

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD DE AUDITORÍA**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE: INGENIERO COMERCIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN ABC  
PARA EL CONTROL DE COSTOS EN LA EMPRESA  
“AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA” S.A.**

**Autora:**

**María Alexandra Astudillo Poveda**

**Director:**

**Dr. Ulises Álvarez**

**Quito, Enero 2011**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Página</b>
<b>PRELIMINAR</b>	
AUTORÍA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE CUADROS	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vi
ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ENTIDAD</b>	<b>1</b>
INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	4
1.1.1 ASPECTOS LEGALES	4
1.1.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	7
1.1.2.1 Principales Funciones	9
1.1.2.2 Recursos Humanos	16
1.1.3 ASPECTOS FINANCIEROS	17
1.1.3.1 Proveedores de Bienes y Servicios	18
1.1.3.2 Principales Competidores	19
1.1.3.3 Ventas Clientes	19
1.1.3.4 Inventarios	20
1.1.4 ASPECTOS TÉCNICOS	20
1.1.4.1 Asignación de Costos	21
1.1.4.2 Valoración de Inventarios	22
1.1.4.3 Proceso Productivo	24
1.1.5 ASPECTOS COMERCIALES	33
1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	35
1.2.1 VISIÓN	35
1.2.2 MISIÓN	36
1.3 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS CORPORATIVOS	36
1.4 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA ENTIDAD	38
1.4.1 DISEÑO Y FORMATO DE LA ENCUESTA	38
1.4.2 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	41
1.4.2.1 Determinación de la Muestra	41
1.4.2.2 Resultados	41
1.5 ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS ESPECÍFICOS	67
1.6 ANÁLISIS F.O.D.A	69
1.7 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES EMPRESARIALES	73

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Página</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	
GENERALIDADES DEL COSTEO ABC	75
2.1 DEFINICIÓN DE COSTOS	76
2.2 DEFINICIÓN ,IMPORTANCIA Y FINALIDAD DEL COSTEO ABC	77
2.2.1 DEFINICIÓN	77
2.2.2 IMPORTANCIA	78
2.2.3 FINALIDAD	78
2.3 OBJETIVOS DE LOS COSTOS ABC	79
2.4 METODOLOGÍA, VENTAJAS Y DESVENTAJAS	80
2.4.1 METODOLOGÍA	80
2.4.2 VENTAJAS	81
2.4.3 DESVENTAJAS	82
2.5 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	84
2.5.1 DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES	84
2.5.2 CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	85
2.5.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	88
2.6 INDUCTORES DE COSTOS	89
2.7 DEFINICIÓN DE CADENA DE VALOR	91
2.8 PROCESO DE COSTEO MEDIANTE ABC	92
<b>CAPÍTULO III</b>	
PROPUESTA ADMINISTRATIVA	95
3.1 DISEÑO DEL ORGANIGRAMA EMPRESARIAL DETERMINACIÓN DE PROCESOS Y ACTIVIDADES	95
3.2 ADMINISTRATIVAS	98
3.2.1 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS	99
3.2.2 CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	100
3.3 DETERMINACIÓN DE RECURSOS	101
3.4 COSTOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD	102
3.5 INDUCTORES DE COSTOS	103
3.6 DISEÑO DE CADENA DE VALOR ÁREA ADMINISTRATIVA	103
<b>CAPÍTULO IV</b>	
PROPUESTA TÉCNICA	128
4.1 Determinación de Cadena de Valor	129
4.2 SUBPROCESOS OPERATIVOS EN PLANTA	129
4.2.1 SUBPROCESO DE PREPARACIÓN DEL SUELO	130
4.2.2 SUBPROCESO ETAPA DE SIEMBRA	131
4.2.3 SUBPROCESO DE FUMIGACIÓN & FERTILIZACIÓN	132
4.2.4 SUBPROCESO DE RIEGO	133
4.2.5 SUBPROCESO DE COSECHA	134
4.2.6 SUBPROCESO DE TRANSPORTE	135

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

		<b>Página</b>
4.3	LOGÍSTICA INTERNA	136
4.4	ASIGNACIÓN DE COSTOS	137
4.4.1	COSTOS EN ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN DETERMINACIÓN Y ASIGNACIÓN DEL COSTO	139
4.4.2	PRIMO	146
4.4.3	DETERMINACIÓN Y ASIGNACIÓN DE COSTOS C.I.F	150
4.4.4	INFORME COSTO BENEFICIO	168
	 CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	 170
5.1	CONCLUSIONES	170
5.2	RECOMENDACIONES	171
	 BIBLIOGRAFÍA	 172
	NETGRAFÍA	173

## ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

		<b>Página</b>
Foto N°	1 POSICIÓN DE EXTRACCIÓN DE HIJUELOS	27
Foto N°	2 SIEMBRA LA FRUTA	28
Foto N°	3 IDENTIFICACIÓN FRUTA DE ALTA CALIDAD	32

## ÍNDICE DE CUADROS

		<b>Página</b>
Cuadro N° 1	DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL	5
Cuadro N° 2	REDISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL	6
Cuadro N° 3	PROVEEDORES LOCALES DE BIENES Y SERVICIOS	18
Cuadro N° 4	ILUSTRACIÓN DE LA MATRIZ F.O.D.A	70
Cuadro N° 5	DETERMINACIÓN DE LA MATRIZ F.O.D.A	71
Cuadro N° 6	ASIGNACIÓN DE INDUCTORES DE COSTOS	89
Cuadro N° 7	ASIGNACIÓN DE COSTOS MEDIANTE ABC	94
Cuadro N° 8	DETALLE DE ACTIVIDADES POR SUBPROCESOS	112
Cuadro N° 9	DETALLE DE ACTIVIDADES SUBPROCESO DE DOCUMENTACIÓN SOPORTE	114
Cuadro N° 10	DETALLE DE ACTIVIDADES SUBPROCESO DE GENERACIÓN DE MOVIMIENTOS	115
Cuadro N° 11	DETALLE DE ACTIVIDADES SUBPROCESO DE JORNALIZACIÓN & MAYORIZACIÓN	117
Cuadro N° 12	DETALLE DE ACTIVIDADES SUBPROCESO DE DETERMINACIÓN DE AJUSTES	118
Cuadro N° 13	DETALLE DE ACTIVIDADES SUBPROCESO DE EMISIÓN DE BALANCES	119
Cuadro N° 14	RESUMEN DE TIEMPOS PROCESO ADMINISTRATIVO	119
Cuadro N° 15	DETERMINACIÓN DE RECURSOS A ASIGNARSE	120
Cuadro N° 16	ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR SUBPROCESOS: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	121
Cuadro N° 17	ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR SUBPROCESOS: DOCUMENTACIÓN SOPORTE	122
Cuadro N° 18	ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR SUBPROCESOS: GENERACIÓN DE MOVIMIENTOS	123
Cuadro N° 19	ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR SUBPROCESOS: JORNALIZACIÓN & MAYORIZACIÓN	124
Cuadro N° 20	ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR SUBPROCESOS: DETERMINACIÓN DE AJUSTES	125
Cuadro N° 21	ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR SUBPROCESOS: EMISIÓN DE BALANCES	126
Cuadro N° 22	DETALLE CONSOLIDADO DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS	127
Cuadro N° 23	DETALLE DE TAREAS POR SUBPROCESO: PREPAPACIÓN DEL TERRENO	140
Cuadro N° 24	DETALLE DE TAREAS POR SUBPROCESO: SIEMBRA	141
Cuadro N° 25	DETALLE DE TAREAS POR SUBPROCESO: FUMIGACIÓN & FERTILIZACIÓN	142
Cuadro N° 26	DETALLE DE TAREAS POR SUBPROCESO: RIEGO	143
Cuadro N° 27	DETALLE DE TAREAS POR SUBPROCESO: COSECHA	144
Cuadro N° 28	DETALLE DE TAREAS POR SUBPROCESO: TRANSPORTE	145

## ÍNDICE DE CUADROS

		<b>Página</b>
Cuadro N° 29	RESUMEN DE TIEMPOS PROCESO PRODUCTIVO	145
Cuadro N° 30	DETERMINACIÓN DE COSTO PRIMO POR SUBPROCESO: PREPAPACIÓN DEL TERRENO	146
Cuadro N° 31	DETERMINACIÓN DE COSTO PRIMO POR SUBPROCESO: SIEMBRA	147
Cuadro N° 32	DETERMINACIÓN DE COSTO PRIMO POR SUBPROCESO: FUMIGACIÓN & FERTILIZACIÓN	148
Cuadro N° 33	DETERMINACIÓN DE COSTO PRIMO POR SUBPROCESO: RIEGO	148
Cuadro N° 34	DETERMINACIÓN DE COSTO PRIMO POR SUBPROCESO: COSECHA	149
Cuadro N° 35	DETERMINACIÓN DE COSTO PRIMO POR SUBPROCESO: TRANSPORTE	149
Cuadro N° 36	DETERMINACIÓN DE C.I.F POR SUBPROCESO: PREPAPACIÓN DEL TERRENO	150
Cuadro N° 37	DETERMINACIÓN DE C.I.F POR SUBPROCESO: SIEMBRA	150
Cuadro N° 38	DETERMINACIÓN DE C.I.F POR SUBPROCESO: FUMIGACIÓN & FERTILIZACIÓN	151
Cuadro N° 39	DETERMINACIÓN DE C.I.F POR SUBPROCESO: RIEGO	152
Cuadro N° 40	DETERMINACIÓN DE C.I.F POR SUBPROCESO: COSECHA	153
Cuadro N° 41	DETERMINACIÓN DE C.I.F POR SUBPROCESO: TRANSPORTE	153
Cuadro N° 42	DETERMINACIÓN DE RECURSOS A ASIGNARSE	154
Cuadro N° 43	ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR SUBPROCESOS: PREPAPACIÓN DEL TERRENO	155
Cuadro N° 44	ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR SUBPROCESOS: SIEMBRA	156
Cuadro N° 45	ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR SUBPROCESOS: FUMIGACIÓN & FERTILIZACIÓN	157
Cuadro N° 46	ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR SUBPROCESOS: RIEGO	158
Cuadro N° 47	ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR SUBPROCESOS: COSECHA	159
Cuadro N° 48	ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR SUBPROCESOS: TRANSPORTE	160
Cuadro N° 49	DETALLE CONSOLIDADO DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS	161
Cuadro N° 50	DETALLE DE TAREAS A ELIMINARSE O REDUCIRSE	162
Cuadro N° 51	DETALLE COSTO UNITARIO MEDIANTE ABC	163
Cuadro N° 52	COSTO BENEFICIO MEDIANTE ABC	165

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

		<b>Página</b>
Gráfico N°	1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	8
Gráfico N°	2 FLUJO DE ACTIVIDADES EN EL ÁREA FINANCIERA	17
Gráfico N°	3 REPRESENTACIÓN DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVO	24
Gráfico N°	4 REPRESENTACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO MEDIANTE CADENA DE VALOR	24
Gráfico N°	5 CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	41
Gráfico N°	6 INCREMENTO DEL CAPITAL	42
Gráfico N°	7 MODIFICACIÓN A LA ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN	42
Gráfico N°	8 AFILIACIÓN A CÁMARAS EMPRESARIALES	43
Gráfico N°	9 ASPECTOS LEGALES	43
Gráfico N°	10 REQUERIMIENTOS LEGALES	44
Gráfico N°	11 CULTURA ORGANIZACIONAL	44
Gráfico N°	12 CONOCIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	45
Gráfico N°	13 DEFINICIÓN ADMINISTRATIVA ESCRITA	45
Gráfico N°	14 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	46
Gráfico N°	15 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	46
Gráfico N°	16 DEFINICIÓN DE FUNCIONES OPERATIVAS	47
Gráfico N°	17 MANUALES DE FUNCIONES	47
Gráfico N°	18 MANTENCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	48
Gráfico N°	19 RELACIONES INTERPERSONALES	48
Gráfico N°	20 DETERMINACIÓN DE CLIMA LABORAL	49
Gráfico N°	21 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	49
Gráfico N°	22 SISTEMA CONTABLE	50
Gráfico N°	23 MANEJO DE CENTROS DE COSTOS	50
Gráfico N°	24 IMPORTACIÓN DE ACTIVOS PARA PRODUCCIÓN	51
Gráfico N°	25 ASIGNACIÓN DE CENTROS DE COSTOS	51
Gráfico N°	26 PERIODICIDAD EN LOS ESTADOS FINANCIEROS	52
Gráfico N°	27 ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS	52
Gráfico N°	28 ELABORACIÓN DE FLUJOS DE CAJA	53
Gráfico N°	29 ESTABLECIMIENTOS DE LÍNEAS DE FINANCIAMIENTO	53
Gráfico N°	30 ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN	54
Gráfico N°	31 POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN	54
Gráfico N°	32 COMERCIALIZACIÓN NIVEL NACIONAL	55
Gráfico N°	33 COMERCIALIZACIÓN NIVEL EXTRANJERO	55
Gráfico N°	34 ESTABLECIMIENTO DE PRECIOS	56
Gráfico N°	35 POLÍTICAS DE DESCUENTOS	56
Gráfico N°	36 POLÍTICA DE DEVOLUCIONES	57
Gráfico N°	37 AUTORIZACIÓN PARA DESCUENTOS	57
Gráfico N°	38 CAMPAÑAS PUBLICITARIAS	58
Gráfico N°	39 PROCESOS PRODUCTIVOS	58
Gráfico N°	40 CONTROL DE CALIDAD	59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

		<b>Página</b>
Gráfico N° 41	CONOCIMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO	59
Gráfico N° 42	PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS	60
Gráfico N° 43	SISTEMA DE COSTOS	60
Gráfico N° 44	APLICACIÓN DE COSTOS HISTÓRICOS	61
Gráfico N° 45	CÁLCULO DE COSTOS UNITARIOS	61
Gráfico N° 46	VALORACIÓN DE INVENTARIOS	62
Gráfico N° 47	SISTEMA POR ÓRDENES DE LA PRODUCCIÓN	62
Gráfico N° 48	PRODUCCIÓN EN PROCESO	63
Gráfico N° 49	LIQUIDACIÓN DE HOJAS DE COSTOS	63
Gráfico N° 50	UNIDADES DEFECTUOSAS	64
Gráfico N° 51	DETECCIÓN DE EXISTENCIAS EXCESIVAS	64
Gráfico N° 52	DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR	92
Gráfico N° 53	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (PROPUESTO)	97
Gráfico N° 54	REPRESENTACIÓN DEL PROCESO REGISTRO DE TRANSACCIONES	106
Gráfico N° 55	REPRESENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	106
Gráfico N° 56	REPRESENTACIÓN DEL PROCESO DE ADQUISICIONES Y PROVEEDORES	108
Gráfico N° 57	REPRESENTACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS Y CARTERA	109
Gráfico N° 58	REPRESENTACIÓN DEL PROCESO DE BENEFICIOS SOCIALES	110
Gráfico N° 59	REPRESENTACIÓN DEL PROCESO REGISTRO DE TRANSACCIONES	113
Gráfico N° 60	REPRESENTACIÓN DEL MACRO PROCESO PRODUCTIVO MEDIANTE CADENA DE VALOR	129
Gráfico N° 61	REPRESENTACIÓN DEL SUBPROCESO DE PREPARACIÓN (2.1)	130
Gráfico N° 62	REPRESENTACIÓN DEL SUBPROCESO DE SIEMBRA (2.2)	131
Gráfico N° 63	REPRESENTACIÓN DEL SUBPROCESO DE FERTILIZACIÓN (2.3)	132
Gráfico N° 64	REPRESENTACIÓN DEL SUBPROCESO DE RIEGO (2.4)	133
Gráfico N° 65	REPRESENTACIÓN DEL SUBPROCESO DE COSECHA (2.5)	134
Gráfico N° 66	REPRESENTACIÓN DEL SUBPROCESO DE TRANSPORTE (2.6)	135

## INDICE DE FOTOGRAFÍAS

			<b>Página</b>
Foto N°	1	POSICIÓN DE EXTRACCIÓN DE HIJUELOS	27
Foto N°	2	SIEMBRA LA FRUTA	28
Foto N°	3	IDENTIFICACIÓN FRUTA DE ALTA CALIDAD	32

## **RESUMEN EJECUTIVO:**

El diseño de un modelo de gestión de costos basado en el sistema de costeo ABC para la empresa AGROINDUSTRIAL “LA ESPERANZA” S.A. surge de la necesidad en la empresa de optimizar la gestión que se realiza en la entidad respecto del proceso productivo, y para, mediante un control de las actividades desarrolladas en el mismo, incrementar paulatinamente su capacidad productiva utilizada, así como para mejorar el control interno de la misma, para ayudar al buen funcionamiento de la empresa que permita crear ventajas competitivas en el negocio.

El presente trabajo investigativo se encuentra distribuido de la siguiente manera:

El capítulo primero describe el Análisis situacional de la empresa, previa una introducción del mercado en el cual la entidad desarrolla sus actividades, es decir la agricultura, continuando con el conocimiento del negocio con un levantamiento de información a través de entrevistas al personal de la entidad, revisión de documentación legal tal como estatutos, organigrama estructural, y manuales de funciones de la empresa, finalizando con un análisis FODA con el cual se establecen las necesidades empresariales.

En el capítulo dos se detalla el Marco Teórico, estableciendo las generalidades del costeo mediante el sistema ABC, tales como definición, importancia, los objetivos, ventajas y desventajas de la aplicación del sistema, la identificación y clasificación de actividades, e inductores de costos, información que será determinante en la aplicación del diseño a la realidad de la empresa.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta administrativa, adicionalmente, en este se identifica los procesos y las áreas en las cuales han de aplicarse, es decir Proceso Administrativo & Registro de Transacciones y el Proceso productivo en planta, dentro del proceso administrativo se identifican las actividades de competencia administrativa, como administración de recursos humanos, cartera, proveedores, y beneficios sociales, identificando las actividades aplicadas en los mismos, adicionalmente se establece un proceso para el registro contable, posteriormente, se

procede a la asignación de recursos y a la comparación con el detalle de gastos de la entidad.

En el cuarto capítulo se establece una estructura similar a la del tercer capítulo, pero para la aplicación en el proceso productivo, es decir es la aplicación de la propuesta ABC en la empresa, considerando datos reales proporcionados por la entidad del mes de octubre , donde finalmente se realiza la comparación del costo unitario del producto a fin determinar la eficiencia de la aplicación mencionada.

El último capítulo es de conclusiones y recomendaciones que se han determinado de este estudio, las cuales han de considerarse al realizar la ejecución y seguimiento del modelo planteado.

**CAPÍTULO I:**  
**ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ENTIDAD**  
**INTRODUCCIÓN**

➤ **HISTORIA DE LA AGRICULTURA**

El proceso evolutivo del planeta, y la necesidad de asentamiento del ser humano, indujo a este a ir descubriendo y a la vez desarrollando la actividad agrícola, claro en un principio de manera muy superflua, pero perfeccionándola a través de los tiempos.

Los primeros vestigios del descubrimiento de la agricultura datan del periodo Neolítico, al parecer surgió en algún punto del llamado Creciente Fertil, en el IX milenio antes de Cristo, aunque es posible que apareciese además en otros lugares y momentos sin conexión aparente.

Durante el período neolítico ocurrió una crisis climática. Las tormentas que humedecían el norte de África y Arabia se desviaron hacia Europa. En su lugar se inició la desecación en esas zonas; antes de esta crisis el norte de África y el Cercano Oriente gozaban de una época de lluvias y crecían árboles en regiones ahora desprovistas de ellos, al mismo tiempo, en Europa, los bosques habían sustituido a las tundras y a las estepas de la Edad de Hielo. Sin embargo en este periodo se dio la primera revolución que transformó la economía humana: el control del ser humano sobre su propio abastecimiento de alimentos. Los humanos comenzaron a sembrar, a cultivar y a mejorar por selección algunas hierbas, raíces y arbustos comestibles. También lograron domesticar y criar ciertas especies de animales.

La recolección dio lugar a la agricultura. La experiencia enseñó a las mujeres que fueron las principales recolectoras, la conveniencia de arrojar algunos granos al suelo para que allí se reproduzcan. Después se descubrió la utilidad de arrancar o cortar las demás planta y de deposita los granos en la tierra. Durante mucho tiempo, el

agricultor contó únicamente con la estaca y la azada como instrumentos de apoyo tecnológico.<sup>1</sup>

Sus técnicas han ido evolucionando a lo largo de la historia, pero básicamente las etapas del trabajo agrícola son la preparación del campo o labranza, la siembra y la recolección. En los primeros tiempos no existía el arado, herramienta fundamental para la labranza, y se sembraba haciendo un agujero en la tierra y enterrando la semilla. La invención del arado y sus distintas mejoras aumentaron la productividad, como también lo hicieron el empleo de animales de tiro, el uso de fertilizantes y las técnicas de regadío.

Posteriormente la gran demanda de cereales debida al crecimiento de la población europea y norteamericana en el siglo XIX planteó agudamente la necesidad de intensificar la aportación de nutrientes a las pocas tierras cultivables por roturar y cultivar que quedaban (y las que quedaban eran las peores) y en que cualquier nuevo aumento de la producción agrícola parecía requerir un aumento del rendimiento por unidad de superficie, a la vez que el aprovechamiento de los fertilizantes tradicionales, estiércol y abono verde, parecía haber llegado al límite.

El desarrollo y aplicación de abonos inorgánicos permitió aprovechar el suelo sin recurrir al barbecho<sup>2</sup> ni a la rotación de cultivos, y ha hecho posible incrementar enormemente la producción agrícola mediante el cultivo interrumpido y el uso de tierras marginales. Su aplicación en los países industrializados se generalizó en los años anteriores a la Segunda Guerra Mundial, y sobre todo, después de esta guerra.

Ya en el siglo XX el aumento del consumo de fertilizantes, obstante, se acompañó de la obtención de variedades seleccionadas de cereales con mayor capacidad para absorber nutrientes. Mediante la mejora genética se ha podido incrementar el índice de cosecha o parte del grano en relación con la biomasa aérea total<sup>3</sup>, que en las primeras variedades domesticadas del trigo era del 20% hacia 1920 pasó al 30% y en

---

<sup>1</sup><http://www.sica.gov.ec/cadenas/insumos/WEBS%/202008/novedades%20y%20noticias.htm>

<sup>2</sup> **Barbecho:** Período (de un año o más) en el que no se siembra la tierra y se deja la tierra descansar para su recuperación. Normalmente es cada tres años que una tierra se pone en barbecho.

<sup>3</sup> **Biomasa aérea total:** Toda materia orgánica aérea, viva o muera que se encuentra encima del suelo.

1990 alcanzó el 50%. Con ello se está cerca del límite absoluto alcanzable postulado por los biólogos teóricos en un 62%: como no puede sobrepasarse ese porcentaje sin privar el resto de la planta de la energía que necesita para vivir, se comprueba que también los procesos de mejora vegetal tienen un límite; los rendimientos del trigo llegaron en 1995 en el Reino Unido a un récord histórico de 77 Qm/ha. Los récords para los otros cereales ese mismo año fueron de 48 QM/ha. para el arroz en el Japón y 79 Qm/ha para el maíz en los EEUU (Brown, 1997, 12).<sup>4</sup>

Por su parte el Ecuador es un país eminentemente agrícola, el sector agropecuario es y continuará siendo verdadero motor productivo de la economía ecuatoriana, tiene enorme importancia económica y social. Su importancia económica es innegable, a más de ser la actividad económica que más aporta al PIB Total, es la segunda actividad generadora de divisas, las exportaciones agroindustriales en el año 2001 ascendieron a un monto de 2.059 millones de dólares, equivalente al 45% de las exportaciones totales del Ecuador, para el primer trimestre del año 2002 las exportaciones agroindustriales representan el 53% de las exportaciones totales<sup>5</sup>.

Puede entenderse entonces a la agricultura como el conjunto de técnicas y conocimientos para cultivar la tierra. En ella se engloban los diferentes trabajos de tratamiento del suelo y cultivo de vegetales; comprende todo un conjunto de acciones humanas que transforma el medio ambiente natural, con el fin de hacerlo más apto para el crecimiento de las siembras. Las actividades relacionadas son las que integran el llamado sector agrícola. Todas las actividades económicas que abarca dicho sector tienen su fundamento en la explotación de los recursos que la tierra origina, favorecida por la acción del hombre tiene un aporte fundamental en la industria textil; cultivos energéticos; y que pueden dividirse en floricultura, fruticultura, selvicultura, extracción de madera, entre otros.

---

<sup>4</sup> [www.infoagro/historiadelaagricultura.com](http://www.infoagro/historiadelaagricultura.com)

<sup>5</sup>“Ecuador Agrícola” Revista líderes, El comercio, pp 14 publicada 28 abril 2008

## **1.1. ANTECEDENTES**

La compañía anónima “AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA S.A.”, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, Av. de los Shyris y 6 de Diciembre, fue constituida el 15 de marzo del 2007; comparecieron al levantamiento de la escritura pública de constitución los accionistas fundadores: Ing. Jaime Patricio Jaramillo Castro, Sr. Raúl Gustavo Vargas Ron y el Sr. Nelson Oswaldo Morgan Hervas, todos de nacionalidad ecuatoriana, mismos que acordaron fundar una sociedad anónima con la denominación: AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA S.A. Sociedad Anónima, la cual ha de regirse por la Ley de Compañías, demás leyes aplicables y los estatutos de constitución.<sup>6</sup>

El domicilio principal de la compañía fue establecido en el Distrito Metropolitano de Quito, capital del Ecuador, y según estatutos de constitución puede establecer sucursales y agencias en cualquier parte de la República del Ecuador o en el exterior.

### **1.1.1. ASPECTOS LEGALES**

Según la constitución celebrada en la fecha en mención, AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA S.A. tiene por objeto la actividad agrícola en todas sus fases y procesos, la producción de toda clase de bienes agrícolas, así como la preparación de suelos, siembra, mantenimiento de cultivos, cosechas, investigación y desarrollo de variedades vegetales así también la comercialización distribución y acopio de productos del agro, tanto para la comercialización interna como para la exportación; como también la industrialización de productos del agro de producción propia o ajena y su distribución y comercialización en el mercado ecuatoriano y mercados del exterior; es así como la empresa queda a la libertad de organizar y preparar sitios de exhibición, promoción y ventas de sus productos en el territorio.<sup>7</sup>

A fin de cumplir con el objeto social establecido, la empresa queda a libre voluntad de realizar importaciones de maquinaria, equipos, insumos y más bienes requeridos

---

<sup>6</sup> Notaría Novena del Cantón Quito, Escritura de constitución de la compañía “AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA S.A.” pp 1

<sup>7</sup> Estatutos Sociales de la Compañía “AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA S.A”, Art. 4, pp 2-3

en su actividad agroindustrial, como también la adquisición de cualquier título, la venta, permuta, arrendamiento, de bienes raíces para dedicarlos a la producción agroindustrial podrá también celebrar cualquier acto o contrato permitido por las leyes ecuatorianas y que tengan relación con su objeto, por lo cual la empresa queda a libertad de asociarse con otra u otras entidades cuyo objeto social sea similar.

Asimismo le queda prohibido a la empresa dedicarse a ninguna de las actividades previstas en el artículo veintisiete de la ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público, ni aquellas indicadas en la Regulación ciento veinte – ochenta y tres de la Junta Monetaria, mismas que hacen referencia a la ejecución de operaciones de índole financiero como actividades de giro de negocio.

La empresa se constituyó con un capital de USD \$ 5.000,00 (cinco mil dólares americanos) dividido en cinco mil acciones ordinarias nominativas de USD \$ 1,00 (Un dólar americano) cada una, pagado en el cien por ciento en efectivo, quedando la empresa a libertad de emitir títulos por una o más acciones a voluntad del accionista interesado, siempre y cuando dichos títulos sean firmados por el Presidente y el Gerente General de la compañía.<sup>8</sup>

Según se desprende el comprobante de la cuenta de integración de capital abierto a nombre de la compañía en el Banco del Pacífico, el cual se agrega como habilitante, y que corresponde al siguiente cuadro de integración de capital:

**Cuadro N° 1**  
**DISTRIBUCIÓN DE CAPITAL**

<b>NOMBRE</b>	<b>NÚMERO ACCIONES</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO</b>	<b>CAPITAL PAGADO</b>
Jaime Jaramillo Castro	4.600	4.600,00	4.600,00
Raúl Gustavo Vargas Ron	250	250,00	250,00
Nelson Oswaldo Morgan	150	150,00	150,00
<b>TOTAL</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>

**Fuente:** Estatutos de la compañía “AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA S.A.”

**Elaborado por:** La Autora

---

<sup>8</sup> Idem, Art. 22, pp 7

Hasta la fecha la compañía no ha realizado incrementos de capital, pero de darse el caso estos serán acordados por la Junta General de Socios con el quórum y mayoría establecidos, excepto el incremento de capital por elevación del valor de las acciones cuando tal aumento se realice en base de nuevas aportaciones en dinero, especie o por capitalización de utilidades, caso en el cual se requiere el consentimiento unánime de los accionistas concurrentes a la Junta General; en caso de aumento del capital suscrito los accionistas tendrán derecho preferente, en proporción a sus respectivas acciones para suscribir dicho aumento.

Debe considerarse también que en el último periodo las acciones de los fundadores fueron vendidas a las compañías panameñas: INDEXPRA y CREATIVE INC. En 97% y 3% respectivamente; esta distribución puede evidenciarse en el siguiente detalle:

**Cuadro N° 2**  
**REDISTRIBUCIÓN DE CAPITAL**

<b>NOMBRE</b>	<b>NÚMERO ACCIONES</b>	<b>VALOR DE ACCIONES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
INDEXPRA	4.850	4.850,00	97 %
CREATIVE INC.	150	150,00	3 %
<b>TOTAL</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Escritura Constitución AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA S.A.

**Elaborado por:** La Autora

Adicionalmente los resultados de los ejercicios corrientes de la compañía han de liquidarse el treinta y uno de diciembre de cada año, y la compañía tiene la posibilidad de formar e incrementar su fondo de reserva legal, tomando de las utilidades líquidas anuales un porcentaje no menor al diez por ciento, hasta que esté al alcance por lo menos el cincuenta por ciento del capital social; dicho fondo deberá ser reintegrado cuando por cualquier causa fuere disminuido, la compañía podrá además constituir fondos de reserva voluntaria para los fines que estime necesarios.

AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA S.A. se encuentra afiliada a la Cámara de la Producción, y cuenta con todos los requerimientos de ley establecidos.

### **1.1.2. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

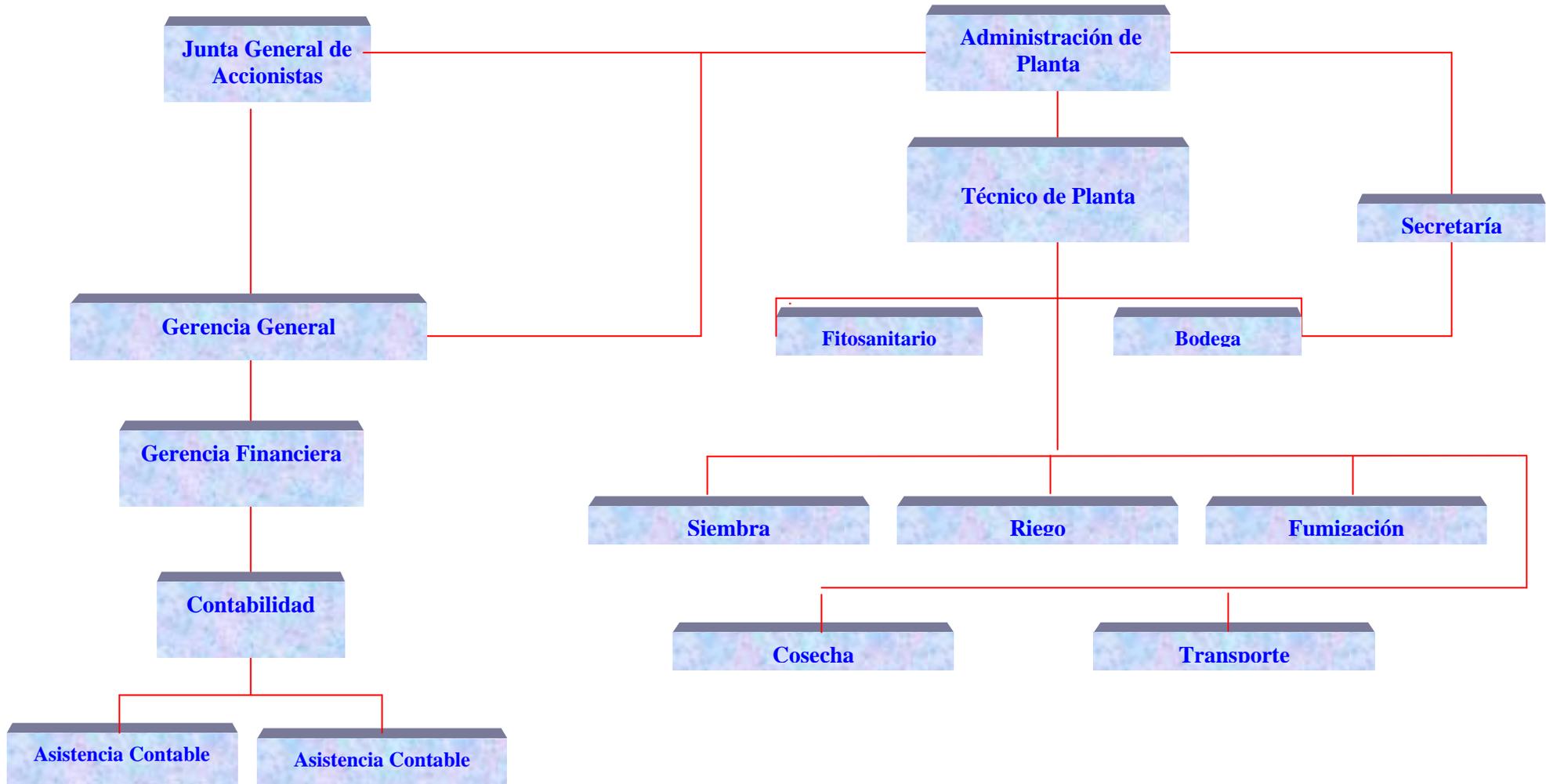
La administración de la empresa está a cargo del Presidente y el Gerente General, con las atribuciones y deberes que para cada uno de ellos contempla la ley.

