, para ello deben contar con ciertos conocimientos, una amplia experiencia en el tema y seguridad personal (Riquelme, 2019).

Según Schackle & Forrester (2017), Define la decisión como un corte entre el pasado y el futuro. Otros autores definen la decisión como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado. Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones queda patente en la definición de decisión propuesta por Forrester, entendiendo por esta "el proceso de transformación de la información en acción". La información es la materia prima, la entrada de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como salida la acción a ejecutar. La realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente.

Según Alecoy (2014), "La toma de decisiones acosan nuestras mentes cotidianamente desde que despertamos por las mañanas, tomamos la decisión si nos levantamos o no. La toma de decisiones en la vida oscila entre algo tan sencillo como el ejemplo anterior y la toma de decisiones críticas muy complejas, como es construir un reactor nuclear para proveer de electricidad



a una gran ciudad. En este proceso siempre está presente el pensamiento saludable del agente decidor. La toma de decisiones la componen los elementos básicos como el razonamiento lógico y la intuición”.

Según Welsch (2005), “La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer algo, o de adoptar o rechazar una actitud”.

### **Como se toman las decisiones en las organizaciones**

En la gerencia la toma de decisiones trabaja a la par de las cuatro funciones administrativas: Planeación, Organización, Dirección y Control.

En muchos casos se toman mediante dos mecanismos:

**Racionalidad:** Proceso donde se elaboran modelos sencillos en los que analizan las características de los problemas sin enfatizar en la complejidad.

**Intuición:** Es un enfoque donde las decisiones se toman inconscientemente, por experiencia dilatada (Riquelme, 2019).

### **Importancia de la toma de decisiones**

Constituye un aspecto primordial de la alta gerencia, un buen gerente es aquel que maneja adecuadamente la responsabilidad de tomar decisiones acertadas, ya que diariamente toman grandes decisiones que suponen riesgos para las organizaciones (Riquelme, 2019).

- Decidir implica adoptar una posición y la elección de un camino a seguir, el cual requiere información interna y externa de la organización.
- Es parte fundamental del proceso de planeación, ayuda a mantener la armonía y la eficiencia organizacional.
- Una decisión acertada tomada bajo un buen procedimiento nos ahorraría tiempo, esfuerzo, energía y dinero. Debido al avance tecnológico y la competencia, los gerentes una organización con un óptimo crecimiento y desarrollo.

### **Toma de decisiones gerenciales**

Es una competencia clave para toda entidad, pues son los ejecutivos los responsables de elegir entre varias opciones en la empresa, buscando

siempre el buen funcionamiento de la misma; empero, alguna de estas decisiones puede involucrar pensar en disminuir o aumentar costos, que repercutirían en la rentabilidad o pérdida de grandes sumas de dinero dificultando el cumplimiento de la misión y metas de la empresa (Amaya, 2010).

La toma de decisiones consiste en elegir el curso de acción adecuado (o una configuración de varios cursos de acción). Es posible resolver un problema sin tomar una decisión y viceversa. La razón de tomar una decisión es resolver un problema. Por lo tanto “resolución de problemas” y “toma de decisiones” son sinónimos. Estos dos comprenden no solo la resolución de problemas puntuales, sino también el planeamiento de las actividades de un área de responsabilidad (la organización o un sector de ella). A su vez el planeamiento provoca la necesidad de controlar lo planificado. Esto implica proceso de planeamiento y control. En efecto todo proceso puede enfocarse con un sistema cuya entrada es la información y cuya salida es la decisión orientada a la acción (Lazzati, 2013).

Una persona puede convertirse en un buen tomador de decisiones si tiene conocimiento sobre el proceso de toma de decisiones. En este sentido, es posible plantearse algunas cuestiones como:

- Definir cuál es la meta que se desea alcanzar.
- Definir cuál es el conjunto de cursos de acción posibles que puede tomar y reunir información confiable sobre cada uno de ellos.
- Predecir el resultado esperado de cada curso de acción individual mirando hacia el futuro.
- Elegir la alternativa que tenga el menor riesgo involucrado para llegar a la meta.
- Implementar la decisión.

Basándonos en todo lo antes dicho, es importante reconocer que para tomar una acertada decisión no solo es correcto partir de las necesidades, o de los costos y/o gastos del presente, sino que debemos tener un amplio panorama de las predicciones del futuro, por ejemplo: cómo pueden reaccionar terceros ante la decisión tomada, si ésta arroja resultados positivos, o si van de acuerdo a los objetivos planteados por la empresa. Todo esto, nos permite pensar que es indispensable contar con un completo

sistema de costos que esté alineado con las proyecciones y necesidades de la empresa. (Chamberg, 2014).

### **Elementos de la toma de decisiones gerencial**

- **Información:** Es importante para manejar los aspectos a favor o en contra del problema, de esta manera definir las limitaciones. Si no se puede obtener información específica, la decisión debe basarse en la información disponible, así la misma sea información a nivel general.
- **Conocimientos:** Para tomar cualquier decisión se debe tener conocimiento del entorno circunstancial del problema, de esta manera seleccionar un curso de acción. Si se carece de conocimiento, es fundamental buscar asesoría.
- **Experiencia:** Cuando un gerente ha tomado decisiones constantemente, con resultados buenos y malos le proporcionan experiencia, información para el futuro, que pudiera ser usado en algún problema similar, a partir de esta establecer un plan de acción. Si carece de experiencia la tendencia es experimentar, cabe destacar que los problemas importantes no pueden solucionarse con experimentos ya que el riesgo es elevado.
- **Análisis:** Se hace a través de métodos específicos, cuando no se tiene uno, debe entonces confiar en la intuición.
- **Juicio:** Es necesario para utilizar acertadamente la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis (Riquelme, 2019).

#### **2.2.2.1 Toma de decisiones bajo certidumbre**

La certidumbre es la condición que impera cuando las personas están plenamente informadas acerca de un problema, conocen soluciones alternativas y saben cuáles serán los resultados de cada solución. Esta condición significa que las personas conocen a fondo el problema y las soluciones alternativas y que los mismos están bien definidos. Cuando una

persona ha identificado las soluciones alternativas y los resultados que se esperan de ellas, le resulta relativamente fácil tomar la decisión. La persona que toma la decisión se limita a elegir la solución que producirá el mejor resultado (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008, pág. 255).

#### **2.2.2.2 Toma de decisiones bajo riesgo**

El riesgo se refiere a la condición que impera cuando las personas pueden definir un problema, especificar la probabilidad de que se presenten ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de que cada solución lleve a un resultado. En general, riesgo significa que el problema y las soluciones alternativas están en algún punto ubicado entre el extremo de una cosa cierta y el de una inusual y ambigua (Hellriegel, et al. 2008, p. 256).

Por ejemplo, supóngase que Deportes Anderson, una empresa que vende equipos deportivos, vende polos y gorros referente a la inauguración del campeonato peruano, exclusividad en los polos de Alianza Lima y Universitario de deportes (polos y marcas del año), La primera tarea es decidir cuántos conjuntos ordenar para la siguiente temporada. Supóngase que se debe pagar S/. 200 por cada conjunto deportivo, se pueden ordenar solo lotes de 100 y se plantea venderlos a S/. 400 cada uno. Los conjuntos deportivos que no se venden se pierden pues la calidad, el modelo y la marca para la próxima temporada cambian y pierde su vigencia.

#### **2.2.2.3 Toma de decisiones bajo incertidumbre**

La incertidumbre es la condición que impera cuando una persona no cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas. De hecho, la persona tal vez ni siquiera pueda definir el problema y mucho menos identificar soluciones alternativas y resultados posibles. Como indican los riesgos y las incertidumbres que ha señalado Ball Corporation, los problemas y las soluciones alternativas con frecuencia son ambiguos y muy inusuales. Una parte importante del trabajo de muchos administradores y de diversos profesionales, como los ingenieros de investigación y desarrollo, los investigadores de mercados y quienes planean las estrategias, consiste en lidiar con la incertidumbre.

Los administradores, los equipos y otros profesionales a menudo deben afrontar la incertidumbre empleando su intuición, creatividad y toda la información que tienen a su disposición para poder emitir una opinión respecto al curso de acción (decisión) que seguirán Hellriegel, et al., 2008, p. 257).

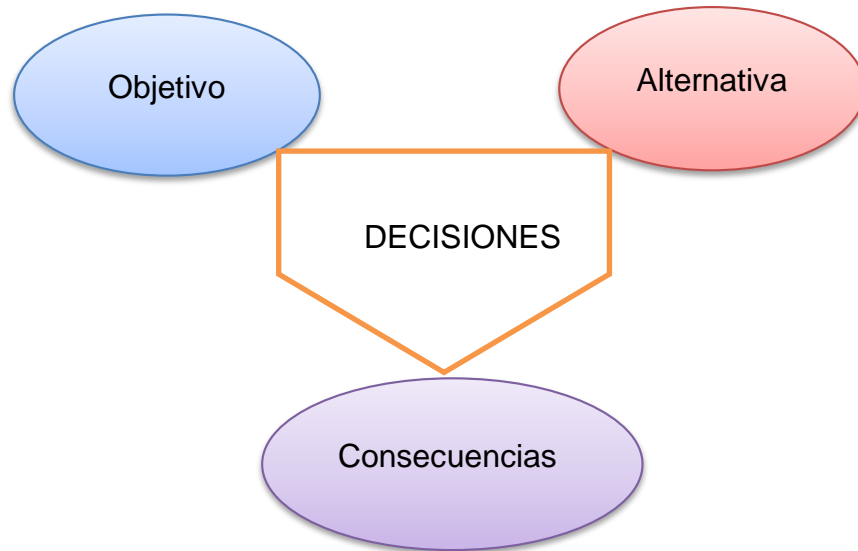
### **Gráfica 2: Modelo de toma de decisiones**

explica:

<b>CATEGORIA</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
Certidumbre	deterministas
Riesgo	probabilistas
Incertidumbre	desconocidas
Conflicto	influidas por un oponente

Fuente: Jairo (Amaya, 2010) – Toma de decisiones Gerenciales

**Gráfica 3: Diagrama de elementos básicos en la toma de decisiones**



Fuente: Mariel S. Madueño Veramendi (2017) – costos y toma de decisiones. P. 33

### **2.3 Bases conceptuales**

Para la mejor comprensión del presente trabajo de investigación pasamos a definir los siguientes conceptos que serán utilizados en la durante su desarrollo:

#### **Actividad**

Es la función o tarea que ocurre en el tiempo y tiene un resultado conocido. Cualquier proceso que integre el sistema productivo de una organización y/o empresa se encuentra dividido en actividades.

#### **Costos**

Se define como la inversión a efecto de producir un producto o la prestación de un servicio, el cual retornara en dinero en efectivo a la empresa.

#### **Costos por actividad (ABC)**

Es un método de costo en el cual analiza las actividades de los diferentes departamentos y procesos que realiza, para calcular el costo del producto terminado. Su principal función es tratar de solucionar el problema que existe en la asignación de los gatos indirectos de fabricación.

#### **Costos indirectos de fabricación**

Son aquellos costos que intervienen en la elaboración del proceso productivo, pero que no se pueden identificar de manera precisa o directa con el producto.

### **Empresa**

Entidad en la que interviene el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales, mercantiles o prestación de servicios.

### **Gastos**

Son los desembolsos que hace la empresa para llevar a cabo sus acciones de trabajo.

### **Gastos de fabricación**

Agrupar las erogaciones (desembolsos), necesarios para lograr esa transformación de la materia prima, tales como, equipo, herramientas, fuerza motriz, etc.

### **Mano de obra**

Es el esfuerzo humano físico o mental indispensable para transformar la materia prima en un producto.

### **Materia prima**

Es el elemento susceptible de transformación industrialmente, ya sea por ensamble, mezcla, etc., para crear un producto.

### **Operación**

Es la unidad más pequeña de trabajo usada para propósitos de control. Una operación sería llamar o enviar un e-mail a un proveedor.

### **Proceso**

Es un conjunto de actividades relacionadas e interdependientes enlazadas por los productos que intercambian, utilizando recursos organizacionales, para proporcionar un producto o servicio a terceros.

### **Recursos**

Elemento económico que es aplicado o utilizado para realizar actividades. Se encuentra básicamente en el sistema de costos. (sueldos, materias primas, insumos, etc.).

### **Resultado**

Es la diferencia que puede existir entre los ingresos menos los costos y gastos operativos de la empresa. El resultado puede ser utilidad o pérdida.

### **Rentabilidad**

Viene a ser el beneficio de la inversión que se realizó en la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

### **Sistema de contabilidad de costos**

Un sistema de contabilidad de costos es el conjunto de registros que se establecen en una empresa industrial con el fin de controlar en términos cuantitativos, las operaciones relacionadas con la producción de satisfactores (bienes de consumo), para informar de manera oportuna y accesible sobre ellas” (Jimenez & Espinoza, 2007).

### **Tarea**

Una tarea es la combinación de elementos rutinarios de trabajo u operaciones que forman una actividad, o dicho de forma diferente, una tarea es tal como la actividad es realizada.

### **Utilidad**

Es la diferencia entre los ingresos obtenidos menos los costos y gastos operativos, en un determinado periodo, que representa ganancia para la empresa, y es de libre disponibilidad.

## **2.4 Hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis general**

Los costos ABC se relacionan con la toma de decisiones empresariales de la empresa Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.

### **2.4.2 Hipótesis específica**



- Existe relación entre los costos ABC con las decisiones bajo certidumbre en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.
- Existe relación entre los costos ABC con las decisiones bajo riesgo en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.
- Existe relación entre los costos ABC con las decisiones bajo incertidumbre en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.

## **2.5 Variables**

### **2.5.1 Variable Dependiente**

Toma de Decisiones Gerenciales.

#### **Dimensiones**

- Costos de actividades
- Costo de productos

### **2.5.2 Variable Independiente**

Costos ABC.

#### **Dimensiones**

- Decisiones bajo certidumbre.
- Decisiones bajo riesgo.
- Decisiones bajo incertidumbre.

## 2.6 Operacionalización de variables (dimensiones e indicadores)

**Tabla 1: Definición y operacionalización de las variables**

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Costo ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costos de actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos</li> <li>Actividades</li> <li>Objeto del costo</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Considera Usted que la adecuada utilización de recursos es beneficioso para determinar los costos de las actividades?</li> <li>¿Sabe Usted que la oportuna identificación de actividades en la empresa permitirá mejores resultados para los Costos ABC?</li> <li>¿Cree Usted que un sistema de costos tradicionales es perjudicial frente a los costos ABC para la empresa?</li> <li>¿Cree Usted que la determinación de costos ABC ayudaran a obtener la rentabilidad deseada por su empresa?</li> </ol>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costos de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costos tradicionales</li> <li>Gestión de finanzas</li> <li>Rentabilidad neta</li> </ul>	
Toma de decisiones gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiones bajo certidumbre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados esperados</li> <li>Objetivo deseado</li> <li>Seguridad y/o certeza</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Considera Usted que tomar decisiones bajo certidumbre le permitirá tener resultados esperados a su empresa?</li> <li>¿Cree Usted que puede obtener la meta deseada mediante una buena toma de decisiones gerenciales?</li> <li>¿Sabe Usted que una adecuada toma de decisiones gerenciales le permitirá de manera certera obtener resultados beneficiosos?</li> <li>¿Cree Usted que cuando toma decisiones bajo riesgo, plantearse soluciones alternativas sería muy útil?</li> <li>¿Considera Usted que el afrontar tomar decisiones bajo incertidumbre, está consciente de los riesgos implícitos que esto conlleva?</li> </ol>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiones bajo riesgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consecuencias negativas</li> <li>Soluciones alternativas</li> <li>Posibilidades diferenciales</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiones bajo incertidumbre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carencia de información</li> <li>Mínima probabilidad</li> <li>Riesgos consecuentes</li> </ul>	

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Tipo de investigación**

La presente investigación fue de tipo *Aplicada*, dado que buscó ampliar y profundizar la realidad de las variables tanto independiente como dependiente en el sujeto de investigación así lo sostiene en su libro Metodología de la Investigación (Hernandez, 2006). Ello a partir de la caracterización de los componentes que integran cada uno de ellos sustentados en la operacionalización de variables.

#### **3.2 Enfoque**

El presente estudio fue de enfoque cuantitativo (Hernandez, 2006), ya que requirió que el investigador recolecte datos numéricos de los objetivos, fenómenos, participantes que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos, de este conjunto de pasos llamado investigación cuantitativa, se derivan otras características del enfoque cuantitativo que se precisan a continuación: Las Hipótesis que se generan antes de recolectar y analizar los datos y la recolección de datos se fundamenta en la medición. Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos.