Actualmente, la actividad principal de la empresa es la producción de piñas a gran escala para su posterior comercialización al por mayor; sin embargo al momento solo realizan la venta del bien producido a dos clientes: uno que se encarga de la venta a nivel nacional y otro que se encarga de su exportación.

En lo concerniente al área administrativa de AGROINDUSTRIAL “LA ESPERANZA” S.A. ésta se encuentra instalada en la ciudad de Quito, en tanto que el área productiva la realizan en la planta de producción, la cual está en una finca ubicada en Quevedo

La Compañía presenta la siguiente estructura interna:

**Gráfico N° 1**  
**Organigrama Estructural (actual)**  
**“AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA” S.A.**



**FUENTE:** Agroindustrial “LA ESPERANZA S.A.”  
**ELABORACIÓN:** Institución

Así se puede establecer una estructura claramente definida en la organización, la cual le permite un manejo sistemático de sus actividades, sin embargo el organigrama presenta un diseño básico para las etapas administrativas y productivas, sin responder a una identificación clara de niveles jerárquicos, por lo puede evidenciarse la carencia de delimitación de funciones, tomando en cuenta que la empresa no maneja manuales de procedimientos ni instruye actividades y funciones por escrito.

### **1.1.2.1 Principales Funciones**

Entre las funciones principales de los directivos y jefes de la empresa se puede detallar las siguientes:

#### ➤ **JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

Es el órgano principal de la sociedad incluyendo entre sus funciones<sup>9</sup>:

- Resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y tomar decisiones que juzgue convenientes en la defensa de la compañía.
- Designar y remover al Presidente y al Gerente General, así como fijar sus remuneraciones.
- Expedir el presupuesto anual de la compañía sobre la base del proyecto que elabore el Gerente General o Gerente Financiero.
- Resolver las renunciaciones que le presentaren los administradores de la compañía, determinando las razones por las cuales se suscitaren.
- Designar los reemplazos a los administradores de la compañía según lo estimare conveniente.
- Establecer limitaciones, condiciones y restricciones financieras y pecuniarias a la administración de la compañía.
- Autorizar expresamente al representante legal de la Compañía la compra, venta, prenda, hipoteca y cualquier otra forma de gravar a los bienes muebles e inmuebles de la compañía.
- Fijar cuantías pecuniarias para contratos, convenios y compromisos operacionales que puede celebrar el Gerente General sin perjuicio de lo dispuesto en el Art. 12 de la Ley de Compañías vigente.

---

<sup>9</sup> Idem, Art. 9, pp 3

- Autorizar al Gerente General el otorgamiento de poderes generales y especiales de conformidad con la Ley.

➤ **GERENCIA GENERAL**<sup>10</sup>

- Firmar juntamente con el presidente los títulos de las Acciones de la Compañía y en la misma forma las Actas de las sesiones de las Juntas Generales en calidad de Secretario.
- Ejercer la Representación legal de la Compañía, tanto en lo judicial como el lo extrajudicial, pudiendo celebrar a nombre y representación de ella cualquier contrato o intervenir en cualquier acto, diligencia, juicio, etc., sin más limitaciones que la s contempladas en los Estatutos.
- Administrar la compañía y ejercer la jefatura del personal reemplados de ella, nombrándolos o contratándolos, removiéndolos, exigiendo cauciones, etc., tomando en cuenta en cada caso las disposiciones legales pertinentes.
- Administrar la compañía y poner en ejecución las políticas establecidas por la Junta General con las atribuciones y limitaciones que establezca la misma.
- Organizar las oficinas de la Compañía en el domicilio de ésta, así como cualquier otro lugar en que se establezcan.
- Cuidar bajo su responsabilidad que se lleve los libros contables, cuidando la presentación de la información Contable bajo las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC`s), Normas Internacionales de Contabilidad (NIC`s), y en requerimientos adicionales Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF`s) debe considerarse que la empresa tiene obligatoriedad de adopción de (NIF`s) dentro del tercer grupo; sobre esta normativa las que son de directa competencia de la entidad son;
  - NEC 1, NIC 1 Presentación de los Estados Financieros
  - NIC 2 Inventarios
  - NIC 16 Administración de Activos Fijos
  - NIC 41 Agricultura
- Cuidar bajo su responsabilidad el manejo de los libros de Actas de las Juntas Generales de Accionistas.

---

<sup>10</sup> Idem, Art 17, pp5-6

- Presentar por lo menos cada año a la Junta General de Accionistas, una memoria razonada acerca de la situación de la Compañía, acompañada de los Estados Financieros con las respectivas notas aclaratorias.
- Actuar de liquidador, si la compañía no designare liquidadores, en caso de disolución voluntaria.
- Suscribir contratos y más actos de comercio hasta por un monto equivalente al cien por ciento del capital social de la Compañía.
- Conferir poderes de acuerdo a lo prescrito en estos estatutos.
- Ejercer las demás atribuciones y cumplir los demás deberes que la Ley y los presentes Estatutos señalaren.

## ➤ **GERENCIA FINANCIERA**

### **Validar Información**

- Verificación y validación de la información contemplada en Estados Financieros, revisión de notas aclaratorias según definiciones establecidas en NIC 1, mediante una clara identificación de los mismos cuidando la uniformidad en su presentación, actualmente la empresa presenta Balance General, Estado de Costo de Producción, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Caja, y Cambios en el Patrimonio. Respecto a las notas a los estados financieros, estas identificarán políticas contables aplicadas, revelarán información importante que no haya sido presentada en balances a fin de garantizar la adecuada comprensión de los mismos<sup>11</sup>, y han de presentarse de manera sistemática en el orden en se reflejen los estados financieros bajo la siguiente prelación:

Declaración de cumplimiento con las Niifs

Resumen de políticas contables aplicadas

Información de apoyo sobre cuentas de balance

Demás información relevante a criterio de la Gerencia Financiera.

---

<sup>11</sup> NIC 1 Presentación de los Estados Financieros modificada por el Reglamento (CE) nº 2238/2004 de la Comisión, de 29 de diciembre de 2004

- Generación de análisis comparativos que permitan valorar la evolución de la compañía en relación al periodo anterior.
- Verificar la razonabilidad de la información financiera presentada por contabilidad.
- Elaboración de análisis financieros que arrojen resultados confiables que sirvan de herramienta en la toma de decisiones.
- Comparación de los índices financieros empresariales con los generados en el sector al cual pertenece la organización a fin de validar el crecimiento de la empresa en el mercado.
- Generación de alianzas estratégicas que permitan el crecimiento sostenido de la empresa
- En caso de alcanzar los montos establecidos en la ley para presentación de Auditoría externa, es función de Gerencia Financiera conjuntamente con Gerencia General designar a los Auditores externos y fijar sus honorarios.

### **Presupuestos**

- La Gerencia Financiera debe consolidar los presupuestos departamentales y presentar a Gerencia General presupuestos generales periódicos.
- Verificar el cumplimiento de los presupuestos, determinando variaciones, rutas críticas y proponiendo correctivos.
- Determinar flujos de caja presupuestados.

### **Flujos, Financiamiento E Inversión**

- Elaboración y presentación de flujos de Caja a Gerencia General.
- Generar un análisis comparativo del manejo del disponible en la organización a fin de determinar la existencia de flujos ociosos que puedan generar réditos a la empresa.
- Determinar la necesidad de financiamiento de la empresa, y elegir la mejor opción en función a plazos, interés, etc.

➤ **CONTABILIDAD:**

**Adquisiciones Y Pagos**

- Generación, Administración y archivo de soportes contables de compras como son: Elaboración de comprobantes de retención, verificación de aplicación correcta de porcentajes de retención, registros contables de compras, generación y administración de cuentas por pagar proveedores.
- Elaboración de reportes de compras que discriminen abonos y cancelación de cuentas pendientes de pago, elaboración de comprobantes de egreso en todas las modalidades de pago (efectivo, cheque, depósitos o transferencias bancarias).
- Administración y reposición de caja chica con la respectiva validación de los soportes de gastos menores.
- Contabilización y seguimiento de cuentas por pagar otros acreedores.
- Elaboración y presentación de conciliaciones bancarias.

**Ventas Y Cartera**

- Generación, Administración y archivo de soportes contables de ventas como son: Elaboración de Facturas, seguimiento, recuperación y contabilización de comprobantes de retención, validación de aplicación correcta de porcentajes de retención, registros contables de ventas, generación y administración de cuentas por cobrar clientes.
- Elaboración de reportes de ventas que discriminen abonos y pagos totales de cuentas pendientes de cobro; elaboración de comprobantes de ingreso en todas las modalidades de cobro (efectivo, cheques, depósitos directos o transferencias bancarias).

**Existencias Y Costos**

- Actualización de reportes de activos fijos, registro contable periódico de depreciaciones, elaboración de conciliaciones de activos fijos, contabilización de ajustes e investigación de diferencias.
- Actualización de reportes de inventarios, registro contable periódico de salidas e ingresos de inventarios, elaboración de conciliaciones de inventarios, contabilización de ajustes y bajas, investigación de diferencias.

- Manejo de un sistema determinado de asignación de costos, validación de kardex de inventario, determinación de costos unitarios y costos indirectos, determinación del costo de producción, en correspondencia con lo establecido en NIC 2 Inventarios, donde se identifican los sistemas de valoración de inventarios a ser utilizados (en el caso de la entidad método estándar), cuidando que la valoración se aproxime en lo posible al costo, se establecen los métodos de valoración de inventarios, y la presentación de los mismos en Estados Financieros<sup>12</sup>; adicionalmente hay que considerar que la empresa debería cuidar que la información referente a su producción guarde correspondencia con NIC 41 Agricultura, donde se establece el tratamiento contable relacionado con la actividad agrícola, activos biológicos durante el proceso productivo de los mismos, se identifica los productos agrícolas como un producto ya recolectado procedente de un activo biológico<sup>13</sup> y se reconoce como tal en la empresa siempre que esta tenga control del mismo, es probable la percepción de flujos económicos futuros asociados con estos activos, la valoración se presenta de manera fiable. activos biológicos aquellos, sin embargo a la fecha la empresa administra sus inventarios bajo NIC 2 considerando que la distribución de su producto terminado se realiza de manera inmediata.
- Elaboración de Estados Financieros: Balance General, Estado de Costo de Producción, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Caja, Cambios en el Patrimonio.
- Elaboración de reportes especiales en caso de cambios significativos en las cuentas con el detalle del movimiento de las mismas.

## **Impuestos**

---

<sup>12</sup> NIC 2 Existencias modificada por el Reglamento (CE) n° 2238/2004 de la Comisión, de 29 de diciembre de 2004

<sup>13</sup> NIC 41 Agricultura, modificada por el Reglamento (CE) n° 2238/2004 de la Comisión, de 29 de diciembre de 2004.

Es importante considerar que un activo biológico mantiene su estado como tal previo a un proceso de transformación tras la cosecha o recolección de los mismos tras el cual la valoración de los inventarios se realiza bajo NIC 2.

- Preparación, validación, presentación y pago de impuestos hasta las fechas máximas de declaración.
  - Verificación de vigencia de documentos de soporte tributario.
  - Elaboración y presentación de conciliaciones tributarias y determinación de costos y gastos no deducibles.
- **ADMINISTRACIÓN PLANTA:**
- Elaboración y Presentación a Gerencia Financiera de presupuestos de producción y presupuestos de consumo de la finca.
  - Administración, manejo de insumos y de personal de producción del campo, así como la supervisión y el control del rendimiento del mismo.
  - Actualización de Kardex en las diferentes etapas del proceso de producción de la compañía.
  - Elaboración y presentación a contabilidad de un reporte consolidado de los costos incurridos en el proceso de producción, y determinación conjunta de costos unitarios.
- **TÉCNICO DE PLANTA:**
- El técnico de planta tiene la responsabilidad de verificar que los invernaderos se encuentre en óptimas condiciones a fin de evitar mermas importantes en la producción.
  - Generación de procesos de control de calidad y despacho del producto terminado, con la aplicación de las debidas medidas sanitarias y cuidados de preservación de la fruta.
  - Monitoreo del proceso de producción de la fruta y clasificación de la misma mediante muestreos de fincas.
  - Recepción de pedidos en producción; determinación y verificación de existencias mínimas y máximas de inventario.
  - Verificar de secuencia adecuada y cronológica de los procesos productivos, garantizando el suministro correcto de insumos a la producción.

- Planificar programas de fumigación, control y erradicación de plagas previo a la siembra
- Previo a la temporada de cosecha, y post cosecha la debe coordinar la preparación adecuada del suelo para su descanso.
- Coordinación de los periodos de fertilización sólida al suelo o aplicación de solución a las axilas de las hojas inferiores.
- Supervisión de los procesos de abonado en las fincas en función a los cronogramas preestablecidos de siembra y crecimiento.
- Gestionar el diseño de sistemas de riego que suministren el líquido necesario a las plantaciones y el tratamiento posterior de aguas, ablandamiento de aguas.
- Coordinación con administración de planta de los periodos de siembra, producción, cosecha y post cosecha.
- Determinación de la ubicación de la producción de acuerdo a la segmentación del terreno.
- Posterior a la cosecha, deber realizar la verificación y monitoreo del empaque, registro de la fruta, transporte y despacho de la misma a los clientes.
- Verificación de inmediata rotación de producto cosechado de bodega a distribución.

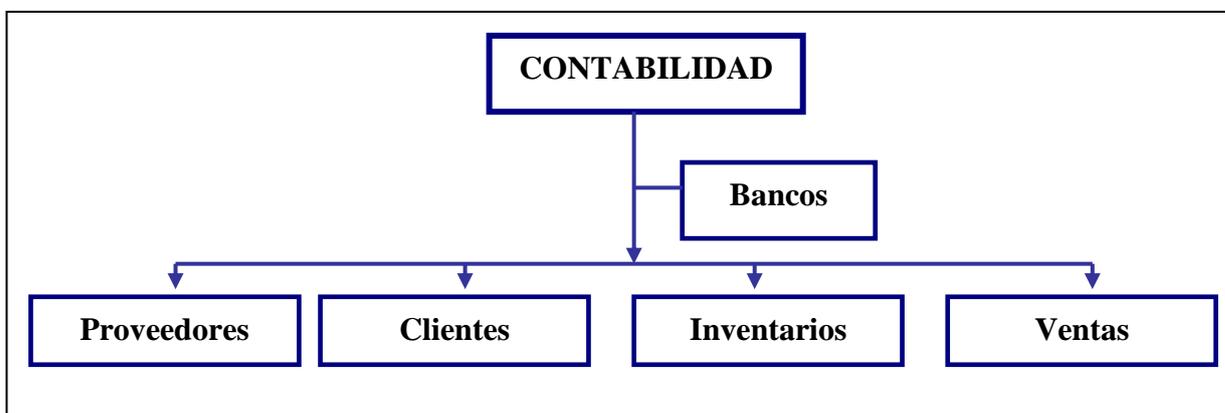
#### **1.1.2.2. Recursos Humanos**

Durante este año, la Compañía no registró cambios significativos en su número de personal, el cual durante ese año ascendió aproximadamente a 33 personas, diez de las cuales conforman personal administrativo las 23 restantes conforman el área de Producción.

### 1.1.3. ASPECTOS FINANCIEROS

Gráfico N° 2

#### FLUJO DE ACTIVIDADES EN ÁREA FINANCIERA



**Elaboración:** La Autora

La empresa es literalmente joven en el mercado, y posiblemente eso es lo que no le ha dado un alto despunte que le permita un mayor crecimiento al cual ha venido manteniendo desde su apertura; actualmente la empresa maneja el sistema contable SAFI, y a pesar de que dicho programa le permite discernir sus centros de costos y permite un control a nivel de cuentas y subcuentas en estados financieros, este programa que resulta prácticamente obsoleto frente a todas las innovaciones tecnológicas que se han dado estos últimos tiempos, aunque vale resaltar que toda innovación representa un costo a cubrir, claro verificar el costo de oportunidad puede presentar una mejor perspectiva de lo que se está dejando de percibir al no renovar dicho sistema contable, este aspecto se reconoce entonces como una debilidad de control interno.

Periódicamente se presentan los siguientes balances:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados
- Estado de Costos de Producción
- Estado de Flujo del efectivo

### 1.1.3.1. Proveedores De Bienes y Servicios

La empresa maneja un staff de proveedores suficiente como para poder cubrir con el financiamiento concedido tal como puede evidenciarse en el siguiente detalle:

#### ➤ Proveedores Locales de Bienes y Servicios Varios

La Compañía adquiere diversos bienes y servicios de empresas locales independientes para la realización de sus actividades, entre los que destacan la adquisición de bienes tales como agroquímicos, material de empaque, material plástico entre otros.

En el siguiente cuadro se muestran los principales proveedores de bienes varios de la Compañía:

**Cuadro N° 3**

#### **PROVEEDORES LOCALES DE BIENES Y SERVICIOS**

<b>PROVEEDOR</b>	<b>BIEN- SERVICIO ADQUIRIDO</b>
ALES	Tractores, maquinaria y equipo
ISRARIEGO	Sistemas de Riego
AVÍCOLA SANTO DOMINGO	Abono
FERTISA	Fertilizantes
AGRITOP	Insumos de Fumigación
AGRIPAC	Fertilizantes
Entre otros	

**FUENTE:** AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA S.A

**ELABORACIÓN:** La Autora

#### ➤ Obligaciones Financieras con Terceros

La empresa realizó un convenio con el principal de sus accionistas en el cual INDEXPRA se compromete a dar en préstamo USD \$ 700,000.00 de los cuales tiene entregados USD \$ 300,000.00, y hasta el 2011 se plantea la entrega de la diferencia.

- **Tasa de Interés**

La tasa de interés acordada con INDEXPRA es del 5% anual a partir del segundo año de préstamo.

### **1.1.3.2. Principales Competidores**

Un mercado donde el juego de la competencia es libre es un mercado en el que las empresas, independientes entre ellas, ejercen la misma actividad y compiten para atraer a los consumidores, es decir, es un mercado donde cada empresa está sometida a la presión competitiva de las demás. Una competencia efectiva ofrece de este modo un entorno competitivo a las empresas y también numerosas ventajas a los consumidores como precios reducidos, mejor calidad, mayor elección, entre otros.

La competencia (del latín *competentia*) dentro de la rama empresarial “hace referencia a la disputa, contienda, oposición o pugna entre dos o más empresas que rivalizan en un mercado al ofrecer o demandar un mismo producto o servicio”.<sup>14</sup>

#### ➤ **Competidores Locales**

La CORPORACIÓN DOLE ECUADOR es el mayor competidor de la compañía, esta es una empresa dedicada a la exportación de frutas ecuatorianas a los mercados mundiales, con estándares establecidos bajo las políticas de la misma marca DOLE.

#### ➤ **Competidores del exterior**

La empresa no considera tener competencia a nivel internacional debido principalmente a que la venta producción de exportación la realiza a un cliente nacional que posteriormente se dedica a su comercialización externa.

### **1.1.3.3. Ventas – Clientes**

Infortunadamente, la compañía no se ha desarrollado en los aspectos ventas y clientes que van de la mano, en gran razón por el riesgo de generar cartera improductiva que le conduzca a cubrir cuentas incobrables, generando una pérdida

---

<sup>14</sup> Varios Autores, Diccionario de Contabilidad Financiera, Sexta Edición, Editorial HERDER, p44

en vez de utilidad, generándose entonces una desviación de control interno, en este punto se debe observar el supuesto contable de Negocio en Marcha, mismo que hace referencia a que una entidad continúa su negocio por el futuro predecible sin tener la intención ni la necesidad de liquidarse, para dejar de realizar negocios o de buscar protección respecto de sus acreedores, de acuerdo a las leyes o reglamentos.<sup>15</sup>, en tal virtud la falta de apertura de mercado puede poner en duda el supuesto de negocio en marcha.

Actualmente se maneja con dos clientes: uno para venta de fruta de exportación y otro para venta de fruta nacional, la modalidad de cobro para ellos es en abonos quincenales, lo cual según la compañía les garantiza un disponible para cobertura de deudas en el corto plazo en el cual también se manejan con proveedores.

#### **1.1.3.4. Inventarios**

Como pudo evidenciarse en las funciones y responsabilidades del área Financiera - Contable la responsabilidad de ésta respecto a inventarios recae en el registro contable de los mismos, su conciliación física con lo registrado en libros, la elaboración de los ajustes correspondientes en caso de determinación de diferencias de valor y la investigación de las mismas de darse el caso.

Ha de observarse posteriormente en los Aspectos Técnicos de este capítulo, que la empresa aplica el método Promedio Ponderado para la valoración de los inventarios, y los Costos por Órdenes de Producción para el control y asignación de sus costos.

#### **1.1.4 ASPECTOS TÉCNICOS**

En lo concerniente al área técnica, cabe recalcar que la empresa tiene su producción en Quevedo y cuenta con aproximadamente 100 hectáreas mismas que se dividen en fincas que a su vez se dividen en bloques para producción de la fruta (la finca más pequeña tiene un mínimo 30 bloques y pueden llegar a tener hasta 30); al momento la

---

<sup>15</sup> <http://fccea.unicauca.edu.co/old/negocio.htm>, Universidad el Cauca

capacidad de producción de la empresa esta al 50% de su capacidad total, en decir trabajan en 50 hectáreas.<sup>16</sup>

Con respecto a la forma de producción puede afirmarse que esta se maneja de manera continua, no tiene variación por temporada o aspectos externos.

#### **1.1.4.1 Asignación de Costos**

Para el control de los inventarios, las empresas industriales por su naturaleza y diversidad de productos deben diseñar y desarrollar un sistema de control de costos, para lo cual existen algunas técnicas para el control de entradas, salidas y saldos al día de las existencias:

##### **➤ COSTOS POR PROCESOS DE PRODUCCIÓN**

Este sistema se aplica en aquellas actividades donde la producción es en serie o continúa, es decir la obtención de los productos no se interrumpe, y en el proceso dichos productos sufren transformaciones continuas.

La obtención de los costos unitarios en cada proceso es cuestión de dividir los costos totales a las unidades elaboradas en el periodo. El costo unitario del producto terminado viene a ser la suma de los costos unitarios transferidos entre los distintos procesos por donde pasó dicho producto durante su elaboración.

##### **➤ COSTOS POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN U ÓRDENES ESPECÍFICAS**

Este sistema se aplica a aquellas actividades donde la producción va en función de los requerimientos de los clientes; son productos que emergen de un mismo proceso de producción, y de la utilización de materiales en común, es decir se los obtiene de manera simultánea, tiene un punto de separación verificable claramente y además ningún producto conjunto va a tener un valor mucho mayor que otro.

---

<sup>16</sup> Información facilitada por Gerente General.

Para la asignación de costos la empresa maneja el sistema de costos por de órdenes de producción.

La asignación de los costos unitarios se la hace en función a la producción total, siendo las unidades defectuosas, materia que afecta directamente al costo, incrementándolo.

#### **1.1.4.2 Valoración de Inventarios**

Por su parte, las materias primas y los inventarios deben ser valorados a costos razonables, para lo cual existen diferentes métodos de valoración, ha de determinarse entonces los principales métodos, con un análisis de la incidencia directa de estos en los costos y utilidades de las empresas, para posteriormente determinar cuál es el método que aplica la empresa; estas son:

##### **METODO FIFO O PEPS**

Mediante esta técnica, la materia prima o productos en proceso, terminados o mercaderías que ingresan a la unidad económica (Ingreso por compras) se valoran al costo de adquisición, y las que egresan (Salidas por Ventas) se valoran al mismo costo de adquisición, de tal manera que el costo de las más antiguas se aplica a las mercaderías que van saliendo.<sup>17</sup>

Cuando los precios de las mercaderías en el mercado tienden a subir, la empresa mejora sus utilidades en virtud de que el Costo de Ventas disminuye y los valores de costo de existencias aumentan si existen nuevas adquisiciones.

Su ventaja se basa en que el inventario mantiene su valor estable cuando ocurre algún alza en los precios.

Adicionalmente con este método la valuación del inventario final de cada periodo genera un monto menor al que resultaría de aplicar cualquier otro método de

---

<sup>17</sup> Varios Autores, Diccionario de Contabilidad Financiera, Sexta Edición, Editorial HERDER, p102

valuación, pues se utilizan los precios más viejos de compra según el extracto a que se refiere.

#### ULTIMO PRECIO DE COMPRA

Mediante este método, los productos salen a un costo estimado igual al precio de mercado al momento en que se realiza la venta, considerando que en ese mismo instante en que se realiza dicha la venta debe reponerse las existencias en función al “último precio de mercado”, obviamente, más todos los gastos adicionales hasta que el artículo este en el espacio destinado para su venta.

#### METODO PROMEDIO PONDERADO

En éste método se suma los valores correspondientes al saldo del Inventario Inicial y de todas las compras realizadas hasta el momento de efectuar el cálculo; y, este valor se divide para el número total de unidades que consta en la columna de Saldo o Existencia de la Tarjeta, para así aplicar en las siguientes salidas de producto.

Por el hecho de promediar valores, el costo de venta resulta ser equilibrado, por lo que la utilidad no se aleja mucho de la realidad, y el inventario final no queda ni subvalorado ni sobrevalorado.<sup>18</sup>

Así una vez analizados los diferentes métodos de asignación de costos se puede indicar que el método aplicado por la empresa es el Método Promedio Ponderado.

Una de las falencias que pueden identificarse en ésta área productiva de la compañía es la dificultad para detectar existencias excesivas y considerando que se dedican a la producción de un bien perecible, esto representa un alto riesgo de pérdida.

La producción está relacionada con el Área Comercial, pues esta influye directamente sobre cantidades a ser cultivadas.

La capacidad de producción de empresa se determina mediante el siguiente gráfico:

---

<sup>18</sup> [http://www.gerencie.com/contabilidad\\_costos/promedioponderado.htm](http://www.gerencie.com/contabilidad_costos/promedioponderado.htm)

**Gráfico N° 3**  
**REPRESENTACIÓN DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVO**

<b>Producción</b>	
* CAPACIDAD INSTALADA:	100 ha
* CAPACIDAD UTILIZADA:	50 ha de plantaciones:
* SEGMENTACIÓN:	Hectáreas divididas en fincas
	Fincas divididas en bloques
*TIEMPO DE ROTACIÓN:	Siembra dos meses después de la última cosecha en el mismo terreno.

**Fuente:** AGRINDUSTRIAL “LA ESPERANZA” S.A.  
**Elaboración:** La Autora

**1.1.4.3 Proceso Productivo**

**Gráfico N° 4**  
**REPRESENTACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO**  
**MEDIANTE CADENA DE VALOR**



**Fuente :** "AGRINDUSTRIAL LA ESPERANZA" S.A  
**Elaboración:** La Autora

- **ETAPA DE PREVIA**

En la etapa previa se realiza el tratamiento adecuado del suelo a fin de que contenga los nutrientes necesarios para una nueva producción.

- **Selección de Tierra**

En esta etapa se determina que finca a de destinarse para una nueva cosecha en función a la rotación que se tenga de cada una de ellas, en este punto el área técnica se encarga de realizar un análisis.

- **Preparación de Tierra**

Los trabajos de preparación deben ser eficientes para asegurar un buen drenaje y una buena penetración al sistema radicular de las plantas, por eso es recomendable roturarse a más de 30 centímetros de profundidad. Una buena preparación del suelo aumenta la población por hectárea y se obtienen mayores rendimientos.

La aparición de malas hierbas en el cultivo de la piña es aguda, por lo que se hace necesario eliminarlas. La limpia de las plantaciones actualmente se hace mediante el uso de herbicidas.

En la preparación del suelo es común la expresión Chapeo este es necesario para destruir los residuos de un cultivo anterior. Para que estos puedan quemarse o incorporarse con mayor facilidad, debe procurarse que la trituración sea lo más fina posible. Se sugiere quemar solo cuando se hayan tenido problemas con plagas y enfermedades en el ciclo anterior. Varios pasos de rastra pesada contribuyen a desmenuzar aún más los residuos.

Incorporación de residuos de cosecha. Los residuos del cultivo anterior pueden utilizarse para elevar el contenido de nutrimentos (nutrientes) y material orgánico de los suelos. Para ello se requiere incorporarlos mediante un

barbecho<sup>19</sup> profundo, por lo menos cinco meses antes de efectuar la plantación. Una mala incorporación incrementa los riesgos de plagas.

- **Fertilización**

La piña se fertiliza utilizando fórmulas comerciales con base en nitrógeno, fósforo y potasio, mediante cuatro aplicaciones durante los 18 meses que dura el ciclo vegetativo. Un aspecto importante en este cultivo es el control de la floración<sup>20</sup> utilizando hormonas (carburo de calcio o Ethrel), procedimiento con el cual se logra que las plantas florezcan antes del período natural de floración. Con esta práctica se busca tener una fruta durante diez meses en el año.

Es importante considerar dentro de la etapa de fertilización previa que posteriormente la planta puede ser susceptible a los excesos de humedad, por lo que requiere de suelos ligeros, muy permeables y con textura arcillo-arenosa, para esto los suelos de los predios en Quevedo de la empresa presentan condiciones óptimas para la producción en mención.

Otro punto de la preparación del suelo es el Rastreo, éste consiste en romper y desmoronar los terrones que quedan después del barbecho. Para que el suelo quede mullido se sugieren por lo menos dos pasos en forma cruzada, a 20 centímetros de profundidad. Puede dejarse un tiempo razonable entre rastreos, para que la maleza germine y se destruya por lo menos una generación de ésta con el rastreo posterior.

- **Nivelación y drenaje:**

Se efectúa con un tablón o riel pesado “jalado” por el tractor al momento de efectuar el último paso de rastra, con el fin de eliminar los pequeños desniveles del terreno que provocan encharcamiento. Si ello no se logra con esta práctica, se recomienda construir pequeñas zanjas que funcionen como drenes, con la

---

<sup>19</sup> **Barbecho:** Se denomina barbecho a la tierra que no se siembra durante uno o varios ciclos vegetativos, con el propósito de recuperar y almacenar materia orgánica y humedad. También se refiere simplemente a la tierra que se deja descansar por uno o varios años. Habitual en la rotación de cultivos.

<sup>20</sup> **Floración:** Fenómeno que envuelve el proceso de desarrollo de las flores

profundidad y pendiente estrictamente necesaria para eliminar los excesos, sin desecar demasiado el terreno o causar erosión.

- **ETAPA DE SIEMBRA**

Esta labor en el cultivo de Piña se realiza utilizando un solo cordel, colocado en el centro de la cama, el cual está marcado a la distancia que queremos dar; luego se utiliza un palín o chuzca; se abre un hoyo y se coloca la semilla. Se utiliza como guía las marcas del hilo y luego la otra línea gemela a 40 cm de la primera, se siembra en la mitad de las marcas.

En la etapa de siembra se tiene un caso especial, pues debe considerarse que de cada mata de la cual se ha extraído el producto final, puede recuperarse hasta cinco semillas que son tratadas para iniciar un nuevo proceso de producción.

Estas semillas se denominan hijuelos, y representan un ahorro significativo en el proceso de producción pues no se requiere incurrir en asignación de costo para un nuevo proceso de producción, o si debe hacerse, reduce su cantidad considerablemente.

**Foto N° 1**  
**POSICIONES DE EXTRACCIÓN HIJUELOS**



**Fuente:** Institución

Las posiciones pueden ser entonces:

<b>UBICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>En la Corona</b>	Son de lento crecimiento
<b>En la base de la Corona</b>	Resulta poco viable
<b>En la base de la fruta</b>	No es recomendable
<b>En la vaina de la hoja</b>	Adecuada para propagación

Durante los tres o cuatro primeros meses posteriores a la limpieza del terreno y plantación, el número de plagas es escaso, pero se incrementa de forma vertiginosa y significativamente el crecimiento de las plantas de ananas<sup>21</sup>, apareciendo hojas cloróticas, es decir con una tonalidad verdosa oscura. Posteriormente se produce un descenso abrupto del número de plagas, al igual que ocurre durante una fuerte sequía. Estas “ondas” son particularmente marcadas en los ciclos cortos (para la exportación). Todo el material vegetal que pueda albergar esta plaga debe ser destruido antes de la plantación.

**Foto N° 2**

### **SIEMBRA DE LA FRUTA**



**Fuente:** Institución

- **Inducción de la Floración**

Esta operación es una de las más importantes en el cultivo de la Piña, porque permite programar la cosecha futura induciendo la cantidad de fruta que puede mercadearse. La planta debe tener un peso de 3 a 3.2 kg logrados

---

<sup>21</sup> Expresión portuguesa del castellano Piña.

durante 7 a 8 meses de cultivo. Se utiliza el producto Ethrel para inducir la floración, cuyo ingrediente activo es el Etefón, el cual debe aplicarse en horas de la noche o en la tarde, cuando la temperatura baja a 25 ó 27(C, para que los estomas se encuentren abiertos. Además, se debe utilizar de 1 a 1.5 cc. de Etefón por litro de agua, 100 lb de Urea por cada 2,500 litros de agua, más cuatro litros de boro que al encontrarse en altas proporciones en el momento de la inducción, aumenta el nivel de fecundación de la planta y suficiente carbonato de calcio para llevar el pH arriba de 6 o lo ideal, 8.5. Cinco meses después, está la fruta madura. La anterior mezcla se rocía al cultivo logrando asperjar una onza de solución por planta.

- **Estrangulación De Corona**

Esta es una práctica que se realiza a las 14 semanas después de la inducción o forzamiento; consiste en eliminar el centro o cogollo de la fruta, para que desarrolle un fruto más ancho, de mejor forma y de mayor peso de la misma fruta. Una opción alterna y menos costosa es el control del crecimiento con niveles de nitrógeno o utilizando productos químicos.

- **RIEGO**

La eficacia de un método de riego se refiere a la cantidad de agua que queda almacenada en la zona radicular, en relación con la cantidad total de agua que se usa.

Para cultivos tradicionales, existen diferentes métodos de riego<sup>22</sup>:

- **Riego Localizado:** en cultivos anuales este tiene el inconveniente de que la densa red de tuberías situada sobre el terreno dificulta muchas tareas agrícolas, sobre todo las que emplean maquinaria, usualmente para estos trabajos, se recoge los ramales porta goteros, lo que implica un alto coste en mano de obra y equipos de recogida y extendido, así como en almacenes o lugares donde guardar las tuberías; Por tanto, la idea de riego subterráneo es

---

<sup>22</sup> [http:// www.sica.com/cultivos/frutas/riegos/clasificacion.htm](http://www.sica.com/cultivos/frutas/riegos/clasificacion.htm).

muy atractiva, ya que todas las tuberías, incluso las laterales, se mantienen enterrados, sin los inconvenientes citados.

- **Método de Gravedad Tradicional:** en este el agua se desplaza sobre la superficie del área a regar, cubriéndola total o parcialmente, no requiere inversiones en equipos de bombeo, tuberías, válvulas, etc., pero en cambio si que precisan de un alto grado de sistematización previa de los cuadros a regar, esto es, nivelaciones y sistematización para poder conducir el agua adecuadamente.
- **Métodos de Gravedad Tecnificados:** Son métodos que buscan evitar alguna de las pérdidas que se producen en los métodos gravitacionales tradicionales con el objeto de mejorar el control y la homogeneidad en que el agua es aplicada. Entre ellos destacan:
  - Conducción por tuberías.** No los límites de los cuadros de cultivo.
  - Dosificadores a los surcos.** Son métodos que logran que el caudal que recibe cada surco sea el mismo, mediante el uso de “sifones” que son abastecidos desde mangas o tuberías.
- **Riego Discontinuo o con dos Caudales.** Buscan mejorar la uniformidad de infiltración a lo largo de los surcos y reducir a un mínimo las pérdidas por escurrimiento al pie mediante la interrupción del caudal.
- **Métodos de Aspersión:** Simula de alguna manera el aporte de agua que realizan las lluvias. Consiste en distribuir el agua por tuberías a presión y aplicarla a través de aspersores en forma de lluvia. Se busca aplicar una lámina que sea capaz de infiltrarse en el suelo sin producir escorrentía.

A pesar de que el espacio en el cual se encuentra la planta facilita mucho el proceso de riego, la empresa adquiere sistemas de riego como los descritos, en función del suelo en el cual se requiera para los casos en los que no se puede tener una cobertura de hidratación total para la producción y se corra el riesgo de pérdida o mermas significativas.

- **FUMIGACIÓN Y FERTILIZACIÓN**

Los fertilizantes pueden aplicarse en forma sólida al suelo o en solución a las axilas de las hojas inferiores, dando mejores resultados en este último caso. El abonado debe repartirse en pequeñas porciones mensuales para el caso del nitrógeno y en pocas aplicaciones para el potasio. La aplicación de nitrógeno debe interrumpirse alrededor de dos meses antes de la inducción floral.

- **Malezas**

En el cultivo de la Piña emergen malezas de varios tipos: de hoja ancha o angosta, resultando la última la más peligrosa y agresiva. El control de las malezas comienza desde la preparación de tierra, para lo cual debe darse los pases de rastra necesarios para pulverizar el suelo, de tal forma que no haya terrones. La mala hierba que se encuentra presente en el campo, debe ser eliminada sacando la cepa durante la preparación de tierra para evitar rebrotes y contaminación del resto del terreno.

Para su control, utilizamos los herbicidas preemergentes, en dosis de 2.5 a 3.5 kg/Ha; con suficiente humedad, trabaja muy bien. De haber problemas con gramíneas se utilizan graminicidas, combinadas con "repique manual".

- **COSECHA**

Cambio del color de la cáscara del verde al amarillo en la base de la fruta. Las piñas son frutas no climatéricas por lo que se les debe cosechar cuando están listas para consumirse. Un contenido mínimo de sólidos solubles de 12% y una acidez máxima de 1% asegurarán un sabor mínimo aceptable a los consumidores.

Respecto a la calidad se busca uniformidad de tamaño y forma; firmeza; libre de pudriciones; ausencia de quemaduras de sol, agrietamientos, magulladuras, deterioro interno, manchado pardo interno (endogenous brown spot), gomosis y daños por insectos.

La operación de cosecha se realiza utilizando "motetes" para sacar la fruta del campo, "quebrando la fruta" que tiene la madurez necesaria y colocándola en la orilla

de la parcela donde se selecciona por tamaño teniendo el cuidado de colocar las coronas hacia abajo para que le sirva de colchón. Se pueden transportar de 50 a 80 docenas, dependiendo del tamaño. Se comercializa por docena. Cuando es para la industria se utilizan los mismos cestos o motetes y se coloca la fruta a la orilla de la parcela, donde se le corta la corona con un machete y se lleva a granel donde se pesa y se coloca en camiones más grandes o se entrega a la procesadora. Cuando es para la exportación, se utilizan otros parámetros. Al presentar el color amarillo oro, se procede a la cosecha, la que se realiza cortando la fruta y dejándola sobre la mata, para que otras dos personas la recojan (una carga el motete y la otra coloca la fruta dentro evitando golpes). Se saca hasta un pick up cubierto con polifón de 2 pulgadas en el fondo y de una pulgada en las orillas, se colocan de 3 a 5 capas, corona sobre corona para que no se estropee. Otra forma de cosechar es utilizando una cosechadora que permite reducir el tiempo en cuatro veces y produce un mínimo de daño al fruto por manipuleo.

La fruta se clasifica en tres categorías:

- ✓ Categoría A.- frutos con peso superior a 1.5 kg.
- ✓ Categoría B.- frutos con peso comprendido entre 1 y 1.5 kg.
- ✓ Categoría C.- frutos con peso inferior a 1 kg.

**Foto N° 3**

**IDENTIFICACIÓN FRUTA CALIDAD**



**Fuente:** Institución

- **TRANSPORTE**

Una vez concluido el proceso de siembra se procede a recoger las frutas entregadas en canastos “motetes” para la posterior transportación a la bodega de producto terminado, debe realizarse la limpieza del fruto con preservante, y luego se procede a colocar la fruta en carretas, mismas que son movilizadas a las bodegas para la preparación de la fruta a ser distribuida.

Una vez en la bodega se procede al empaquetado de la fruta en cajas, en las mismas que se coloca con la corona boca abajo para que sirva de almohadilla y se evite el matrato en lo posible de la fruta.

Una vez empaquetada la fruta se procede al apilamiento de las cajas máximo a tres líneas con la permanente revisión de la temperatura del fruto hasta su entrega al cliente.

La producción está relacionada con el Área Comercial, pues esta influye directamente sobre cantidades a ser cultivadas.

#### **1.1.5. ASPECTOS COMERCIALES**

La comercialización de los bienes puede definirse como el proceso cuyo objetivo es hacer llegar los bienes desde el productor al consumidor, para esto las empresas se valen de estrategias comerciales como promociones, descuentos, demostraciones, de canales de distribución, etc.

Los canales de distribución pueden distinguirse por el número de intermediarios, es decir, si es elevado, se trata de un canal largo; un canal corto, por el contrario, es el que tiene un número de intermediarios reducido; el caso extremo es el canal directo, en el que no hay intermediarios; ha de identificarse entonces a tres de los principales:

- ✓ El *canal directo*, sin intermediarios, no es el más corriente en productos de consumo. Se utiliza cuando la producción y el consumo están próximos y tienen un volumen reducido. En el sector industrial y en el de los servicios, en cambio, el canal directo es muy habitual.

- ✓ El *canal corto*, en los mercados de consumo, está constituido por el fabricante-detallista-consumidor. Este tipo de canal se da cuanto el número de detallistas es reducido o éstos tienen un alto potencial de compra. En los mercados industriales, el canal corto es el habitual.
- ✓ El *canal largo*, en el que, como mínimo, intervienen el fabricante, mayorista, detallista y consumidor, es el típico de un buen número de productos de consumo, especialmente de productos de conveniencia o compra frecuente.

Otros aspectos a considerar es la modalidad de distribución, pueden distinguirse tres modalidades básicas:

- ✓ La *distribución exclusiva* supone la concesión al intermediario de la exclusiva de venta en un determinado territorio o área de mercado. A cambio, el distribuidor se compromete, en general, a no vender productos de la competencia.
- ✓ La *distribución selectiva* supone un número reducido de distribuidores e implica el cumplimiento de una serie de requisitos por parte del intermediario (volumen de compra, etc). El distribuidor puede comprar y vender productos de la competencia.
- ✓ La *distribución intensiva* tiene lugar cuando se quiere llegar al mayor número posible de puntos de venta con la más alta exposición del producto. Es propia de los productos de compra frecuente y requiere, por lo general, canales de distribución largos.

Debe considerarse en la selección del canal no sólo los aspectos económicos, sino también los de control del mercado.

Por la principal razón de que AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA S.A. no ha explotado el ámbito comercial aún no se tiene mucho que decir en este aspecto, sin embargo es importante considerar que la empresa maneja políticas de comercialización a menor escala y políticas de precios para sus dos clientes, no aplican descuentos ni manejan políticas de devoluciones pues el producto es verificado cuando se entrega a los clientes.

## 1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

### 1.2.1. VISIÓN

Según Michael Porter “son las aspiraciones ó metas por alcanzar, al interior de las instancias de la organización. La Visión, debe ser compartida por todos los miembros de la empresa.”<sup>23</sup>

#### ➤ **Visión Estratégica**

Es el diseño de la estrategia empresarial. Es aquella que se encuentra en la mente de los directivos y los dueños del negocio, pero necesariamente deben pasar por un esquema metodológico de alto nivel, alejando a la empresa de la improvisación; adicionalmente proporciona un vínculo de unión para los diversos tenedores de intereses, tanto internos como externos de la organización.

El desarrollo de la visión tiene características propias que de no cumplirse pueden llevar al fracaso a toda la organización en su conjunto. En primer lugar el desarrollo de la visión debe ser compartido con toda la empresa, es decir que suscite compromiso, y entusiasmo ya que demanda un arduo y costoso proceso en términos de tiempo.

La visión de la empresa es:

“AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA está enfocada en ser una empresa líder en el mercado local de la producción y comercialización de frutos de consumo, encaminándose a diversificar su línea de producción a fin contar con una gama de productos para sus clientes.”

---

<sup>23</sup> Porter Michael E., Estrategia y Ventaja Competitiva, Editorial Planeta Colombiana S.A. p 98

## 1.2.2 MISIÓN

La misión debe transmitir los valores esenciales de la organización en su conjunto, traducidos en modos de actuar para poder concretar la visión, la misión refleja el sentido de nuestro accionar. La formulación de la Misión, es determinante, para el futuro del Proceso del Planeamiento Estratégico.

En síntesis, la Misión, será el factor condicionante para luego analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

La misión de la empresa es:

“Producir y comercializar productos de la mejor calidad, medidos bajo estándares preestablecidos que permitan apuntar a un crecimiento constante y encabezar el mercado de la producción nacional.”

Cabe recalcar que tanto misión y visión se encuentran intrínsecos en la actividad que se desarrolla en la entidad, no están establecidos por escrito lo cual podría entenderse como una debilidad empresarial, pues en sí los empleados estarían trabajando bajo un concepto sobreentendido de su responsabilidad, una concepción pre-establecida, pero no físicamente determinada.

## 1.3. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los Objetivos corporativos pueden definirse como “logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno.”<sup>24</sup>

Los objetivos corporativos tampoco se presentan de una manera escrita en la

---

<sup>24</sup> sa,sa <http://www.infominpyme.com/estrategiacorporativa%foda/objetivos>

organización, sin embargo el personal conoce y trabaja por la finalidad de la empresa, y pueden extraerse de este mismo personal los objetivos que quieren cumplir.

Así son objetivos de AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA S.A.:

- Mejorar la productividad de manera eficiente, innovando sus técnicas a fin de ofrecer productos de excelente calidad y precautelando la tierra.
- Incrementar en el largo plazo la cartera de productos que ofrece a fin de tener mayor variedad y evitar la erosión del suelo con la producción de un solo fruto.
- Mantener un control permanente del cumplimiento de funciones tanto de ejecutivos como de operarios a fin de evitar incurrir en costos adicionales de producción por falta de cumplimiento en los horarios productivos.
- Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, con capacitaciones que les permitan laborar con alta efectividad, generando nuevas técnicas de producción a fin de reducir costos sin disminuir la calidad de la producción.
- Generar resultados reales de manera periódica a fin de poder revelar la efectiva situación empresarial, a fin de que tales resultados puedan utilizarse como una herramienta para la toma de decisiones.
- Desarrollar el área comercial de la organización para poder incrementar las ventas de la compañía y conquistar nuevos clientes.
- Mejorar paulatinamente los procesos de valoración de sus inventarios, de manera que alcancen un control total sobre los mismos sobre su incidencia directa en rentabilidad que genera la empresa, conociendo y reduciendo el nivel de desperdicio.

## **1.4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ENTIDAD**

Para la determinación del diagnóstico estratégico de la empresa, el cual se alimenta de todas las reflexiones respecto a la empresa y se orienta a precisar las fuerzas y debilidades de los recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales; se realizó la aplicación de una encuesta a mandos medios y altos y que estuvo encaminada a recopilar toda la información concerniente a la organización mediante un formulario elaborado con preguntas cerradas a una muestra donde esté representada toda la población; se obtuvieron respuestas objetivas que permitieron determinar el grado de conocimiento que los empleados de nivel ejecutivo tienen respecto a la empresa, determinar también los puntos fuertes y débiles que presenta la organización y su posicionamiento en el mercado industrial.

### **1.4.1 DISEÑO Y FORMATO DE LA ENCUESTA**

#### **CUESTIONARIO DE REQUISICIÓN DE INFORMACIÓN**

##### **OBJETIVO:**

Recaudar información sobre la situación legal, administrativa, financiera y técnica comercial de la empresa "AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA S.A." desde el punto de vista académico.

**ÁREA:** \_\_\_\_\_

##### **INSTRUCCIONES:**

- Marque con una **X** la respuesta correcta.
- En caso de no conocer la respuesta o de que esta no se aplique a la realidad de su empresa marque el último casillero.

#	PREGUNTA	S I	N O	NO APLIC A
<b>1</b>	<b><u>MARCO LEGAL</u></b>			
<b>1,1</b>	Está la empresa legalmente constituida y cuenta con escritura de constitución debidamente legalizada?			
<b>1,2</b>	Se ha realizado incrementos de capital?			
<b>1,3</b>	Se han realizado modificaciones a la escritura de constitución?			
<b>1,4</b>	Se encuentra la empresa afiliada a una cámara empresarial?			
<b>1,5</b>	Están los nombramientos debidamente notarizados?			
<b>1,6</b>	Cuentan con todas las leyes requeridas?			
<b>2</b>	<b><u>MARCO ADMINISTRATIVO</u></b>			
<b>2,1</b>	Cuenta la empresa con misión, visión y objetivo general?			
<b>2,2</b>	Conoce usted la misión, visión y objetivo general de la empresa?			
<b>2,3</b>	Tanto visión como misión y objetivos generales se encuentran redactados por escrito?			
<b>2,4</b>	Tiene la empresa una estructura administrativa claramente definida?			
<b>2,5</b>	Cuenta la empresa con Organigramas estructural y funcional?			
<b>2,6</b>	Todos los empleados conocen sus responsabilidades?			
<b>2,7</b>	Se instruye actividades y funciones por escrito?			
<b>2,8</b>	Aplica normas ISO para mantener el medio ambiente?			
<b>2,9</b>	¿Podría decirse que las relaciones interpersonales son eficientes, tanto dentro de la empresa, como entre esta y terceros?			
<b>2,10</b>	¿Existe espíritu de equipo en todos los niveles jerárquicos de la empresa? (funcionarios de ventas, operaciones, finanzas, etc)			
<b>2,11</b>	Existen manuales de procedimientos?			
<b>3</b>	<b><u>MARCO FINANCIERO</u></b>			
<b>3,1</b>	Maneja la empresa un sistema contable con módulos interrelacionados?			
<b>3,2</b>	La empresa maneja dos o más centros de costos?			
<b>3,3</b>	Se realiza importación de activos para el desarrollo de la producción?			
<b>3,4</b>	Se realiza asignación de costos indirectos al finalizar cada etapa de producción?			
<b>3,5</b>	Se elabora estados financieros periódicamente?			
<b>3,6</b>	Se elaboran presupuestos periódicamente?			

<b>3,7</b>	Se elaboran flujos de caja mensualmente?			
<b>3,8</b>	Se han establecido suficientes líneas de financiamiento a largo y mediano plazo para eludir la presión de los créditos a corto plazo (proveedores, sobregiros)?			
<b>4</b>	<b><u>MARCO COMERCIALIZACIÓN</u></b>			
<b>4,1</b>	Cuenta la empresa con un departamento de comercialización?			
<b>4,2</b>	Tiene la empresa políticas de comercialización			
<b>4,3</b>	La venta de su producto se realiza a clientes nacionales?			
<b>4,4</b>	La venta de su producto se realiza a clientes extranjeros?			
<b>4,5</b>	Cuenta la organización con políticas de precios?			
<b>4,6</b>	La empresa maneja política de descuentos?			
<b>4,7</b>	Maneja la empresa política de devoluciones?			
<b>4,8</b>	Para los casos de devoluciones y descuentos: se necesita autorización previa?			
<b>4,9</b>	Aplica la empresa campañas publicitarias?			
<b>5</b>	<b><u>MARCO TÉCNICO</u></b>			
<b>5,1</b>	Están identificados los procesos del departamento de producción?			
<b>5,2</b>	Se aplica normas ISO para el control de calidad?			
<b>5,3</b>	Conoce el proceso productivo seguido por la empresa?			
<b>5,4</b>	Se aplica procedimientos técnicos para garantizar su preservación?			
<b>5,5</b>	La empresa tiene diseñado un sistema de costos?			
<b>5,6</b>	El sistema de registro de costos de la empresa se lo hace a través de costos históricos?			
<b>5,7</b>	Se calcula periódicamente los costos unitarios?			
<b>5,8</b>	El método de valoración de inventarios aplicado por la empresa es Promedio Ponderado?			
<b>5,9</b>	El sistema de costos aplicado por la empresa es por órdenes de producción?			
<b>5,10</b>	Cómo se determina el costo unitario de los productos en proceso?			
<b>5,11</b>	Se liquidan los informes y hojas de costos periódicamente?			
<b>5,12</b>	De existir unidades defectuosas, estas afectan al costo?			
<b>5,13</b>	¿Tiene la empresa un programa para detectar existencias excesivas?			

**Firma:** \_\_\_\_\_

## 1.4.2 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 1.4.2.1 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Personal Aproximado que labora en la empresa: 59 personas

Total Personal Ejecutivo: 18 personas

Personal No Ejecutivo y Producción: 41 personas

**Muestra seleccionada:** 18 personas (ejecutivos)

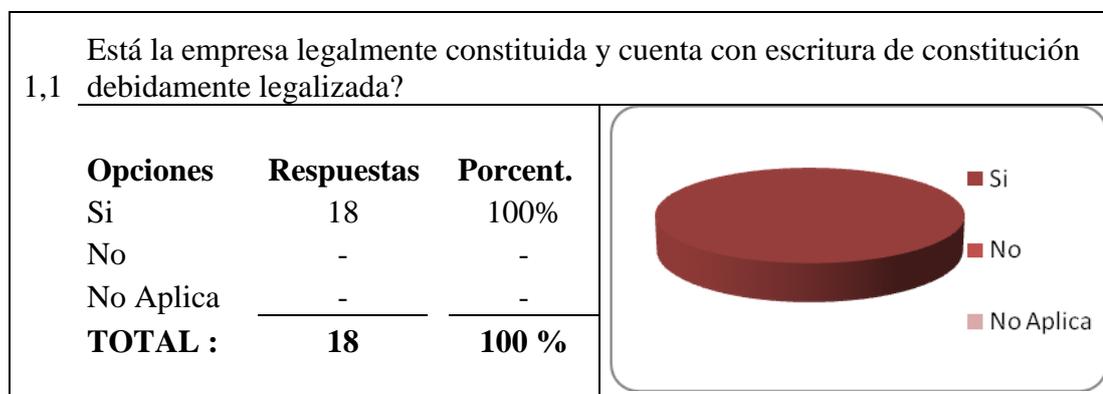
**Muestra Seleccionada total Población:** 30 %

### 1.4.2.2 RESULTADOS

#### 1.- MARCO LEGAL

##### Gráfico N° 5

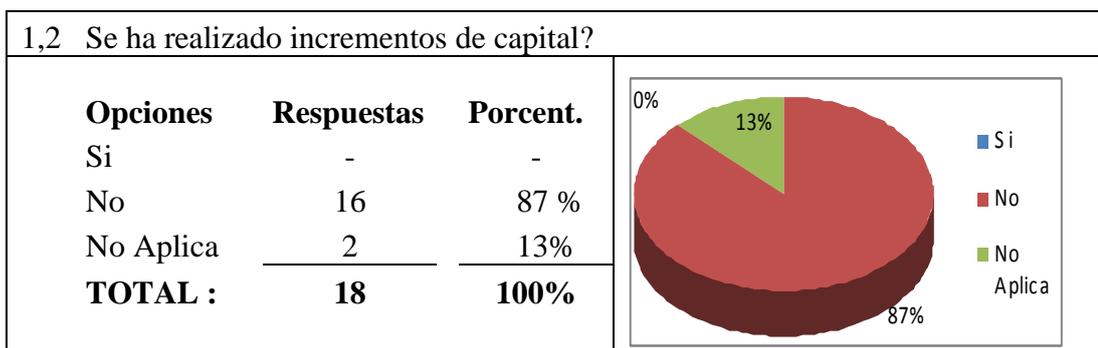
##### CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD



**INTERPRETACIÓN:** Se tuvo conocimiento de que la totalidad del personal ejecutivo sabe que la empresa está debidamente constituida y debidamente legalizada.

---

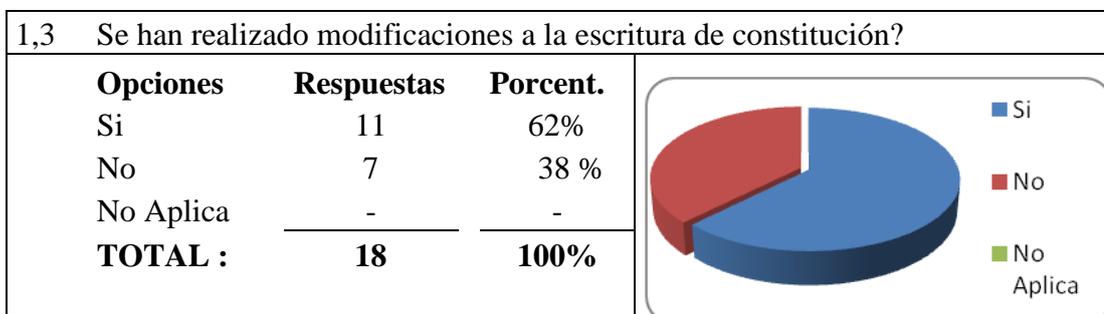
**Gráfico N° 6**  
**INCREMENTO DE CAPITAL**



**INTERPRETACIÓN:** Esta pregunta busca determinar si el personal conoce los movimientos de patrimonio que realiza la empresa, en este caso se puede deducir que el 13% de la muestra no tiene conocimiento al respecto, en tanto que el 87% restante está al tanto de los movimientos patrimoniales de la entidad.

---

**Gráfico N° 7**  
**MODIFICACIÓN ESCRITURA CONSTITUCIÓN**



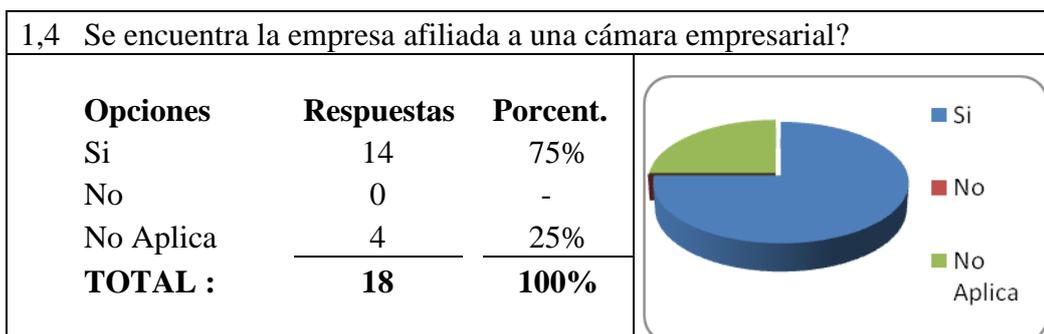
**INTERPRETACIÓN:** La finalidad de esta pregunta es conocer si los cambios significativos referentes a la empresa como incrementos de capital quedan plasmados legalmente mediante modificaciones a la escritura de constitución.

Por la divergencia de respuestas, 62% que afirman que sí han existido cambios a la escritura, y 38% de los encuestados que afirman que no, se realizó la consulta al abogado de la institución, el cual supo responder que al momento está en proceso de actualización la compra de las acciones por las empresas panameñas.

---

**Gráfico N° 8**

**AFILIACIÓN A CÁMARAS EMPRESARIALES**

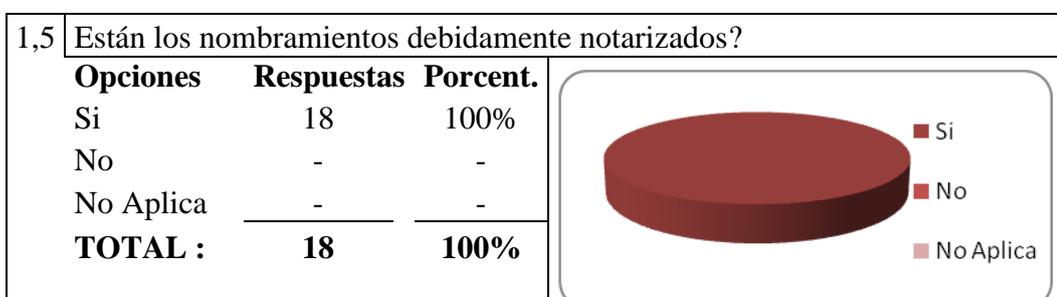


**INTERPRETACIÓN:** Se conoció que el 75% de la muestra sabe que la empresa está afiliada a la Cámara de la Producción, en tanto que el 25% desconocía esta información, esto nos permite determinar que los canales de comunicación de la empresa no se están ejecutando eficientemente.

---

**Gráfico N° 9**

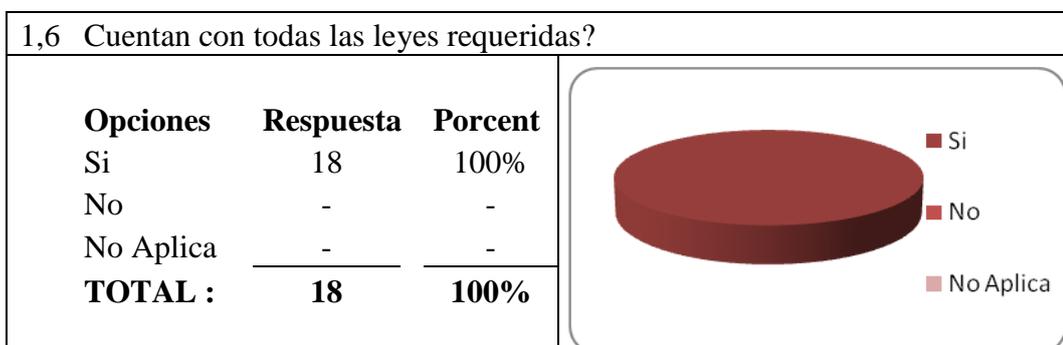
**ASPECTOS LEGALES**



**INTERPRETACIÓN:** Con esta pregunta se busca conocer si la empresa cuenta con todos aspectos legales al día para su funcionamiento; la totalidad de los encuestados respondieron de manera afirmativa, y posteriormente se pudo constatar que en efecto los nombramientos de la empresa están acorde a lo establecido en la ley.

---

**Gráfico N° 10**  
**REQUERIMIENTOS LEGALES**

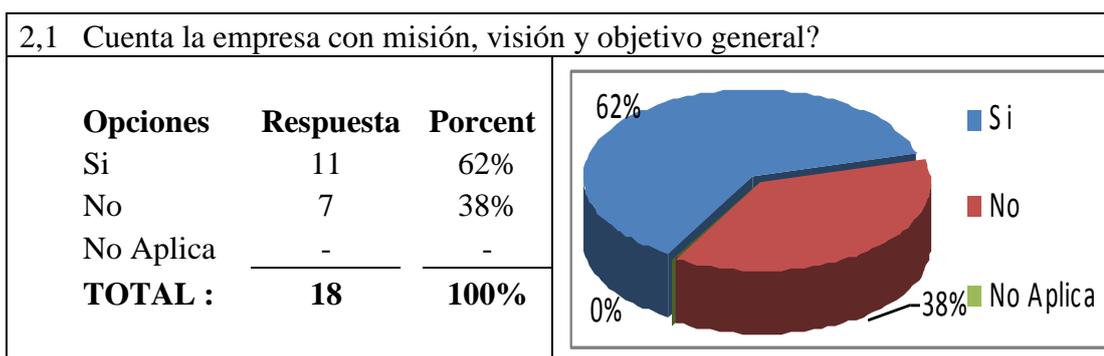


**INTERPRETACIÓN:** Con esta pregunta se busca conocer si la empresa cuenta con todos aspectos legales requeridos para su funcionamiento; la totalidad de los encuestados respondieron de manera afirmativa.

---

## 2.- MARCO ADMINISTRATIVO

**Gráfico N° 11**  
**CULTURA ORGANIZACIONAL**

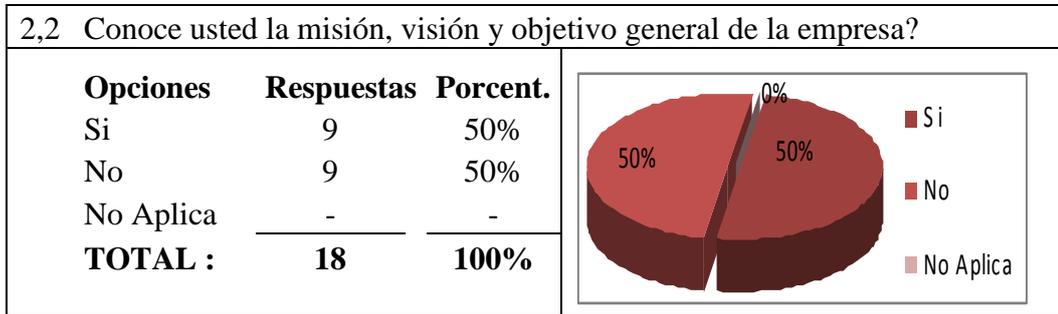


**INTERPRETACIÓN:** la finalidad de esta pregunta es conocer si la empresa tiene su estructura organizacional definida, como puede observarse el 62% de la muestra considera que la empresa cuenta con misión, visión y objetivos generales, en tanto que el 38% considera que debido a que no están

---

**Gráfico N° 12**

**CONOCIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

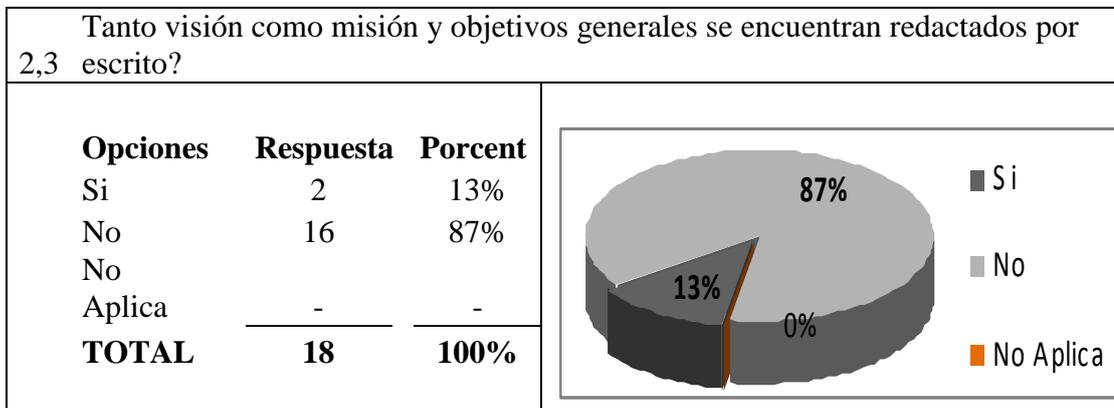


**INTERPRETACIÓN:** la finalidad de esta pregunta es conocer el grado de identificación de los empleados con la organización, puede observarse que el 50% de la muestra tomada desconoce misión visión y objetivos de la empresa, y el 50% restante tiene conocimiento.