#### **3.3 Alcance o nivel**

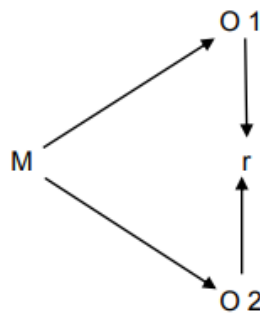
Esta investigación tiene un alcance de nivel correlacional, porque nos permitió verificar el grado de relación que existe entre las dos variables que se están examinando, la variable 1 (costos ABC) y la variable 2 (toma de decisiones gerenciales).

Según Hernandez (2014), manifiestan que para analizar el grado de relación existente entre dos o más variables, en el estudio correlacional primero se mide cada una de ellas y luego se cuantifican, analizan y se realizan las vinculaciones. Estas correlaciones se sustentan en Hipótesis que son por medio de la evaluación.

### 3.4 Diseño del estudio

El proyecto de investigación señaló un diseño no experimental transversal, ya que se observó la realidad, se analizó y se requirió dar a conocer los beneficios de los Costos ABC para las empresas de la industria maderera; mas no se manipuló ninguna variable.

Para Hernandez (2014), el diseño de estudio No experimental no se realizan manipulaciones en las variables. Es decir, que no se alteran las variables independientes para ver el impacto en otras variables. Lo que se realiza en los estudios no experimentales es examinar hechos tal como se dan en su ámbito natural.



**Donde:**

- O1= Observación de la variable Gestión Administrativa
- O2= Observación de la Variable desempeño laboral
- M = Muestra
- r = Relación

### 3.5 Población y muestra

#### 3.5.1 Población

Es el conjunto total finito o infinito de elementos o unidades de observación que se consideran en un estudio, ósea que es el universo de la investigación sobre la cual se pretende generalizar los resultados (Risque, Fuenmayo, & Pereira, 1999).

La población de estudio fue la Empresa Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache – 2019, que estaba constituida por 16 trabajadores entre obreros y empleados.

**Tabla 2: Tabla de colaboradores Extractora Huallaga E.I.R.L.**

<b>Cargo</b>	<b>N° de Trabajadores</b>
Gerente General	01
Administrador	01
Contador	01
Secretaria	01
Regente Forestal	01
Técnico Forestal	01
Operador de Maquinaria	02
Ayudante Operador	02
Motosierrista	02
Obreros	04
<b>Total</b>	<b>16</b>

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

### **3.5.2 Muestra**

El autor Sabino (1996), establece que la muestra constituye, solo una parte del conjunto total de la población y es poseedora de sus propias características.

La muestra que se utilizó para la presente investigación son muestras de conveniencia, debido a que desempeñan funciones en la gestión financiera, administrativa y contable, estará constituida por 3 personas:

- Gerente
- Administrador
- Contador

### **3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1 Para la recolección de datos (detallar las técnicas e instrumentos utilizados)**

La técnica que se utilizó fue la entrevista a profundidad al gerente, administrador y contador de la empresa para conocer el proceso de toma de

decisiones, y el instrumento es el cuestionario de 16 preguntas relacionadas al tema de investigación.

**Reporte de datos:**

- Reporte de Supervisión.
- Reportes de aprobación de INRENA.
- Reporte del sistema de costeo.

**3.6.2 Para la presentación de datos (cuadros y/o gráficos)**

Para la tabulación y gráficos se utilizó el SPSS V25.

Para el análisis e interpretación de los datos

Los datos recogidos fueron tratados bajo el análisis descriptivo.

**3.7 Técnicas el procesamiento y análisis de la información**

Se hizo uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para facilitar el trabajo del procesamiento, análisis y presentación de datos, según siguiente detalle:

- WORD, software que facilitar el procesamiento y redacción del informe final de investigación.
- PowerPoint, software que permite hacer una presentación didáctica de los resultados obtenidos.
- Excel, software que facilitó el diseño de base de datos conformados por los resultados de las encuestas.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1 Aplicación de instrumento: Entrevista

Las entrevistas se realizaron a funcionarios de la empresa, expertos en el tema:

- Gerente
- Administrador
- Contador

#### Entrevista 1

**Cargo: Gerente**

Preguntas	Respuestas
1. ¿Considera Usted que la adecuada utilización de recursos es beneficioso para determinar los costos de las actividades?	Totalmente de acuerdo porque si no tomamos en cuenta la adecuada utilización de los recursos no obtendremos los cálculos reales y exactos de los costos.
2. ¿Sabe Usted que la oportuna identificación de actividades en la empresa permitirá mejores resultados para los Costos ABC?	Totalmente de acuerdo, se tiene que hacer un plan de trabajo para identificar los pasos, visualizar y programar los trabajos a ejecutar y en el tiempo oportuno y esto mejora los costos en una campaña determinada (06 meses).
3. ¿Cree Usted que la identificación del objeto del	Totalmente de acuerdo, mi objeto de costo de extracción es de s/0.35

costo nos permitirá determinar por pt. Ya tengo mi costo de los Costos de productos, extracción mediante mi experiencia y servicios y clientes? en base a mi costo establezco los precios de venta a mis clientes teniendo en cuenta los factores que se presenten (climatológico, financieros y mercado).

4. ¿Considera Usted que los costos de productos, servicios y clientes se puede determinar mediante un control de inductores de costos? de acuerdo, porque permite que para todo proyecto de negocio necesitamos un análisis de costos y a la vez un análisis de riesgo así determinar si el proyecto es rentable y/o riesgoso, y para ello siempre incluir planes de contingencia.
5. ¿Cree Usted que un sistema de costos tradicionales es perjudicial frente a los costos ABC para la empresa? Totalmente de acuerdo, todo tipo de análisis y herramientas que se utiliza hoy en día son justamente por los avances tecnológicos que nos brinda, ya que antiguamente los datos no eran exactos ocasionando perjuicios, sin embargo, gracias a la tecnología la información es más oportuna y veraz.
6. ¿Considera Usted que si utiliza un sistema de costos ABC le permitirá determinar un adecuado costo del producto? Totalmente de acuerdo, porque tener un estudio total del proyecto proporciona mayor seguridad.
7. ¿Considera Usted que si ya identifico los costos de productos, servicios y clientes De acuerdo, porque mediante estas herramientas podemos mejorar la toma de decisiones con exactitud para optimización de los



podrá tener una excelente gestión de finanzas? resultados esperados, para el caso del gerente proyectarse en operaciones de inversión, por ejemplo la adquisición de nuevas maquinarias, mantenimientos de las maquinarias (repuestos y otros) de extracción conjuntamente con las facilidades que brinde las instituciones financieras así incrementar mi equipo trabajo, también contar o reclutar personal idóneo para ejecutar las actividades del proyecto.

8. ¿Cree Usted que la determinación de costos ABC ayudaran a obtener la rentabilidad deseada por su empresa? de acuerdo, porque la rentabilidad son las utilidades y si los estudios están bien organizados y ejecutados se logrará maximizar las utilidades de mi proyecto.
9. ¿Considera Usted que tomar decisiones bajo certidumbre le permitirá tener resultados esperados a su empresa? Totalmente de acuerdo, porque estar seguro de los análisis y el proyecto de costos ejecutados.
10. ¿Cree Usted que puede obtener la meta deseada mediante una buena toma de decisiones gerenciales? de acuerdo, en el proyecto siempre presentan imprevistos para la toma de decisiones ya que no siempre se trata de ser optimista, hay que ser siempre realistas y saber afrontar estos obstáculos, la meta es el 100% pero no siempre es así es por ello que se tiene que ser mesurado 90%.

11. ¿Sabe Usted que una adecuada toma de decisiones gerenciales le permitirá de manera certera obtener resultados beneficiosos? de acuerdo, porque tomar decisiones adecuadamente puedo estar seguro de los resultados esperados respaldados por mi análisis de costos y riesgos.
12. ¿Considera Usted que tomar decisiones bajo riesgo por la presión del tiempo o de cualquier otro factor podría tener consecuencias desfavorables? de acuerdo, porque tomar decisiones bajo riesgo se puede obtener perdidas ya que se está jugando con las posibilidades que no se encuentran dentro del programa de extracción.
13. ¿Cree Usted que cuando toma decisiones bajo riesgo, plantearse soluciones alternativas sería muy útil? Totalmente de acuerdo, como lo mencione anteriormente contar con un plan de contingencia para afrontar las posibles consecuencias desfavorables.
14. ¿Cree Usted que la falta de información sobre la empresa podría perjudicar la toma de decisiones gerenciales en su empresa? Totalmente de acuerdo, porque la información es la herramienta fundamental que permite desarrollar el proyecto de extracción y tomar decisiones acertadas, esta información debe ser oportuna y veraz por ejemplo al personal brindar equipos de comunicación y ubicación (celular, gps, resolución, mapa) para maximizar el desempeño, así me permitirá estar informado de las actividades y sucesos del día y no tener

desabastecidos ocasionando pérdida de tiempo y dinero.

15. ¿Cree Usted que la mínima probabilidad de error para su acertada toma de decisiones está en que no se hagan de prisa?
- Totalmente desacuerdo, porque no tiene que ver nada, más que el análisis de costos. El tiempo es el factor para la toma de decisiones y la extracción sea realizada por temporadas y en ese tiempo la información es oportuna, rápida y veraz.
16. ¿Considera Usted que el afrontar tomar decisiones bajo incertidumbre, está consciente de los riesgos implícitos que esto conlleva?
- Totalmente de acuerdo, sin tener datos o información suficientes se toma decisiones bajo incertidumbre o duda de lo que se puede dar o no y es por ello que estoy conscientes de los riesgos que puedo ocasionar.

Fuente: Luis Enrique Ricopa Panduro

## Entrevista 2

Cargo: Administrador

Preguntas	Respuestas
1. ¿Considera Usted que la adecuada utilización de recursos es beneficioso para determinar los costos de las actividades?	De acuerdo, nos permite identificar nuestros costos unitarios de extracción, pero a la vez existen inconvenientes durante el proceso de extracción que hacen utilizar inadecuadamente estos recursos (desperfectos de maquinarias y el factor climático).
2. ¿Sabe Usted que la oportuna identificación de actividades en la empresa permitirá mejores resultados para los Costos ABC?	Totalmente de acuerdo, porque todo personal debe saber sus funciones y/o actividades a desempeñar, esto incluye en tener personal que conozca su trabajo, para que de esta manera la producción sea pareja y de acuerdo a lo proyectado.
3. ¿Cree Usted que la identificación del objeto del costo nos permitirá determinar los Costos de productos, servicios y clientes?	De acuerdo, porque mediante el objeto del costo podremos ofertar un mejor producto, es decir mejorar nuestra calidad.
4. ¿Considera Usted que los costos de productos, servicios y clientes se puede determinar mediante un control de inductores de costos?	Totalmente de acuerdo, porque mediante el control de actividades determinaremos mejor nuestros costos unitarios de extracción.
5. ¿Cree Usted que un sistema de costos tradicionales es	Totalmente de acuerdo, porque mediante los costos tradicionales no

- perjudicial frente a los costos ABC para la empresa? nos permite tener un costo real de los productos y al mismo tiempo los encarece.
6. ¿Considera Usted que si utiliza un sistema de costos ABC le permitirá determinar un adecuado costo del producto? Totalmente de acuerdo, porque nos ayuda a minimizar los gastos y tiempo, y a la vez maximizar los ingresos.
7. ¿Considera Usted que si ya identifico los costos de productos, servicios y clientes podrá tener una excelente gestión de finanzas? Totalmente de acuerdo, porque mediante la identificación de actividades extractivas o productivas, podre demostrar la rentabilidad de la empresa y gestionar créditos para futuras inversiones.
8. ¿Cree Usted que la determinación de costos ABC ayudaran a obtener la rentabilidad deseada por su empresa? Totalmente de acuerdo, porque obtendremos el costo unitario real del producto a su vez una mejor rentabilidad en la empresa y por consiguiente una mayor liquidez.
9. ¿Considera Usted que tomar decisiones bajo certidumbre le permitirá tener resultados esperados a su empresa? Totalmente de acuerdo, porque tengo pleno conocimiento de mis actividades y la utilidad que obtengo con la empresa.
10. ¿Cree Usted que puede obtener la meta deseada mediante una buena toma de decisiones gerenciales? Ni de acuerdo ni en desacuerdo, porque mediante una buena toma de decisión gerencial se espera obtener buenos resultados, sin embargo, durante el proceso productivo surgen inconvenientes que dificultan

llegar a la meta deseada. Ejm. Liquidez, clientes, factor tiempo, etc

11. ¿Sabe Usted que una adecuada toma de decisiones gerenciales le permitirá de manera certera obtener resultados beneficiosos? De acuerdo, porque mediante la toma de decisión gerencial debo incluir imprevistos que surgen en el proceso productivo y administrativo.
12. ¿Considera Usted que tomar decisiones bajo riesgo por la presión del tiempo o de cualquier otro factor podría tener consecuencias desfavorables? Ni de acuerdo ni en desacuerdo, porque sino arriesgo no gano, es decir esta toma de decisión puede ser beneficiosa o desfavorable debido a las exigencias que puede repercutir en la inversión.
13. ¿Cree Usted que cuando toma decisiones bajo riesgo, plantearse soluciones alternativas sería muy útil? Totalmente de acuerdo, como lo comenté en lo anterior pregunta tengo que contar con un plan de contingencia para mi posible "error".
14. ¿Cree Usted que la falta de información sobre la empresa podría perjudicar la toma de decisiones gerenciales en su empresa? Totalmente de acuerdo, porque uno debe conocer su centro de labores, misión, visión, actividad y sobre todo el grupo humano e identificarse con la empresa.
15. ¿Cree Usted que la mínima probabilidad de error para su acertada toma de decisiones está en que no se hagan de prisa? Ni de acuerdo ni en desacuerdo, porque la mínima probabilidad de error para la toma de decisión no influye el factor tiempo, ya puede que esta decisión me de buenos o malos resultados al realizarlo con rapidez, es una incertidumbre.
16. ¿Considera Usted que el afrontar tomar decisiones bajo incertidumbre, está consciente tomar una decisión en

de los riesgos implícitos que desconocimiento total me llevara a esto conlleva? probables riesgos.

Fuente: Luis Enrique Ricopa Panduro

### Entrevista 3

#### Cargo: Contador

Preguntas	Respuestas
1. ¿Considera Usted que la adecuada utilización de recursos es beneficioso para determinar los costos de las actividades?	Totalmente de acuerdo, así destinamos los gastos donde que realmente se necesita.
2. ¿Sabe Usted que la oportuna identificación de actividades en la empresa permitirá mejores resultados para los Costos ABC?	De acuerdo, porque así minimizamos gastos en la producción al tener tareas identificadas.
3. ¿Cree Usted que la identificación del objeto del costo nos permitirá determinar los Costos de productos, servicios y clientes?	Totalmente de acuerdo, porque así determinamos lo que producimos y la calidad.
4. ¿Considera Usted que los costos de productos, servicios y clientes se puede determinar mediante un control de inductores de costos?	Totalmente de acuerdo, mientras más control y orden haya en el proceso productivo es mejor, para establecer los costos de producción.
5. ¿Cree Usted que un sistema de costos tradicionales es	Totalmente de acuerdo, porque en los costos tradicionales se toma

- perjudicial frente a los costos ABC para la empresa? los gastos y/o inversión como un todo, no pudiéndose determinar los precios exactos y reales.
6. ¿Considera Usted que si utiliza un sistema de costos ABC le permitirá determinar un adecuado costo del producto? Totalmente de acuerdo, porque en el control de actividades se ve y controla mejor el proceso productivo.
  7. ¿Considera Usted que si ya identifico los costos de productos, servicios y clientes podrá tener una excelente gestión de finanzas? Totalmente de acuerdo, porque obtendrá una mejor rentabilidad en mi producto terminado.
  8. ¿Cree Usted que la determinación de costos ABC ayudaran a obtener la rentabilidad deseada por su empresa? Totalmente de acuerdo, los costos ABC están destinados para obtener una mejor gestión financiera.
  9. ¿Considera Usted que tomar decisiones bajo certidumbre le permitirá tener resultados esperados a su empresa? De acuerdo, porque tengo pleno conocimiento de la decisión que voy a tomar.
  10. ¿Cree Usted que puede obtener la meta deseada mediante una buena toma de decisiones gerenciales? Totalmente de acuerdo, tengo conocimiento de mi decisión, y estoy un 100% seguro de lo que pasara.
  11. ¿Sabe Usted que una adecuada toma de decisiones gerenciales le permitirá de manera certera obtener resultados beneficiosos? De acuerdo, es muy importante tomar buenas decisiones, mejor aún si te dan buenos resultados.
  12. ¿Considera Usted que tomar decisiones bajo riesgo por la Totalmente de acuerdo, porque tomar decisiones apresuradas y en



presión del tiempo o de desconocimiento no es nada  
cualquier otro factor podría tener beneficioso.  
consecuencias desfavorables?