---

**Gráfico N° 13**

**DEFINICIÓN ADMINISTRATIVA ESCRITA**

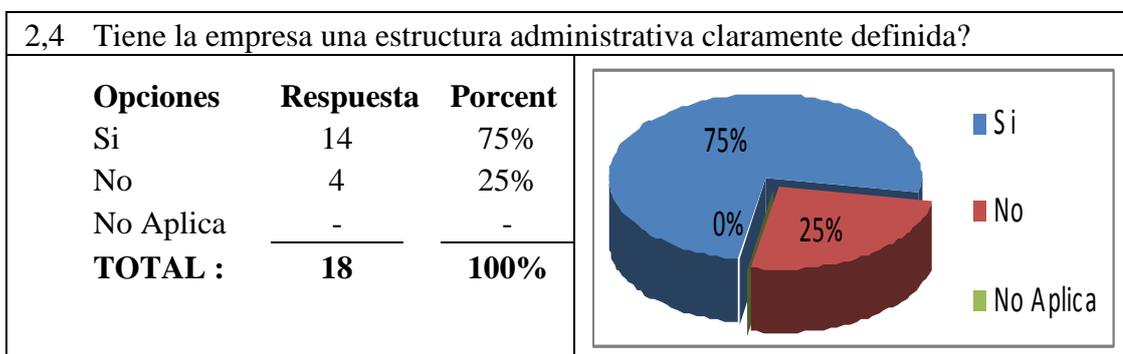


**INTERPRETACIÓN:** con esta pregunta se busca conocer si la estrategia administrativa se da a conocer a los empleados por escrito, es así que el 87% de los encuestados coinciden en que misión, visión y objetivos de la empresa no se encuentran redactados por escrito, solo un 13% opina que si.

---

**Gráfico N° 14**

**DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

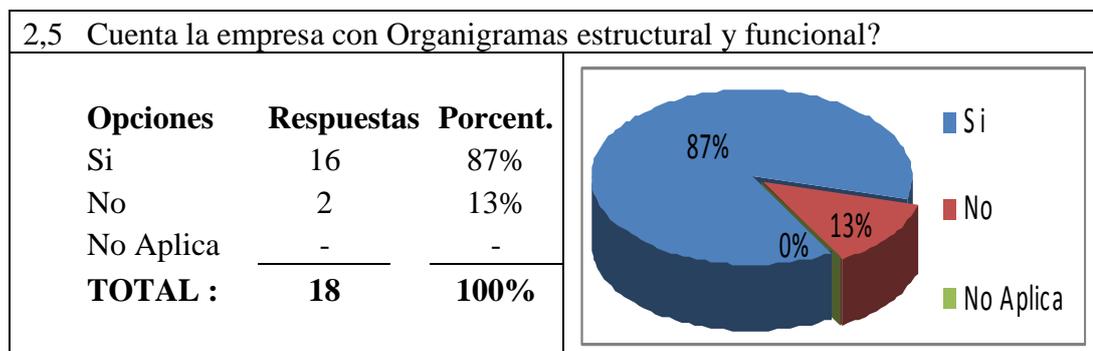


**INTERPRETACIÓN:** la finalidad de esta pregunta es conocer si la estructura de la empresa es de conocimiento general de los empleados, el 75% reconoce que la empresa tiene una estructura administrativa claramente definida, en tanto que el 25% desconocen de la misma, por tanto puede dilucidarse que la empresa cuenta con una estructura administrativa claramente definida.

---

**Gráfico N° 15**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

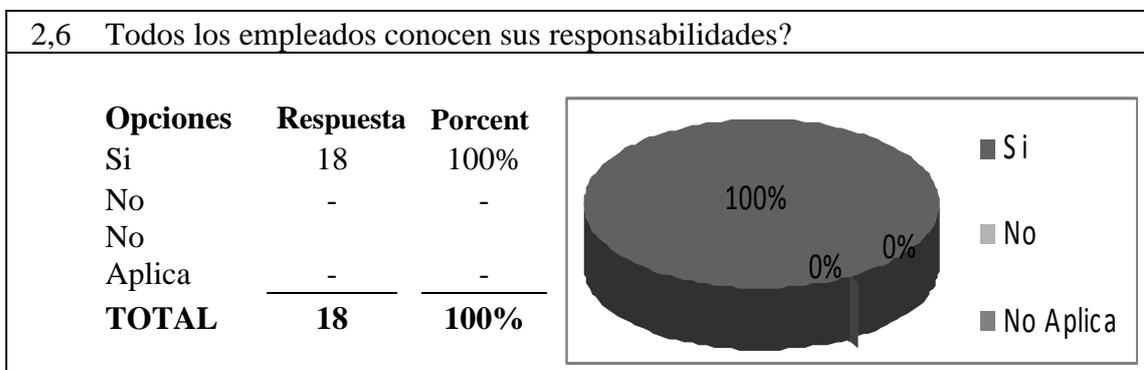


**INTERPRETACIÓN:** esta pregunta se relaciona con las dos anteriores y tiene la misma finalidad, que es identificar el grado de conocimiento que tienen los empleados de la organización, como puede observarse la respuesta tiene mucha relación, el 87% responde que la empresa cuenta con organigramas estructurales u funcionales, y solo un 13% no tiene conocimiento al respecto, con esta respuesta puede interpretarse que la empresa si cuenta con organigramas.

---

**Gráfico N° 16**

**DEFINICION DE FUNCIONES OPERATIVAS**

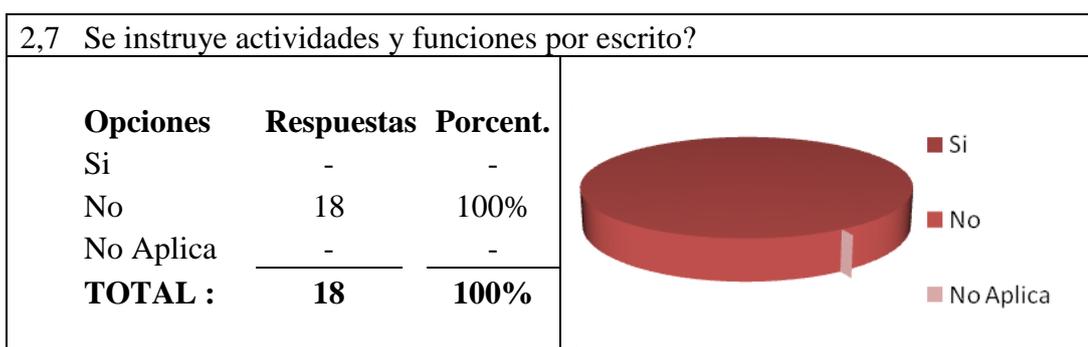


**INTERPRETACIÓN:** Esta pregunta busca identificar si los empleados tienen claramente definidas sus funciones dentro de la empresa una vez que forman parte de ella, como puede observarse la totalidad de los encuestados conoce sus responsabilidades.

---

**Gráfico N° 17**

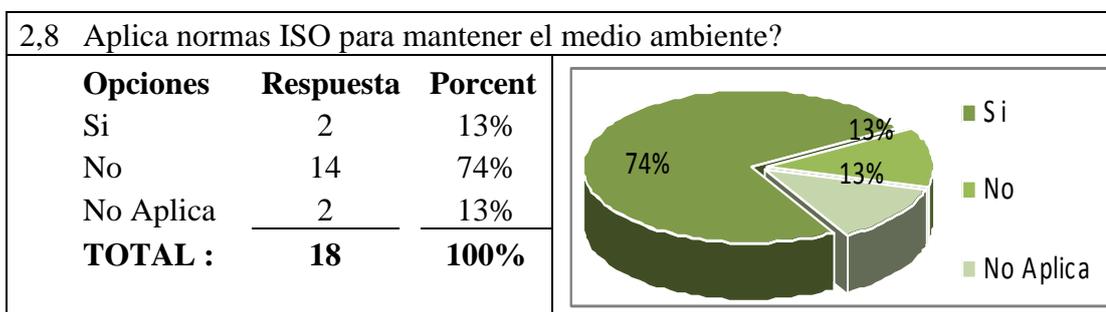
**MANUALES DE FUNCIONES**



**INTERPRETACIÓN:** con esta pregunta se busca es conocer si las actividades tienen una constancia escrita, la totalidad de la muestra respondió que no se instruyen por escrito, con lo cual ya puede identificarse una debilidad en la empresa.

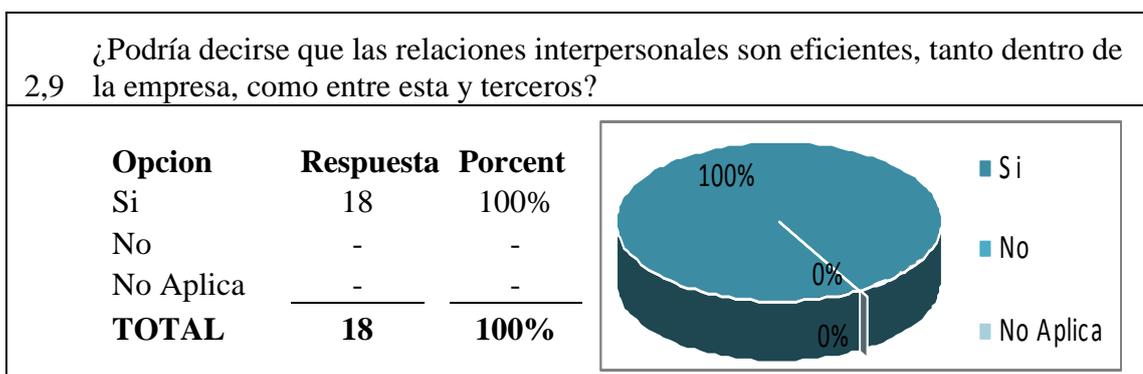
---

**Gráfico N° 18**  
**MANTENCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE**



**INTERPRETACIÓN:** con esta pregunta se busca conocer si la empresa cumple con la función de corresponsabilidad con el medio ambiente, y de ser así saber si los empleados tienen conocimiento al respecto; el 74% de la muestra asegura que si empresa aplica normas ISO, un 13% cree que no y otro 13% cree que esta pregunta no se aplica a la realidad de la empresa, así puede interpretarse que la empresa si aplica normas ISO, y la mayoría de los empleados conocen al respecto.

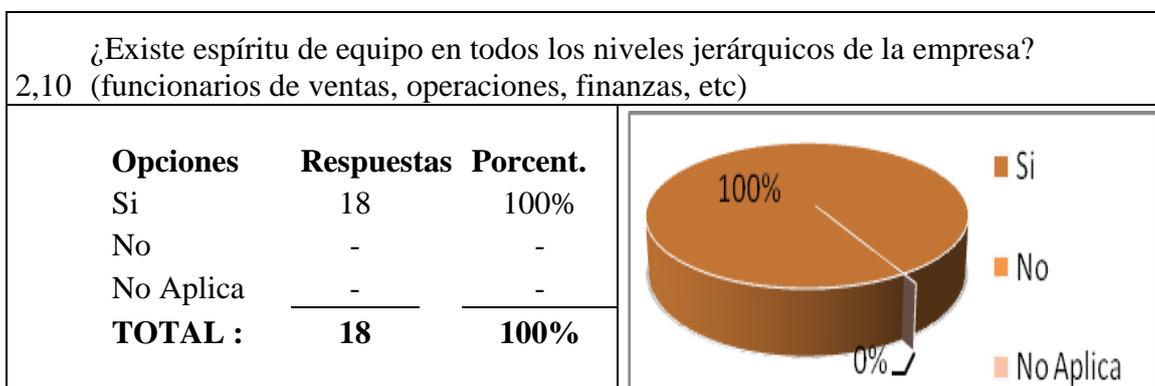
**Gráfico N° 19**  
**RELACIONES INTERPERSONALES**



**INTERPRETACIÓN:** la finalidad de esta pregunta es conocer si los empleados mantienen buenas relaciones tanto interna como externamente, así la totalidad de los encuestados afirma que si se mantiene una agradable ambiente de trabajo en el entorno laboral.

**Gráfico N° 20**

**DETERMINACIÓN DE CLIMA LABORAL**

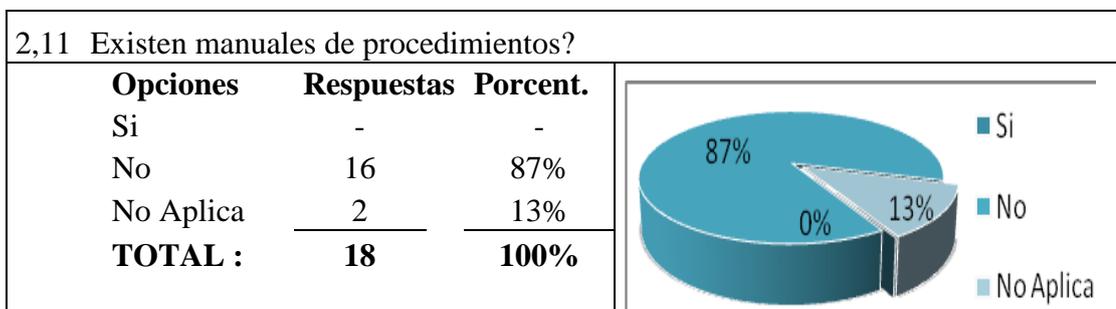


**INTERPRETACIÓN:** esta pregunta está ligada a la anterior, y busca identificar el clima laboral entre altos mandos y operarios, puede observarse que la totalidad de la muestra identifica que si existe un agradable ambiente de trabajo, importante para el ideal desarrollo de las funciones de la entidad.

---

**Gráfico N° 21**

**MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

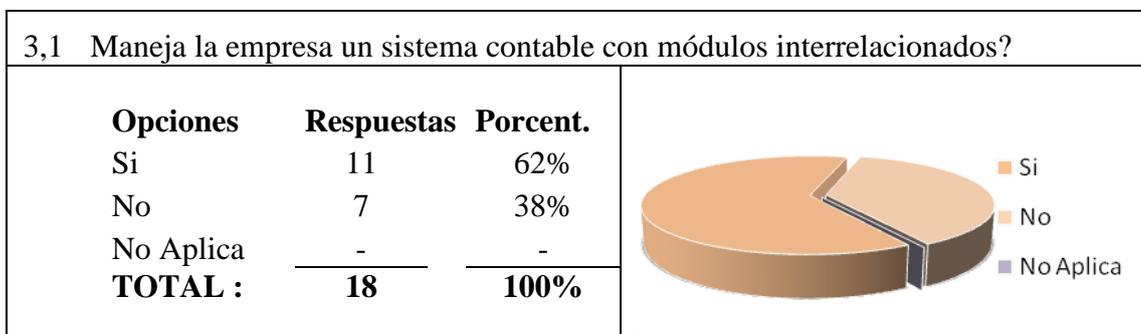


**INTERPRETACIÓN:** los manuales de procedimientos son de mucha importancia en una empresa industrial para poder determinar las responsabilidades y atribuciones de los empleados, sin embargo es una política que no se aplica en esta organización, esto puede evidenciarse en el 87% de la muestra que respondió que no existen manuales de procedimientos.

---

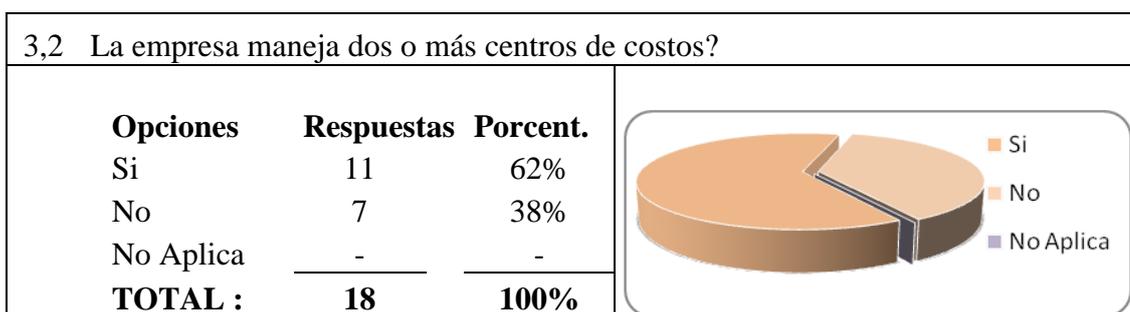
### 3 MARCO FINANCIERO

**Gráfico N° 22**  
**SISTEMA CONTABLE**



**INTERPRETACIÓN:** A pesar de ser un tema financiero, el conocimiento de la utilización de un sistema contable interrelacionado debería ser de conocimiento general en la organización por la utilización de este en las diferentes áreas de la empresa, aquí se puede observar interpretaciones segmentadas, pues el 62% reconoce que si existe un sistema interrelacionado en tanto que el 33% cree que no.

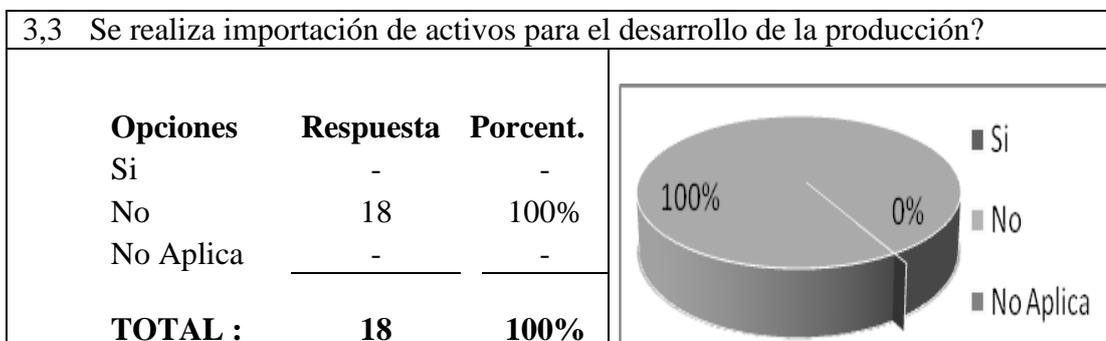
**Gráfico N° 23**  
**MANEJO DE CENTROS DE COSTOS**



**INTERPRETACIÓN:** Esta pregunta se relaciona a la anterior, y tiene como finalidad determinar se los empleados conocen la existencia de centros de costos para la asignación de los mismos, así el 62% conoce de la existencia más de dos centros de costos, mientras que el 38% desconocen la existencia de mas de dos centros de costos.

**Gráfico N° 24**

**IMPORTACIÓN DE ACTIVOS PARA PRODUCCIÓN**

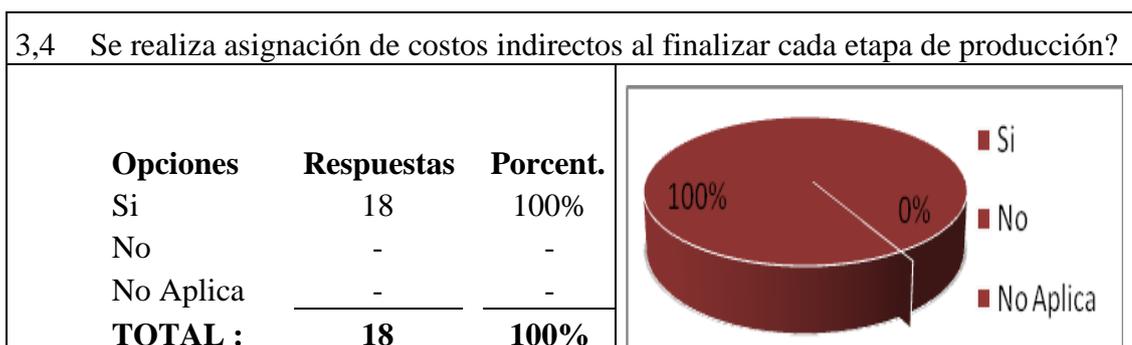


**INTERPRETACIÓN:** la finalidad de esta pregunta es la se conocer si se realiza inversión en importación de activos para la producción, la totalidad de los empleados coinciden que no se importan.

---

**Gráfico N° 25**

**ASIGNACIÓN DE CENTROS DE COSTOS**

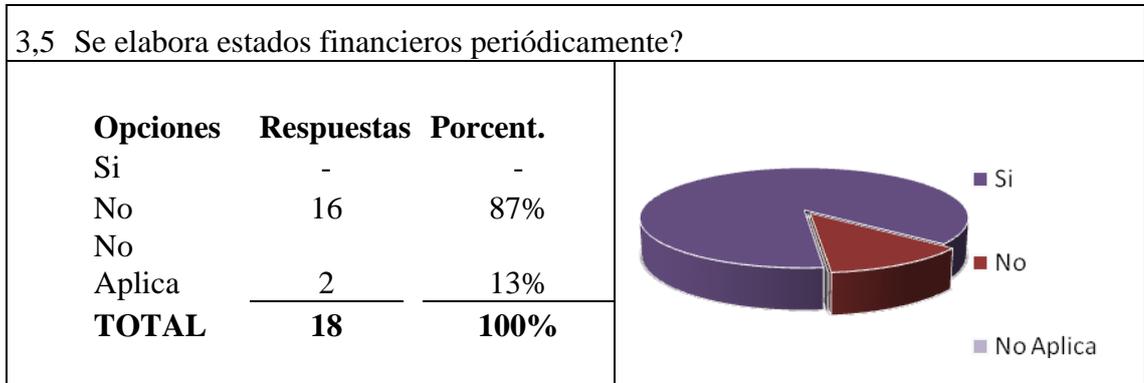


**INTERPRETACIÓN:** La finalidad de esta pregunta es la se conocer si se realiza asignación de los costos indirectos al finalizar cada etapa de la producción, la totalidad de los empleados coinciden en que si se asignan al final de cada etapa.

---

**Gráfico N° 26**

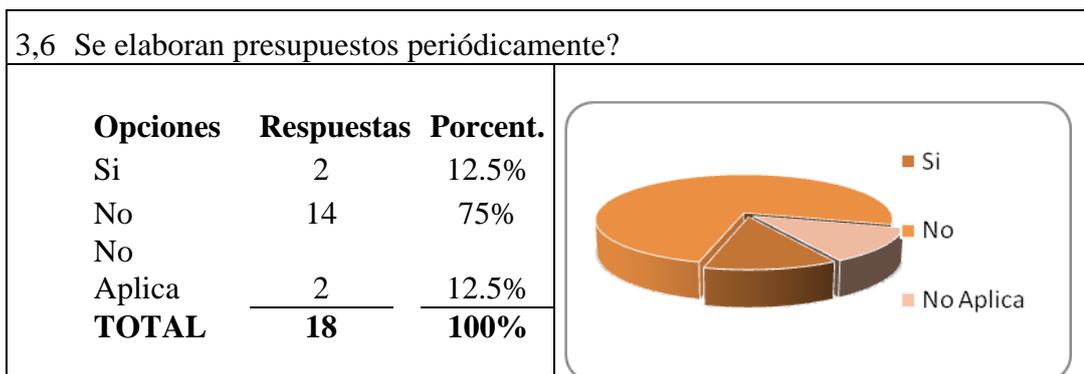
**PERIODICIDAD EN LOS ESTADOS FINANCIEROS**



**INTERPRETACIÓN:** La finalidad de esta pregunta es la de conocer si se presentan estados financieros mensuales, la importancia de esto radica en que la presentación periódica de estados financieros permite conocer la evolución de la empresa y en caso de encontrar falencias, anticiparse a la consecuencias mediante la aplicación de correctivos, si embargo el 87% de la muestra afirma que si se elaboran estados financieros periódicos, solo un 13% considera que esta pregunta no se aplica a la realidad de la empresa.

**Gráfico N° 27**

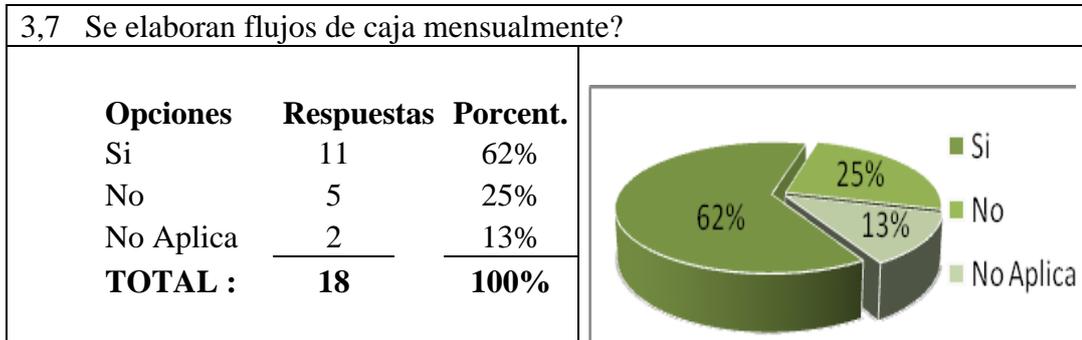
**ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS**



**INTERPRETACIÓN:** los presupuestos permiten proyectar económicamente los movimientos de la empresa, sin embargo en la organización motivo de examen no se elabora presupuestos, tal como lo indica el 75% de los encuestados.

**Gráfico N° 28**

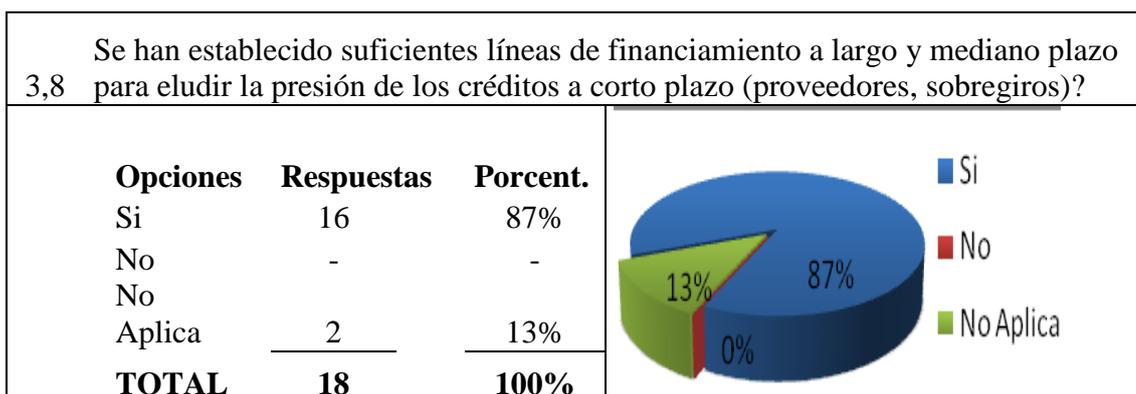
**ELABORACIÓN DE FLUJOS DE CAJA**



**INTERPRETACIÓN:** La importancia de los flujos de caja radica en que permiten determinar el disponible con que cuenta la empresa para la toma de decisiones de inversión o financiamiento, el 62% de los encuestados asumen que si se realiza flujos de caja, un 25% asume que no se elaboran y el 13% asume que no se aplican; a pesar que existen respuestas segmentadas puede afirmarse por mayoría que la empresa si se aplican flujos de caja.

**Gráfico N° 29**

**ESTABLECIMIENTO DE LÍNEAS DE FINANCIAMIENTO**

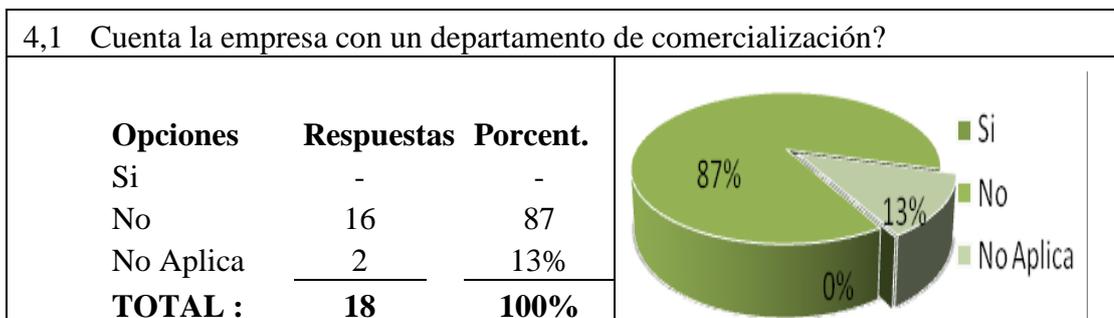


**INTERPRETACIÓN:** El 87% de los encuestados interpreta que si se han establecido fuentes de financiamiento para eludir la presión de los acreedores, un 13% considera que esta pregunta no se aplica a la realidad de la empresa.

#### 4.- MARCO COMERCIALIZACIÓN

**Gráfico N° 30**

#### ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

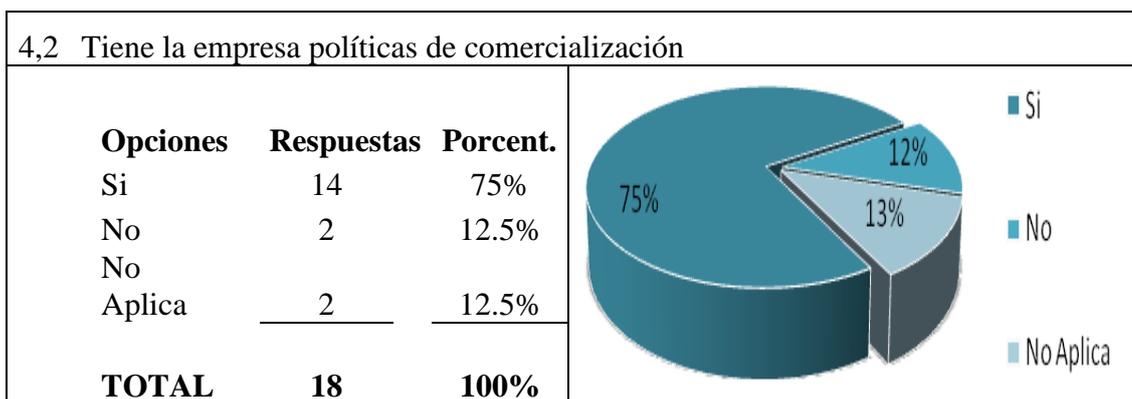


**INTERPRETACIÓN:** El 87% de los encuestados afirma que no existe un departamento de comercialización, esta respuesta puede confirmarse con la revisión del organigrama estructural de la empresa.

---

**Gráfico N° 31**

#### POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN

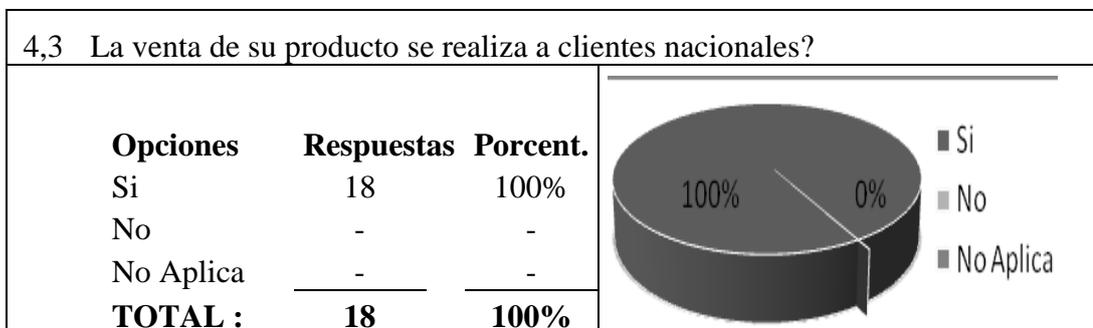


**INTERPRETACIÓN:** a pesar de no contar con un departamento de comercialización, el 75% de los encuestados afirma que la empresa cuenta con políticas de comercialización, solo un 12% cree que no, y el 12% restante cree que no se aplica esta pregunta a la realidad de la empresa.

---

**Gráfico N° 32**

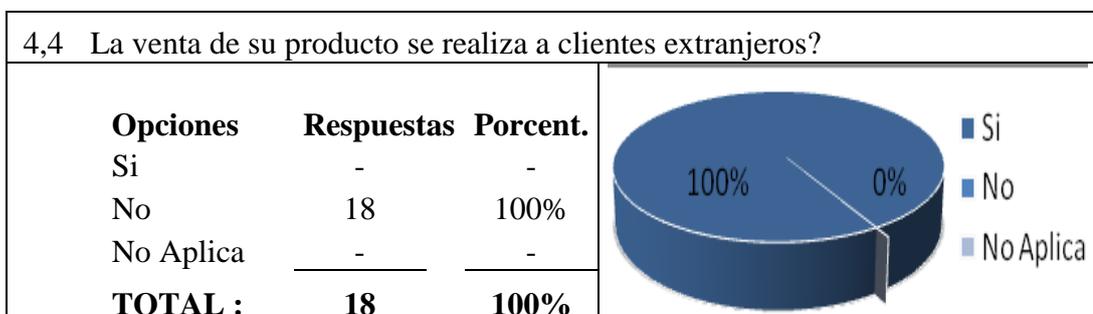
**COMERCIALIZACIÓN NIVEL NACIONAL**



**INTERPRETACIÓN:** Esta pregunta busca conocer los mercados a los cuales se distribuye el producto, así la totalidad de los encuestados tiene conocimiento de que parte de la producción se destina al mercado local.

**Gráfico N° 33**

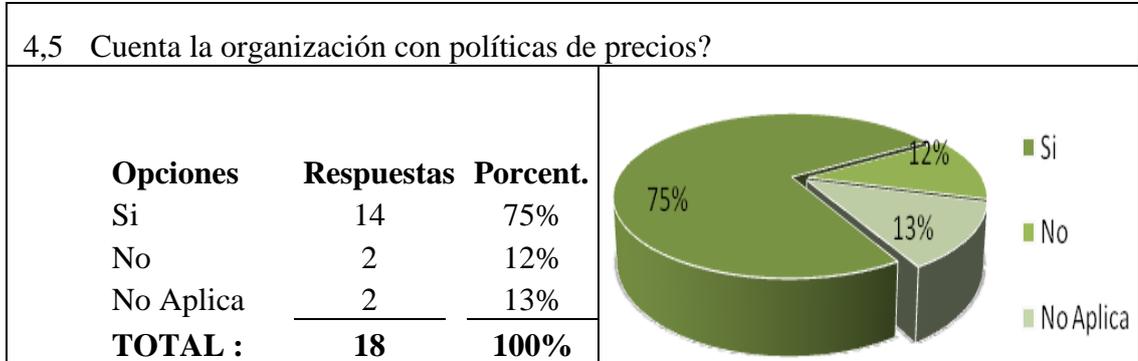
**COMERCIALIZACIÓN NIVEL EXTRANJERO**



**INTERPRETACIÓN:** Al igual que la anterior, esta pregunta busca conocer los mercados a los cuales se distribuye el producto, así la totalidad de los encuestados tiene conocimiento de que no se tiene clientes en el exterior, sin embargo es importante aclarar que parte de la producción se entrega a un cliente nacional que se encarga de la exportación.

**Gráfico N° 34**

**ESTABLECIMIENTO DE PRECIOS**

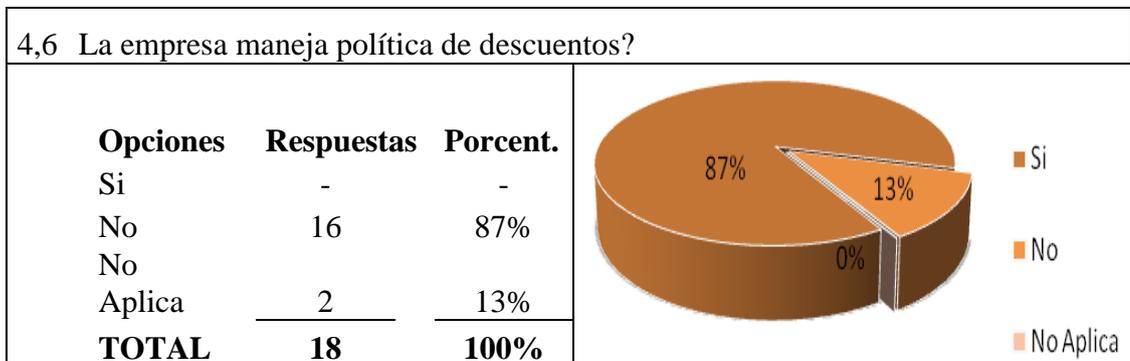


**INTERPRETACIÓN:** El 75% de los encuestados afirma que si se manejan políticas de asignación de precios, en tanto que el 12% afirma que no y otro 13% afirma que no aplica a la realidad de la empresa.

---

**Gráfico N° 35**

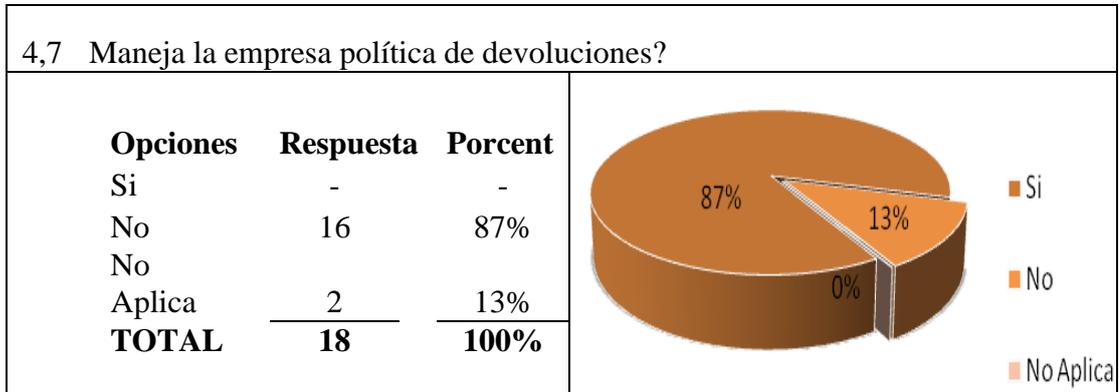
**POLÍTICAS DE DESCUENTOS**



**INTERPRETACIÓN:** El 87% de los encuestados afirma que la empresa no maneja políticas de descuentos, mientras que un 13% afirma que esta pregunta no se aplica a la empresa, así puede aseverarse que la empresa no maneja políticas de descuentos.

---

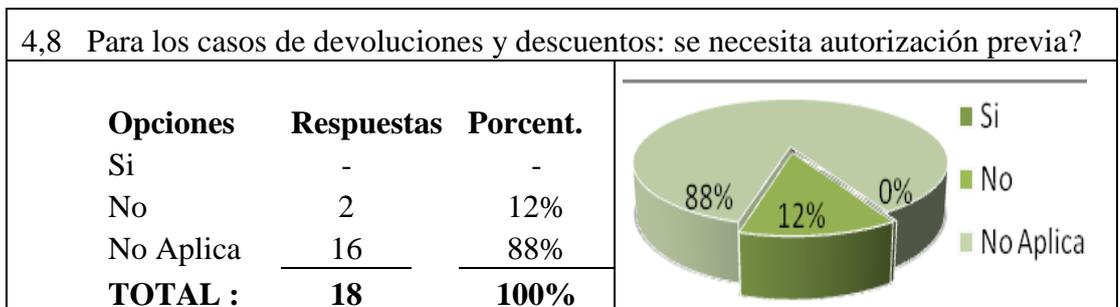
**Gráfico N° 36**  
**POLÍTICA DE DEVOLUCIONES**



**INTERPRETACIÓN:** Relacionada a la pregunta anterior, esta pregunta busca conocer si se acepta o no devoluciones de ventas, la gran mayoría, es decir el 87% afirma que no se aceptan devoluciones.

---

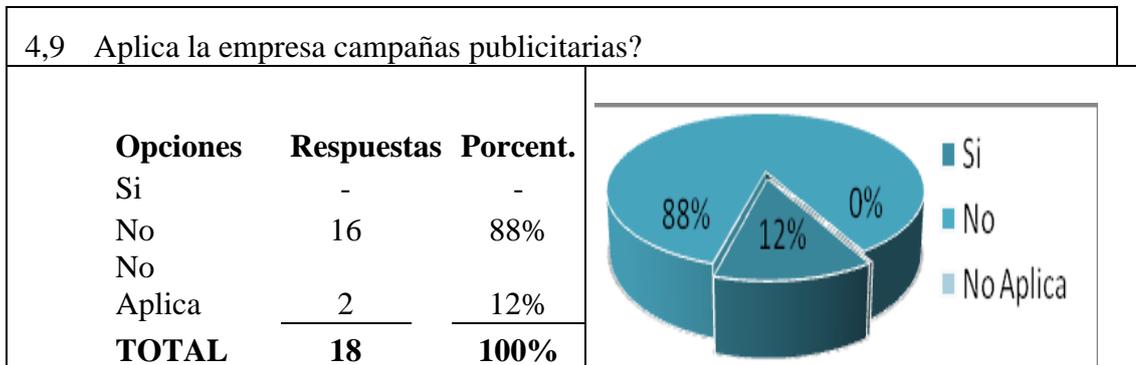
**Gráfico N° 37**  
**AUTORIZACIÓN PARA DESCUENTOS**



**INTERPRETACIÓN:** Esta pregunta se relaciona a las dos anteriores y busca conocer si se requiere autorización para la aplicación de devoluciones y descuentos, sin embargo las respuestas anteriores fueron negativas, por tanto esta pregunta no se aplica a la realidad de la empresa, tal como lo afirma el 88% de los encuestados.

---

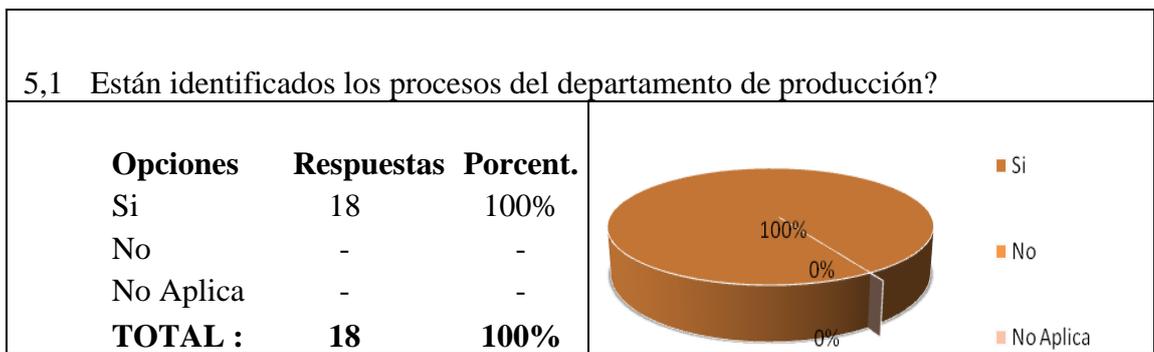
**Gráfico N° 38**  
**CAMPAÑAS PUBLICITARIAS**



**INTERPRETACIÓN:** El 88% de los encuestados afirma que no se realiza campañas publicitarias, y el 12% afirma que esta pregunta no se aplica a la realidad de la empresa, lo cual tiene mucha validez tomando en cuenta que la empresa maneja únicamente dos clientes y no cuenta con un departamento de comercialización.

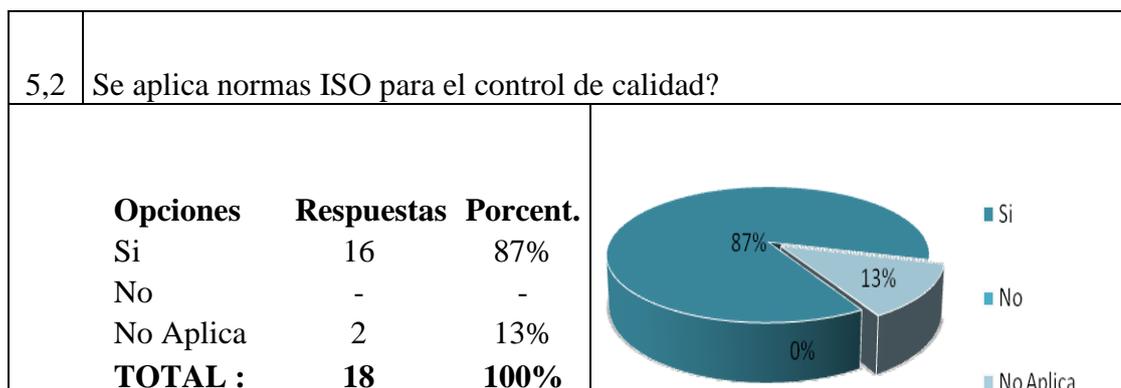
**5.- MARCO TÉCNICO**

**Gráfico N° 39**  
**PROCESOS PRODUCTIVOS**



**INTERPRETACIÓN:** Puede afirmarse que los procesos del departamento de producción esta claramente identificados, tal como lo afirma el 100% de los encuestados.

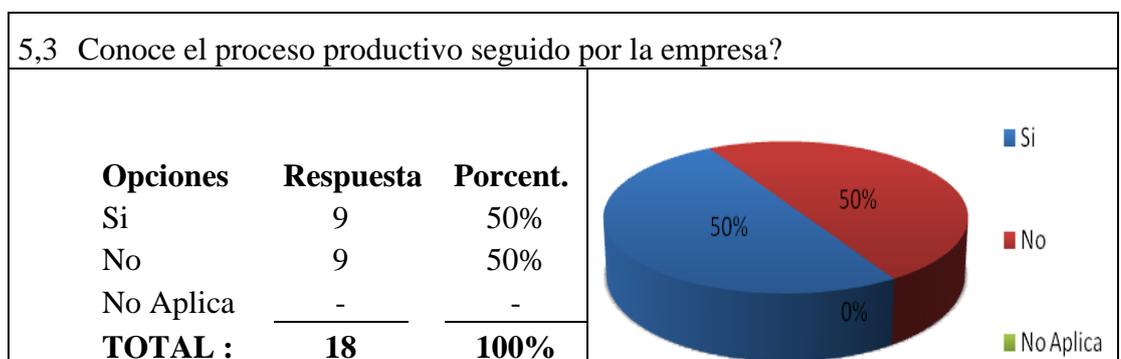
**Gráfico N° 40**  
**CONTROL DE CALIDAD**



**INTERPRETACIÓN:** Esta pregunta busca determinar la aplicación de normas ISO para el control de calidad de la producción, y según puede observarse, la gran mayoría, es decir un 87% afirma que si se aplican, en tanto que un minoritario 13% desconoce al respecto.

---

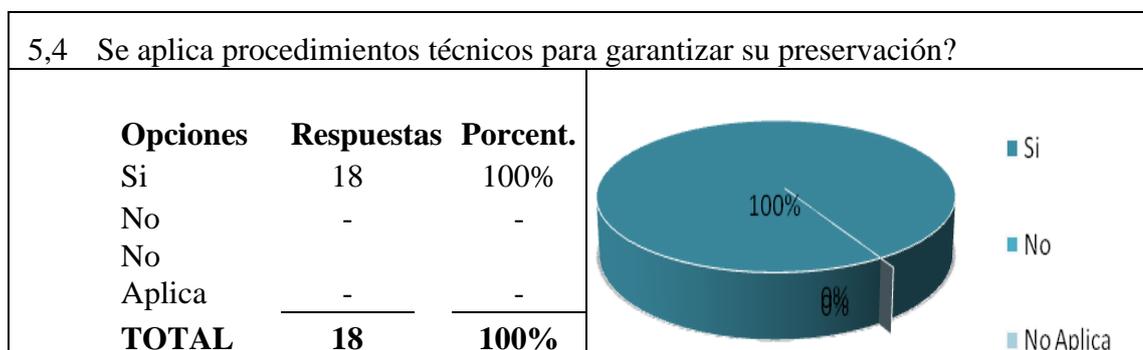
**Gráfico N° 41**  
**CONOCIMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO**



**INTERPRETACIÓN:** Esta cuestionante apunta mas a identificar el grado de conocimiento del personal respecto de la actividad que desarrolla la empresa, así el 50% de los encuestados conocen el proceso productivo de la empresa, mientras el otro 50% lo desconoce.

---

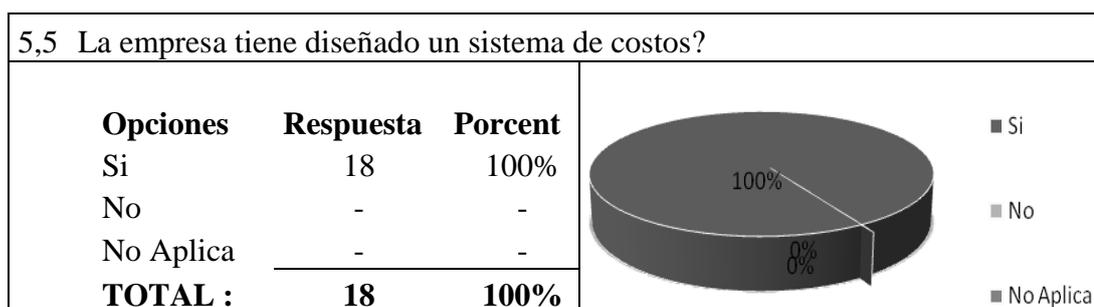
**Gráfico N° 42**  
**PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS**



**INTERPRETACIÓN:** Relacionada a la pregunta 5.2, esta busca identificar la aplicación de procedimientos netamente técnicos para garantizar la preservación de la producción naturalmente, y como puede evidenciarse en la respuesta de la totalidad de los encuestados, la empresa los aplica.

---

**Gráfico N° 43**  
**SISTEMA DE COSTOS**

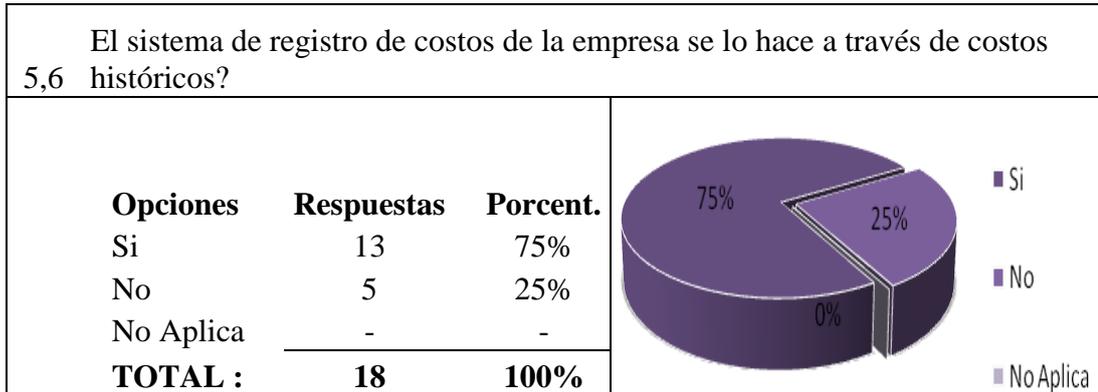


**INTERPRETACIÓN:** Como puede observarse, la totalidad de los encuestados afirma que la empresa tiene diseñado un sistema de costos, es decir en el sistema contable utilizado por la entidad existe un módulo exclusivo para el manejo de los costos

---

**Gráfico N° 44**

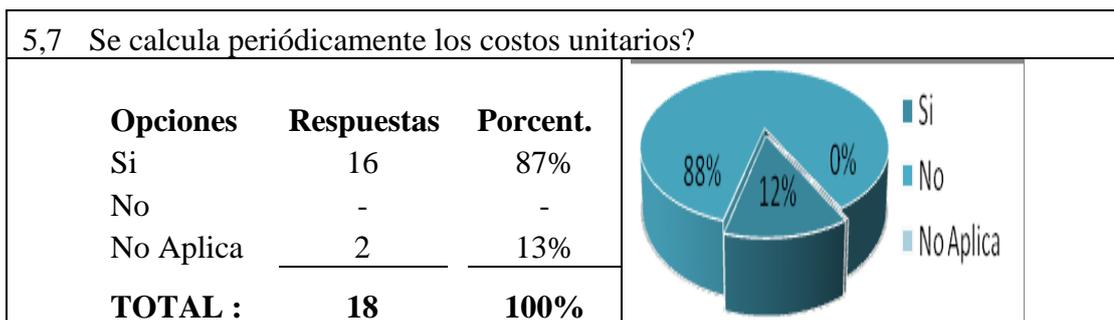
**APLICACIÓN COSTOS HISTÓRICOS**



**INTERPRETACIÓN:** la finalidad de esta pregunta es conocer si la empresa maneja un registro de costos en función a costos históricos, y según puede observarse, a pesar de un 25% que afirma que no se basa en costos históricos, un mayoritario 75% de los encuestados afirma que si se aplica.

**Gráfico N° 45**

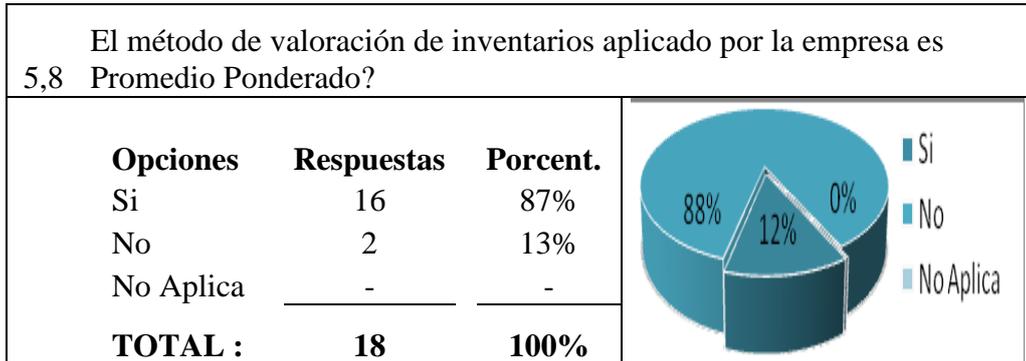
**CÁLCULO DE COSTOS UNITARIOS**



**INTERPRETACIÓN:** Un mayoritario 87% afirma que si se calcula periódicamente costos unitarios, respuesta que se relaciona a la pregunta 3.5 en la cual se afirma que se presentan estados financieros mensualmente.

**Gráfico N° 46**

**VALORACIÓN DE INVENTARIOS**

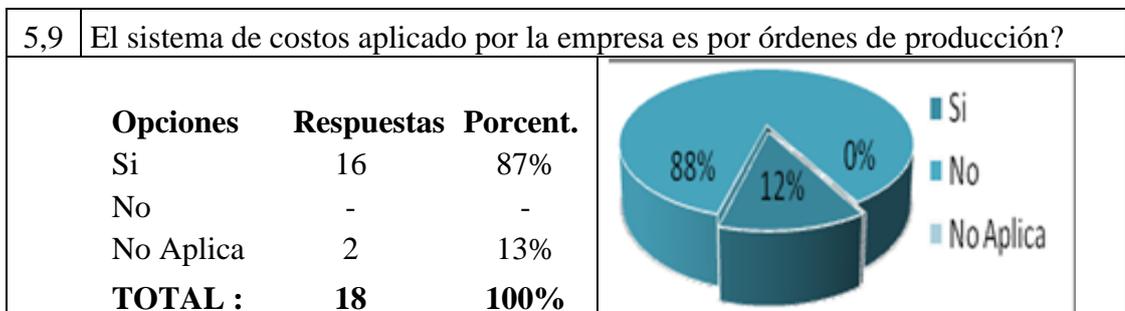


**INTERPRETACIÓN:** Esta pregunta busca conocer cual es el método de valoración de inventarios, y como puede observarse, la mayoría, es decir el 87% afirma que el método aplicado es el Promedio Ponderado, en tanto que solo un 13% interpreta que es otro el método aplicado.

---

**Gráfico N° 47**

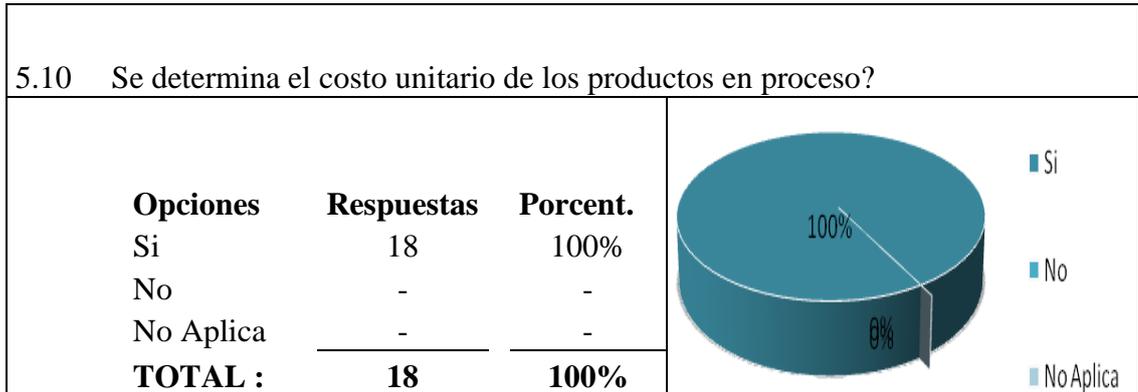
**SISTEMAS POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN**



**INTERPRETACIÓN:** Esta pregunta busca conocer cual es el sistema de costos utilizado, y como puede observarse, la mayoría, es decir el 87% afirma que el sistema utilizado es por Órdenes de Producción, en tanto que solo un 13% interpreta que es otro el sistema aplicado.

---

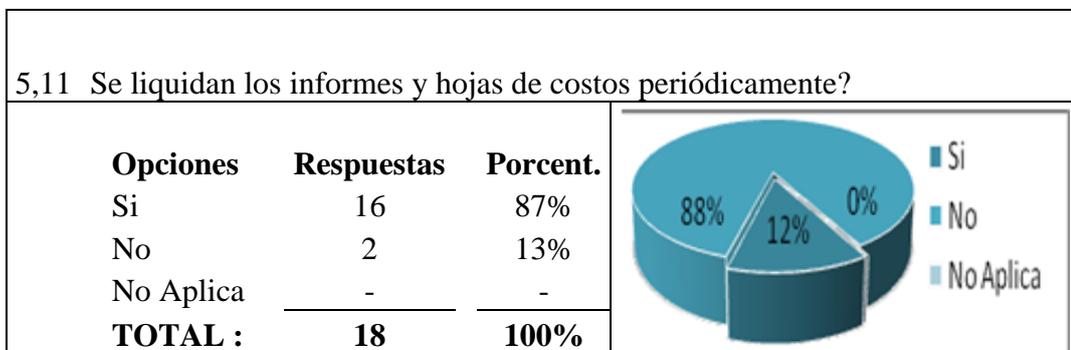
**Gráfico N° 48**  
**PRODUCCIÓN EN PROCESO**



**INTERPRETACIÓN:** esta pregunta se encamina más al ámbito contable del proceso de producción, y como puede observarse, la totalidad de los encuestados afirma que si se determina el costo unitario de los productos en proceso.

---

**Gráfico N° 49**  
**LIQUIDACIÓN HOJAS DE COSTOS**

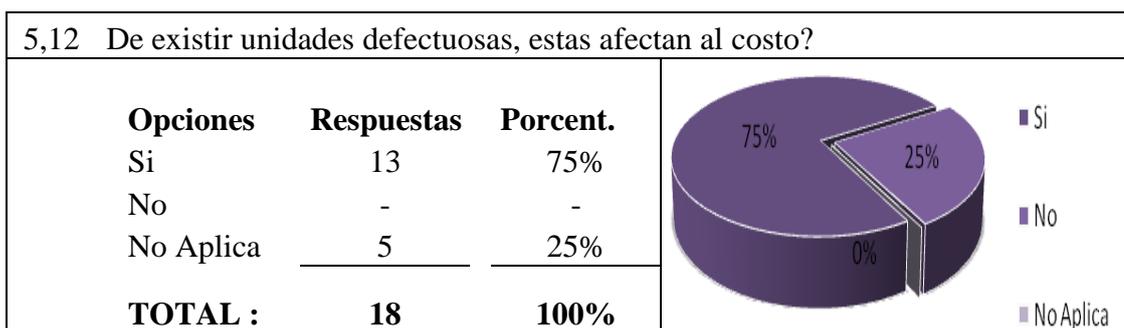


**INTERPRETACIÓN:** pregunta relacionada a la anterior, busca determinar si se liquidan o no las hojas e informes de costos periódicamente, así puede observarse que el 87%, es decir la mayoría de la muestra afirma que si se liquidan , en tanto que un minoritario 13% afirma que no.

---

**Gráfico N° 50**

## UNIDADES DEFECTUOSAS

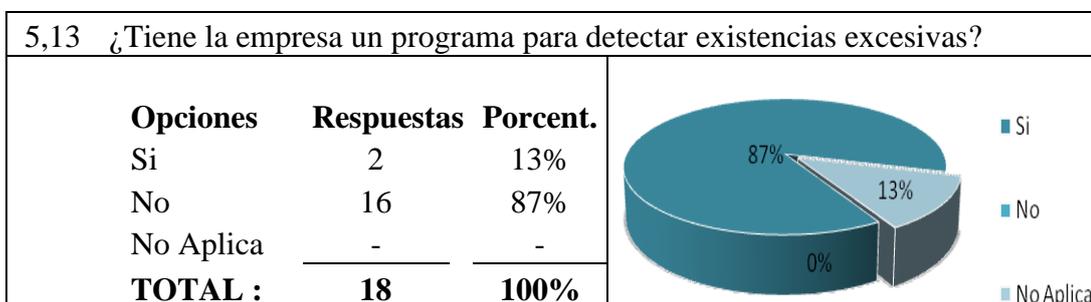


**INTERPRETACIÓN:** Con esta pregunta se busca determinar el manejo de desperdicios y unidades defectuosas, es así que el 75% afirma que las unidades defectuosas afectan al costo, en tanto que el 25% desconoce al respecto.

---

## Gráfico N° 51

### DETECCIÓN EXISTENCIAS EXCESIVAS



**INTERPRETACIÓN:** como puede evidenciarse en las respuestas el 88% de los encuestados afirma que la empresa no maneja un programa que le permita determinar existencias excesivas, en tanto que un 12% afirma que si.

---

## **HALLAZGOS EN LA ENCUESTA**

La tabulación de los resultados permite observar claramente que la empresa presenta falencias principalmente de control interno.

El control interno adecuadamente aplicado permite mantener un conocimiento global de las actividades y procesos aplicados en la entidad, permite desarrollar adecuados procesos de comunicación y una acertada toma de decisiones por parte de la administración.

De la tabulación de las encuestas se desprenden los siguientes resultados:

- **MARCO LEGAL**

- El personal desconoce a nivel global los aspectos legales importantes de la entidad, independientemente de que ocurran o no.

- **MARCO ADMINISTRATIVO**

- El reconocimiento administrativo de la entidad no se encuentra plasmado en documentos escritos, lo cual incide en el desconocimiento del mismo por parte del personal, se observa también que existe personal que no identifica las estructuras organizacional y operativa establecidas.
- Existe conocimiento de las funciones de los empleados, sin embargos estas son atribuidas de manera verbal y no se presenta un manual de que permita ratificar las obligaciones y atribuciones del talento humano; tampoco existen manuales de procedimientos que identifiquen el camino a seguir para el cumplimiento de las actividades del personal, el mayor riesgo que se corre con la no existencia de estos manuales se presenta en el hecho de que la salida intempestiva de un cargo laboral implica que la cobertura de dicho puesto no contará con una inducción adecuada a las funciones a desempeñarse en el mismo.

- Un aspecto destacable que puede observarse es que existe un favorable clima laboral y un ambiente de trabajo adecuado, con un trato cordial entre los colaboradores de “AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA” S.A.

- **MARCO FINANCIERO**

- Existe conocimiento por parte del personal del sistema contable con que la entidad desarrolla sus actividades, en el cual, a pesar de lo obsoleto que puede entenderse se puede realizar la asignación de los egresos por centros de costos.
- Los estados financieros se presentan periódicamente (de manera mensual) sin embargo es un punto que desconoce el personal encuestado.
- No existe elaboración de presupuestos, sin embargo se presentan flujos de caja mensuales, aspecto que facilita el establecimiento de líneas de financiamiento en caso de ser requeridas.

- **MARCO COMERCIAL**

- No existe un área dedicada específicamente al desarrollo comercial de la entidad, a pesar de que si se manejan políticas comerciales, para clientes nacionales y extranjeros, así como para el establecimiento de precios; adicionalmente se identifica que no existen, ni se aplican políticas de descuentos ni devoluciones.

- **MARCO TÉCNICO**

- Hace referencia a aspectos netamente productivos, los cuales se encuentran claramente identificados, y están en conocimiento del personal.
- Existe un módulo de costos con el cual se puede identificar el costo unitario del producto y de la producción en proceso establecer la valoración de los inventarios.
- No existe un programa que permita identificar existencias excesivas.

## 1.5. ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS ESPECÍFICOS

De la recopilación de información realizada pueden extraerse lo siguientes problemas, los cuales han de solucionarse y controlarse en función a la aplicación del sistema de control de gestión de costos:

- En la actualidad los socios fundadores realizaron la venta de sus acciones a empresas panameñas, sin embargo no se tiene conocimiento de si se ha realizado la modificación respectiva a la constitución de la empresa.
- La empresa no tiene establecidos por escrito misión, visión ni objetivos corporativos lo cual dificulta el conocimiento de los mismos, inclusive, según la lectura de los resultados de la encuesta puede evidenciarse altas divergencias de criterios respecto a las respuestas relacionadas a preguntas referentes a estos temas .
- Desconocimiento de visión, misión y objetivos de la empresa por gran parte del personal.
- No se instruye actividades por escrito, esto dificulta altamente la determinación de las atribuciones y responsabilidades del personal.
- Los canales de comunicación de la empresa no se están aplicando eficientemente, pues se determinó falencias de comunicación de aspectos relevantes de la situación de la organización.
- La empresa utiliza un sistema financiero con módulos interrelacionados, sin embargo dicho sistema resulta obsoleto para la cantidad de información que se maneja en una industria.
- La asignación de costos se realiza sin un sistema específico que permita determinar con total severidad si los costos establecidos corresponden o no a determinada cuenta.
- No se realiza elaboración de presupuestos.

- En la actualidad la empresa esta utilizando únicamente el 50% de su capacidad instalada.
- Carece de un programa que le permita determinar existencias excesivas.
- Por la misma naturaleza de la actividad que se realiza resulta sumamente difícil determinar cual será la producción final que pueda destinarse para la venta.
- El control de inventarios puede considerarse deficiente debido a que no se tiene un parámetro preestablecido en lo concerniente a cantidad de producción que ingresa.
- La empresa maneja únicamente dos clientes lo cual eleva de manera riesgosa la posibilidad de pérdidas por falta de venta. Y a pesar que maneja un índice de recuperación de cartera relativamente alto, corre el riesgo que quedarse con su producción lo cual puede generar altas pérdidas a la empresa
- A pesar de tener producción para exportación la empresa no ha incursionado en la exportación directa, únicamente, como ya se mencionó realiza la venta de su producción a un cliente nacional que se dedica a la exportación de la fruta (piña), esto reduce altamente el rédito que la empresa recupera.
- No tiene un departamento de comercialización que le permita incursionar en busca de nuevos clientes.
- No ha desarrollado canales de distribución de su producto, siendo que tampoco ha incursionado en campañas publicitarias que le permitan expandirse en el mercado.
- No todos los empleados conocen el manejo de los centros de costos aplicados por la empresa.