13. ¿Cree Usted que cuando toma Totalmente de acuerdo, siempre hay  
decisiones bajo riesgo, que tener un plan “b” en una toma de  
plantearse soluciones decisión apresurada.  
alternativas sería muy útil?
14. ¿Cree Usted que la falta de Totalmente de acuerdo, la empresa  
información sobre la empresa es como nuestro segundo hogar y  
podría perjudicar la toma de debemos conocer todo sobre ella.  
decisiones gerenciales en su  
empresa?
15. ¿Cree Usted que la mínima De acuerdo, una decisión bien  
probabilidad de error para su tomada con mesura y conocimiento,  
acertada toma de decisiones difícil comete errores.  
está en que no se hagan de  
prisa?
16. ¿Considera Usted que el Totalmente de acuerdo, tomar  
afrontar tomar decisiones bajo decisiones en desconocimiento o al  
incertidumbre, está consciente azar fácilmente nos lleva al fracaso.  
de los riesgos implícitos que  
esto conlleva?

Fuente: Luis Enrique Ricopa Panduro

## **4.2 Caso de aplicación: empresa maderera Extractora Huallaga EIRL**

### **Nombre de la empresa**

Empresa maderera Extractora Huallaga EIRL

### **Actividad económica:**

Pertenece a la industria maderera. La industria maderera, es el sector de la actividad industrial que se ocupa del procesamiento de la madera, desde su plantación hasta su transformación en objetos de uso práctico, pasando por la extracción, corte, almacenamiento, o tratamiento bioquímico y moldeo, el producto final de esta actividad puede ser la fabricación de muebles, materiales de construcción, fabricación de papel, entre otros derivados de la madera, siendo muy necesarios contar con un sistema de control de costos ABC para determinar precios reales y tomar buenas decisiones gerenciales.

### **Historia**

Extractora Huallaga EIRL, se constituye en el año 2008, como empresa dedicada a la extracción y comercialización de madera, se encuentra ubicada en la ciudad de Tocache – San Martín, la empresa no cuenta con un sistema de costos específico, controlan sus costos en la forma tradicional, a su criterio sin existir un control en los procesos que realizan y en forma manual, dando como consecuencia que no se conoce el valor real final de cada producto producido, lo que ocasiona ineficiencia en el control de los procesos de producción y en la fijación de sus precios de venta, teniendo siempre en consideración los precios de los productos de la competencia (los precios se pueden definir en base a la competencia, sin tener en cuenta los costos reales).

De acuerdo a la presentación de esta empresa, la que más se ajusta a su producción sería el diseño de un sistema de costos por actividades ABC de control y planeamiento, que permitan ofrecer a la gerencia la información más razonable y real para tomar decisiones a futuro y en el día a día laboral.

#### 4.2.1 Situación actual: Determinación mediante costos tradicionales

Es importante mostrar y analizar la estructura de costos que cuenta la entidad hasta la actualidad, con la extracción de madera al estado natural del **PGM<sup>1</sup> Y PO<sup>2</sup> N°06** debido a que de forma tradicional realizaron la toma de decisiones poco acertadas, por tanto, se ha considerado los siguientes gastos y/o inversiones que a continuación indicamos:

1.-Costo de inversión para la elaboración del Plan General de Manejo y Plan Operativo N°01 Parcela Corta Anual N°06.

**Tabla 3: Costos previos a la extracción por concesionario**

Items	Concepto	\$/.
1	Elaboración Plan de Manejo	11,160.00
2	Elaboración de POA	26,040.00
3	Otros gastos diversos	1,500.00
<b>TOTAL</b>		<b>38.700.00</b>

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

2.- Costo de inversión para el trabajo operativo (extracción) del Plan General de Manejo y Plan Operativo N°01 Parcela Corta Anual N°06, tiene un área de 182.377 ha.

**Tabla 4: Costo de inversión para el trabajo operativo**

	Cantidad	Pago Diario	Días Programados	Pago Total
Personal en monte, Técnicos, operarios y obreros	14		60	60,960.00
Alimentación y medicina			60	8,500.00
Combustible y lubricantes			60	33,920.00
Equipos, repuestos y otros			60	22,500.00
<b>TOTAL, PCA 6</b>				<b>125,880.00</b>

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

---

<sup>1</sup> PGM: Plan general de Manejo.

<sup>2</sup> PO: Plan operativo

3.- Costo Administrativo del Plan General de Manejo y Plan Operativo N°01 Parcela Corta Anual N°06, tiene un área de 182.377 ha.

**Tabla 5: Costo administrativo del PGM y PO**

Partida	Concepto	sueldo		sueldo
		/mes	/mes	
	Gerente	6,000.00	2.00	12,000.00
	administrador	4,000.00	2.00	8,000.00
	Contador	3,000.00	2.00	6,000.00
	Secretaria	2,000.00	2.00	4,000.00
Servicios				
	Servicios: agua, energía, teléfono	600.00	2.00	1,200.00
Otros		2,500.00	2.00	5,000.00
<b>Total</b>		<b>18,100.00</b>		<b>36,200.00</b>

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

4.- Costo General de Extracción del Plan General de Manejo y Plan Operativo N°01 Parcela Corta Anual N°06, tiene un área de 182.377 ha.

**Tabla 6: Costo general extracción del PGM y PO**

Ítems	Concepto	S/.	%
1	Costos previos a la extracción	38,700.00	19.27
2	Costo de extracción propiamente dicha	125,880.00	62.70
3	Costos Administrativos	36,200.00	18.03
<b>Total</b>		<b>200,780.00</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

**Tabla 7: Cuadro de aprobación del PCA<sup>3</sup> N°06**

<b>N°</b>	<b>Nombre Común</b>	<b>N° árbol</b>	<b>Volumen en M3</b>	<b>Volumen en Pies tablares</b>
1	ALMENDRO	26	207.454	87,960.496
2	CATAHUA	64	769.151	326,120.024
3	CEDRO HUASCA	261	3,003.509	1,273,487.816
4	CEDRO LILA	6	78.309	33,203.016
5	CUMALA	22	120.519	51,100.056
6	LAGARTO CASPI	5	19.202	8,141.648
7	MANCHINGA	43	568.324	240,969.376
8	MASHONASTE	21	127.561	54,085.864
9	MOENA	6	43.665	18,513.960
10	PAPELILLO	5	29.033	12,309.992
11	REQUIA	6	35.090	14,878.160
12	RIFARI	45	236.475	100,265.400
13	YACUSHAPANA	11	43.005	18,234.120
14	YANCHAMA	46	367.603	155,863.672
15	ZAPOTE	14	62.552	26,522.048
	<b>TOTAL</b>	<b>581</b>	<b>5,711.452</b>	<b>2,421,655.648</b>

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

---

<sup>3</sup> PCA: Parcela corta

5.- Monto total de la venta estimada de madera al estado natural del Plan General de Manejo y Plan Operativo N°01 Parcela Corta Anual N°06, tiene un área de 182.377 ha.

**Tabla 8: Monto total de la venta al estado natural PGM y PO**

N°	Nombre Común	N° árbol	Volumen en M3	Volumen en Pies tablares	Precio S/. Pt ,Acopio	Total venta S/. Pt. por pt.
1	ALMENDRO	26	207.454	26,388.149	0.4	10,555.3
2	CATAHUA	64	769.151	228,284.017	0.4	91,313.6
3	CEDRO HUASCA	261	3,003.509	891,441.471	2.00	1,782,882.9
4	CEDRO LILA	6	78.309	23,242.111	2.00	46,484.2
5	CUMALA	22	120.519	35,770.039	0.6	21,462.0
6	LAGARTO CASPI	5	19.202	5,699.154	0.4	2,279.7
7	MANCHINGA	43	568.324	168,678.563	0.4	67,471.4
8	MASHONASTE	21	127.561	37,860.105	0.6	22,716.1
9	MOENA	6	43.665	12,959.772	0.4	5,183.9
10	PAPELILLO	5	29.033	8,616.994	0.4	3,446.8
11	REQUIA	6	35.090	10,414.712	0.4	4,165.9
12	RIFARI	45	236.475	70,185.780	0.4	28,074.3
13	YACUSHAPANA	11	43.005	12,763.884	0.4	5,105.6
14	YANCHAMA	46	367.603	109,104.570	0.4	43,641.8
15	ZAPOTE	14	62.552	18,565.434	0.4	7,426.2
	<b>TOTAL</b>	<b>581</b>	<b>5,711.452</b>	<b>1,659,974.755</b>		<b>2,142,209.7</b>

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

6 .- Monto total de la venta real de madera de las especies extraídas al estado natural del Plan General de Manejo y Plan Operativo N°01 Parcela Corta Anual N°06, tiene un área de 182.377 ha.

**Tabla 9: Monto total de la venta real al estado natural**

N°	Nombre Común	N° arbol	Volumen en M3	Volumen en Pies tablares al 100%	Volumen en Pies tablares al 70% (por descuento)	Precio de venta S/. Pt	Total venta S/. Pt. por pt.
1	CEDRO HUASCA	261	3,003.509	1,273,487.816	891,441.471	2.00	1,782,882.9
2	CEDRO LILA	6	78.309	33,203.016	23,242.111	2.00	46,484.2
<b>TOTAL</b>		<b>267</b>	<b>3,081.818</b>	<b>1,306,690.832</b>	<b>914,683.582</b>		<b>1,829,367.2</b>

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

7 .- Determinación de la utilidad de la venta madera al estado natural del Plan General de Manejo y Plan Operativo N°01 Parcela Corta Anual N°06, tiene un área de 182.377 ha.

**Tabla 10: Utilidad de la venta de madera al estado natural**

Concepto	Puesto en
	<b>acopio (S/.)</b>
<b>Total Ingresos (S/.)</b>	1,829,367.20
<b>Total Egresos (S/.)</b>	200,780.00
<b>Beneficio Neto (S/.)</b>	1,628,587.20
<b>Impuesto renta (10%)</b>	162,858.72
<b>Utilidad neta</b>	<b>1'465,728.48</b>

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

#### **4.2.2 Determinación de costos ABC**

Este análisis es muy importante ya que nos permita utilizarlos para la toma de decisiones, por tanto, se ha considerado cinco actividades importantes en la producción, las que a continuación indicamos:

Costo de muestreo piloto

Costos de producción:

- Costos del Censo Forestal de la Parcela de Corta Anual 7 (PCA 7)
- Costos de Construcción de Viales
- Costos de Tumbado, Despunte y Trozado de Árboles
- Costos de Revocado de Trozas
- Costos de Transporte Terrestre

Costos administrativos

Costos de oficina

Costo de venta.

#### **Costo de muestreo piloto**

Nos permitió conocer cuál es costo real que el concesionario realiza para determinar de manera rápida si será posible desarrollar el censo forestal de las especies comerciales de interés, en este costo se incluye sub partidas como:

- Costo de honorarios profesionales
- Costo de técnicos forestales
- Costo de alimentación
- Costos de transporte
- Costos de materiales y equipos

#### **Costos de Producción**

Que incluye los costos de censo forestal, costos de construcción de viales, costos de tumbado, despunte, trozado de árboles, costos de revocado de trozas y costos de Transporte Terrestre. Se incluye además los otros rubros que intervienen en el proceso productivo como:



Sueldos y cargas sociales del personal de producción, depreciación del equipo productivo, costo de almacenamiento

### **Costos de venta**

Es el que posibilita el proceso de venta de la madera. Se incluyen sueldos y cargas sociales del personal del área comercial, comisión sobre las ventas, fletes.

### **Costos de administración**

Son aquellos necesarios para la gestión del negocio.

Sueldos y cargas sociales del personal del área, honorarios pagados por servicios profesionales, servicios públicos, alquiler de oficina, útiles de escritorio propios de la administración.

### **Costos de financiación**

Es el que corresponde a la obtención de fondos aplicados al negocio. Intereses, comisiones y costo de venta.

### **PROPUESTA DE COSTO:**

- **Costos previos a la extracción:**

Todo concesionario tiene los siguientes gastos al haberse hecho acreedor de una concesión forestal, estos incluyen la elaboración del plan general de manejo (PGM), plan operativo anual (POA), y otros gastos diversos, se considera acá, los informes semestrales que el concesionario debe presentar al ministerio como consecuencia del desarrollo del plan de general de manejo y plan operativo.

**Tabla 11: Costos de PGM, POA Y OTROS**

Ítems	Concepto	Importe S/.
1	Elaboración del Plan General de manejo	37,200.00
2	Elaboración de Poa	86,800.00
3	Gastos diversos	8,000.00
	<b>TOTAL</b>	<b>132,000.00</b>

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

Como se observa son gastos iniciales o de apertura muy altos para los concesionarios madereros.

### 1. Estructura de costos del muestreo piloto:

El muestreo piloto para una concesión de 13,800 ha. Se desarrolló al 0.72% de intensidad con la finalidad de determinar solo las especies existentes en el área, habiendo inspeccionado un total de 100 ha.

Se detalla a continuación:

**Tabla 12: Estructura de costos para muestreo piloto en 100 ha.**

Ítems	Partida	Costo/día (S/.)	Días	Total (S/.)	%
1	Personal				
	04 técnico	100.00	15	6,000.00	30.71%
	04 matero	80.00	15	4,800.00	24.56%
	04 trochero	40.00	15	2,400.00	12.28%
		Subtotal		13,200.00	67.55%
2	Pasajes			600.00	3.07%
3	Alimentos (víveres)	18.00	15	3,240.00	16.58%
4	Medicinas			400.00	2.05%
5	Herramientas y equipos			1,500.00	7.68%
6	Seguro de personal			600.00	3.07%
	<b>TOTAL</b>			<b>19,540.00</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

En la tabla 12 se puede determinar que el costo total fue de S/.19,540.00 soles, si consideramos el área total de muestreo es de 13,800 ha. a una intensidad de 0.72% tenemos que el costo por hectárea es de S/.

1.42 soles/ha; si tomamos como referencia solo el área de muestra (100 ha) el costo es de S/. 195.40 soles/ha.

## 2. Estructura de costo del censo forestal:

Hay que indicar que para este caso el censo está referido a 1,255.22 ha de la concesión que corresponde a 1/10.99 del área total (13,800 ha).

**Tabla 13: Costo del censo forestal PCA 7**

Ítems	Partida	Costo/día S/.	Días	Total S/.	%
1	Personal				
	04 técnicos	100.00	30	12,000.00	
	04 materos	80.00	30	9,600.00	
	04 trocheros	40.00	30	4,800.00	
	04 brujuleros	50.00	30	6,000.00	
	01 cocinero	40.00	30	1,200.00	
	Sub – Total			33,600.00	73.87%
2	Transp. De equipo y víveres			600.00	1.32%
3	Viveres – alimentación			4,394.00	9.66%
4	Medicina			440.00	0.97%
5	Equipos y herramientas			4,286.00	9.42%
6	Imprevistos			2,165.00	4.76%
	<b>TOTAL</b>			<b>45,485.00</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

En la tabla 13, se observa el costo total del censo forestal el mismo que es de S/. 45,485.00 soles, obteniendo un costo por hectárea de S/. 36.24 soles/ha.

### 3. Propuesta de extracción propiamente dicha:

En los costos de extracción se considera todos aquellos que se originan como consecuencia de las operaciones de campo para obtener la madera puesta en quebrada y/o acopio, lista para su transporte.

Aquí están los costos de tumbado de madera, trozado y arrastre, así mismo se incluye el costo de construcción de trochas carrozables dentro de la concesión para el traslado de la madera, esto puede suceder durante todo el proceso de extracción durante los 6 o 7 meses que este dure, la estadía en el monte.

**Tabla 14: Costo de extracción forestal – 7 meses**

Ítems	Partida	Costo/día S/.	Días	Total	%
1	Personal				
	04 técnicos	100.00	210	84,000.00	
	01 matero	80.00	210	16,800.00	
	06 motosierristas	50.00	210	63,000.00	
	10 obreros	45.00	210	94,500.00	
	02 cocinero	40.00	210	16,800.00	
	Sub – total			275,100.00	52.09%
2	Alimentación - víveres			30,754.00	5.82%
3	Medicinas			3,082.00	0.58%
4	Herramientas, equipos y otros			30,002.00	5.68%
5	Transporte hacia la zona			4,200.00	0.80%
6	Imprevistos			17,157.00	3.25%
7	Combustibles y lubricantes			111,860.00	21.18%
8	Repuestos			56,000.00	10.60%
	<b>TOTAL</b>			<b>528,155.00</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

El costo total de esta actividad es de S/. 528,155.00 soles

#### 4. Costo de transporte terrestre:

Este costo generalmente se realiza mediante la modalidad de contratación de camiones a empresas que se dedican a dicha actividad.

El costo normal promedio del transporte es de S/. 0.10 céntimos de sol por pie tablar (pt), siendo esta mayor o menor, dependiendo de la distancia del transporte.

#### 5. Costos administrativos:

Están formados por los servicios que utiliza la empresa para el manejo de la concesión, que se detallan:

**Tabla 15: Costos administrativos**

Items	Partida	Sueldo/mes	Meses	Total	%
1	Personal				
	01 gerente	6,000.00	7	42,000.00	38.08%
	01 administrador	4,000.00	7	28,000.00	25.39%
	01 contador	3,000.00	7	21,000.00	19.04%
	01 secretaria, asistente	2,000.00	7	14,000.00	12.69%
2	Servicios: agua, luz Teléfono	600.00	7	3,200.00	2.90%
3	Otros	300.00	7	2,100.00	1.90%
	<b>TOTAL</b>			<b>110,300.00</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

## 6. Resumen de los costos de extracción:

**Tabla 16: Costo general de extracción de madera**

Ítems	Concepto	Valor S/.	%
1	Costos previos a la extracción Forestal	132,000.00	11.13%
2	Costo muestreo piloto	19,540.00	1.65%
3	Costo de censo forestal	45,485.00	3.84%
4	Costo de extracción forestal	528,155.00	44.56%
5	Costo de transporte	350,000.00	29.52%
6	Costos administrativos	110,300.00	9.30%
	<b>TOTAL</b>	<b>1'185,480.00</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

## 7. Costo de producción unitario:

**Tabla 17: Cantidad total de especies extraídas**

Ítem	Nombre común	Cantidad de árboles	Volumen en pt.
1	CATAHUA	167	505,303.42
2	CEDRO HUASCA	217	564,023.76
3	CEDRO LILA	15	35,294.81
4	MANCHINGA	214	557,687.35
5	YANCHAMA	365	651,034.36
6	ALMENDRO	76	89,093.42
7	CUMALA	76	79,606.03
8	MACHIMANGO	44	79,027.63
9	MOENA	77	101,303.78
10	OJE RENACO	119	235,458.09
11	PANGUANA	70	105,139.38
12	RIFARI	105	158,180.39
	<b>TOTAL</b>	<b>1,545</b>	<b>3,161,152.43</b>

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

El costo de producción de la madera rolliza en promedio de acuerdo a la inversión realizada y al producto terminado extraído es S/. 0.38 céntimos de sol por pie tablar.

Los precios de venta de la madera rolliza son relativos dependiendo de la especie a extraer, por ejemplo, el pt. De madera en troza de especies consideradas como suaves y que tienen aceptación en el mercado como la cumala, catahua, panguana, tienen precios que fluctúan entre S/.0.40 soles y S/. 0.80 si es en acopio o en planta respectivamente.

Las maderas duras o de mejor calidad como el cedro sus precios son más elevados.

**Tabla 18: Precio de venta de madera en trozas por pie tablar**

Ítem	Nombre común	Precio pt. S/.	
		Desde - acopio	Hasta - planta
1	CATAHUA	0.60	0.80
2	CEDRO HUASCA	3.00	3.50
3	CEDRO LILA	3.50	4.00
4	MANCHINGA	0.40	0.60
5	YANCHAMA	0.40	0.60
6	ALMENDRO	0.40	0.60
7	CUMALA	0.60	0.80
8	MACHIMANGO	0.40	0.60
9	MOENA	0.60	0.80
10	OJE RENACO	0.40	0.60
11	PANGUANA	0.40	0.60
12	RIFARI	0.40	0.60
	<b>Promedio/pt</b>	<b>0.93</b>	<b>1.18</b>

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

Del cuadro podemos deducir que el precio promedio por pie tablar para todas las especies fluctúa entre S/. 0.93 soles para madera rolliza en acopio, hasta S/. 1.18 soles para madera puesta en planta.



## 8. Ventas totales en madera rolliza:

**Tabla 19: Monto total de venta de todas las especies extraídas**

Ítem	Nombre común	Precio en pt. S/. Acopio	Volumen en pt.	Total S/.	Precio en pt. S/. Planta	Total S/.
1	CATAHUA	0.60	505,303.42	303,182.05	0.80	404,242.74
2	CEDRO HUASCA	3.00	564,023.76	1,692,071.28	3.50	1,974,083.16
3	CEDRO LILA	3.50	35,294.81	123,531.82	4.00	141,179.23
4	MANCHINGA	0.40	557,687.35	223,074.94	0.60	334,612.41
5	YANCHAMA	0.40	651,034.36	260,413.74	0.60	390,620.62
6	ALMENDRO	0.40	89,093.42	35,637.37	0.60	53,456.05
7	CUMALA	0.60	79,606.03	47,763.62	0.80	63,684.83
8	MACHIMANGO	0.40	79,027.63	31,611.05	0.60	47,416.58
9	MOENA	0.60	101,303.78	60,782.27	0.80	81,043.02
10	OJE RENACO	0.40	235,458.09	94,183.24	0.60	141,274.85
11	PANGUANA	0.40	105,139.38	42,055.75	0.60	63,083.63
12	RIFARI	0.40	158,180.39	63,272.16	0.60	94,908.24
	<b>TOTAL</b>		<b>3,161,152.43</b>	<b>2,977,579.29</b>		<b>3,789,605.35</b>

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

## 9. Utilidad bruta y neta:

**Tabla 20: Utilidad bruta y neta:**

Concepto	Puesto en planta S/.	Puesto en acopio S/.
Total, Ingresos	3,789,605.35	2,977,579.29
Total, Egresos	-1'185,480.00	-835.480.00
Utilidad Bruta	2,604,125.35	2'142,099.29
Depreciación	-14,500.00	-14,500.00
Sociales	-16,000.00	-16,000.00
utilidad antes de impuesto	2'573,625.35	2'111,599.29
Impuesto Renta 10%	-257,362.53	-211,159.93
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2,316,262.82</b>	<b>1'900,439.36</b>

Fuente: Elaboración Luis Enrique Ricopa Panduro

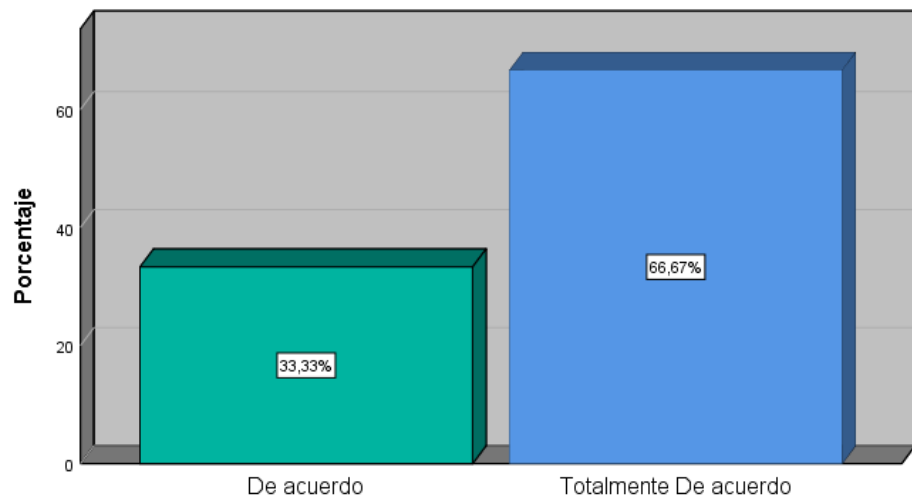
### 4.3 Procesamiento de datos

**Tabla 21: ¿Considera usted que la adecuada utilización de recursos es beneficioso para determinar los costos de las actividades?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	1	33,3	33,3	33,3
	Totalmente De acuerdo	2	66,7	66,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

**Fuente:** encuesta realizada a plana gerencial de la empresa.

**Gráfica 4: ¿Considera usted que la adecuada utilización de recursos es beneficioso para determinar los costos de las actividades?**



#### **Interpretación y análisis**

Esta apreciación corresponde a un experto en la gestión de la empresa. El sistema de costeo ABC permite realizar un seguimiento del flujo de actividades mediante la creación de un vínculo con el objeto del costo.

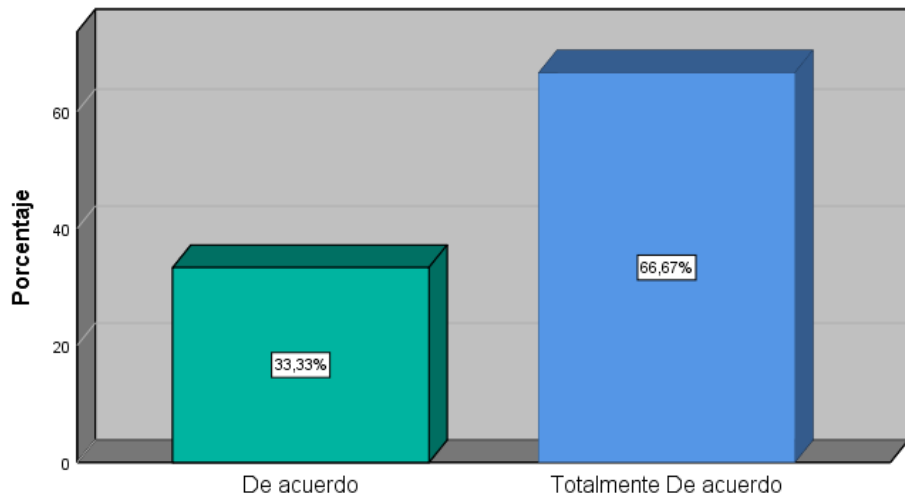
En opinión del gerente: *“Totalmente de acuerdo porque si no tomamos en cuenta la adecuada utilización de los recursos no obtendremos los cálculos reales y exactos de los costos.”*

**Tabla 22: ¿Sabe usted que la oportuna identificación de actividades en la empresa permitirá mejores resultados para los costos ABC?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	1	33,3	33,3	33,3
	Totalmente De acuerdo	2	66,7	66,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

**Fuente:** encuesta realizada a plana gerencial de la empresa.

**Gráfica 5: ¿Sabe usted que la oportuna identificación de actividades en la empresa permitirá mejores resultados para los costos ABC?**



### Interpretación y análisis

El sistema de costeo prevee de valiosa información que permite tomar decisiones gerenciales más acertadas en base a información precisa y real.

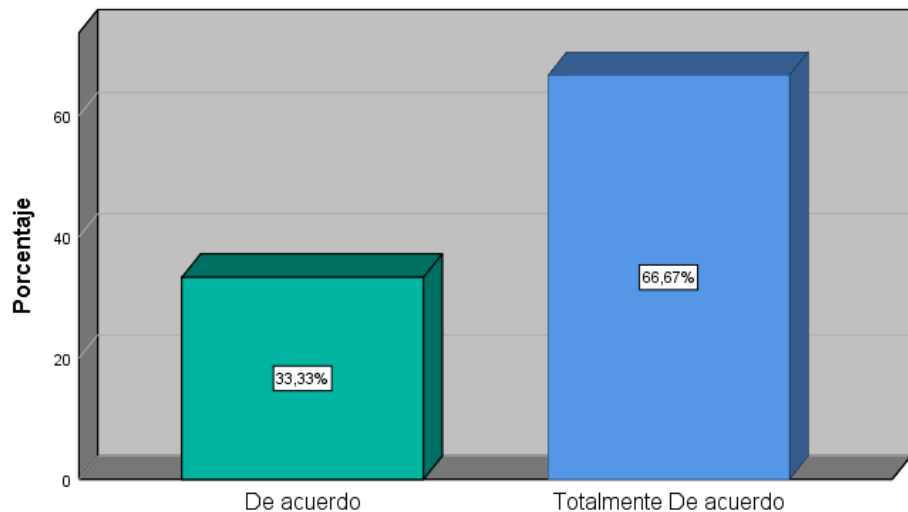
En opinión del gerente: *“Totalmente de acuerdo, se tiene que hacer un plan de trabajo para identificar los pasos, visualizar y programar los trabajos a ejecutar y en el tiempo oportuno y esto mejora los costos en una campaña determinada (06 meses).”*

**Tabla 23: ¿Cree usted que la identificación del objeto del costo nos permitirá determinar los costos de productos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	1	33,3	33,3	33,3
	Totalmente De acuerdo	2	66,7	66,7	100,0
Total		3	100,0	100,0	

**Fuente:** encuesta realizada a plana gerencial de la empresa.

**Gráfica 6: ¿Cree usted que la identificación del objeto del costo nos permitirá determinar los costos de productos?**



### Interpretación y análisis

Efectivamente, porque este sistema de costeo permite identificar las actividades y recursos ya consumidos, las cuales facilitarán la toma de decisiones en la fijación de costos.

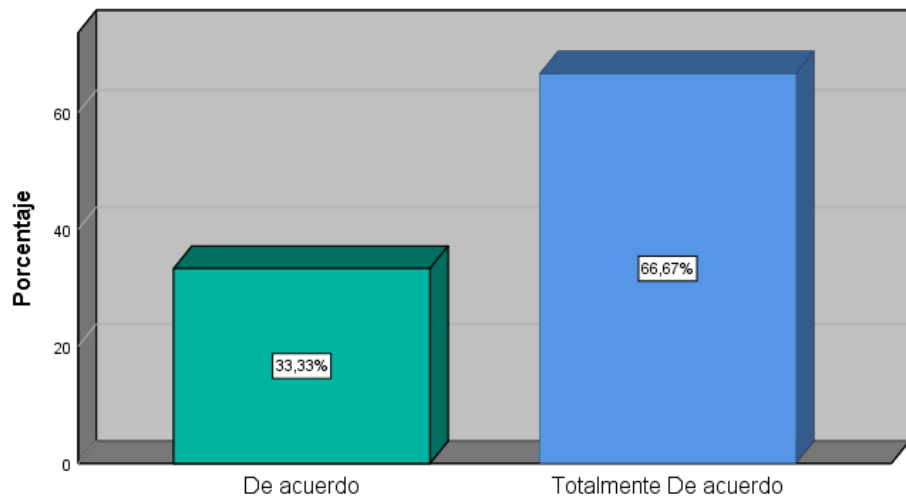
En opinión del gerente: *“Totalmente de acuerdo, mi objeto de costo de extracción es de s/0.35 por pt. Ya tengo mi costo de extracción mediante mi experiencia y en base a mi costo establezco los precios de venta a mis clientes teniendo en cuenta los factores que se presenten (climatológico, financieros y mercado).”*

**Tabla 24: ¿Considera usted que los costos de productos, se puede determinar mediante un control de inductores de costos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	1	33,3	33,3	33,3
	Totalmente De acuerdo	2	66,7	66,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

**Fuente:** encuesta realizada a plana gerencial de la empresa.

**Gráfica 7: ¿Considera usted que los costos de productos, se puede determinar mediante un control de inductores de costos?**



### **Interpretación y análisis**

Es fundamental, el conocer cuáles son los recursos de la empresa y en qué actividades son consumidas. Se puede conocer cuales generan más costo y también cuales más ganancia.

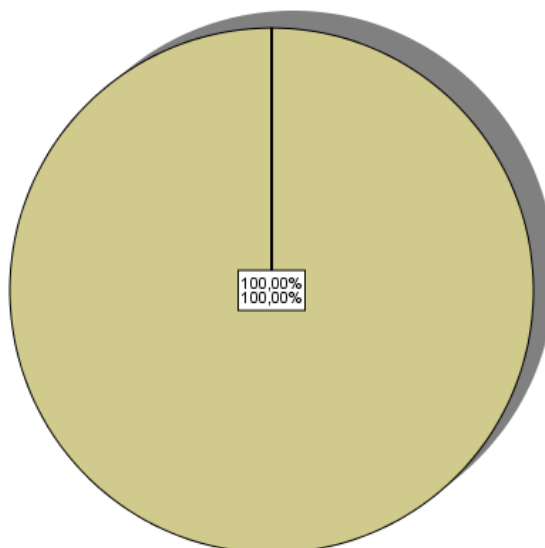
En opinión del gerente: *“De acuerdo, porque permite que para todo proyecto de negocio necesitamos un análisis de costos y a la vez un análisis de riesgo así determinar si el proyecto es rentable y/o riesgoso, y para ello siempre incluir planes de contingencia.”*

**Tabla 25: ¿Cree usted que un sistema de costos tradicionales es perjudicial frente a los costos ABC para la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente De acuerdo	3	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** encuesta realizada a plana gerencial de la empresa.

**Gráfica 8: ¿Cree usted que un sistema de costos tradicionales es perjudicial frente a los costos ABC para la empresa?**



### **Interpretación y análisis**

Por supuesto, ya conociendo los beneficios, se puede eliminar aquellas actividades que no generan valor.