## **1.6. ANÁLISIS FODA**

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos, en la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

### **Las Fortalezas**

Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

### **Las Oportunidades**

Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

### **Las Debilidades**

Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

### **Las Amenazas**

Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

### **El Análisis Externo**

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). Permite identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización. Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas.

### **El Análisis Interno**

Es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión. Comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, etc.

Así puede aseverarse que el FODA permite un conocimiento a fondo de la entidad, lo cual es muy útil para conocer los pilares bajo los cuales puede sostenerse la misma, mientras mejora y cubre las debilidades y amenazas del entorno.

**Cuadro N° 4**  
**ILUSTRACIÓN DE LA MATRIZ FODA**

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Fuente: [www.infoinpyme.com](http://www.infoinpyme.com)

Así después de realizar un levantamiento de información a través de cuestionarios se puede estructurar la matriz FODA la AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA S.A. de la siguiente manera:

**Cuadro N° 5**

**DETERMINACIÓN MATRIZ FODA**

<b>EMPRESA: AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA S.A.</b>			
<b>FACTORES INTERNOS</b>		<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiene una estructura administrativa claramente definida, lo cual permite identificar funciones y responsabilidades de los empleados de una manera sencilla.</li> <li>✓ Las relaciones interpersonales puede calificarse como eficientes tanto a nivel interno como entre la empresa y terceros.</li> <li>✓ Eficiencia en la generación de su actividad.</li> <li>✓ Alto índice de recuperación de cartera, lo que garantiza la liquidez de la empresa para que pueda cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.</li> <li>✓ Diseño de un sistema de costos que permite reconocer e identificar los costos unitarios por producción, así como los centros de costos que se manejan.</li> <li>✓ El bien producido es de consumo masivo y su producción es permanente lo cual garantiza un mercado en el cual se pueda incurrir.</li> <li>✓ Recuperación de semillas de la misma producción, que representan un ahorro significativo en el proceso de producción.</li> <li>✓ Aplicación de normas ISO tanto para producción y control de calidad como para preservación del medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La empresa cuenta con una alta capacidad instalada que no ha sido explotada en su totalidad.</li> <li>✓ Financiamiento crediticio de fácil cumplimiento, debido a los parámetros ya establecidos de negociación.</li> <li>✓ Explotación del mercado nacional.</li> <li>✓ Apertura a la incursión de de nuevos productos dentro de su línea de producción.</li> </ul>	<b>Oportunidades</b>

<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La empresa no tiene establecidos de manera escrita su misión, visión y objetivos corporativos, lo cual genera el desconocimiento de los mismos.</li> <li>✓ La empresa no cuenta con manuales de procedimientos que permitan identificar la atribuciones y responsabilidades de los empleados.</li> <li>✓ El sistema financiero resulta débil para cubrir la cantidad de información que se genera en el ámbito industrial.</li> <li>✓ El control de inventarios puede considerarse deficiente debido a que no se tiene un parámetro preestablecido en lo concerniente a cantidad de producción que ingresa.</li> <li>✓ La empresa carece de un sistema de control de existencias excesivas lo cual incide directamente en el costo de producción de la empresa.</li> <li>✓ Desaprovechamiento de la capacidad instalada pues sólo el 50% de esta se encuentra en uso actualmente.</li> <li>✓ La entidad cuenta tan solo con dos clientes que adquieren la totalidad de la producción y a pesar que maneja un índice de recuperación de cartera relativamente alto, corre el riesgo que quedarse con su producción lo cual puede generar altas pérdidas a la empresa.</li> <li>✓ Carencia de planes de comercialización que permitan potenciar el crecimiento de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El mercado está dominado por empresas que en su gran mayoría son sucursales de compañías extranjeras y membresías de firmas internacionales debido a la alta inversión en capital y tecnificación.</li> <li>✓ Crecimiento acelerado de empresas similares, quedando rezagada en el mercado en el cual incurre.</li> <li>✓ Presión de los competidores actuales en temas referentes a precios aplicados.</li> <li>✓ Procesos obsoletos comparados con los de los competidores que aplican alta tecnificación en sus procesos.</li> <li>✓ Idiosincrasia de los ecuatorianos que se inclina al paradigma de creer que las empresas extranjeras son mejores que las nacionales.</li> <li>✓ Creencia en culturas conservadoras que no dan lugar a la innovación y al cambio por miedo a asumir riesgos.</li> <li>✓ Nuevas políticas gubernamentales que dificultan nuevas negociaciones.</li> </ul>	<b>Amenazas</b>
--------------------	--	---	-----------------

## **1.7. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES EMPRESARIALES**

- La empresa debe plantear por escrito su estrategia organizacional incluyendo misión, visión y objetivos corporativos, a fin de que su personal pueda tener conocimiento de los mismos y se sienta identificado con la compañía.
- Se presenta la carencia de manuales de procedimientos que permitan identificar específicamente las funciones de cada uno de los colaboradores de la organización.
- La empresa requiere de una mejora de sus sistemas y canales de comunicación.
- La organización requiere un método que le permita detectar existencias excesivas, considerando que se dedica a la producción de un bien perecible, esto representa un alto riesgo de pérdida.
- La organización presenta la necesidad de desarrollar programas publicitarios y planes de comercialización que le permitan darse a conocer en el mercado en el cual se desarrollan y conquistar nuevos clientes que reduzcan el riesgo de perder su producción.
- A pesar de que la empresa a adecuado un sistema financiero a sus necesidades empresariales, este resulta obsoleto e insuficiente para procesar la cantidad de información que se genera en una empresa de naturaleza industrial, a esto puede sumarse la deficiencia del control de inventarios, mismo que no cuenta con un parámetro preestablecido referente a la cantidad de producción que se maneja y la carencia de un sistema de control de existencias excesivas que incide directamente en el costo de producción de la empresa.
- La empresa requiere una reestructuración productiva que le permita aprovechar al máximo su capacidad instalada.

Es así como en función al análisis de las necesidades empresariales detalladas anteriormente, se justifica la necesidad de la implementación de un sistema de control de gestión, basado en ABC, pues al analizar sus ventajas, se resalta la importancia de un sistema de información de apoyo para la toma de decisiones.

La situación contable de la empresa en estudio puede establecerse como aceptable, pero se hace indispensable el control de gestión de costos debido a que al momento, éste no responde a la necesidad empresarial y competitividad estratégica; la empresa presenta una disección deficiente, la cual es producto de un incipiente análisis de la gestión que se realiza con respecto al manejo y asignación de costos y que permita identificar y evaluar los riesgos posibles.

## **CAPÍTULO II: GENERALIDADES DEL COSTEO ABC**

### ➤ **HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS ABC**

En busca a una respuesta a todas las dificultades presentadas por los sistemas de costos tradicionales, el costeo por actividades aparece a mediados de la década de los 80, sus promotores: Cooper Robin y Kaplan Robert, determinando que el costo de los productos debe comprender el costo de las actividades necesarias para fabricarlo y venderlo y el costo de las materias primas.

Bajo el Método de "Costos Basados en Actividades" (A.B.C.) las bases de asignación utilizadas en la fijación de los costos indirectos y algunos gastos son unidades de medida determinadas por las actividades más significativas realizadas durante el proceso productivo como el número de montajes, las horas de preparación de insumos que, en el caso de actividades administrativas, pueden estar definidas por el número de clientes atendidos, facturas emitidas, dinero cobrado, entre otras<sup>25</sup>.

El Costeo Basado en Actividades, ABC Costing, es un procedimiento que propende por la correcta relación de los Costos Indirectos de Producción y de los Gastos Administrativos con un producto, servicio o actividad específicos, mediante una adecuada identificación de aquellas actividades o procesos de apoyo, la utilización de bases de asignación -driver- y su medición razonable en cada uno de los objetos o unidades de costeo.

El modelo ABC permite mayor exactitud en la asignación de los costos de las empresas y permite la visión de ellas por actividad, entendiéndose por actividad según definición dada en el texto de la maestría en Administración de Empresas del MG Jaime Humberto Solano "es lo que hace una empresa, la forma en que los tiempos se consume y las salidas de los procesos, es decir transformar recursos (materiales, mano de obra, tecnología) en salidas".

---

<sup>25</sup> Zapata Sánchez Pedro, Contabilidad de Costos: Herramienta par la toma de Decisiones, Mc Graw Hill, Colombia 2007, p 435.

Otras ideas extraídas de otros autores la señalan a la actividad como: La Actuación o conjunto de actuaciones que se realizan en la empresa para la obtención de un bien o servicio. Son el núcleo de acumulación de los costos.

## **2.1. DEFINICIÓN DE COSTOS**

Para comprender lo que abarca el control de costos, se requiere conocer el significado de de los costos, es así como algunos autores plantean las siguientes definiciones:

Según Ortega Pérez de León los costos son “el conjunto de pagos, obligaciones contraídas, consumos, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones atribuibles a un periodo determinado, relacionadas con las funciones de producción, distribución administración y financiamiento”<sup>26</sup>.

Según Ramírez David Noel “los costos representan una porción del precio de adquisición de artículos, propiedades o servicios, que ha sido diferido o que todavía no se ha aplicado a la realización de ingresos”<sup>27</sup>.

Ramírez también afirma: “los costos en contabilidad emergen de transacciones de buena fe que generalmente tienen raíces legales o contractuales. El costo “representa la suma de erogaciones , es decir, el costo inicial de un activo o servicio adquirido se refleja en el desembolso de dinero en efectivo y otros valores, osea un pasivo incurrido.”<sup>28</sup>

Entonces puede interpretarse los costos dentro del ámbito empresarial como el valor en que incurre la empresa para generar valor a sus productos, y para el mantenimiento general de la empresa durante un periodo determinado.

---

<sup>26</sup> Ortega Pérez de León, Contabilidad de Costos, 6ya Edición, limusa pp 51

<sup>27</sup> Ramírez Padilla David de Noel, Contabilidad Administrativa, 8va edición Mc Graw Hill pp 34-347

<sup>28</sup> Ramírez Padilla, Backer Jacobsen, Contabilidad de Costos, 2da Edición Mc Graw Hill pp 3-4

Es importante mencionar que el costeo tradicional de productos distribuye sólo los costos de manufactura a los productos, y la asignación del costo de los materiales y mano de obra directos a los productos se pueden distribuir mediante las atribuciones directas o un rastreo de costos muy preciso , es decir un sistema tradicional de costos está diseñado par tener la certeza de realizar esta atribución o rastreo.

## **2.2. DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y FINALIDAD DEL COSTEO ABC**

### **2.2.1 DEFINICIÓN**

El Costeo Basado en Actividades, al proporcionar la real rentabilidad de los productos o servicios y clientes proporciona a los directivos una imagen clara de los inductores de costos de la organización, así como la oportunidad de administrar los costos mediante la decisión sobre el mix de productos y clientes, relaciones y condiciones con clientes y mejora de actividades y procesos.<sup>29</sup>

El ABC identifica los inductores de costos de una organización y las acciones que puede realizar para reducir éstos, entregando el mismo valor a los clientes; el sistema de costeo ABC, se enfoca en las empresas que requieren centrarse inmediatamente en escalar costos, multiplicar productos y servicios y la competitividad en costos.

El modelo de costos debe aplicarse a la formación de la cadena de valor de la empresa, distribuyendo los costos de la manera menos arbitraria posible.

El sistema de costos basado en las actividades pretende establecer el conjunto de acciones que tienen por objetivo la creación de valor empresarial, por medio del consumo de recursos alternativos, que encuentren en esta conexión su relación causal de imputación.

---

<sup>29</sup> FOCUSED MANAGEMENT INFORMATION INC.

### **2.2.2 IMPORTANCIA**

La importancia del sistema de costos basado en actividades radica en que rastrea primero los costos a las actividades y después a los productos, por lo tanto también es un proceso de dos etapas, sin embargo un sistema ABC destaca la atribución directa y el rastreo de bases, en tanto el sistema tradicional tiende a ser intensivo en distribución, así pues la principal diferencia en el cálculo con los dos métodos se encuentra en la naturaleza y número de bases de costo utilizadas, es así como pueden citarse otros aspectos que resaltan dentro del sistema de costeo ABC:

- ✓ Es un modelo gerencial y no un modelo contable.
- ✓ Los recursos son consumidos por las actividades y estos a su vez son consumidos por los objetos de costos (resultados).
- ✓ Considera todos los costos y gastos como recursos.
- ✓ Muestra la empresa como conjunto de actividades y/o procesos más que como una jerarquía departamental.
- ✓ Es una metodología que asigna costos a los productos o servicios con base en el consumo de actividades.

### **2.2.3 FINALIDAD**

Los sistemas ABC conllevan una nueva manera de pensar. Tradicionalmente los sistemas de costos eran la respuesta a la organización de los costos en los informes financieros, sin embargo el modelo ABC proporciona respuestas a inquietudes como ¿qué actividades se realizan en la organización? ¿cuál es su costo?, ¿cuál es su importancia?.

Desde la perspectiva de la administración, un sistema ABC ofrece más que una simple información exacta del costo de los productos, proporciona información acerca del costo y desempeño de actividades y recursos, y puede rastrear costos con exactitud a los objetos diferentes o productos, como clientes y canales de distribución, por ejemplo, conocer el costo de las actividades, la importancia que tienen para la organización y con qué eficiencia se realizan, permite que los

administradores se concentren en las actividades que pudieran ofrecer oportunidades para ahorros en costos, es decir que se puedan simplificar, desarrollar con mayor eficiencia, eliminarse y así sucesivamente.

La capacidad de un sistema ABC de proporcionar elementos estratégicos de juicio y para el mejoramiento de procesos, es de suma importancia y debe considerarse desde el punto de vista contable.

Drucker sostiene que el manejo de un negocio como una parte de la cadena económica. El cambio de “Precios basados en los Costos” a “Costos basados en los Precios”, en su opinión fuerza a las empresas al costeo de la Cadena Económica.<sup>30</sup>

Las compañías deben saber el costo de toda la cadena de valor y reconocer qué parte de la cadena permitirá desarrollar una función de forma más eficiente; el ABC puede ser usado para identificar si una actividad debe ser realizada, y de ser así donde se realiza mejor. La historia ha demostrado muchas veces que la compañía que tiene una ventaja en sus costos con una cadena de valor bien administrada, sobrepasa a los líderes establecidos en un segmento del mercado.

Es importante establecer que los Costos ABC son diferentes de la Contabilidad, debido a que las transacciones, las relaciones operacionales y la contabilización de las mismas son procesadas mediante el sistema ABC y la aplicación de este arroja la contribución de los resultados financieros por producto o servicio, y por los usuarios del mismo.

### **2.3. OBJETIVOS DE LOS COSTOS ABC**

- ✓ Medir los costos de los recursos utilizados al desarrollar las actividades en un negocio o entidad.
- ✓ Describir y aplicar su desarrollo conceptual mostrando sus alcances en la contabilidad gerencial.

---

<sup>30</sup> Drucker, Peter, Harvard Business Review, January-February 1998, pp 54 - 62

- ✓ Ser una medida de desempeño, que permita mejorar los objetivos de satisfacción y eliminar el desperdicio en actividades operativas.
- ✓ Proporcionar herramientas para la planeación del negocio, determinación de utilidades, control y reducción de costos y toma de decisiones estratégicas.

## **2.4. METODOLOGÍA, VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

### **2.4.1 METODOLOGÍA**

Su metodología se basa en el tratamiento que se les da a los Gastos Indirectos de Producción (GIP) no fácilmente identificables como beneficios.

Muchos costos indirectos son fijos en el corto plazo, ABC toma la perspectiva de largo plazo, reconociendo que en algún momento determinado estos costos indirectos pueden ser modificados por lo tanto relevantes para la toma de decisiones.

Las actividades también reciben el nombre de "transacciones", los conductores de costos (cost drivers) son medidas del número de transacciones envueltas o involucradas en una actividad en particular. Los productos de bajo volumen usualmente causan más transacciones por unidad de producción, que los productos de alto volumen, de igual manera los procesos de manufactura altamente complejos tienen más transacciones que los procesos más simples.

Entonces si los costos son causados por el número de transacciones, las asignaciones basadas en volumen, asignarán demasiados costos a productos de alto volumen y bajos costos a productos de poca complejidad.

Anteriormente en la mayoría de los centros de costos el único factor de medida para asignar los costos a los productos era usando factores en base a las horas máquina u horas hombre, que pueden reflejar mejor las causas de los costos en su ambiente específico.

El costo ABC utiliza tanto la asignación (cost drivers) basada en unidades, como los usados por otras bases, tratando de producir una mayor precisión en el costo de los productos.

#### **2.4.2 VENTAJAS**

Según Malcolm Smith, las ventajas para las empresas que implantan un sistema ABC son:

- ✓ El análisis de los beneficios, prevé una nueva perspectiva para el examen del comportamiento de los costos.
- ✓ Se aumenta la credibilidad y la utilidad de la información de costeo, en la toma de decisiones.
- ✓ Elimina desperdicios y actividades que no agregan valor al producto.
- ✓ Facilita la utilización de la cadena de valor como herramienta de la competitividad.
- ✓ Las organizaciones con múltiples productos pueden observar una ordenación totalmente distinta de los costos de sus productos; esta nueva ordenación refleja una corrección de las ventajas previamente atribuidas a los productos con menor volumen de venta.
- ✓ Un mejor conocimiento de las actividades que generan los costos estructurales puede mejorar el control que se ejecute sobre los costos incurridos de esa naturaleza.
- ✓ Puede crear una base informativa que facilite la implantación de un proceso de gestión de calidad total, para superar los problemas que limitan los resultados actuales.
- ✓ El uso de indicadores no financieros para valorar inductores de costos, facilita medidas de gestión, además de medios para valorar los costos de producción.

- ✓ El análisis de inductores de costos facilita una nueva perspectiva para el examen del comportamiento de los costos y el análisis posterior que se requiere a efectos de planificación y presupuestos.
- ✓ El ABC incrementa la credibilidad y utilidad de la información de costos en el proceso de toma de decisiones y hace posible la comparación de operaciones entre plantas y divisiones.

Para Amat Oriol y Soldevila Pilar las ventajas del modelo ABC son las siguientes:

- ✓ Es aplicable a todo tipo de empresas.
- ✓ Identifica clientes, productos, servicios u otros objetivos de costos no rentables.
- ✓ Permite calcular de forma más precisa los costos, fundamentalmente determinados costos indirectos de producción, comercialización y administración.
- ✓ Aporta más informaciones sobre las actividades que realiza la empresa, permitiendo conocer cuáles aportan valor añadido y cuáles no, dando la posibilidad de poder reducir o eliminar estas últimas.
- ✓ Permite relacionar los costos con sus causas, lo cual es de gran ayuda para gestionar mejor los costos. La gestión de costos con la filosofía ABC, recibe la denominación de ABM (Activity Based Management) el cual se orienta hacia la reducción (mejora en la realización de determinadas actividades, eliminación y/o subcontratación de actividades, benchmarking de actividades, fijación de precios, sustitución de equipos, etc).

### **2.4.3 DESVENTAJAS**

Según Malcolm Smith, las desventajas para las empresas que implantan un sistema ABC son:

- ✓ Se pueden incrementar las asignaciones arbitrarias de costos, porque los costos son incurridos al nivel de proceso no a nivel de producto.

- ✓ En áreas de mercado, distribución clara entre la raíz causal de una actividad y el "cost driver" de la misma, que es usado para asignar los costos de los productos.
- ✓ A menudo no hay una distinción clara entre la raíz causal de una actividad y el "cost driver" de la misma, que es usado para asignar los costos a los productos.
- ✓ No es fácil seleccionar el "cost driver" de actividad que refleje el comportamiento de los costos.
- ✓ Un sistema ABC es todavía esencialmente un sistema de costos históricos. En ciertas circunstancias, su utilidad es dudosa, especialmente si hay aspectos de costos futuros que cobren mayor importancia.
- ✓ Con un sistema ABC se corre el peligro de aumentar las imputaciones arbitrarias, si no se precisan criterios de decisión respecto a la combinación y reparto de estructuras comunes a las distintas actividades, a través de diversos fondos de costos y de inductores comunes de costos.
- ✓ A menudo es ignorado por los sistemas ABC el hecho de que los datos de entradas deben tener la capacidad de medir las actividades no financieras como inductores de costos y de apreciar la importancia de la exactitud y confiabilidad para asegurar la contabilidad del sistema completo.
- ✓ A menudo se le da poca importancia a los inductores de costos relacionados con los compromisos que afecten el diseño del producto y la disposición de la planta. En su lugar se pone más énfasis en la generación de costos. También se suele ignorar aquellas actividades sobre las que no se dispone de datos, o éstos no son fiables, tales como las de marketing y distribución.

Para Amat Oriol y Soldevila Pilar las desventajas del modelo ABC son las siguientes<sup>31</sup>:

- ✓ Determinados costos indirectos de administración, comercialización y dirección son de difícil imputación a las actividades.
- ✓ Puede provocar que se descarte lo adecuado de los sistemas de costos tradicionales.

---

<sup>31</sup> Amat Oriol y Soldevila , Contabilidad y Gestión de Costes" (1997)

- ✓ Si se seleccionan muchas actividades se puede complicar y encarecer el sistema de calculo de costos.
- ✓ Su implantación suele ser muy costosa, ya que todo el entramado de actividades y generadores de costos exige mayor información que otros sistemas.
- ✓ Los cálculos que exige el modelo ABC son complejos de entender.
- ✓ Abandona el análisis de costos por áreas de responsabilidad.
- ✓ No efectúa una segregación de costos por tipo de variabilidad.
- ✓ Como antes quedo expresado, los sistemas de costeo responden a las necesidades de los usuarios respecto a la información de los procesos concretos y reales de las unidades de producción. Es decir que necesariamente existe una relación

## **2.5. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**

### **2.5.1 DEFINICIÓN DE ACTIVIDAD**

Las actividades se relacionan en conjuntos que forman el total de los procesos productivos, los que son ordenados de forma secuencial y simultanea, para así obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y el valor que agregan a cada proceso.

Los procesos se definen como "Toda la organización racional de instalaciones, maquinaria, mano de obra, materia prima, energía y procedimientos para conseguir el resultado final".

El costeo por actividades se enfoca en las actividades mismas, de manera que la identificación de éstas debe ser el primer paso al diseñar dicho sistema. Las actividades implican que se toma una acción o se emprende un trabajo. La identificación de actividades es tan simple como preguntar a administradores y trabajadores que es lo que se está realizando. Esto implica observar y listar el trabajo

desarrollado dentro de una organización, trabajo o acciones emprendidas que entrañan el consumo de recursos. Por lo general las actividades son la que una organización lleva a cabo para satisfacer las necesidades del cliente y son el pilar del costeo de productos y del mejoramiento continuo.

## **2.5.2 CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

Con propósitos del costeo de productos, los atributos de actividad se utilizan para conjuntar las actividades relacionadas en grupos que formen la base de grupos de costo homogéneo. El agrupamiento reduce el número de las tasas de costos indirectos necesarias. Simplifica el objetivo de costo de productos y disminuye la complejidad general del modelo de costeo ABC.

Para esto deben reunir tres atributos comunes, los primeros dos definen lo que significa medios lógicamente relacionados, el tercero significa que las actividades deben poseer la misma proporción de consumo. Estos tres atributos definen filtros que se un para el agrupamiento de actividades en grupos de costos homogéneos:

1. Proceso: comparten un objetivo o propósito común
2. Nivel de actividad: se desarrollan al mismo nivel general de actividad
3. Base: pueden utilizar la misma base de costos a fin de distribuirlo a un objeto de costos.

Las actividades se combinan en grupos homogéneos siempre que presenten la misma clasificación de proceso, de nivel de actividad y de base de actividad. Un grupo homogéneo de actividades con sus costos asociados corresponde a lo que se ha definido como un grupo de costos homogéneos.

Un grupo homogéneo de actividades con sus costos asociados corresponde a lo que se ha definido como un grupo de costos homogéneos, la clave para el agrupamiento es la idea de compartir un objetivo o propósito común.

## CLASIFICACIÓN POR JERARQUÍA

### **Actividades Primarias:**

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- ✓ **Logística interna:** comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- ✓ **Operaciones (producción):** procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- ✓ **Logística externa:** almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- ✓ **Marketing y Ventas:** actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- ✓ **Servicio:** de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

### **Actividades de Apoyo:**

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

- ✓ **Infraestructura de la organización:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- ✓ **Dirección de recursos humanos:** búsqueda, contratación y motivación del personal.
- ✓ **Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo:** obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- ✓ **Abastecimiento (compras):** proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividades que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

- ✓ **Directas:** Actividades implicadas directamente en la creación de valor para el comprador: ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, etc.
- ✓ **Indirectas:** Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, etc.
- ✓ **Seguro de calidad:** Actividades que aseguran la calidad de otras actividades (monitoreo, inspección, pruebas, revisión, etc.)

### **CLASIFICACIÓN POR PERIODICIDAD**

#### **Actividades Repetitivas:**

Son las actividades que realizan continuamente en un proceso determinado y por lo tanto son usuales, se realizan diariamente.

#### **Actividades no Repetitivas:**

Son aquellas que solo se llevan a cabo una vez y suelen en algunos casos pasar inadvertidas a pesar de que están consumiendo recursos.

### **CLASIFICACION POR GENERACION DE VALOR**

#### **Actividades Generadoras de Valor:**

Son aquellas que aumentan el interés de los clientes internos o externos por ellas y por lo tanto estarían dispuestos a pagar un precio alto por ellos por lo tanto se convierten en importantes y necesarias.

#### **Actividades no Generadoras de Valor:**

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

### **2.5.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

En el proceso de identificación dentro del modelo ABC se debe en primer lugar ubicar las actividades de forma adecuada en los procesos productivos que agregan valor, para que en el momento que se inicien operaciones, la organización tenga la capacidad de responder con eficiencia y eficacia a las exigencias que el mercado le imponga.

Después que se hayan especificado las actividades en la empresa y se agrupen en los procesos adecuados, es necesario establecer las unidades de trabajo, los transmisores de costos y la relación de transformación de los factores para medir con ello la productividad de los inputs y para transmitir racionalmente el costo de los inputs sobre el costo de los outputs.

Un estudio de la secuencia de actividades y procesos, unido a sus costos asociados, podrá ofrecer a las directivas de la organización una visión de los puntos críticos de la cadena de valor, así como la información relativa para realizar una mejora continua que puede aplicarse en el proceso creador de valor.

Al conocer los factores causales que accionan las actividades, es fácil aplicar los inductores de eficiencia (Performance drivers) que son aquellos factores que influyen decisivamente en el perfeccionamiento de algún atributo de eficiencia de la actividad cuyo afinamiento contribuirá a completar la armonía de la combinación productiva.

Estos inductores suelen enfocarse hacia la mejora de la calidad o características de los procesos y productos, a conseguir reducir los plazos, a mejorar el camino crítico de las actividades centrales y a reducir costos.

Por último es necesario establecer un sistema de indicadores de control que muestren continuamente como va el funcionamiento de las actividades y procesos y el progreso de los inductores de eficiencia.

## 2.6. INDUCTORES DE COSTOS

Se definen como los causantes de los costos o los factores de variabilidad de los costos. Los inductores de costos no están tan relacionados con el volumen, sino que en ocasiones, puede ser más interesante analizar el comportamiento de la actividad y de los costos que recaen sobre ella, en función de indicadores no relacionados con el volumen.

Los inductores de costos se clasifican en dos tipos:

- Los inductores de costos de primer nivel, aquellos que se utilizan para distribuir los elementos de gastos al conjunto de actividades, y
- Los inductores de costos de segundo nivel que son las bases de reparto a través de las cuales se distribuye el costo de las actividades entre los productos

La vinculación entre actividades y objetos de costes, como los productos, servicios y clientes, se consigue utilizando inductores de costos de la actividades. Un inductor de costes de una actividad es una medida cuantitativa del resultado de una actividad<sup>32</sup>.

**Cuadro Nº 6**  
**ASIGNACIÓN DE INDUCTORES DE COSTOS**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDUCTOR DE COSTES DE LA ACTIVIDAD</b>
Hacer funcionar las máquinas	Horas - máquina
Ajustar las máquinas	Ajustes u horas de ajuste
Programar la producción	Series de producción
Recibir materiales	Materiales recibidos
Proporcionar apoyo a los productos existentes	Número de productos
Introducir nuevos productos	Número de productos nuevos
Hacer el mantenimiento de las máquinas	Horas de mantenimiento

**Fuente y Elaboración:** Kaplan Robert, Cooper Robin “Coste y Efecto”

<sup>32</sup> Kaplan Robert, Cooper Robin “Coste y Efecto” segunda edición, gestión 2000, p118

La selección de un inductor de costes de una actividad refleja un conflicto subjetivo entre la exactitud y el coste de medición. A causa del gran número de vínculos potenciales entre actividades y outputs, los diseñadores intentan economizar en el número de inductor de costes de la actividad.

Para tal motivo se ha establecido tres tipos diferentes de inductores de costes de las actividades:

### **INDUCTORES DE TRANSACCIÓN:**

Estos cuentan la frecuencia con que se realiza una actividad. Pueden utilizarse cuando todos los resultados requieren esencialmente las mismas demandas de la actividad, estos son el tipo de costes menos caros pero puede ser el menos preciso, ya que asumen que se necesita la misma cantidad de recursos cada vez que se realiza una actividad, o sea la actividad es homogénea a través de los productos por ejemplo real uso de un inductor de la transacción como el número de ajustes supone asumir que se necesita el mismo tiempo para realizar todos los ajustes, en el caso de muchas actividades, la variación en la utilización por parte de los objetos de costes individuales es lo suficientemente pequeña para que un inductor de transacción sea suficiente para asignar los costes de las actividades al objeto de costo.

### **INDUCTORES DE DURACIÓN:**

Representa la cantidad de tiempo necesaria para realizar una actividad, los inductores de duración deberían usarse cuando existen variaciones significativas en la cantidad de actividad requerida para productos diferentes, por ejemplo los productos sencillos pueden necesitar sólo de 10 a 15 minutos para hacer el ajuste, mientras que los productos complejos de alta precisión pueden necesitar seis horas por el ajuste. Estos implican un coste excesivo en cuanto a los recursos requeridos para ajustar un producto sencillo y tendrá un coste bajo en los recursos requeridos para los productos complejos, así para evitar estas distorsiones, puede usarse un inductor de duración, como horas de ajuste, para asignar el coste de los ajustes a los productos individuales.

Los inductores de duración incluyen horas de ajuste, horas de inspección y horas de mano de obra directa. En cuanto al movimiento de materiales, la distancia a la que se mueven puede ser considerada un inductor de duración: la distancia es un sustituto del tiempo que se tarda en trasladar los materiales desde un punto a otro.

En general los inductores de duración son más exactos que los de transacción, pero mas costosos de poner en práctica ya que el modelo exige una estimación la de duración, cada vez que se realiza una actividad.

### **INDUCTORES DE INTENSIDAD:**

Estos hacen un cargo directo de los recursos usados cada vez que se realiza una actividad, son los inductores de costes de las actividades más exactos, pero son los más caros de llevar a la practica. Sólo deberían usarse cuando los recursos asociados a la realización de una actividad son a la vez caros y variables, cada vez que ese realiza esta actividad.

## **2.7. DEFINICIÓN DE CADENA DE VALOR**

La cadena de valor es un modelo teórico que describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa. Siguiendo el concepto de cadena, está compuesta por distintos eslabones que forman un proceso económico: comienza con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se agrega valor, que es, en términos competitivos, la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede verse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la empresa. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en la utilización de los recursos suelen ser los principales objetivos del empresario a la hora de revisar la cadena de valor. De esta forma, la empresa logra ampliar su margen (la diferencia entre el valor total y el costo de las actividades).

Michael Porter presenta el formato de la cadena de valor “Esquema del modelo de la Cadena de valor empresarial”. En la parte superior, las actividades de apoyo o auxiliares, en la parte inferior, las actividades primarias como sigue:

**Gráfico N° 52**  
**DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR**



**Fuente y Elaborado por:** Michael Porter, “Estrategia y ventaja Competitiva”

## 2.8 PROCESO DE COSTEO MEDIANTE ABC

Miden la transformación de los factores, es necesario aplicar al modelo una fase operativa de costos ya que es sabido que toda actividad y proceso consume un costo, como así los productos y servicios consumen una actividad.

En este modelo los costos afectan directamente la materia prima y la mano de obra frente a los productos finales, distribuyendo entre las actividades el resto, ya que por una parte se consumen recursos y por otras son utilizadas para obtener los outputs.

Como las actividades cuentan con una relación directa con los productos, con el sistema de costos basado en las actividades se logra transformar los costos indirectos respecto a los productos en costo directo respecto de las actividades, lo que conlleva a una forma más eficaz de la transformación del costo de los factores en el costo de los productos y servicios.

Después de realizar los anteriores pasos, se deben agrupar los costos de las actividades de acuerdo a su nivel de causalidad para la obtención de los productos y servicios en:

- Actividades a nivel interno del producto
- Actividades relacionadas con los pedidos de producción
- Actividades relacionadas con el mantenimiento del producto
- Actividades relacionadas con el mantenimiento de la producción
- Actividades relacionadas con la investigación y desarrollo
- Actividades encaminadas al proceso continuo de apoyo al cliente

### **ASIGNACIÓN DE LOS COSTOS**

En un sistema de costeo ABC, se asigna primero el costo a las actividades y luego a los productos, llegando a una mayor precisión en la imputación.

### **ETAPAS PARA LA ASIGNACIÓN**

#### **Primera etapa:**

En esta etapa, los costos se clasifican en un conjunto de costos generales o pool para los cuales las variaciones pueden explicarse mediante un solo cost-driver.

#### **Segunda etapa:**

En esta etapa, el costo por unidad de cada pool es asignado a los productos. Se hace utilizando el ratio de pool calculado en la primera etapa y la medida del montante de recursos consumidos por cada producto.