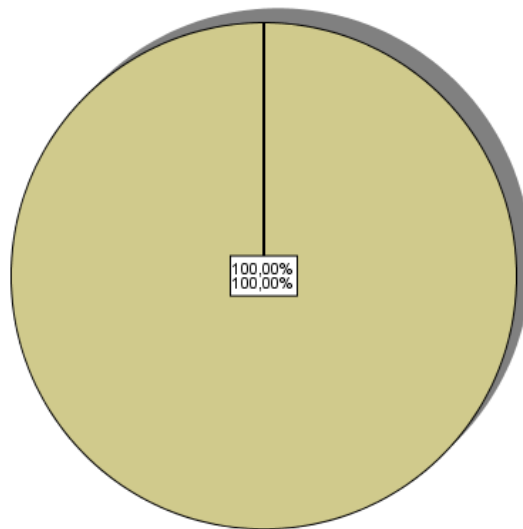
En opinión del gerente: *“Totalmente de acuerdo, todo tipo de análisis y herramientas que se utiliza hoy en día son justamente por los avances tecnológicos que nos brinda, ya que antiguamente los datos no eran exactos ocasionando perjuicios, sin embargo, gracias a la tecnología la información es más oportuna y veraz.”*

**Tabla 26: ¿Considera usted que si utiliza un sistema de costos ABC le permitirá determinar un adecuado costo del producto?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente De acuerdo	3	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** encuesta realizada a plana gerencial de la empresa.

**Gráfica 9: ¿Considera usted que si utiliza un sistema de costos ABC le permitirá determinar un adecuado costo del producto?**



### **Interpretación y análisis**

Efectivamente, porque permite sincerar el adecuado costo del producto.

En opinión del gerente: *“Totalmente de acuerdo, porque tener un estudio total del proyecto proporciona mayor seguridad.”*

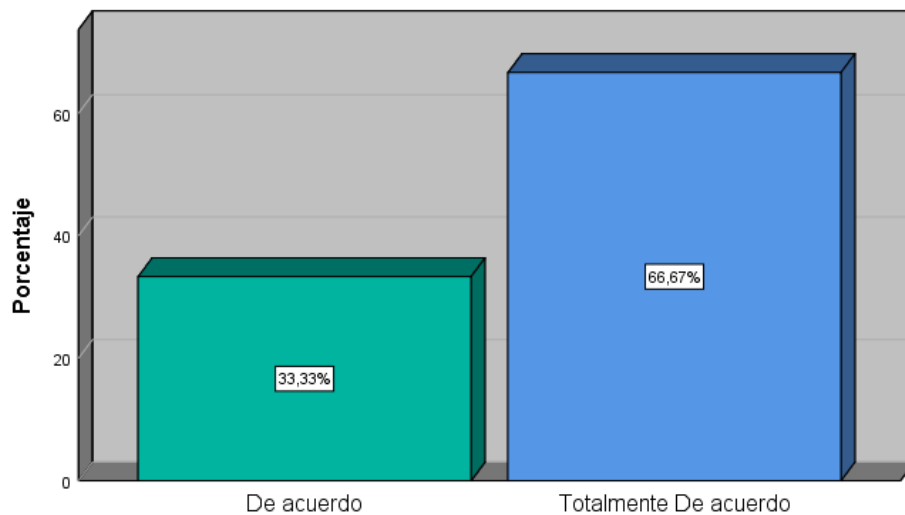


**Tabla 27: ¿Considera usted que, si ya identifico los costos de productos, podrá tener una excelente gestión de finanzas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	1	33,3	33,3	33,3
	Totalmente De acuerdo	2	66,7	66,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

**Fuente:** encuesta realizada a plana gerencial de la empresa.

**Gráfica 10: ¿Considera usted que, si ya identifico los costos de productos, podrá tener una excelente gestión de finanzas?**



### Interpretación y análisis

Efectivamente, ese es el objetivo del sistema de costos ABC, ayuda a tener mayor rentabilidad, porque se ha logrado identificar los costos relacionados a cada proceso operativo de la empresa.

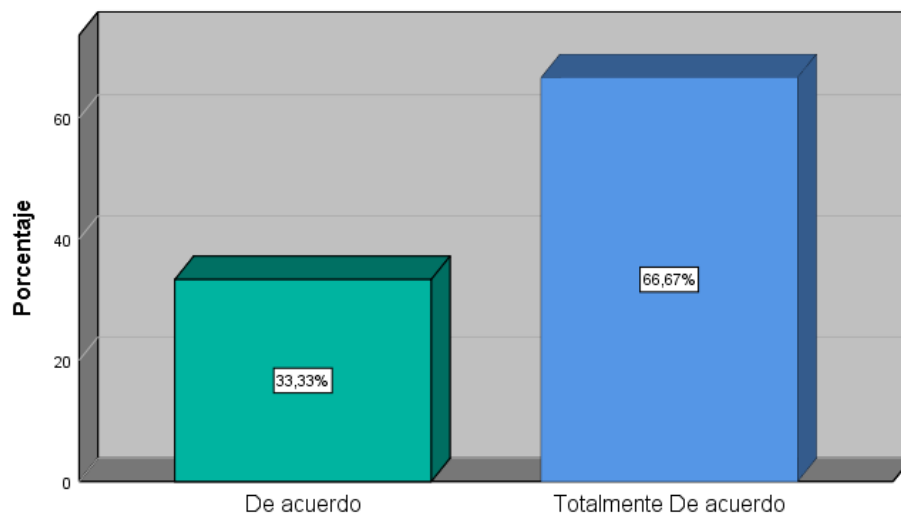
En opinión del gerente: *“De acuerdo, porque mediante estas herramientas podemos mejorar la toma de decisiones con exactitud para optimización de los resultados esperados, para el caso del gerente proyectarse en operaciones de inversión, por ejemplo la adquisición de nuevas maquinarias, mantenimientos de las maquinarias (repuestos y otros) de extracción conjuntamente con las facilidades que brinde las instituciones financieras así incrementar mi equipo trabajo, también contar o reclutar personal idóneo para ejecutar las actividades del proyecto.”*

**Tabla 28: ¿Cree usted que la determinación de costos ABC ayudan a obtener la rentabilidad deseada por su empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	1	33,3	33,3	33,3
	Totalmente De acuerdo	2	66,7	66,7	100,0
Total		3	100,0	100,0	

**Fuente:** encuesta realizada a plana gerencial de la empresa.

**Gráfica 11: ¿Cree usted que la determinación de costos ABC ayudan a obtener la rentabilidad deseada por su empresa?**



**¿Cree usted que la determinación de costos ABC ayudan a obtener la rentabilidad deseada por su empresa**

### Interpretación y análisis

Se considera que los costos ABC ayuda a tener mayor rentabilidad porque ayuda a lograr mayor rentabilidad debido a su colaboración en la identificación de todos los costos.

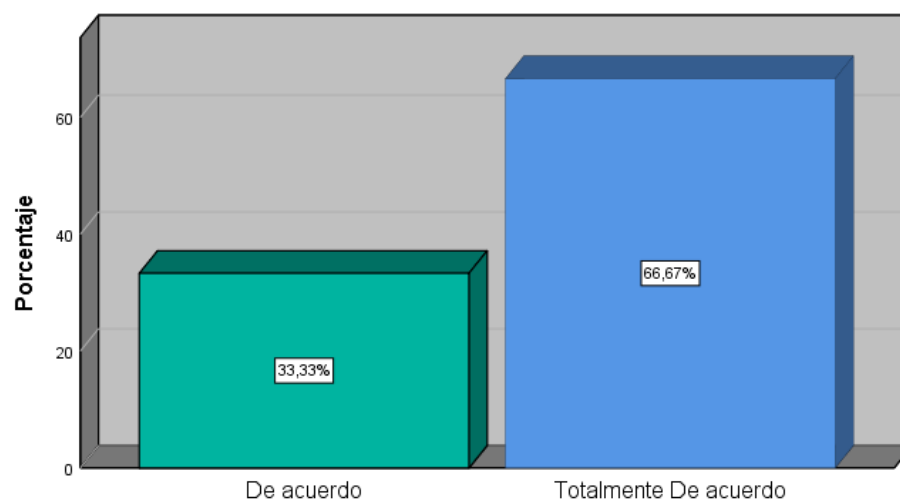
En opinión del gerente: *“De acuerdo, porque la rentabilidad son las utilidades y si los estudios están bien organizados y ejecutados se logrará maximizar las utilidades de mi proyecto.”*

**Tabla 29: ¿Considera usted que tomar decisiones bajo certidumbre le permitirá tener resultados esperados para su empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	1	33,3	33,3	33,3
	Totalmente De acuerdo	2	66,7	66,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

**Fuente:** encuesta realizada a plana gerencial de la empresa.

**Gráfica 12: ¿Considera usted que tomar decisiones bajo certidumbre le permitirá tener resultados esperados para su empresa?**



**¿Considera usted que tomar decisiones bajo certidumbre le permitirá tener resultados esperados para su empresa**

### Interpretación y análisis

Este resultado es viable porque la información que brinda el sistema de costos ABC ha conformado un marco más seguro a la gerencia para la toma de decisiones

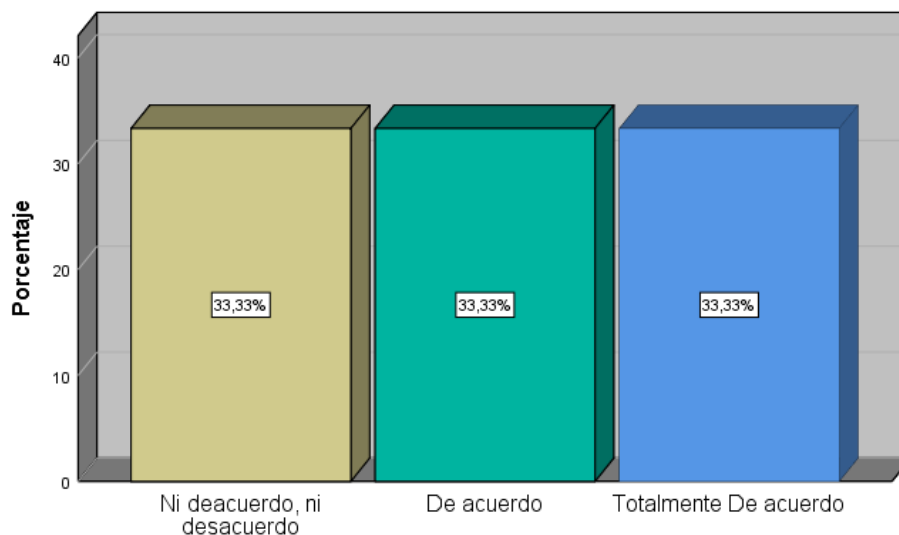
En opinión del gerente: *“Totalmente de acuerdo, porque estar seguro de los análisis y el proyecto de costos ejecutados.”*

**Tabla 30: ¿Cree usted que puede obtener la meta deseada mediante una buena toma de decisiones gerenciales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	1	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	1	33,3	33,3	66,7
	Totalmente De acuerdo	1	33,3	33,3	100,0
Total		3	100,0	100,0	

**Fuente:** encuesta realizada a plana gerencial de la empresa.

**Gráfica 13: ¿Cree usted que puede obtener la meta deseada mediante una buena toma de decisiones gerenciales?**



### **Interpretación y análisis**

El cumplimiento de los objetivos del sistema de costeo ABC es irrefutable como herramienta eficaz para la gerencia, sin embargo, aspectos como los imprevistos pueden sesgar los resultados esperados.

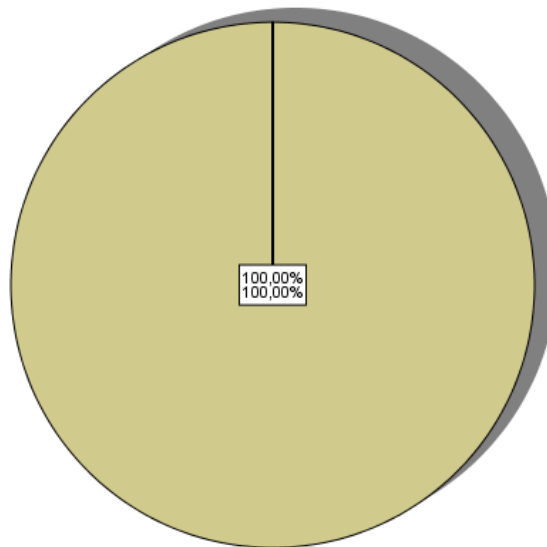
En opinión del gerente: *“De acuerdo, en el proyecto siempre presentan imprevistos para la toma de decisiones ya que no siempre se trata de ser optimista, hay que ser siempre realistas y saber afrontar estos obstáculos, la meta es el 100% pero no siempre es así es por ello que se tiene que ser medido 90%.”*

**Tabla 31: ¿Sabe Ud. que una adecuada toma de decisiones gerenciales le permitirá de manera certera obtener resultados beneficiosos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	3	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** encuesta realizada a plana gerencial de la empresa.

**Gráfica 14: ¿Sabe Ud. que una adecuada toma de decisiones gerenciales le permitirá de manera certera obtener resultados beneficiosos?**



### Interpretación y análisis

El análisis previo a la toma de decisiones es propio de las actividades de las gerencias, la oportunidad y precisión de la información contable contribuyen al éxito.

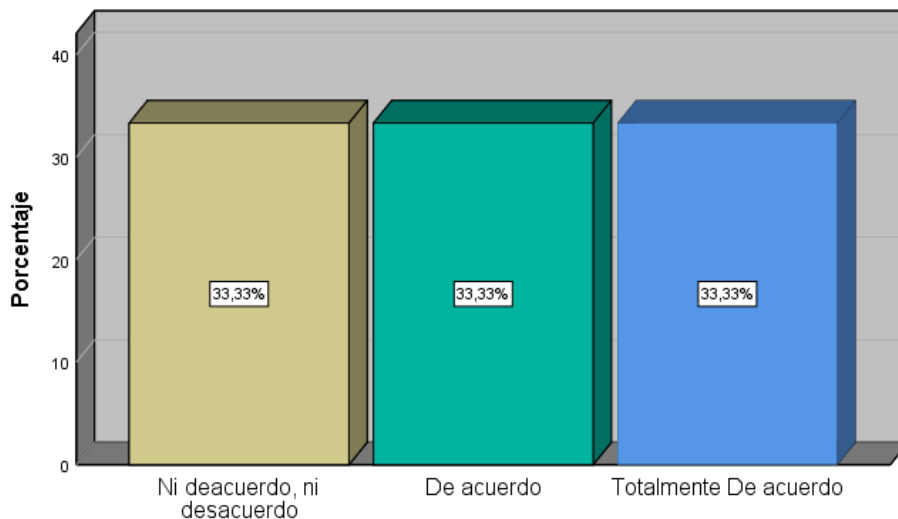
En opinión del gerente: *“De acuerdo, porque tomar decisiones adecuadamente puedo estar seguro de los resultados esperados respaldados por mi análisis de costos y riesgos.”*

**Tabla 32: ¿Considera usted que tomar decisiones bajo riesgo por la presión del tiempo o de cualquier otro factor podría obtener consecuencias desfavorables?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	1	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	1	33,3	33,3	66,7
	Totalmente De acuerdo	1	33,3	33,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

**Fuente:** encuesta realizada a plana gerencial de la empresa.

**Gráfica 15: ¿Considera usted que tomar decisiones bajo riesgo por la presión del tiempo o de cualquier otro factor podría obtener consecuencias desfavorables?**



### Interpretación y análisis

Situaciones de riesgos son propias de la gestión gerencial, sin embargo, la información de los costos ABC oportuna y eficiente, contribuirá a reducir la brecha entre lo seguro y riesgoso para la empresa.

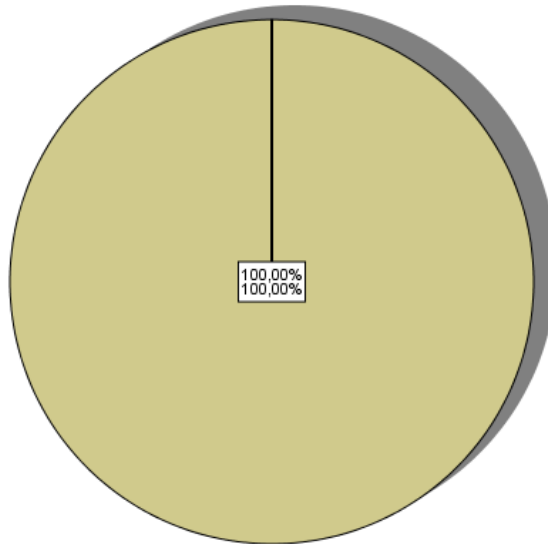
En opinión del gerente: De acuerdo, porque tomar decisiones bajo riesgo se puede obtener perdidas ya que se está jugando con las posibilidades que no se encuentran dentro del programa de extracción.