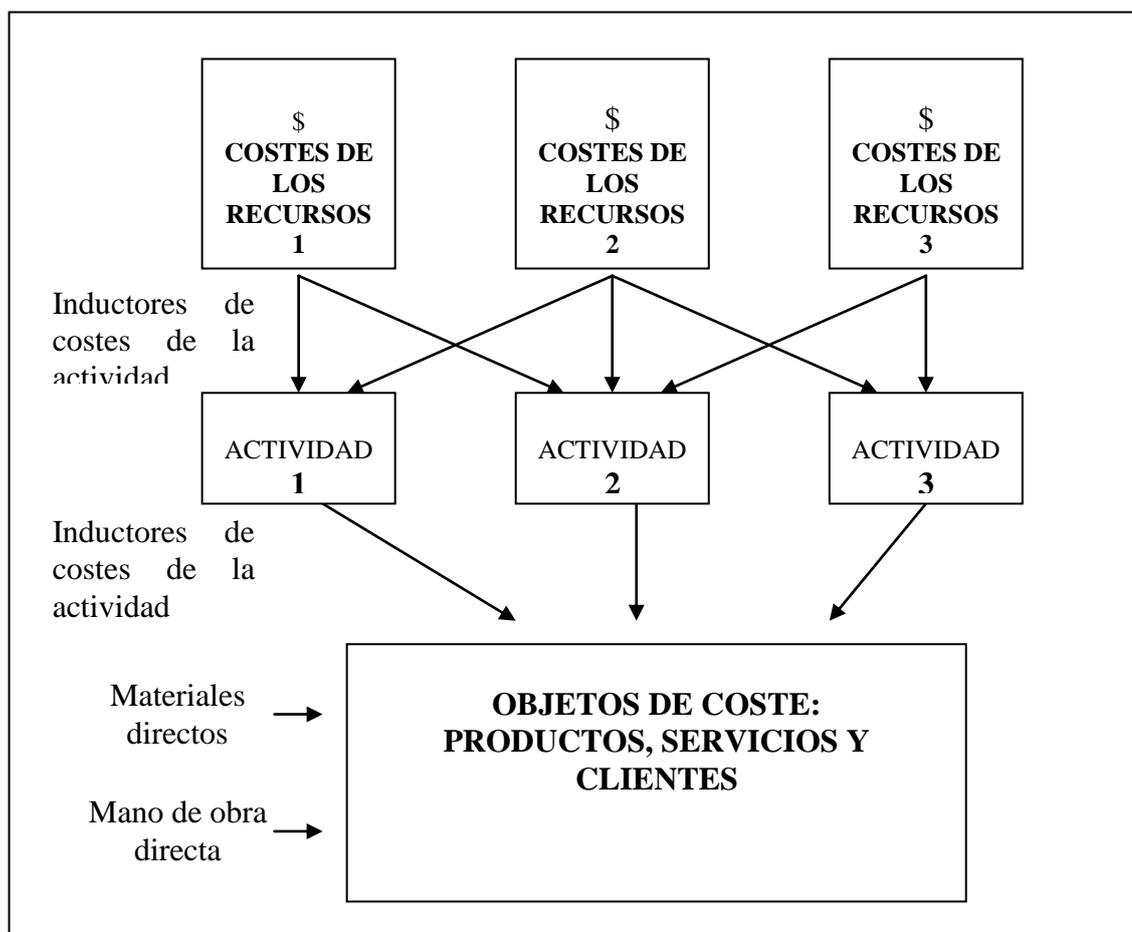
El cálculo de los costos asignados desde cada pool de costo a cada producto es:

$$\text{Costos generales aplicados} = \text{Ratios de pool} * \text{Unidades utilizadas de cost- driver}$$

El total de costos generales asignados de esta forma se divide por el número de unidades producidas.

El resultado es el costo unitario de costos generales de producción.  
 Añadiendo este coste al unitario por materiales y por mano de obra directa, se obtiene el costo unitario de producción.

**Cuadro N° 7**  
**ASIGNACIÓN DE COSTOS MEDIANTE ABC**



**Fuente:** Kaplan Robert, Cooper Robin “Coste y Efecto”  
**Elaboración:** La Autora

**DISTRIBUCIÓN DE COSTOS A LAS ACTIVIDADES:**

Un atributo vital de una base de datos ABC es el costo de las actividades individuales, como se ha visto, el objetivo final de la clasificación de actividades es estructurar grupos de costos homogéneos, de manera que los costos de las actividades puedan distribuirse entre los productos, una vez formados se crean grupos de costos similares, por lo tanto un requerimiento adicional del costeo es la distribución de costos a las actividades individuales.

### **CAPÍTULO III: PROPUESTA ADMINISTRATIVA**

La aplicación de la propuesta administrativa permitirá identificar los elementos administrativos, para el diseño e implementación del sistema de costos Basado en ABC; pues resulta importante recordar que una organización no está compuesta únicamente por el área productiva, sino que cuenta también con un espacio administrativo que es donde se gestiona y ejecuta todo el proceso del negocio empresarial en si, es decir son aspectos complementarios.

Como se ha visto anteriormente, el sistema de Costos Basado en Actividades (ABC) se fundamenta en la valoración de las actividades establecidas en la entidad, destinando un valor a cada una de ellas en función a su nivel de complejidad, en tal virtud y una vez realizado el análisis de la situación actual de la empresa y detectados los problemas que en esta se presentan, es necesario determinar y proponer los correctivos necesarios en función la matriz FODA que se estableció en el capítulo primero.

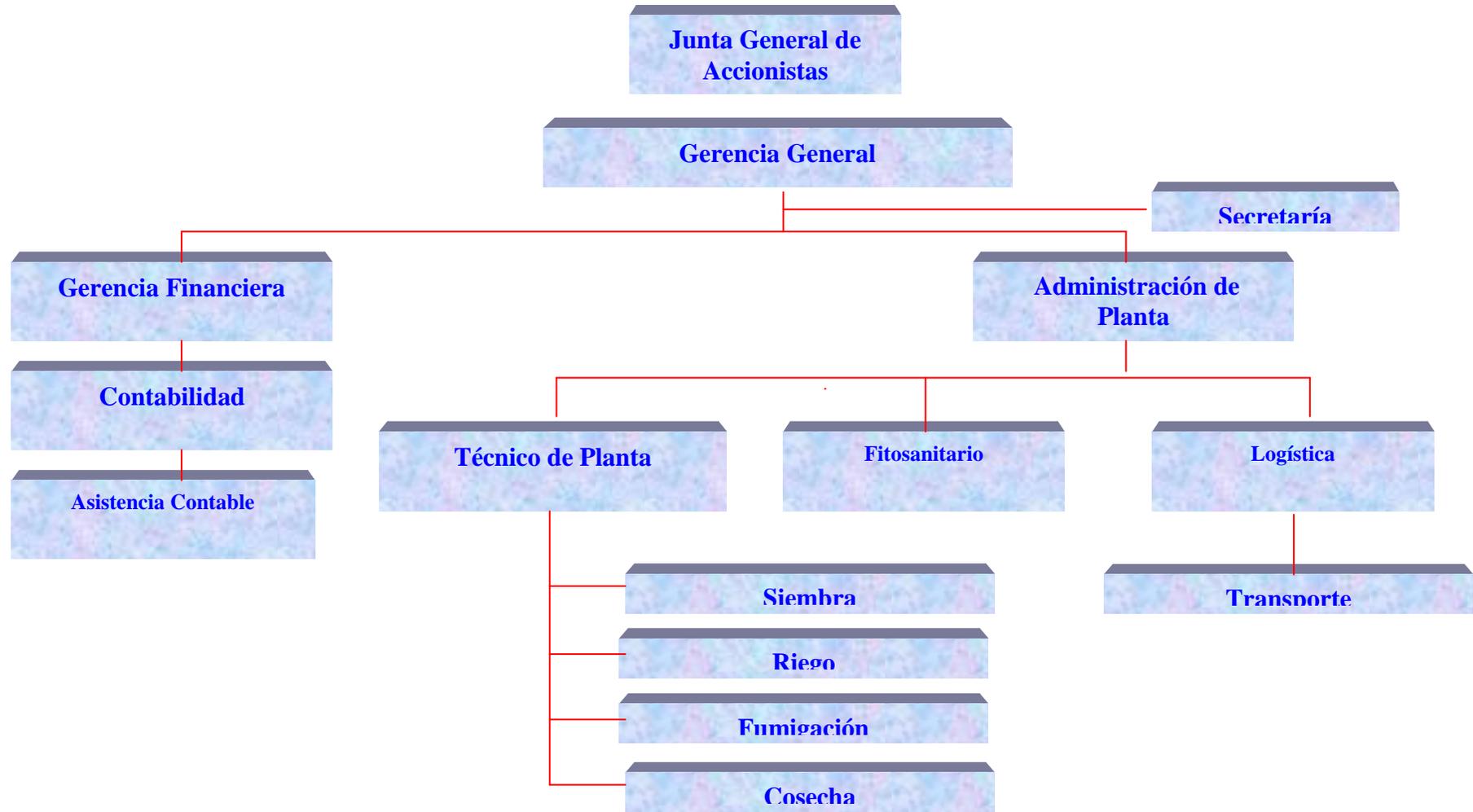
#### **3.1 DISEÑO DE ORGANIGRAMA EMPRESARIAL BAJO ABC**

El diseño de la nueva estructura organizacional basada en costos ABC se compone de los siguientes pasos:

- Identificación de actividades de índole administrativo
- Determinación de procesos administrativos
- Determinación de actividades y procedimientos
- Identificación de actividades principales, secundarias
- Identificación de actividades que generan o no valor agregado
- Identificación de actividades temporales o permanentes
- Identificación de inductores de costos
- Asignación de recursos
- Reasignación de costos
- Simulación

Por la razón presentada anteriormente se realiza la reestructuración del organigrama estructural de la empresa de la siguiente manera:

**Gráfico N° 53**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (Propuesto)**  
**“AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA” S.A.**



Elaboración: La Autora

Esta nueva estructura atiende a la necesidad que presentaba la empresa de establecer niveles jerárquicos mejor definidos puesto que en el organigrama anterior no se tenía la facilidad de identificar cargos directivos.

Si bien la estructura propuesta determina un nuevo modelo organizacional, las funciones establecidas según escritura no cambian, y las funciones propuestas definen claramente las responsabilidades por áreas por tanto se recomienda mantener las funciones preestablecidas, mismas que se encuentran definidas en el primer capítulo.

Así se puede establecer una estructura claramente definida en la organización, la cual le permite un manejo sistemático de sus actividades, aunque puede evidenciarse la carencia de delimitación de funciones, tomando en cuenta que la empresa no maneja manuales de procedimientos ni instruye actividades y funciones por escrito.

Uno de los fundamentos de la aplicación de Costos basados en ABC es, como su nombre lo indica, es establecimiento de actividades, en tal virtud, a de clasificarse inicialmente las actividades ya definidas en el CAPÍTULO N°1 en principales y/o secundarias en función a los procesos que se han determinado en la cadena de valor del presente capítulo.

### **3.2 DETERMINACIÓN DE PROCESOS Y ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS**

Una vez que se ha establecido la nueva estructura organizacional y las funciones a realizarse por cada uno de los empleados y funcionarios y previo a la determinación de los procesos y las actividades que se propondrá realizar en el área administrativa se requiere conocer la distribución y clasificación tanto de procesos como de actividades.

### 3.2.1 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

Se pueden identificar variedad de tipos de procesos, dependiendo de sus características especiales, a saber<sup>334</sup>:

#### SEGÚN SU OBJETO

- **Procesos primarios o misionales**

Representan el conjunto de actividades relacionadas con la producción de bienes o prestación de servicios, su comercialización y transferencia al cliente, así como la postventa.

- **Procesos secundarios o de soporte**

Representan el conjunto de actividades que sirven de apoyo a los procesos primarios o misionales, también se soportan entre ellos los mismos al proveer servicios internos que agregan valor a la organización.

#### SEGÚN SU APOORTE A LA GENERACIÓN DE VALOR

- **Procesos que agregan valor**

Son actividades homogéneas que convierten las entradas en salidas de mayor valor a los clientes tanto internos como externos.

- **Procesos facilitadores o de apoyo**

Son actividades que aportan uno o más procesos, con frecuencia proveen entradas indirectas.

- **Procesos administradores de activos**

Representan aquellas actividades que crean y administran activos de infraestructura que son usados por procesos que agregan valor.

---

<sup>33</sup> Tafur Cuervo Joaquín, Osorio Agudelo Alberio, COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES ABC, Costeo Basado en Actividades ABM, pgs 47-48

## SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS

- **Procesos operativos**

Representan el conjunto de actividades primarias, cuyo objetivo es desarrollar las gestiones de tipo logístico u operativo relacionadas con cada uno de los productos o servicios.

- **Procesos relacionados con la atención de clientes**

Conjunto de actividades que están directamente relacionadas con los momentos de verdad que el cliente vive en el instante en que hace algún contacto con la organización.

### 3.2.2 CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

Las actividades, son acciones o conjunto de acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos de una función. Se entiende entonces por actividad, a "El conjunto de tareas establecidas de tal forma que los costos respecto a ellas se puedan determinar de la manera más directa posible y, a la vez, que permitan encontrar un generador de costo que posibilite trasladar al producto el consumo que de esa actividad hace, en la medida en que ello sea factible".<sup>34</sup>

Puede entenderse también a las actividades como un conjunto de tareas homogéneas que tienen un objetivo común y que son realizadas por un individuo o grupo de individuos y se caracterizan por:

- Suponen o dan lugar a un saber o hacer específico
- Emplean una serie de recursos físicos, humanos tecnológicos
- Son tareas homogéneas desde el punto de vista de su comportamiento, costo y ejecución.
- Permiten tener un resultado sea interna o externamente
- Se enfocan a satisfacer necesidades de un cliente específico que puede ser interno o externo<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup>Costeo Basado en Actividades ABC, Gestión Basada en Actividades ABM, Joaquin Cuervo Tafur, Jair Osorio, Ecoe Ediciones, Cap II, pag 48.

<sup>35</sup> Brinson, James A. Contabilidad por Actividades Ed Marcombo , 1995

Al igual que los procesos, se dice que las actividades son primarias o secundarias. Para efectos de cualquier análisis, esta identificación es importante, para un mayor entendimiento y claridad presentaremos a continuación diversos tipos de actividades

### **SEGÚN SU PARTICIPACIÓN EN EL COSTO DEL PRODUCTO**

- **Actividades primarias**

Son aquellas que contribuyen directamente a la misión de una unidad organizativa y están relacionadas con el producto o con la prestación de servicios y por lo tanto tienen que ver con el portafolio de productos o servicios; crean la imagen de la empresa

- **Actividades secundarias**

Son aquellas que sirven de apoyo a las actividades primarias, son de carácter general. También se les conoce como de soporte o corporativas. No tienen una relación directa con el producto o servicio, pero son necesarias para que los objetivos estratégicos de la entidad se desarrollen a cabalidad.

### **3.3 DETERMINACIÓN DE RECURSOS**

Zapata Pedro define los recursos como “Factores de la producción que permiten la ejecución de una actividad específica... estos recursos se clasifican en específicos y comunes”<sup>36</sup>.

Es así que se puede definir los recursos como los medios utilizados en el desarrollo de las actividades debidamente agrupados según sus características homogéneas. En este sistema, recursos son tanto los grupos homogéneos de costos como de los gastos. Son recursos entre otros:

- Nómina
- Honorarios
- Maquinaria
- Edificios
- Equipo de Oficina

---

<sup>36</sup> Zapata Sánchez Pedro, Contabilidad de Costos: Herramienta para la toma de Decisiones, Mc Graw Hill, Colombia 2007, p 438

Dentro de la aplicación del sistema basado en actividades ABC, es necesario incluir el valor correcto de la totalidad de los recursos que se utilizan debidamente agrupados, teniendo especial cuidado con las características propias de cada empresa que hacen que las cuentas se puedan agrupar de diferentes maneras.

Entonces los recursos se pueden clasificar de diversas maneras, entre ellas en contables y no contables:

➤ **Recursos Contables**

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

➤ **Recursos no Contables**

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

Pueden clasificarse también en específicos y comunes:

➤ **Recursos Específicos**

Aquellos plenamente identificables con la actividad y asignables a ella de forma inequívoca y medible.

➤ **Recursos Comunes**

Aquellos que son compartidos entre varias actividades, por lo cual es algo complicado asignarlos a una actividad específica y medir el costo imputable a cada uno en forma individual.

### **3.4 COSTOS POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**

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

niveles de responsabilidad, Es la base para construir un modelo de evaluación de desempeño”<sup>37</sup>.

### 3.5 INDUCTORES DE COSTOS

Se definen como “una cuantitativa de lo que se invierte de un determinado recurso en una actividad”<sup>38</sup> es decir, ese factor se utiliza para medir como se incurre en un costo y/o como conducir a cada objeto de costo una porción de costos de cada actividad que este consume. Para la selección adecuada de un inductor deben existir una relación de causa-efecto entre el driver y el consumo de este por parte de cada objeto del costo.

Para que los parámetros e inductores sean eficaces, deben reunir tres condiciones básicas:

1. **Constantes** es decir que deben permanecer dentro de un tiempo específico, a fin de poder efectuar comparaciones de costos de un periodo a otro.
2. **Oportunos**, es decir que deben responder a las exigencias del momento.
3. **Perfectamente medibles**, puesto que a través de ellos se harán las asignaciones entre las actividades desde ellos hasta los productos u objetos del costo.

### 3.6 DISEÑO DE CADENA DE VALOR AREA ADMINISTRATIVA

La cadena de valor es un modelo teórico que describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa. Siguiendo el concepto de cadena, está compuesta por distintos eslabones que forman un proceso económico: comienza con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se agrega valor, que es, en términos competitivos, la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

---

<sup>37</sup> Glen A. Welsch, Ulrich Welsch, Presupuestos, Planificación y control, México 2005, Sexta Ed, Prentice Hall, Cap 9, ppg 224-225

<sup>38</sup> Hansen, O. , Mowen, Maryane Management Accounting. Quinta Edición, Prentice Hall,

Porter, define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio<sup>39</sup>.

Es entonces que a de segmentarse en dos grupos claramente definidos la aplicación del sistema de Costos Basado en el Método ABC:

	<b>PROCESOS</b>	<b>ÁREA DE LA EMPRESA A APLICARSE</b>
<b>1</b>	Proceso Administrativo & Registro de Transacciones	Área Administrativa
<b>2</b>	Proceso Productivo en Planta	Área Productiva

➤ **VARIABLES A CONSIDERAR**

Para la aplicación del sistema de costeo ABC ha de considerarse los datos correspondientes al mes de octubre de 2009 proporcionados por la compañía.

**Periodo de Asignación:** mes 240 horas

Adicionalmente se requiere información adicional descrita a continuación:

<b>VARIABLE</b>	<b>VALOR LIBROS</b>	<b>DEP.</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Edificios	65,045.68	*	110m <sup>2</sup> de construcción
Equipo de Computación	4,731.87		70% para área administrativa

<b>* ESPACIO</b>	<b>DEPARTAMENTO CORRESPONDIENTE</b>
11 m <sup>2</sup>	Cartera
13 m <sup>2</sup>	Proveedores
11 m <sup>2</sup>	Talento Humano
40 m <sup>2</sup>	Contabilidad
10 m <sup>2</sup>	Tesorería
18 m <sup>2</sup>	Gerencia Financiera
12 m <sup>2</sup>	Sistemas
5 m <sup>2</sup>	Administración de Comprobantes de Retención

<sup>39</sup> Idem, Cap1, pp 50

La cadena de valor para el área administrativa se presenta según los siguientes procesos:

## **1.- PROCESO ADMINISTRATIVO & REGISTRO DE TRANSACCIONES**

### **1.1 Gestión Administrativa**

**1.1.1** Subproceso de Selección y Reclutamiento de Personal

**1.1.2** Subproceso de Administración de Adquisiciones y Proveedores

**1.1.3** Subproceso de Administración de Ventas y Cartera

**1.1.4** Subproceso de Pago de Sueldos y Beneficios Sociales

### **1.2 Documentación Soporte \***

**1.3 Generación de Movimientos \***

**1.4 Jornalización & Mayorización \***

**1.5 Ajustes \***

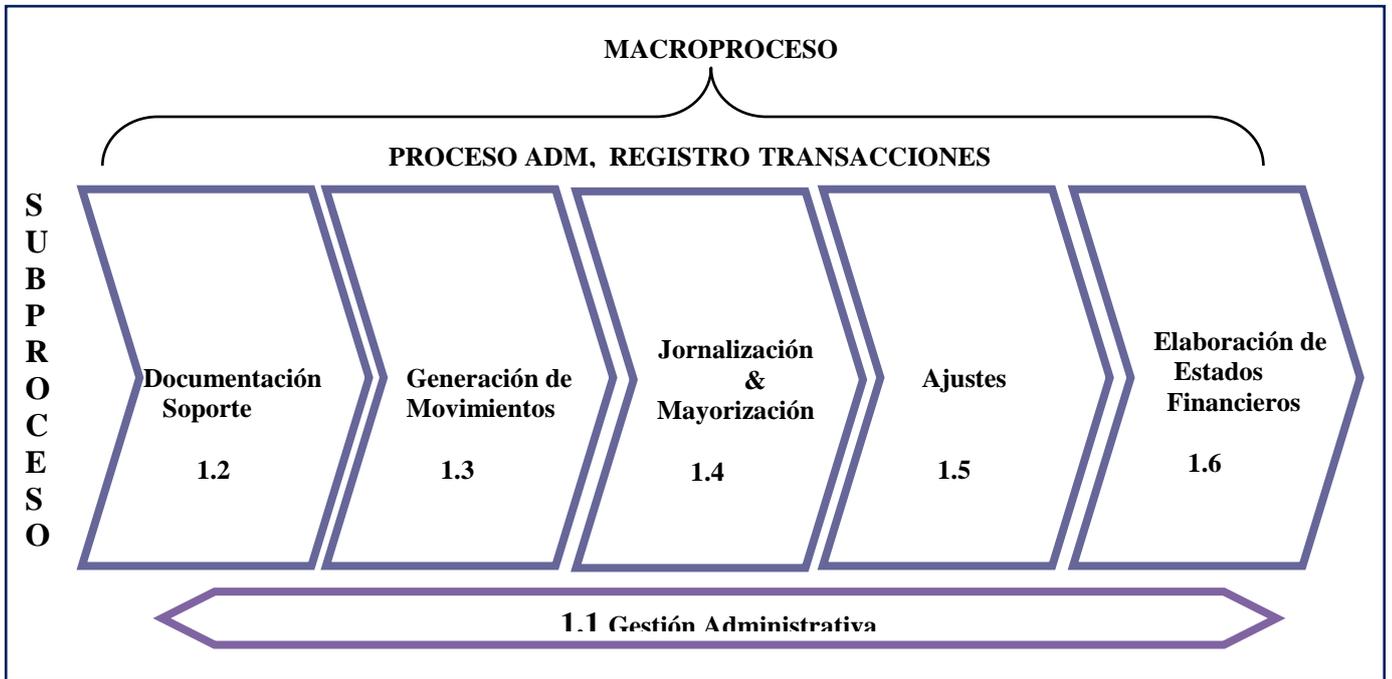
**1.6 Elaboración de Estados Financieros \***

\* De los procesos identificados del 1.2 al 1.6 se grafica más adelante en el presente capítulo las actividades correspondientes.

La representación gráfica de la cadena de valor del proceso anteriormente indicado es la siguiente:

**Gráfico N°54**

**REPRESENTACIÓN DEL PROCESO REGISTRO DE TRANSACCIONES  
MEDIANTE CADENA DE VALOR**

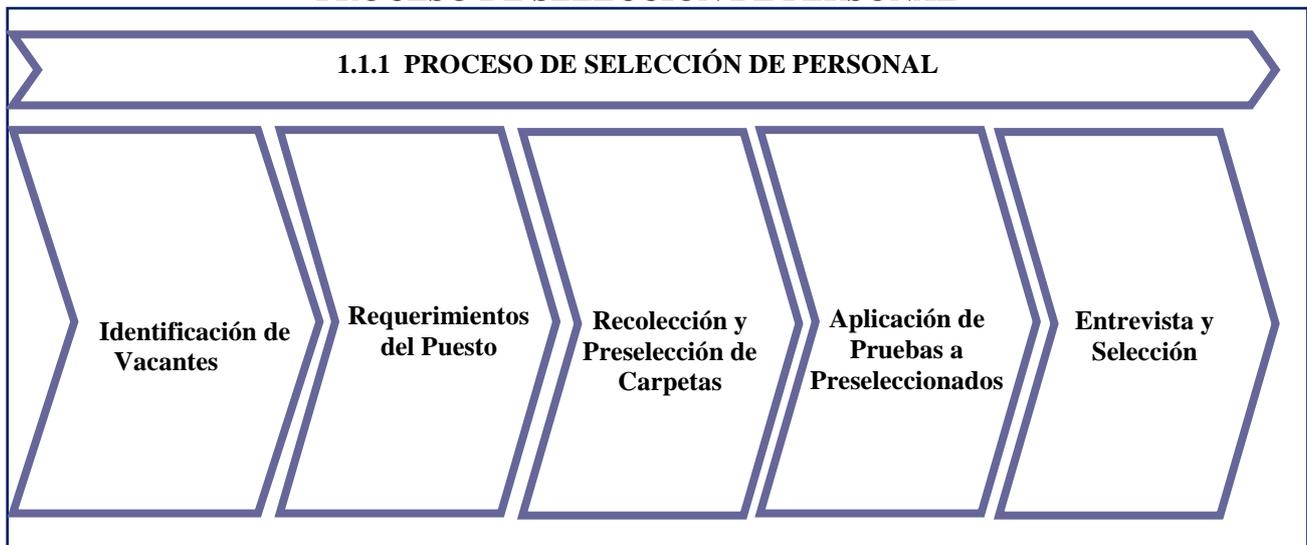


Elaboración: La Autora

Una vez identificados claramente los subprocesos correspondientes ha de procederse a la identificación de las actividades de los procesos antes descritos. Se tiene entonces:

**Gráfico N°55**

**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**



Elaboración: La Autora

## **DETERMINACIÓN DE ACTIVIDADES**

- **IDENTIFICACIÓN DE VACANTES**

Requisición departamental

Salida de personal

La identificación de vacantes se realiza mediante la administración permanente del recurso humano o a petición de las unidades organizacionales.

- **DETERMINACIÓN DE REQUERIMIENTO DEL PUESTO**

Reunión con ejecutivos que requieren nuevo personal.

Determinación de perfil requerido.

Análisis del perfil requerido.

- **RECOLECCION Y PRESELECCION DE CARPETAS**

Búsqueda de interesados en vacantes

Selección de carpetas

Verificación de cumplimiento de perfil requerido

Convocatoria a interesados

Aplicación de pruebas de aptitud

Evaluación de resultados

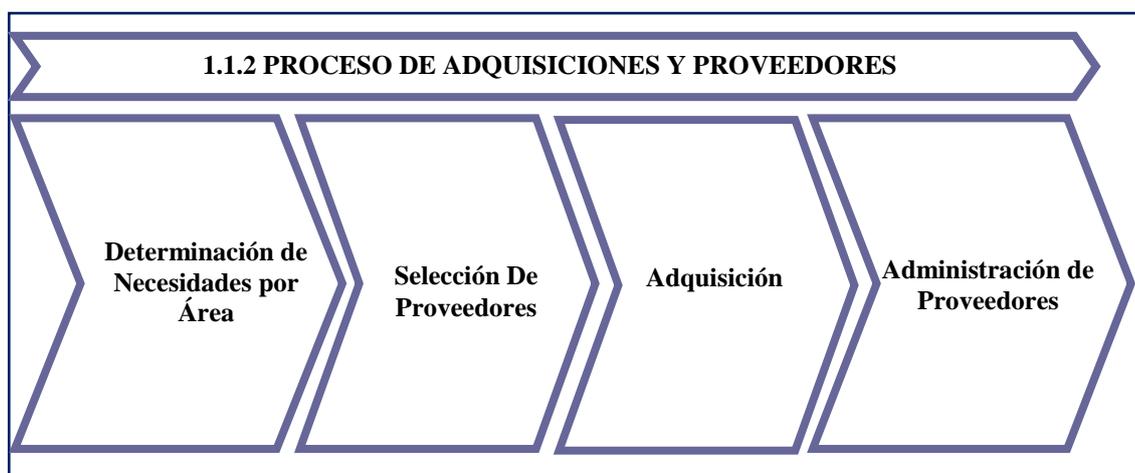
- **ENTREVISTAS Y SELECCIÓN**

Convocatoria a preseleccionados

Aplicación de entrevistas con nivel jerárquico superior al puesto requerido

Cobertura de vacante.

**Gráfico N°56**  
**REPRESENTACIÓN DEL PROCESO DE ADQUISICIONES Y**  
**PROVEEDORES**



**Elaboración:** La Autora

### **DETERMINACIÓN DE ACTIVIDADES**

- **DETERMINACIÓN DE NECESIDADES POR ÁREA**  
Requerimiento de Materiales o Suministros por unidad operativa  
Consolidación de la información de requerimientos  
Identificación de stocks en bodegas de consumo interno  
De requerir adquisición, elaboración de solicitudes de compra  
Verificación y aprobación de solicitudes de compra por jefes de unidades operativas.
  
- **SELECCIÓN DE PROVEEDORES**  
**Montos Bajos**  
Contacto con proveedores tradicionales  
Solicitud de suministros  
**Montos altos**  
Convocatoria a Proveedores  
Selección de proveedores idóneos  
Negociación de formas de pago  
Elaboración y firma de contratos  
Solicitud de suministros

- **ADQUISICIONES**

Recepción de bienes y/o servicios

Aceptación del producto / servicio

Verificación de documentación soporte

Verificación de montos adeudados

Emisión de comprobantes de retención (si aplica)

- **ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES**

Manejo de libros auxiliares por proveedores principales

Manejo de libros auxiliares consolidados por proveedores esporádicos o secundarios

Selección de financiamiento para proveedores

Verificación de no exceder las fechas de vencimiento de las deudas pendientes

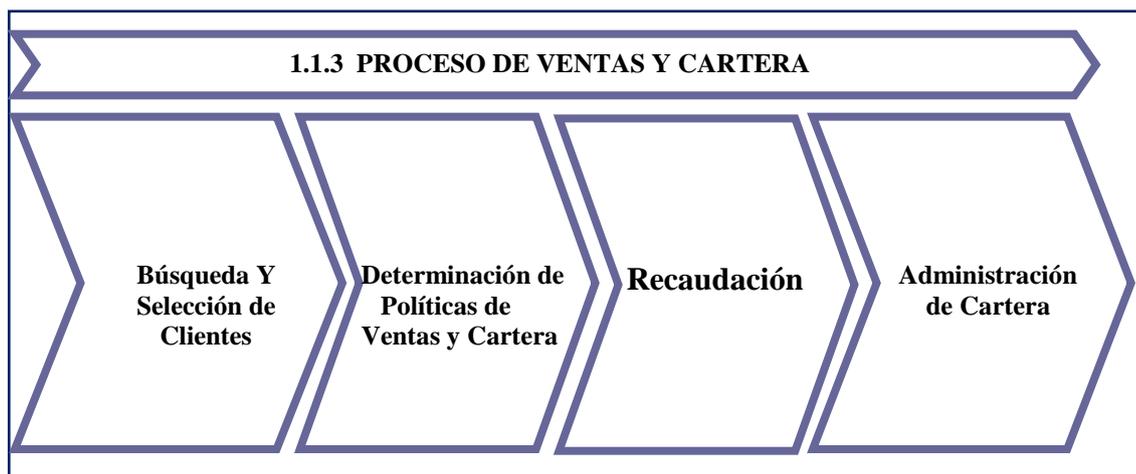
En caso de no contar con financiamiento renegociación de la deuda

Cancelación de pendientes.

Provisión y pago de servicios por consumo

**Gráfico N°57**

**REPRESENTACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS Y CARTERA**



**Elaboración:** La Autora

## DETERMINACIÓN DE ACTIVIDADES

- **BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE CLIENTES**

Identificación de posibles clientes en el mercado empresarial  
Contacto con el posible cliente  
Identificación de necesidades y oportunidades  
Calificación de clientes

- **DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS DE VENTA Y CARTERA**

Determinación de plazos de créditos  
Determinación de techos de venta por cliente

- **RECAUDACIÓN**

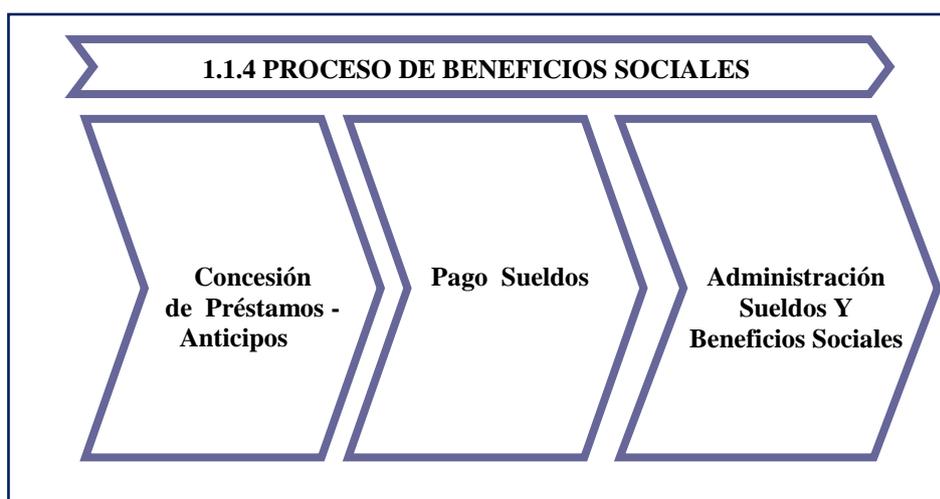
Gestión de cobro por factura vencida  
Contacto con clientes por factura vencida  
Solicitud de depósitos  
Verificación de depósitos

- **ADMINISTRACIÓN DE CARTERA**

Elaboración de reportes de cartera  
Elaboración de reportes de antigüedad de cartera  
Identificación de prescripciones de deuda.