**Tabla 33: ¿Cree usted que cuando toma decisiones bajo riesgo, plantearse soluciones alternativas sería muy útil?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente De acuerdo	3	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** encuesta realizada a plana gerencial de la empresa.

**Gráfica 16: ¿Cree usted que cuando toma decisiones bajo riesgo, plantearse soluciones alternativas sería muy útil?**



**Interpretación y análisis**

La gerencia es consciente de los efectos adversos que pudieran desencadenar un mal resultado. Estos deben ser programados con escenarios paralelos tomando de referencia el impacto en los costos.

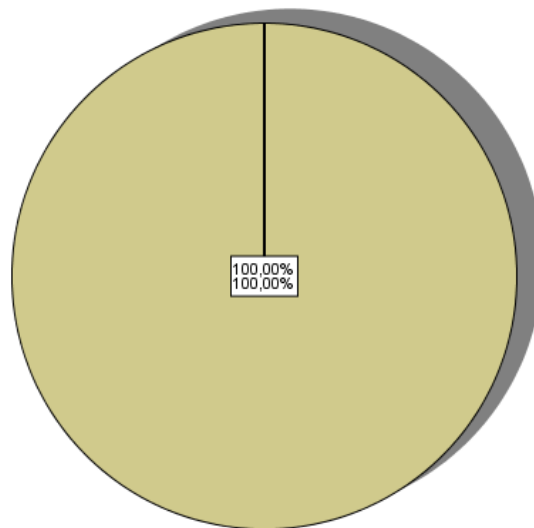
En opinión del gerente: *“Totalmente de acuerdo, como lo mencione anteriormente contar con un plan de contingencia para afrontar las posibles consecuencias desfavorables.”*

**Tabla 34: ¿Cree usted que la falta de información sobre la empresa podría perjudicar la toma de decisiones gerenciales en su empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente De acuerdo	3	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** encuesta realizada a plana gerencial de la empresa.

**Gráfica 17: ¿Cree usted que la falta de información sobre la empresa podría perjudicar la toma de decisiones gerenciales en su empresa?**



### Interpretación y análisis

La gerencia debe evitar escenarios turbios y desproveído de sus herramientas. Inmediatamente, debe afianzarse de información fiable, útil del escenario actual y situación futura deseada.

En opinión del gerente: *"Totalmente de acuerdo, porque la información es la herramienta fundamental que permite desarrollar el proyecto de extracción y tomar decisiones acertadas, esta información debe ser oportuna y veraz por ejemplo al personal brindar equipos de comunicación y ubicación (celular, gps, resolución, mapa) para maximizar el desempeño, así me permitirá estar informado de las actividades y sucesos del día y no tener desabastecidos ocasionando pérdida de tiempo y dinero."*

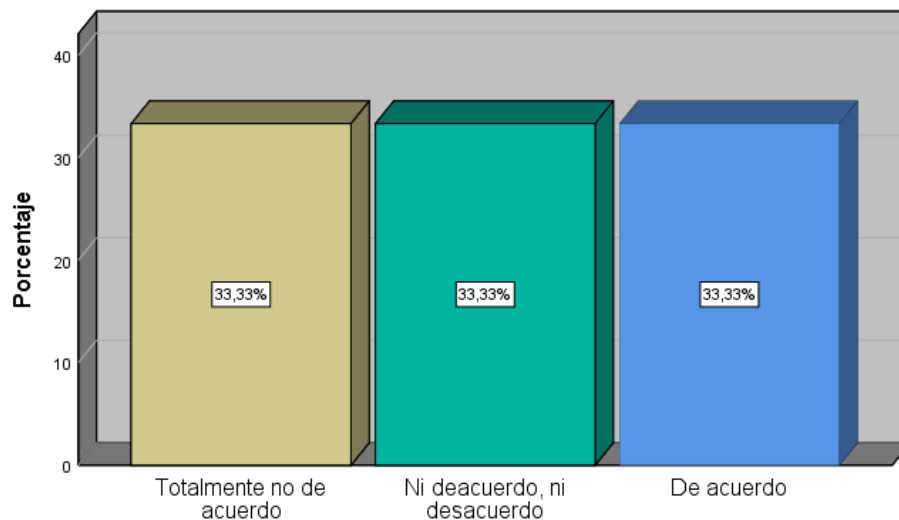


**Tabla 35: ¿Cree usted que la mínima de probabilidad de error para su acertada toma de decisiones está en que no se hagan de prisa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente no de acuerdo	1	33,3	33,3	33,3
	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	1	33,3	33,3	66,7
	De acuerdo	1	33,3	33,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

**Fuente:** encuesta realizada a plana gerencial de la empresa.

**Gráfica 18: ¿Cree usted que la mínima de probabilidad de error para su acertada toma de decisiones está en que no se hagan de prisa?**



### Interpretación y análisis

Una gerencia efectiva, conoce el comportamiento del entorno según la estacionalidad de la empresa. Así asegura la efectividad de sus decisiones minimizando el riesgo al error.

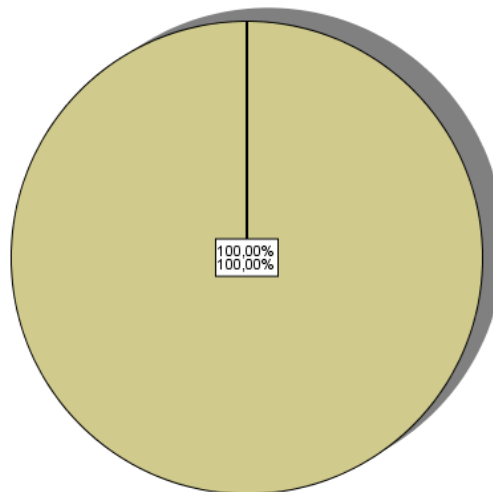
En opinión del gerente: *“Totalmente desacuerdo, porque no tiene que ver nada, más que el análisis de costos. El tiempo es el factor para la toma de decisiones y la extracción sea realizada por temporadas y en ese tiempo la información es oportuna, rápida y veraz.”*

**Tabla 36: ¿Considera usted que el afrontar tomar decisiones bajo incertidumbre, está consciente de los riesgos implícitos que esto conlleva?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente De acuerdo	3	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** encuesta realizada a plana gerencial de la empresa.

**Gráfica 19: ¿Considera usted que el afrontar tomar decisiones bajo incertidumbre, está consciente de los riesgos implícitos que esto conlleva?**



### **Interpretación y análisis**

Escenarios bajo incertidumbre obliga a que la gerencia emplee su experiencia, la que le brinda el criterio para la toma de decisiones y teniendo en cuenta los posible efectos positivos y adversos.

En opinión del gerente: *“Totalmente de acuerdo, sin tener datos o información suficientes se toma decisiones bajo incertidumbre o duda de lo que se puede dar o no y es por ello que estoy conscientes de los riesgos que puedo ocasionar.”*

#### 4.4 Contrastación de hipótesis y prueba de hipótesis

##### Prueba de Hipótesis General

Los costos ABC se relacionan con la toma de decisiones empresariales de la empresa Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.

La prueba de correlación de Pearson alcanza un nivel de 1,000", que representa correlación positiva perfecta y se evidencia en los resultados de la tabla 29 y 31:

**Tabla 37: ¿Considera usted que tomar decisiones bajo certidumbre le permitirá tener resultados esperados para su empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	1	33,3	33,3	33,3
	Totalmente De acuerdo	2	66,7	66,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

**Fuente:** encuesta realizada a plana gerencial de la empresa.

**Tabla 38: ¿Sabe Ud. que una adecuada toma de decisiones gerenciales le permitirá de manera certera obtener resultados beneficiosos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	3	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** encuesta realizada a plana gerencial de la empresa

## Prueba de hipótesis específicas: HE

Asimismo, se realizó las pruebas estadísticas de correlación de Pearson, alcanzando los siguientes resultados:

- **HE1:** Existe relación entre los costos ABC con las decisiones bajo certidumbre en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.  
El resultado de la prueba de correlación es de 1,000\*\*, que representa: correlación positiva perfecta.
  
- **HE2:** Existe relación entre los costos ABC con las decisiones bajo riesgo en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.  
El resultado de la prueba de correlación es de 1,000\*\*, que representa: correlación positiva perfecta.
  
- **HE3:** Existe relación entre los costos ABC con las decisiones bajo incertidumbre en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.  
Particularmente, en esta hipótesis no existe correlación, ya que, en un contexto de información ausente, el gerente solo tiene su experiencia en el negocio y los años de conocimiento en el sector maderero para tomar de decisiones.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1 Contrastación de los resultados.

Respecto a la hipótesis general: Los costos ABC se relacionan con la toma de decisiones empresariales de la empresa Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.

En las pruebas de correlación de Pearson se alcanza un nivel de 1,000", que representa correlación positiva perfecta y se evidencia en los resultados de la tabla 29 y 31.

Citamos la apreciación del gerente de la empresa Extractora Huallaga EIRL: *"Totalmente de acuerdo, porque estar seguro de los análisis y el proyecto de costos ejecutados."*

– Cueva (2017), en su investigación **Diseño de un sistema de costeo ABC para determinar el costo de los arbitrios Municipales - Caso: Municipalidad Provincial de Huánuco**, concluye que luego de un diagnóstico de la organización, se eligió un sistema de costeo ABC que permite obtener el costo de cada servicio y la tasa de cobro; así mismo, su implementación fue por etapas en dicha municipalidad que favoreció la cuantificación exacta del costo municipal y toma de decisiones.

**Respecto a la hipótesis específica 1:** existe relación entre los costos ABC con las decisiones bajo certidumbre en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache – 2019, la investigación encuentra como resultado que es viable porque la información que brinda el sistema de costos ABC ha conformado un marco más seguro a la gerencia para la toma de decisiones. Este resultado se evidencia en la prueba de correlación que alcanza un nivel de 1,000\*\*, que representa: correlación positiva perfecta.

Tal como lo indica Riquelme (2019), "Para el administrador o gerente tomar decisiones representa una de las mayores responsabilidades que debe asumir a nivel laboral. Tomar la decisión correcta es una de las metas de

quienes practican la gerencia, para ello deben contar con ciertos conocimientos, una amplia experiencia en el tema y seguridad personal”.

**Respecto a la hipótesis específica 2:** Existe relación entre los costos ABC con las decisiones bajo riesgo en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019. De acuerdo a la investigación, en situaciones de riesgos -las cuales son propias en una gestión empresarial- la información que brindan los sistemas de costos ABC en oportunidad, resultan eficaces para reducir la brecha entre lo seguro y riesgoso para los destinos de la empresa.

Para evidenciar la relación se aplicó la prueba de correlación de Pearson alcanzando un nivel de 1,000\*\*, que representa: correlación positiva perfecta.

Al respecto citamos a Según Schackle & Forrester (2017), quien define la decisión como un corte entre el pasado y el futuro: “tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, pero se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo.”

**Respecto a la hipótesis específica 3:** existe relación entre los costos ABC con las decisiones bajo incertidumbre en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019. Al aplicar la prueba de correlación de Pearson esta resulta vacía, es decir, en esta hipótesis no existe correlación, ya que, en un contexto de información ausente, el gerente solo tiene su experiencia en el negocio y los años de conocimiento en el sector maderero para tomar de decisiones. Escenarios bajo incertidumbre obliga a que la gerencia emplee su experiencia, la que le brinda el criterio para la toma de decisiones y teniendo en cuenta los posible efectos positivos y adversos.

Una gerencia efectiva, conoce el comportamiento del entorno según la estacionalidad de la empresa. Así asegura la efectividad de sus decisiones minimizando el riesgo al error. Así lo indica Alecoy (2014), “La toma de decisiones acosan nuestras mentes cotidianamente desde que despertamos por las mañanas, tomamos la decisión si nos levantamos o no. En este proceso siempre está presente el pensamiento saludable del agente decidor.

La toma de decisiones la componen los elementos básicos como el razonamiento lógico y la intuición”.

### **Respecto a los costos ABC**

El sistema de costeo provee de valiosa información que permite tomar decisiones gerenciales más acertadas en base a información precisa y real. Asimismo, permite identificar las actividades y recursos ya consumidos, las cuales facilitarán la toma de decisiones en la fijación de los costos y sincerar los precios del producto final. Contribuye a la rentabilidad y al conocimiento de costo de cada proceso productivo.

### **Respecto a la variable toma de decisiones**

Este resultado es viable porque la información que brinda el sistema de costos ABC ha conformado un marco más seguro a la gerencia para la toma de decisiones

El cumplimiento de los objetivos del sistema de costeo ABC es irrefutable como herramienta eficaz para la gerencia, sin embargo, aspectos como los imprevistos pueden sesgar los resultados esperados. análisis previo a la toma de decisiones es propio de las actividades de las gerencias, la oportunidad y precisión de la información contable contribuyen al éxito.

## 5.2 Análisis de resultados de entrevistas

Preguntas	Respuestas	Análisis
1. ¿Considera Usted que la adecuada utilización de recursos es beneficioso para determinar los costos de las actividades?	Totalmente de acuerdo porque si no tomamos en cuenta la adecuada utilización de los recursos no obtendremos los cálculos reales y exactos de los costos.	Esta apreciación corresponde a un experto en la gestión de la empresa. El sistema de costeo ABC permite realizar un seguimiento del flujo de actividades mediante la creación de un vínculo con el objeto del costo.
2. ¿Sabe usted que la oportuna identificación de actividades en la empresa permitirá mejores resultados para los Costos ABC?	Totalmente de acuerdo, se tiene que hacer un plan de trabajo para identificar los pasos, visualizar y programar los trabajos a ejecutar y en el tiempo oportuno y esto mejora los costos en una campaña determinada (06 meses).	El sistema de costeo provee de valiosa información que Permite tomar decisiones gerenciales más acertadas en base a información precisa y real.
3. ¿Cree Usted que la identificación del	Totalmente de acuerdo, mi objeto de costo de	Efectivamente, porque este



<p>objeto del costo nos permitirá determinar los Costos de productos, servicios y clientes?</p>	<p>extracción es de s/0.35 por pt. Ya tengo mi costo de extracción mediante mi experiencia y en base a mi costo establezco los precios de venta a mis clientes teniendo en cuenta los factores que se presenten (climatológico, financieros y mercado).</p>	<p>sistema de costeo permite identificar las actividades y recursos ya consumidos, las cuales facilitarán la toma de decisiones en la fijación de costos.</p>
<p>4. ¿Considera Usted que los costos de productos, servicios y clientes se puede determinar mediante un control de inductores de costos?</p>	<p>De acuerdo, porque permite que para todo proyecto de negocio necesitamos un análisis de costos y a la vez un análisis de riesgo así determinar si el proyecto es rentable y/o riesgoso, y para ello siempre incluir planes de contingencia.</p>	<p>Es fundamental, el conocer cuáles son los recursos de la empresa y en que actividades son consumidas. Se puede conocer cuales generan más costo y también cuales más ganancia.</p>
<p>5. ¿Cree Usted que un sistema de costos tradicionales es perjudicial frente a los costos ABC para la empresa?</p>	<p>Totalmente de acuerdo, todo tipo de análisis y herramientas que se utiliza hoy en día son justamente por los avances tecnológicos que nos brinda, ya que antiguamente los datos no eran exactos ocasionando perjuicios, sin embargo, gracias a la tecnología la</p>	<p>Por supuesto, ya conociendo los beneficios, se puede eliminar aquellas actividades que no generan valor.</p>

información es más oportuna y veraz.

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 6. ¿Considera Usted que si utiliza un sistema de costos ABC le permitirá determinar un adecuado costo del producto?                   | Totalmente de acuerdo, porque tener un estudio total del proyecto proporciona mayor seguridad.  | Efectivamente, porque permite sincerar el adecuado costo del producto.  |
| 7. ¿Considera Usted que si ya identifico los costos de productos, servicios y clientes podrá tener una excelente gestión de finanzas? | De acuerdo, porque mediante estas herramientas podemos mejorar la toma de decisiones con exactitud para optimización de los resultados esperados, para el caso del gerente proyectarse en operaciones de inversión, por ejemplo la adquisición de nuevas maquinarias, mantenimientos de las maquinarias (repuestos y otros) de extracción conjuntamente con las facilidades que brinde las instituciones financieras así incrementar mi equipo trabajo, también contar o reclutar personal idóneo para ejecutar las actividades del proyecto. | Efectivamente, ese es el objetivo del sistema de costos ABC, ayuda a tener mayor rentabilidad, porque se ha logrado identificar los costos relacionados a cada proceso operativo de la empresa. |

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <p>8. ¿Cree Usted que la determinación de costos ABC ayudaran a obtener la rentabilidad deseada por su empresa?</p>    | <p>De acuerdo, porque la rentabilidad son las utilidades y si los estudios están bien organizados y ejecutados se logrará maximizar las utilidades de mi proyecto.</p>  | <p>Se considera que los costos ABC ayuda a tener mayor rentabilidad porque ayuda a lograr mayor rentabilidad debido a su colaboración en la identificación de todos los costos.</p> |
| <p>9. ¿Considera Usted que tomar decisiones bajo certidumbre le permitirá tener resultados esperados a su empresa?</p> | <p>Totalmente de acuerdo, porque estar seguro de los análisis y el proyecto de costos ejecutados.</p>   | <p>Este resultado es viable porque la información que brinda el sistema de costos ABC ha conformado un marco más seguro a la gerencia para la toma de decisiones</p>                |
| <p>10. ¿Cree usted que puede obtener la meta deseada mediante una buena toma de decisiones gerenciales?</p>            | <p>De acuerdo, en el proyecto siempre presentan imprevistos para la toma de decisiones ya que no siempre se trata de ser optimista, hay que ser siempre realistas y saber afrontar estos obstáculos, la meta es el 100% pero no</p> | <p>El cumplimiento de los objetivos del sistema de costeo ABC es irrefutable como herramienta eficaz para la gerencia, sin embargo,</p>   |

	siempre es así es por ello que se tiene que ser medido 90%.	aspectos como los imprevistos pueden sesgar los resultados esperados.
11. ¿Sabe usted que una adecuada toma de decisiones gerenciales le permitirá de manera certera obtener resultados beneficiosos?	De acuerdo, porque tomar decisiones adecuadamente puedo estar seguro de los resultados esperados respaldados por mi análisis de costos y riesgos.	El análisis previo a la toma de decisiones es propio de las actividades de las gerencias, la oportunidad y precisión de la información contable contribuyen al éxito.
12. ¿Considera usted que tomar decisiones bajo riesgo por la presión del tiempo o de cualquier otro factor podría tener consecuencias desfavorables?	De acuerdo, porque tomar decisiones bajo riesgo se puede obtener pérdidas ya que se está jugando con las posibilidades que no se encuentran dentro del programa de extracción.	Situaciones de riesgos son propias de la gestión gerencial, sin embargo, la información de los costos ABC oportuna y eficiente, contribuirá a reducir la brecha entre lo seguro y riesgoso para la empresa.
13. ¿Cree usted que cuando toma	Totalmente de acuerdo, como lo mencione	La gerencia es consciente de los

<p>decisiones bajo riesgo, plantearse soluciones alternativas sería muy útil?</p>	<p>anteriormente contar con un plan de contingencia para afrontar las posibles consecuencias desfavorables.</p>	<p>efectos adversos que pudieran desencadenar un mal resultado. Estos deben ser programados con escenarios paralelos tomando de referencia el impacto en los costos.</p>
---	---	--

<p>14. ¿Cree Usted que la falta de información sobre la empresa podría perjudicar la toma de decisiones gerenciales en su empresa?</p>	<p>Totalmente de acuerdo, porque la información es la herramienta fundamental que permite desarrollar el proyecto de extracción y tomar decisiones acertadas, esta información debe ser oportuna y veraz por ejemplo al personal brindar equipos de comunicación y ubicación (celular, gps, resolución, mapa) para maximizar el desempeño, así me permitirá estar informado de las actividades y sucesos del día y no tener desabastecidos ocasionando pérdida de tiempo y dinero.</p>	<p>La gerencia debe evitar escenarios turbios y desproveído de sus herramientas. Inmediatamente, debe afianzarse de información fiable, útil del escenario actual y situación futura deseada.</p>
--	--	---

<p>15. ¿Cree Usted que la mínima probabilidad</p>	<p>Totalmente desacuerdo, porque no tiene que ver</p>	<p>Una gerencia efectiva, conoce</p>
---	---	--------------------------------------

de error para su nada, más que el análisis de el  
 acertada toma de costos. El tiempo es el factor comportamiento  
 decisiones está en para la toma de decisiones y del entorno  
 que no se hagan de la extracción sea realizada según la  
 prisa? por temporadas y en ese estacionalidad de  
 tiempo la información es la empresa. Así  
 oportuna, rápida y veraz. asegura la  
 efectividad de  
 sus decisiones  
 minimizando el  
 riesgo al error.

16. ¿Considera Usted Totalmente de acuerdo, sin Escenarios bajo  
 que el afrontar tener datos o información incertidumbre  
 tomar decisiones suficientes se toma obliga a que la  
 bajo incertidumbre, decisiones bajo gerencia emplee  
 está consciente de incertidumbre o duda de lo su experiencia, la  
 los riesgos que se puede dar o no y es que le brinda el  
 implícitos que esto por ello que estoy criterio para la  
 conlleva? conscientes de los riesgos toma de  
 que puedo ocasionar. decisiones y  
 teniendo en  
 cuenta los  
 posible efectos  
 positivos y  
 adversos.

Fuente: Luis Enrique Ricopa Panduro

## Correlaciones con coeficiente de Pearson

Correlaciones																	
		¿Sabe usted que la oportuna identificación de actividades en la empresa permitirá mejorar resultados para los costos ABC?	¿Cree usted que la identificación del objeto del costo nos permitirá determinar los costos de productos?	¿Considere usted que los costos de productos, se puede determinar mediante un control de inductores de costos?	¿Cree usted que un sistema de costos tradicionales perjudicial frente a los costos ABC para la empresa	¿Considere usted que si utiliza un sistema de costos ABC le permitirá determinar un adecuado costo del producto?	¿Considere usted que, si ya identifico los costos de productos, podrá tener una excelente gestión de finanzas	¿Cree usted que la determinación de costos ABC ayudan a obtener la rentabilidad deseada por su empresa	¿Considere usted que tomar decisiones bajo certidumbre le permitirá tener resultados esperados para su empresa	¿Cree usted que puede obtener la meta deseada mediante una buena toma de decisiones gerenciales	adecuada toma de decisiones gerenciales le permitirá de manera certera obtener resultados beneficiosos	¿Considere usted que tomar decisiones bajo riesgo por la presión del tiempo o de cualquier otro factor podría obtener consecuencias desfavorables	¿Cree usted que cuando toma decisiones bajo riesgo, plantearse soluciones alternativas sería muy útil	¿Cree usted que la falta de información sobre la empresa podría perjudicar la toma de decisiones gerenciales en su empresa	¿Cree usted que la mínima de probabilidad de error para su acertada toma de decisiones, está en que no se hagan de prisa	¿Considere usted que el afrontar tomar decisiones bajo incertidumbre, está consciente de los riesgos implícitos que esto conlleva	
¿Considere usted que la adecuada utilización de recursos es beneficioso para determinar los costos de las	Correlación de Pearson	1	1,000**	1,000**	1,000**	. <sup>b</sup>	. <sup>b</sup>	1,000**	1,000**	1,000**	0.866	. <sup>b</sup>	0.866	. <sup>b</sup>	. <sup>b</sup>	0.945	. <sup>b</sup>
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000			0.000	0.000	0.000	0.333		0.333			0.212	
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

actividades?																	
¿Sabe usted que la oportunidad de identificación de actividades en la empresa permitiría mejores resultados para los costos ABC?	Correlación de Pearson	1,000**	1	1,000**	1,000**	.b	.b	1,000**	1,000**	1,000**	0.866	.b	0.866	.b	.b	0.945	.b
	Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.000			0.000	0.000	0.000	0.333		0.333			0.212	
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
¿Cree usted que la identificación del objeto del costo nos permitiría determinar los costos de productos?	Correlación de Pearson	1,000**	1,000**	1	1,000**	.b	.b	1,000**	1,000**	1,000**	0.866	.b	0.866	.b	.b	0.945	.b
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.000			0.000	0.000	0.000	0.333		0.333			0.212	
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
¿Considera usted	Correlación de	1,000**	1,000**	1,000**	1	.b	.b	1,000**	1,000**	1,000**	0.866	.b	0.866	.b	.b	0.945	.b



que los costos de productos, se puede determinar mediante un control de inductores de costos?	Pearson																
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000				0.000	0.000	0.000	0.333		0.333			0.212	
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
¿Cree usted que un sistema de costos tradicionales es perjudicial frente a los costos ABC para la empresa?	Correlación de Pearson	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b
	Sig. (bilateral)																
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
¿Considera usted que si utiliza un sistema de costos ABC le permitirá	Correlación de Pearson	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b
	Sig. (bilateral)																
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

determinar un adecuado costo del producto?																	
¿Considera usted que, si ya identifico los costos de productos, podrá tener una excelente gestión de finanzas	Correlación de Pears on	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	.b	.b	1	1,000**	1,000**	0.866	.b	0.866	.b	.b	0.945	.b
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000				0.000	0.000	0.333		0.333			0.212	
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
¿Cree usted que la determinación de costos ABC ayuda a obtener la rentabilidad deseada por su	Correlación de Pears on	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	.b	.b	1,000**	1	1,000**	0.866	.b	0.866	.b	.b	0.945	.b
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000			0.000		0.000	0.333		0.333			0.212	
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

empres a																	
¿Consid era usted que tomar decision es bajo certidum bre le permitir á tener resultad os esperad os para su empres a	Correl ación de Pears on	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	.b	.b	1,000**	1,000**	1	0.866	.b	0.866	.b	.b	0.945	.b
	Sig. (bilate ral)	0.000	0.000	0.000	0.000			0.000	0.000		0.333		0.333			0.212	
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
¿Cree usted que puede obtener la meta deseada mediant e una buena toma de decision es gerencia les	Correl ación de Pears on	0.866	0.866	0.866	0.866	.b	.b	0.866	0.866	0.866	1	.b	1,000**	.b	.b	0.982	.b
	Sig. (bilate ral)	0.333	0.333	0.333	0.333			0.333	0.333	0.333			0.000			0.121	
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
adecua a toma de decision es gerencia les le permitir	Correl ación de Pears on	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b
	Sig. (bilate ral)																

¿Cómo de manera certera obtiene resultados beneficiosos?	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
¿Considera usted que tomar decisiones bajo riesgo por la presión del tiempo o de cualquier otro factor podría obtener consecuencias desfavorables?	Correlación de Pearson	0.866	0.866	0.866	0.866	.b	.b	0.866	0.866	0.866	1,000*	.b	1	.b	.b	0.982	.b
	Sig. (bilateral)	0.333	0.333	0.333	0.333			0.333	0.333	0.333	0.000					0.121	
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
¿Cree usted que cuando toma decisiones bajo riesgo, plantearse soluciones alternativas	Correlación de Pearson	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b
	Sig. (bilateral)																
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

vas sería muy útil																	
¿Cree usted que la falta de información sobre la empresa podría perjudicar la toma de decisiones gerenciales en su empresa	Correlación de Pearsón Sig. (bilateral)	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
¿Cree usted que la mínima de probabilidad de error para su acertada toma de decisiones, está en que no se hagan de prisa	Correlación de Pearsón Sig. (bilateral)	0.945	0.945	0.945	0.945	.b	.b	0.945	0.945	0.945	0.982	.b	0.982	.b	.b	1	.b
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
¿Considera usted	Correlación de	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b	.b

que el afrontar tomar decisiones bajo incertidumbre, está consciente de los riesgos implícitos que esto conlleva	Pearson																
	Sig. (bilateral)																
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Fuente: SPSS v25.

## CONCLUSIONES

De acuerdo al objetivo general de la investigación se concluye que la estructura de costos ABC aplicada en la gestión contable de la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L facilita la toma de decisiones empresariales.

- Respecto al primer objetivo específico se concluye que existe relación entre la información que brindan los costos ABC y la toma de decisiones bajo certidumbre en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache – 2019, evidenciado en la prueba de correlación.
- Respecto al segundo objetivo específico se concluye que los costos ABC favorecen la toma de decisiones aún en escenarios de riesgo en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.
- Respecto al tercer objetivo específico, no existe relación entre los costos ABC con las decisiones bajo incertidumbre en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache – 2019. Ya que en ausencia de información la toma de decisiones se apoya en la experiencia gerencial.

## RECOMENDACIONES

- Respecto al primer objetivo general, se sugiere que la empresa Extractora Huallaga EIRL, adopte el sistema de costeo por actividades (ABC) propuesto para otorgar mejor calidad a la información contable, por consiguiente, tomar mejores decisiones empresariales.
- Sistematizar las prácticas de costeo por actividades, con el fin de que sean sostenibles para las funciones de la gerencia, y de esta manera las decisiones sean tomadas con total confianza y seguridad.
- Se sugiere capacitación en el personal contable y directriz, a fin de asegurar la oportunidad de la información contable bajo los costos ABC y la lectura correcta de su contenido, para la correcta toma de decisiones, es decir, tomar menos decisiones en situación de riesgo.
- Los escenarios adversos o bajo cambios, son comunes en la actividad empresarial, sin embargo se sugiere mantener información ordenada y archivada de fácil acceso para convertirse en aliado a la gestión empresarial.



## REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS

- Alecoy, T. J. (2014). *Los líderes aprenden a razonar antes de tomar decisiones*.
- Amaya, J. A. (2010). *Toma de decisiones gerenciales*. Bucaramanga - Colombia: Ecoe Ediciones.
- Apaza, M. (2006). *Costos ABC, ABM, ABB herramientas para incrementar la rentabilidad y la competitividad empresarial (2da ed.)*. PERU: Lima, Entrelíneas.
- Apaza, M. (2010). *Costos ABC*. Lima - Perú: Entrelíneas.
- Bellido, E. (2005). *Contabilidad de Costos*. Lima.
- Benites, C. V., & Chávez, T. L. (2014). El sistema de costos ABC y su incidencia en la rentabilidad de la empresa de calzados Rip Land S.A.C. (*Tesis de pregrado*). Universidad Antenor Orrego, Trujillo - Perú.
- Chambergo, I. (2014). *Contabilidad de costos para la toma de decisiones*. LIMA.
- Chambergo, I. (2016). *Costos para gerenciar organizaciones por sectores económicos*. Lima.
- Chambergo, I. (2018). *Costos ABC - Presupuesto Empresarial y Estrategias Gerenciales*. Lima - Perú: Instituto Pacífico S.A.C.
- Cueva Huerto, J. C., & Cusqui Flores, A. P. (2017). *Diseño de un sistema de costeo ABC para determinar el costo de los arbitrios Municipales - Caso: Municipalidad Provincial de Huánuco*.
- Gadget-Info.com. (2019). *Diferencia entre el costo del producto y el costo del período*. Obtenido de Gadget-Info.com: <https://es.gadget-info.com/difference-between-product-cost>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. W. (2008). *Administración*. Mexico.
- Hernandez, R. (2006). *Metodología de la investigación (5ta. ed.)*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la investigación (6ta. ed.)*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Jimenez, B., & Espinoza, G. (2007). *Costos industriales*. Costarica.
- Lazzati, S. (2013). *La toma de decisiones*. Argentina.

- Lemus, W. J. (2010). *Contabilidad de costos*. Bogota - Colombia: Fundación para la Educación Superior San Mateo.
- Luquillas, L. M. (2016). Aplicacion de los costos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa SIMFER E.I.R.L. HUÁNUCO - 2016. (*Tesis de Pregrado*). Universidad de Huánuco, Perú.
- Manrique, M. R. (2015). *el impacto de la gestion de los costos por actividad*. mexico.
- Martínez, M. G. (2016). Diseño de Sistema de Costos ABC para la empresa Rapi fritos MAC, Alimentos. (*Tesis de Pregrado*). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga - Colombia.
- Paz, M. (2015). Sistema de costos ABC y su Incidencia en la Rentabilidad de la empresa Curtiembre Chimú Murgía Hnos. S.A.C. (*Tesis de pregrado*). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.
- Perucontable. (2 de Agosto de 2017). *Ventajas y desventajas del costeo ABC*. Obtenido de Perucontable: <https://www.perucontable.com/contabilidad/ventajas-y-desventajas-del-costeo-abc/>
- Rev Med. (2012). *Principios de la etica de la investigacion y su aplicacion*. Honduras.
- Reyes, M. A. (2016). Procedimiento para el Costeo y Gestión basado en las Actividades para el hotel Calón. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad de Guayaquil, Guayaquil - Ecuador.
- Rios M., M. (2015). *El Impacto de la Gestión por Costos*. Mexico.
- Rios, M. (2010). *El impacto de la gestion de los costos por actividad*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Riquelme, M. (14 de Julio de 2019). *Toma De Decisiones: Concepto De Vital Importancia En La Empresa*. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/toma-de-decisiones/>
- Risquez, Fuenmayo, & Pereira. (1999). *Metodologia de la investigacion I*. venezuela.
- Rivera, G. N. (2018). Analisis de la liquidez y la toma de decisiones en la empresa Nueva Imagen de Huánuco - 2017. (*Tesis de pregrado*). Universidad de Huánuco, Huanuco.
- Sabino, C. (1996). *El proceso de investigacion*. Caracas - Venezuela: Panapo.

Schackle & Forrester. (2017). *LA TOMA DE DECISIONES*.

Toro Lopez, F. J. (2010). *Costos ABC y Presupuestos*. Bogota, Colombia: ECOE Ediciones.

Toro López, F. J. (2016). *Costos ABC y Presupuestos*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Welsch, G. (2005). *Presupuesto: planificacion y control*. México: Pearson Educación de México, S.A.

## ANEXOS



### 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### TÍTULO: “GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA AUTORIDAD ADMINISTRATIVA DEL AGUA MANTARO - HUANCAYO 2019”

IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS
<p><b>Problema General:</b> ¿Cómo se relacionan los costos ABC con la toma de decisiones empresariales en la Empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo se relaciona los costos ABC con las decisiones bajo certidumbre en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019?</li> <li>- ¿Cómo se relaciona los costos ABC con las decisiones bajo riesgo en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019?</li> <li>- ¿Cómo se relaciona los costos ABC con las decisiones bajo incertidumbre en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019?</li> </ul>	<p><b>Objetivo General:</b> Definir una estructura de costos ABC que facilite la toma de decisiones empresariales en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar la relación que tienen los costos ABC con las decisiones bajo certidumbre en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.</li> <li>- Determinar la relación que tienen los costos ABC con las decisiones bajo riesgo en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.</li> <li>- Determinar la relación que tienen los costos ABC con las</li> </ul>	<p><b>Hipótesis General:</b> Los Costos ABC se relacionan con la toma de decisiones empresariales de la Empresa Extractora Huallaga EIRL.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe relación entre los costos ABC con las decisiones bajo certidumbre en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.</li> <li>- Existe relación entre los costos ABC con las decisiones bajo riesgo en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.</li> <li>- Existe relación entre los costos ABC con las decisiones bajo</li> </ul>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Costos ABC</p> <p><b>DIMENSIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de actividades</li> <li>• Costos de productos</li> </ul> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Toma de decisiones gerenciales</p> <p><b>DIMENSIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones bajo certidumbre.</li> <li>• Decisiones bajo riesgo.</li> <li>• Decisiones bajo incertidumbre.</li> </ul>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> Aplicada.</p> <p><b>Enfoque:</b> cuantitativo</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b> Descriptivo-correlacional</p> <p><b>DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN</b> No experimental Transversal.</p> <p><b>Donde:</b></p>	<p>Encuesta a los trabajadores</p> <p>Análisis documental</p>

	decisiones bajo incertidumbre en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.	incertidumbre en la empresa maderera Extractora Huallaga E.I.R.L. Tocache - 2019.		<b>Población:</b> Extractora Huallaga EIRL (16 trabajadores).  <b>Muestra:</b> 3 trabajadores Gerente, administrador, contador.	
--	---	--	--	--	--



## 2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

**UNIVERSIDAD DE HUANUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

---

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para desarrollar el trabajo de investigación denominado: “Costo ABC para mejorar la Toma de decisiones empresariales de la empresa Extractora Huallaga EIRL Tocache 2019”.

Encuestador (a):..... Fecha: ...../...../.....

**Generalidades:** La información que se proporcionará será utilizada en forma anónima y confidencial, sólo con fines académicos y de investigación de modo veraz; por ello, se agradece su valiosa colaboración.

Marca con un aspa (x) la Alternativa que a su juicio considere adecuada.

1. **Cargo que Desempeña:** Gerente ( ) Administrador ( ) Contador ( )
2. **Tiempo de Servicio:** Años ( ) Meses ( ) Días ( )

### Valorización de Likert

Cuestionario	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni Desacuerdo, Ni De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
	1	2	3	4	5
1. ¿Considera Usted que la adecuada utilización de recursos es beneficioso para determinar los costos de las actividades?					
2. ¿Sabe Usted que la oportuna identificación de actividades en la empresa permitirá mejores resultados para los Costos ABC?					
3. ¿Cree Usted que la identificación del objeto del costo nos permitirá determinar los Costos de productos, servicios y clientes?					
4. ¿Considera Usted que los costos de productos, servicios y clientes se puede determinar mediante un control de inductores de costos?					
5. ¿Cree Usted que un sistema de costos tradicionales es perjudicial frente a los costos ABC para la empresa?					
6. ¿Considera Usted que si utiliza un sistema de costos ABC le permitirá determinar un adecuado costo del producto?					

7. ¿Considera Usted que si ya identifico los costos de productos, servicios y clientes podrá tener una excelente gestión de finanzas?
8. ¿Cree Usted que la determinación de costos ABC ayudaran a obtener la rentabilidad deseada por su empresa?
9. ¿Considera Usted que tomar decisiones bajo certidumbre le permitirá tener resultados esperados a su empresa?
10. ¿Cree Usted que puede obtener la meta deseada mediante una buena toma de decisiones gerenciales?
11. ¿Sabe Usted que una adecuada toma de decisiones gerenciales le permitirá de manera certera obtener resultados beneficiosos?
12. ¿Considera Usted que tomar decisiones bajo riesgo por la presión del tiempo o de cualquier otro factor podría tener consecuencias desfavorables?
13. ¿Cree Usted que cuando toma decisiones bajo riesgo, plantearse soluciones alternativas sería muy útil?
14. ¿Cree Usted que la falta de información sobre la empresa podría perjudicar la toma de decisiones gerenciales en su empresa?
15. ¿Cree Usted que la mínima probabilidad de error para su acertada toma de decisiones, está en que no se hagan de prisa?
16. ¿Considera Usted que el afrontar tomar decisiones bajo incertidumbre, está consciente de los riesgos implícitos que esto conlleva?

**Muchas gracias por su colaboración**

### 3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (Diagrama de Gantt)

ACTIVIDADES	SEMANAS											
	SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Presentación del Proyecto de tesis.	X											
Aprobación del proyecto de tesis.		X	X									
Aplicación de los instrumentos de investigación				X	X	X						
Procesamiento de los instrumentos de investigación						X	X					
Contratación de hipótesis							X	X				
Formulación del informe final								X	X			
Presentación del informe final de Tesis									X	X		
Aprobación y exposición del informe Final de Tesis											X	X



#### 4. PRESUPUESTO

##### Recursos Humanos

Recursos Humanos	Cantidad	Costos
Asesor	1	500
Digitador	1	500
Encuestadores	4	500
<b>Total</b>		<b>1,500</b>

##### Recursos Materiales


Recursos Materiales	Cantidad	Costo S/.
Bienes		300
Útiles de escritorio	3 paquetes	100
Fichas y tableros	6 unidades	150
Papel	2 millares	50
Servicios		1,650
Copias	500 unidades	50
Impresión	500 hojas	1500
Encuadernado	3 unidades	100
<b>Total</b>		<b>1,950</b>

##### Recursos Financieros

Recursos	Monto
Humanos	1500
Materiales	1950
<b>Total</b>	<b>S/. 3,450</b>

## 5. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS (EVIDENCIA)

Instrumento aplicado a Gerente



**ANEXO: 02**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN**

UNIVERSIDAD DE HUANUCO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para desarrollar el trabajo de investigación denominado: "Costo ABC para mejorar la Toma de decisiones empresariales de la empresa Extractora Huallaga EIRL Tocache 2019".

Encuestador (a): Luis E. Ricardo PANDURO Fecha: 04.11.2019

Generalidades: La información que se proporcionará será utilizada en forma anónima y confidencial, sólo con fines académicos y de investigación de modo veraz; por ello, se agradece su valiosa colaboración.

Marca con un aspa (x) la Alternativa que a su juicio considere adecuada.

1. Cargo que Desempeña: Gerente (X) Administrador ( ) Contador ( )

2. Tiempo de Servicio: Años (20) Meses ( ) Días ( )

Cuestionario	Valorización de Likert				
	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	NI Desacuerdo, NI De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
	1	2	3	4	5
1. ¿Considera Usted que la adecuada utilización de recursos es beneficioso para determinar los costos de las actividades?					X
2. ¿Sabe Usted que la oportuna identificación de actividades en la empresa permitirá mejores resultados para los Costos ABC?					X
3. ¿Cree Usted que la identificación del objeto del costo nos permitirá determinar los Costos de productos, servicios y clientes?					X
4. ¿Considera Usted que los costos de productos, servicios y clientes se puede determinar mediante un control de inductores de costos?				X	
5. ¿Cree Usted que un sistema de costos tradicionales es perjudicial frente a los costos ABC para la empresa?					X
6. ¿Considera Usted que si utiliza un sistema de costos ABC le permitirá determinar un adecuado costo del producto?					X
7. ¿Considera Usted que si ya identifico los costos de productos, servicios y clientes podrá tener una excelente gestión de finanzas?				X	
8. ¿Cree Usted que la determinación de costos ABC ayudaran a obtener la rentabilidad deseada por su empresa?				X	
9. ¿Considera Usted que tomar decisiones bajo certidumbre le permitirá tener resultados esperados a su empresa?					X
10. ¿Cree Usted que puede obtener la meta deseada mediante una buena toma de decisiones gerenciales?				X	
11. ¿Sabe Usted que una adecuada toma de decisiones gerenciales le permitirá de manera certera obtener resultados beneficiosos?				X	
12. ¿Considera Usted que tomar decisiones bajo riesgo por la presión del tiempo o de cualquier otro factor podría tener consecuencias desfavorables?				X	
13. ¿Cree Usted que cuando toma decisiones bajo riesgo, plantearse soluciones alternativas sería muy útil?					X
14. ¿Cree Usted que la falta de información sobre la empresa podría perjudicar la toma de decisiones gerenciales en su empresa?					X
15. ¿Cree Usted que la mínima probabilidad de error para su acertada toma de decisiones, está en que no se hagan de prisa?	X				
16. ¿Considera Usted que el afrontar tomar decisiones bajo incertidumbre, está consciente de los riesgos implícitos que esto conlleva?					X

Muchas gracias por su colaboración

Instrumento aplicado a Administrador



ANEXO: 02

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN**

UNIVERSIDAD DE HUANUCO  
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
 ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para desarrollar el trabajo de investigación denominado: "Costo ABC para mejorar la Toma de decisiones empresariales de la empresa Extractora Huallaga EIRL Tocache 2019".

Encuestador (a): Luis E. Ricopa Pando Fecha: 26.10.2019

**Generalidades:** La información que se proporcionará será utilizada en forma anónima y confidencial, sólo con fines académicos y de investigación de modo veraz; por ello, se agradece su valiosa colaboración.

Marca con un aspa (x) la Alternativa que a su juicio considere adecuada.

1. Cargo que Desempeña: Gerente ( ) Administrador (X) Contador ( )
2. Tiempo de Servicio: Años (3) Meses (10) Días ( )

Cuestionario	Valorización de Likert				
	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	NI Desacuerdo, NI De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
	1	2	3	4	5
1. ¿Considera Usted que la adecuada utilización de recursos es beneficioso para determinar los costos de las actividades?				X	
2. ¿Sabe Usted que la oportuna identificación de actividades en la empresa permitirá mejores resultados para los Costos ABC?					X
3. ¿Cree Usted que la identificación del objeto del costo nos permitirá determinar los Costos de productos, servicios y clientes?				X	
4. ¿Considera Usted que los costos de productos, servicios y clientes se puede determinar mediante un control de inductores de costos?					X
5. ¿Cree Usted que un sistema de costos tradicionales es perjudicial frente a los costos ABC para la empresa?					X
6. ¿Considera Usted que si utiliza un sistema de costos ABC le permitirá determinar un adecuado costo del producto?					X
7. ¿Considera Usted que si ya identifico los costos de productos, servicios y clientes podrá tener una excelente gestión de finanzas?					X
8. ¿Cree Usted que la determinación de costos ABC ayudaran a obtener la rentabilidad deseada por su empresa?					X
9. ¿Considera Usted que tomar decisiones bajo certidumbre le permitirá tener resultados esperados a su empresa?					X
10. ¿Cree Usted que puede obtener la meta deseada mediante una buena toma de decisiones gerenciales?			X		
11. ¿Sabe Usted que una adecuada toma de decisiones gerenciales le permitirá de manera certera obtener resultados beneficiosos?				X	
12. ¿Considera Usted que tomar decisiones bajo riesgo por la presión del tiempo o de cualquier otro factor podría tener consecuencias desfavorables?			X		
13. ¿Cree Usted que cuando toma decisiones bajo riesgo, plantearse soluciones alternativas sería muy útil?					X
14. ¿Cree Usted que la falta de información sobre la empresa podría perjudicar la toma de decisiones gerenciales en su empresa?					X
15. ¿Cree Usted que la mínima probabilidad de error para su acertada toma de decisiones, está en que no se hagan de prisa?			X		
16. ¿Considera Usted que el afrontar tomar decisiones bajo incertidumbre, está consciente de los riesgos implícitos que esto conlleva?					X

Muchas gracias por su colaboración

Instrumento aplicado a Contador de la empresa.



ANEXO: 02

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN**

UNIVERSIDAD DE HUANUCO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para desarrollar el trabajo de investigación denominado: "Costo ABC para mejorar la Toma de decisiones empresariales de la empresa Extractora Huallaga EIRL Tocache 2019".

Encuestador (a): Luis E. Ricopa Pando Fecha: 28.10.2019

**Generalidades:** La información que se proporcionará será utilizada en forma anónima y confidencial, sólo con fines académicos y de investigación de modo veraz; por ello, se agradece su valiosa colaboración.

Marca con un aspa (x) la Alternativa que a su juicio considere adecuada.

1. Cargo que **Desempeña:** Gerente ( ) Administrador ( ) Contador (X)  
2. **Tiempo de Servicio:** Años (3) Meses ( ) Días ( )

Cuestionario	Valorización de Likert				
	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	NI Desacuerdo, NI De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
	1	2	3	4	5
1. ¿Considera Usted que la adecuada utilización de recursos es beneficioso para determinar los costos de las actividades?					X
2. ¿Sabe Usted que la oportuna identificación de actividades en la empresa permitirá mejores resultados para los Costos ABC?				X	
3. ¿Cree Usted que la identificación del objeto del costo nos permitirá determinar los Costos de productos, servicios y clientes?				X	
4. ¿Considera Usted que los costos de productos, servicios y clientes se puede determinar mediante un control de inductores de costos?					X
5. ¿Cree Usted que un sistema de costos tradicionales es perjudicial frente a los costos ABC para la empresa?					X
6. ¿Considera Usted que si utiliza un sistema de costos ABC le permitirá determinar un adecuado costo del producto?					X
7. ¿Considera Usted que si ya identifico los costos de productos, servicios y clientes podrá tener una excelente gestión de finanzas?					X
8. ¿Cree Usted que la determinación de costos ABC ayudaran a obtener la rentabilidad deseada por su empresa?					X
9. ¿Considera Usted que tomar decisiones bajo certidumbre le permitirá tener resultados esperados a su empresa?				X	
10. ¿Cree Usted que puede obtener la meta deseada mediante una buena toma de decisiones gerenciales?					X
11. ¿Sabe Usted que una adecuada toma de decisiones gerenciales le permitirá de manera certera obtener resultados beneficiosos?				X	
12. ¿Considera Usted que tomar decisiones bajo riesgo por la presión del tiempo o de cualquier otro factor podría tener consecuencias desfavorables?					X
13. ¿Cree Usted que cuando toma decisiones bajo riesgo, plantearse soluciones alternativas sería muy útil?					X
14. ¿Cree Usted que la falta de información sobre la empresa podría perjudicar la toma de decisiones gerenciales en su empresa?					X
15. ¿Cree Usted que la mínima probabilidad de error para su acertada toma de decisiones, está en que no se hagan de prisa?				X	
16. ¿Considera Usted que al afrontar tomar decisiones bajo incertidumbre, está consiente de los riesgos implícitos que esto conlleva?					X

Muchas gracias por su colaboración

## 6. PRUEBA DE FIABILIDAD

### Resumen de procesamiento de casos

<b>Prueba de Fiabilidad</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
Casos	Válido	3	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	3	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,936	16

Fuente: SPSS v25.

La prueba alcanzó un valor de 0.936 y representa un alto índice de confiabilidad.

## 7. EVIDENCIA FOTOGRÁFICA

Transporte de maquinaria al monte



Transporte de trozas a planta



Trozas de madera en punto de acopio



Oficinas administrativas