### Gráfico N°58

#### REPRESENTACIÓN DEL PROCESO DE BENEFICIOS SOCIALES



**Elaboración:** La Autora

## **DETERMINACIÓN DE ACTIVIDADES**

- **CONCESIONES DE ANTICIPOS Y PRÉSTAMOS**  
Recepción de solicitudes de préstamos por parte del gerente financiero  
Recepción de solicitudes de anticipos por parte del gerente financiero  
Revisión de solicitudes  
Verificación de firmas en solicitudes  
Revisión de historial de créditos de empleados  
En caso de préstamos determinación de plazos y forma de pago
- **PAGO DE SUELDOS**  
Determinación de pago por tiempos no laborados  
Determinación de pagos legalmente requeridos  
Determinación de subsidios  
Determinación de descuentos a aplicarse  
Generación de roles de pago  
Pagos de sueldos  
Generación de provisiones
- **ADMINISTRACIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES**  
Generación de provisiones por beneficios sociales  
Emisión de roles de pago individuales  
Gestión para firma en roles individuales de sueldos y provisiones

Se identificó las actividades del subproceso de Gestión Administrativa, sin embargo, por motivo de aplicación de Costos ABC, se hace necesario la identificación de los tiempos utilizados en cada actividad:

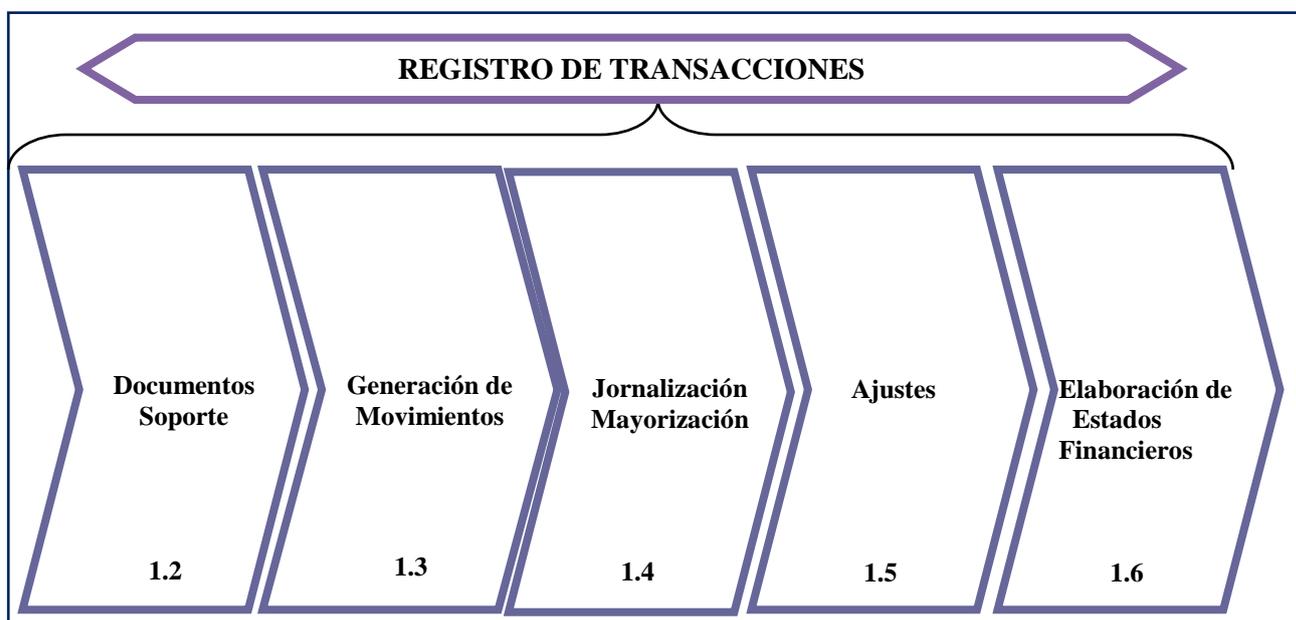
### **Cuadro N°8 DETALLE DE ACTIVIDAD SUBPROCESO 1.1.**

No	Actividad	Tiempo/Horas	Inductor
1.1.1	<b>Proceso de Selección de Personal</b>		
	Identificación de vacantes	5	Cantidad de puestos requeridos
	Determinación del Requerimiento del puesto	9	Cantidad de puestos requeridos
	Recolección y Preselección de Carpetas	8	Número de aspirantes
	Entrevista y selección	8	Cantidad de preseleccionados
1.1.2	<b>Adquisiciones y Proveedores</b>		
	Determinación de requerimientos por área	2	Número de requisiciones
	Selección de proveedores menores	3	Número de órdenes de compra
	Selección de proveedores montos altos	4	Número de órdenes de compra
	Adquisiciones	4	Horas
	Administración de proveedores	5	Número de transacciones de proveedores
1.1.3	<b>Proceso de Ventas y Cartera</b>		
	Búsqueda y selección de clientes	10	Número de clientes
	Determinación de políticas de ventas y cartera	2	Horas
	Recaudación	5	Número de facturas
	Administración de cartera	8	Número de transacciones de clientes
1.1.4	<b>Beneficios Sociales</b>		
	Concesión de préstamos y/o anticipos	12	Números de solicitudes de préstamos
	Pago de sueldos	6	Número de empleados
	Administración de sueldos y beneficios Sociales	10	Horas
<b>TIEMPO TOTAL POR PROCESO (En Horas)</b>		<b>101</b>	

**Elaborado por:** La Autora

Una vez identificadas las actividades del subproceso 1.1 Gestión Administrativa, ha de procederse a la identificación de las actividades de los procesos de concernientes con el registro de transacciones en el área administrativa (procesos detallados del 1.2 al 1.6 respectivamente); para esta identificación de actividades ha de usarse cuadros en los cuales se incluya adicionalmente la clasificación de las funciones según los parámetros descritos en las primeras páginas del presente capítulo.

**Gráfico N°59**  
**REPRESENTACIÓN DEL PROCESO REGISTRO DE**  
**TRANSACCIONES**



**Elaboración:** La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

Cuadro No 9

DETALLE DE ACTIVIDAD SUBPROCESO 1.2									
PROCESO					ADMINISTRACIÓN & REGISTRO DE TRANSACCIONES				
SUBPROCESO					DOCUMENTACIÓN SOPORTE				
No	ACTIVIDAD	IMPORTANCIA		TIEMPO		GENERAN VALOR		Horas	INDUCTOR
		Principal	Secundaria	Permanente	Temporal	Si	No		
	<b>Adquisiciones</b>								
1.2.1	Recepción de facturas.	✓		✓		✓		3	Número de facturas procesadas por día
1.2.2	Revisión factura cumpla requisitos tributarios para emisión.		✓		✓		✓	2	Horas
1.2.3	Elaboración de comprobantes de retención	✓		✓		✓		3	Número de comprobantes emitidos por día
1.2.4	Verificación de % de retención		✓		✓		✓	3	Horas
1.2.5	Despacho de comprobantes de retención		✓	✓			✓	2	Cantidad de comprobantes despachados por día
1.2.6	Envío de documentación para contabilización de movimientos			✓		✓		2	Horas
	<b>Existencias</b>								
1.2.7	Administración del sistema de asignación de costos,		✓	✓		✓		8	Conocimiento del sistema de asignación
1.2.8	Asignación de costos directos e indirectos		✓	✓		✓		4	Total de costos a distribuir
1.2.9	Clasificación de costos en fijos y variables		✓	✓		✓		3	Horas
	<b>Ventas y Cartera</b>								
1.2.10	Verificación de precios de venta vigentes	✓			✓		✓	2	Horas
1.2.11	Emisión de facturas		✓	✓		✓		3	Cantidad de facturas
1.2.12	Verificación de impuestos		✓	✓			✓	3	Horas
1.2.13	Rastreo de comprobantes de retención		✓	✓			✓	5	Horas
1.2.14	Despacho para contabilización de movimientos		✓	✓		✓		2	Horas

**TIEMPO TOTAL POR PROCESO (En Horas)**

**45**



**LA ESPERANZA S.A.**

Cuadro N° 10

DETALLE DE ACTIVIDAD SUBPROCESO 1.3									
PROCESO		ADMINISTRACIÓN & REGISTRO DE TRANSACCIONES							
SUBPROCESO		GENERACION DE MOVIMIENTOS						Cuadro 1/2	
No	ACTIVIDAD	IMPORTANCIA		TIEMPO		GENERAN VALOR		Horas	INDUCTOR
		Principal	Secundaria	Permanente	Temporal	Si	No		
1.3.1	Realizar el movimiento contable por transacción para ser revisados y validados por el contador	✓		✓			✓	20	Horas
<b>Adquisiciones y Pagos</b>									
1.3.2	Aplicar correctamente los porcentajes de retención		✓	✓			✓	5	Horas
1.3.3	Administrar caja chica		✓	✓		✓		5	Horas
1.3.4	Gestión de pago		✓	✓			✓	20	Horas
1.3.5	Manejo contable otros acreedores, nómina	✓		✓			✓	15	Horas
1.3.6	Emisión de cheques		✓	✓			✓	10	Número de cheques emitidos
1.3.7	Entrega de cheques		✓		✓		✓	3	Número de cheques entregados
1.3.8	Elaborar y presentar conciliaciones bancarias mensuales.		✓	✓			✓	3	Horas
<b>Existencias</b>									
1.3.9	Despachos y recepción de los productos			✓			✓	3	Número de unidades por lote de producto
1.3.10	Cálculo de depreciaciones		✓	✓			✓	4	Número de bienes a depreciar
1.3.11	Toma física de activos fijos		✓		✓	✓		5	Cantidad de activos en toma física
1.3.12	Conciliación de saldos contables y activos fijos		✓		✓	✓		2	Horas
1.3.13	Actualización de reportes de inventarios,		✓	✓			✓	2	Número de ítems por lote de producto

**TIEMPO TOTAL POR PROCESO (En Horas)**

**97**



**LA ESPERANZA S.A.**

Cuadro N° 10

DETALLE DE ACTIVIDAD SUBPROCESO 1.3									
PROCESO			ADMINISTRACIÓN & REGISTRO DE TRANSACCIONES						
SUBPROCESO			GENERACION DE MOVIMIENTOS					Cuadro 2/2	
No	ACTIVIDAD	IMPORTANCIA		TIEMPO		GENERAN VALOR		Horas	INDUCTOR
		Principal	Secundaria	Permanente	Temporal	Si	No		
	<b>Ventas y Cartera</b>								
1.3.14	Administrar cuentas de clientes.		✓	✓		✓		4	Cantidad de clientes
1.3.15	Elaborar reportes de ventas analíticos.		✓	✓			✓	3	Horas
1.3.16	Recálculo de retenciones aplicadas por clientes		✓		✓		✓	3	Horas
	<b>Impuestos</b>								
1.3.17	Preparar y declarar impuestos en las fechas establecidas		✓	✓		✓		2	Horas
1.3.18	Verificar la vigencia de documentos de soporte tributario.		✓		✓		✓	2	Tipos de documentos soporte

**TIEMPO TOTAL POR PROCESO (En Horas)**

**14**



**LA ESPERANZA S.A.**

Cuadro No 11

DETALLE DE ACTIVIDAD SUBPROCESO 1.4									
PROCESO		ADMINISTRACIÓN & REGISTRO DE TRANSACCIONES							
SUBPROCESO		JORNALIZACIÓN Y MAYORIZACIÓN							
No	ACTIVIDAD	IMPORTANCIA		TIEMPO		GENERAN VALOR		Horas	INDUCTOR
		Principal	Secundaria	Permanente	Temporal	Si	No		
	<b>Jornalización</b>								
1.4.1	Aprobación de registros	✓		✓		✓		10	Número de registros
1.4.2	Verificación de Principios Contables	✓		✓			✓	4	Número de registros
1.4.3	Control interno	✓		✓			✓	3	Número de registros
1.4.4	Codificación según plan de cuentas		✓	✓			✓	4	Número de registros por día
	<b>Mayorización</b>								
1.4.5	Procesar información	✓		✓		✓		15	Total de cuentas que tuvieron movimiento

**TIEMPO TOTAL POR PROCESO (En Horas)**

**36**



**LA ESPERANZA S.A.**

Cuadro N° 12

**DETALLE DE ACTIVIDAD SUBPROCESOS 1.5**

PROCESO		ADMINISTRACIÓN & REGISTRO DE TRANSACCIONES							
SUBPROCESO		DETERMINACIÓN DE AJUSTES							
No	ACTIVIDAD	IMPORTANCIA		TIEMPO		GENERAN VALOR		Horas	INDUCTOR
		Principal	Secundaria	Permanente	Temporal	Si	No		
	<b>AJUSTES</b>								
1.5.1	Identificación de errores contables	✓		✓		✓		3	Número de errores identificados
1.5.2	Identificación de omisiones contables	✓		✓		✓		4	Número de omisiones identificadas
1.5.3	Reclasificación de cuentas		✓		✓		✓	3	Tiempo usado en proceso
1.5.4	Reversión de asientos		✓		✓		✓	3	Tiempo usado en proceso
1.5.5	Cierre de asientos de gastos	✓		✓		✓		2	Tiempo usado en proceso
1.5.6	Validación de asientos de ajuste	✓		✓				3	Número de asientos autorizados
1.5.7	Registro en el sistema		✓					3	Tiempo usado en proceso

**TIEMPO TOTAL POR PROCESO (En Horas)**

**21**



**LA ESPERANZA S.A.**

Cuadro N° 13

DETALLE DE ACTIVIDAD SUBPROCESOS 1.6									
PROCESO		ADMINISTRACIÓN & REGISTRO DE TRANSACCIONES							
SUBPROCESO		EMISIÓN DE BALANCES							
No	ACTIVIDAD	IMPORTANCIA		TIEMPO		GENERAN VALOR		Horas	INDUCTOR
		Principal	Secundaria	Permanente	Temporal	Si	No		
	<b>EMISIÓN DE BALANCES</b>								
1.6.1	Consolidación de información contable		✓	✓			✓	2	horas
1.6.2	Elaboración del Estado de Producción y Ventas	✓		✓		✓		2	horas
1.6.3	Elaboración Estado de resultados integral (propuesto)							3	horas
1.6.4	Emisión de Balance General	✓		✓		✓		2	horas
1.6.5	Elaboración de Estado de Cambios en el Patrimonio (propuesto)							2	horas
1.6.6	Elaboración de Flujo de Efectivo (propuesto)							3	horas
1.6.7	Elaboración de notas explicativas		✓	✓		✓		2	horas
1.6.8	Análisis e interpretación de estados financieros	✓		✓		✓		4	horas
<b>TIEMPO TOTAL POR PROCESO (En Horas)</b>								<b>20</b>	

Cuadro N° 14

RESUMEN DE TIEMPO		
Subproc	Detalle	Tiempo Por Actividad
1.1	Gestión Administrativa	101
1.2	Generación de Movimientos	111
1.3	Documentos Soporte	45
1.4	Jornalización & Mayorización	36
1.5	Ajustes	21
1.6	Elaboración de Estados Financieros	20
<b>TIEMPO TOTAL PROMEDIO REQUERIDO EN PROCESO PRODUCTIVO</b>		<b>289</b>
<b>INDUCTOR</b>		<b>horas</b>



# LA ESPERANZA S.A.

Cuadro No 15  
DETERMINACIÓN DE RECURSOS A ASIGNARSE

RECURSOS	INDUCTOR	VALOR
<b>Recursos Materiales</b>		
Útiles de oficina	%	820
Consumo de agua	%	974
Consumo de energía eléctrica	%	1,391
Suministros de Computación	%	416
Copias y Fotografías	%	103
Depreciación edificios	m2	3,252 **
Depreciación eq. Computación	tiempo por actividad	650
Mantenimiento maquinarias y equipo	tiempo por actividad	420
Mantenimiento vehículos	tiempo por actividad	2,781
Mantenimiento equipo de computación	tiempo por actividad	952
Arrendamiento de equipos	tiempo por actividad	121
<b>Recursos Financieros</b>		
Sueldo Gerencia general	tiempo por actividad	6,618
Sueldo Gerencia financiera	tiempo por actividad	6,444
Sueldo Contabilidad	tiempo por actividad	4,773
Sueldo Auxiliar de Contabilidad	tiempo por actividad	2,200
Sueldo Secretarías	tiempo por actividad	1,440
Consumo telefónico	%	1,879
Consumo internet	%	5,116
Publicidad	tiempo por actividad	523
Beneficios Sociales	%	7,177
Limpieza y Aseo	%	696
<b>Recursos Humanos</b>		
Consumo Cafetería y Refrigerios	tiempo por actividad	616
Servicio de Guardiana y Vigilancia	horas	1,183
Reclutamiento y Capacitación	tiempo por actividad	787
Movilización	km recorridos	300 ^
<b>TOTAL RECURSOS A ASIGNARSE</b>		<b>51,632</b>

^ 50.000 km recorridos mes de octubre

DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO DE SUMINISTROS EN % \*\*

RECURSOS	PROCESOS						TOTAL (%)
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	
Útiles de oficina	45%	18%	15%	5%	9%	8%	100%
Consumo de agua	65%	10%	12%	5%	3%	5%	100%
Consumo de energía eléctrica	25%	13%	20%	15%	12%	15%	100%
Suministros de Computación	30%	15%	20%	10%	10%	15%	100%
Copias y Fotografías	35%	12%	10%	15%	10%	18%	100%
Consumo telefónico	22%	12%	20%	15%	13%	18%	100%
Consumo internet	22%	12%	20%	15%	13%	18%	100%
Limpieza y Aseo	19%	18%	15%	15%	15%	18%	100%
Beneficios Sociales	30%	15%	12%	12%	13%	18%	100%

DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO DE SUMINISTROS EN HORAS \*\*

RECURSOS	PROCESOS						TOTAL (horas)
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	
Depreciación equipo de computación	55	40	40	30	30	45	240
Mantenimiento maquinarias y equipo	30	-	-	-	-	-	30
Mantenimiento vehículos	8	-	-	-	-	10	18
Mantenimiento equipo de computación	5	3	3	5	5	5	26
Arrendamiento de equipos	45	40	35	32	38	50	240
Sueldo Gerencia general	50	25	30	30	35	70	240
Sueldo Gerencia financiera	30	10	30	10	40	120	240
Sueldo Contabilidad	45	30	40	30	45	50	240
Sueldo Auxiliar de Contabilidad	45	30	40	30	45	50	240
Sueldo Secretarías	100	60	80	-	-	-	240
Publicidad	40	-	-	-	-	40	40
Consumo Cafetería y Refrigerios	4	4	4	4	4	4	24
Reclutamiento y Capacitación	20	-	-	-	-	-	20
Servicio de Guardiana y Vigilancia	40	40	40	40	40	40	240

DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO DE DEPRECIACIÓN EN m2 /km\*\*

RECURSOS	PROCESOS						TOTAL
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	
Depreciación edificios	25	20	20	15	12	18	110
Movilización	28000	4,000	3,000	2,000	2,000	11,000	50,000

\*\* Información proporcionada por la administración  
ver referencia Subprocesos Cuadro N° 14



**Cuadro N° 16**  
**ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR SUBPROCESOS**  
**(Expresado en dólares)**

PROCESO ADMINISTRACIÓN & REGISTRO DE TRANSACCIONES					
SUBPROCESO 1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
RECURSOS	ACTIVIDADES				TOTAL
	1.1.1	1.1.2	1.1.3	1.1.4	
<b>Recursos Materiales</b>					
Útiles de oficina	109.60	65.76	91.34	102.30	<b>369.00</b>
Consumo de agua	188.06	112.83	156.71	175.52	<b>633.13</b>
Consumo de energía eléctrica	103.33	62.00	86.11	96.44	<b>347.87</b>
Suministros de Computacion	37.07	22.24	30.89	34.60	<b>124.80</b>
Copias y Fotografías	10.68	6.41	8.90	9.97	<b>35.95</b>
Depreciación edificios	219.55	131.73	182.96	204.91	<b>739.16</b>
Depreciación eq. Computación	44.26	26.56	36.88	41.31	<b>149.01</b>
Mantenimiento maquinarias y equipo	124.73	74.84	103.94	116.42	<b>419.94</b>
Mantenimiento vehículos	367.11	220.27	305.93	342.64	<b>1,235.95</b>
Mantenimiento equipo de computacion	54.36	32.62	45.30	50.74	<b>183.01</b>
Arrendamiento de equipos	6.73	4.04	5.61	6.28	<b>22.66</b>
<b>Subtotal Recursos Materiales</b>	<b>1,265.49</b>	<b>759.29</b>	<b>1,054.57</b>	<b>1,181.12</b>	<b>4,260.48</b>
<b>Recursos Financieros</b>					
Sueldo Gerencia general	409.53	245.72	341.27	382.23	<b>1,378.75</b>
Sueldo Gerencia financiera	239.26	143.55	199.38	223.31	<b>805.50</b>
Sueldo Contabilidad	265.83	159.50	221.53	248.11	<b>894.97</b>
Sueldo Auxiliar de Contabilidad	122.52	73.51	102.10	114.36	<b>412.50</b>
Sueldo Secretaría	178.23	106.94	148.52	166.34	<b>600.03</b>
Consumo telefónico	122.75	73.65	102.30	114.57	<b>413.27</b>
Consumo internet	334.31	200.59	278.59	312.03	<b>1,125.52</b>
Publicidad	155.35	93.21	129.46	144.99	<b>523.00</b>
Beneficios Sociales	639.53	383.72	532.95	596.90	<b>2,153.10</b>
Limpieza y Aseo	39.26	23.56	32.72	36.65	<b>132.19</b>
<b>Subtotal Recursos Financieros</b>	<b>2,506.58</b>	<b>1,503.95</b>	<b>2,088.82</b>	<b>2,339.48</b>	<b>8,438.83</b>
<b>Recursos Humanos</b>					
Consumo Cafetería y Refrigerios	30.51	18.31	25.43	28.48	<b>102.72</b>
Servicio de Guardianía y Vigilancia	58.55	35.13	48.79	54.65	<b>197.13</b>
Reclutamiento y Capacitacion	233.78	140.27	194.81	218.19	<b>787.04</b>
Movilizacion	49.90	29.94	41.58	46.57	<b>168.00</b>
<b>Subtotal Recursos Humanos</b>	<b>372.74</b>	<b>223.64</b>	<b>310.62</b>	<b>347.89</b>	<b>1,254.89</b>
<b>TOTAL POR PROCESO</b>	<b>4,144.81</b>	<b>2,486.89</b>	<b>3,454.01</b>	<b>3,868.49</b>	<b>13,954.20</b>

ver referencia procesos Cuadro N° 9

Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

**Cuadro N° 17**  
**ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR SUBPROCESOS 1.2**  
 (Expresado en dólares)

PROCESO SUBPROCESO	ADMINISTRACIÓN & REGISTRO DE TRANSACCIONES														TOTAL
	DOCUMENTACIÓN SOPORTE														
RECURSOS	ACTIVIDADES														TOTAL
	1.2.1	1.2.2	1.2.3	1.2.4	1.2.5	1.2.6	1.2.7	1.2.8	1.2.9	1.2.10	1.2.11	1.2.12	1.2.13	1.2.14	
<b>Recursos Materiales</b>															
Útiles de oficina	9.84	6.56	9.84	9.84	6.56	6.56	26.24	13.12	9.84	6.56	9.84	9.84	16.40	6.56	147.60
Consumo de agua	6.49	4.33	6.49	6.49	4.33	4.33	17.32	8.66	6.49	4.33	6.49	6.49	10.82	4.33	97.40
Consumo de energía eléctrica	12.06	8.04	12.06	12.06	8.04	8.04	32.16	16.08	12.06	8.04	12.06	12.06	20.10	8.04	180.89
Suministros de computación	4.16	2.77	4.16	4.16	2.77	2.77	11.09	5.55	4.16	2.77	4.16	4.16	6.93	2.77	62.40
Copias y Fotografías	0.82	0.55	0.82	0.82	0.55	0.55	2.19	1.10	0.82	0.55	0.82	0.82	1.37	0.55	12.33
Depreciación edificios	39.42	26.28	39.42	39.42	26.28	26.28	105.12	52.56	39.42	26.28	39.42	39.42	65.70	26.28	591.32
Depreciación eq. Computación	7.22	4.82	7.22	7.22	4.82	4.82	19.27	9.63	7.22	4.82	7.22	7.22	12.04	4.82	108.37
Mantenimiento maquinarias y equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento vehículos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento equipo de computación	7.32	4.88	7.32	7.32	4.88	4.88	19.52	9.76	7.32	4.88	7.32	7.32	12.20	4.88	109.81
Arrendamiento de equipos	1.34	0.90	1.34	1.34	0.90	0.90	3.58	1.79	1.34	0.90	1.34	1.34	2.24	0.90	20.14
<b>Subtotal Recursos Materiales</b>	<b>88.68</b>	<b>59.12</b>	<b>88.68</b>	<b>88.68</b>	<b>59.12</b>	<b>59.12</b>	<b>236.49</b>	<b>118.25</b>	<b>88.68</b>	<b>59.12</b>	<b>88.68</b>	<b>88.68</b>	<b>147.81</b>	<b>59.12</b>	<b>1,330.27</b>
<b>Recursos Financieros</b>															
Sueldo Gerencia general	45.96	30.64	45.96	45.96	30.64	30.64	122.56	61.28	45.96	30.64	45.96	45.96	76.60	30.64	689.38
Sueldo Gerencia financiera	17.90	11.93	17.90	17.90	11.93	11.93	47.73	23.87	17.90	11.93	17.90	17.90	29.83	11.93	268.50
Sueldo Contabilidad	39.78	26.52	39.78	39.78	26.52	26.52	106.07	53.04	39.78	26.52	39.78	39.78	66.29	26.52	596.65
Sueldo Auxiliar de Contabilidad	18.33	12.22	18.33	18.33	12.22	12.22	48.89	24.44	18.33	12.22	18.33	18.33	30.56	12.22	275.00
Sueldo Secretaría	24.00	16.00	24.00	24.00	16.00	16.00	64.00	32.00	24.00	16.00	24.00	24.00	40.00	16.00	360.02
Consumo telefónico	15.03	10.02	15.03	15.03	10.02	10.02	40.07	20.04	15.03	10.02	15.03	15.03	25.05	10.02	225.42
Consumo internet	40.93	27.29	40.93	40.93	27.29	27.29	109.14	54.57	40.93	27.29	40.93	40.93	68.21	27.29	613.92
Publicidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Beneficios Sociales	71.77	47.85	71.77	71.77	47.85	47.85	191.39	95.69	71.77	47.85	71.77	71.77	119.62	47.85	1,076.55
Limpieza y Aseo	8.35	5.57	8.35	8.35	5.57	5.57	22.26	11.13	8.35	5.57	8.35	8.35	13.91	5.57	125.23
<b>Subtotal Recursos Financieros</b>	<b>282.04</b>	<b>188.03</b>	<b>282.04</b>	<b>282.04</b>	<b>188.03</b>	<b>188.03</b>	<b>752.12</b>	<b>376.06</b>	<b>282.04</b>	<b>188.03</b>	<b>282.04</b>	<b>282.04</b>	<b>470.07</b>	<b>188.03</b>	<b>4,230.66</b>
<b>Recursos Humanos</b>															
Consumo Cafetería y Refrigerios	6.85	4.57	6.85	6.85	4.57	4.57	18.26	9.13	6.85	4.57	6.85	6.85	11.41	4.57	102.72
Servicio de Guardianía y Vigilancia	13.14	8.76	13.14	13.14	8.76	8.76	35.04	17.52	13.14	8.76	13.14	13.14	21.90	8.76	197.13
Reclutamiento y Capacitación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Movilización	1.60	1.07	1.60	1.60	1.07	1.07	4.27	2.13	1.60	1.07	1.60	1.60	2.67	1.07	24.00
<b>Subtotal Recursos Humanos</b>	<b>21.59</b>	<b>14.39</b>	<b>21.59</b>	<b>21.59</b>	<b>14.39</b>	<b>14.39</b>	<b>57.57</b>	<b>28.79</b>	<b>21.59</b>	<b>14.39</b>	<b>21.59</b>	<b>21.59</b>	<b>35.98</b>	<b>14.39</b>	<b>323.85</b>
<b>TOTAL POR PROCESO</b>	<b>392.32</b>	<b>261.55</b>	<b>392.32</b>	<b>392.32</b>	<b>261.55</b>	<b>261.55</b>	<b>1,046.18</b>	<b>523.09</b>	<b>392.32</b>	<b>261.55</b>	<b>392.32</b>	<b>392.32</b>	<b>653.86</b>	<b>261.55</b>	<b>5,884.78</b>

ver referencia procesos Cuadro N° 10  
 Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

**Cuadro N° 18**  
**ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR SUBPROCESOS 1.3**  
**(Expresado en dólares)**

PROCESO SUBPROCESO	ADMINISTRACIÓN & REGISTRO DE TRANSACCIONES GENERACIÓN DE MOVIMIENTOS																		TOTAL
	ACTIVIDADES																		
RECURSOS	1.3.1	1.3.2	1.3.3	1.3.4	1.3.5	1.3.6	1.3.7	1.3.8	1.3.9	1.3.10	1.3.11	1.3.12	1.3.13	1.3.14	1.3.15	1.3.16	1.3.17	1.3.18	
<b>Recursos Materiales</b>																			
Útiles de oficina	22.16	5.54	5.54	22.16	16.62	11.08	3.32	3.32	3.32	4.43	5.54	2.22	2.22	4.43	3.32	3.32	2.22	2.22	123.00
Consumo de agua	21.06	5.27	5.27	21.06	15.80	10.53	3.16	3.16	3.16	4.21	5.27	2.11	2.11	4.21	3.16	3.16	2.11	2.11	116.89
Consumo de energía eléctrica	50.14	12.54	12.54	50.14	37.61	25.07	7.52	7.52	7.52	10.03	12.54	5.01	5.01	10.03	7.52	7.52	5.01	5.01	278.30
Suministros de computación	14.99	3.75	3.75	14.99	11.24	7.50	2.25	2.25	2.25	3.00	3.75	1.50	1.50	3.00	2.25	2.25	1.50	1.50	83.20
Copias y Fotografías	1.85	0.46	0.46	1.85	1.39	0.93	0.28	0.28	0.28	0.37	0.46	0.19	0.19	0.37	0.28	0.28	0.19	0.19	10.27
Depreciación edificios	106.54	26.64	26.64	106.54	79.91	53.27	15.98	15.98	15.98	21.31	26.64	10.65	10.65	21.31	15.98	15.98	10.65	10.65	591.32
Depreciación eq. Computación	19.53	4.88	4.88	19.53	14.65	9.76	2.93	2.93	2.93	3.91	4.88	1.95	1.95	3.91	2.93	2.93	1.95	1.95	108.37
Mantenimiento maquinarias y equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento vehículos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento equipo de computación	19.78	4.95	4.95	19.78	14.84	9.89	2.97	2.97	2.97	3.96	4.95	1.98	1.98	3.96	2.97	2.97	1.98	1.98	109.81
Arrendamiento de equipos	3.18	0.79	0.79	3.18	2.38	1.59	0.48	0.48	0.48	0.64	0.79	0.32	0.32	0.64	0.48	0.48	0.32	0.32	17.62
<b>Subtotal Recursos Materiales</b>	<b>259.24</b>	<b>64.81</b>	<b>64.81</b>	<b>259.24</b>	<b>194.43</b>	<b>129.62</b>	<b>38.89</b>	<b>38.89</b>	<b>38.89</b>	<b>51.85</b>	<b>64.81</b>	<b>25.92</b>	<b>25.92</b>	<b>51.85</b>	<b>38.89</b>	<b>38.89</b>	<b>25.92</b>	<b>25.92</b>	<b>1,438.78</b>
<b>Recursos Financieros</b>																			
Sueldo Gerencia general	149.05	37.26	37.26	149.05	111.79	74.53	22.36	22.36	22.36	29.81	37.26	14.91	14.91	29.81	22.36	22.36	14.91	14.91	827.25
Sueldo Gerencia financiera	145.14	36.28	36.28	145.14	108.85	72.57	21.77	21.77	21.77	29.03	36.28	14.51	14.51	29.03	21.77	21.77	14.51	14.51	805.50
Sueldo Contabilidad	143.34	35.83	35.83	143.34	107.50	71.67	21.50	21.50	21.50	28.67	35.83	14.33	14.33	28.67	21.50	21.50	14.33	14.33	795.53
Sueldo Auxiliar de Contabilidad	66.07	16.52	16.52	66.07	49.55	33.03	9.91	9.91	9.91	13.21	16.52	6.61	6.61	13.21	9.91	9.91	6.61	6.61	366.67
Sueldo Secretaría	86.49	21.62	21.62	86.49	64.87	43.25	12.97	12.97	12.97	17.30	21.62	8.65	8.65	17.30	12.97	12.97	8.65	8.65	480.02
Consumo telefónico	67.69	16.92	16.92	67.69	50.77	33.85	10.15	10.15	10.15	13.54	16.92	6.77	6.77	13.54	10.15	10.15	6.77	6.77	375.70
Consumo internet	184.36	46.09	46.09	184.36	138.27	92.18	27.65	27.65	27.65	36.87	46.09	18.44	18.44	36.87	27.65	27.65	18.44	18.44	1,023.20
Publicidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Beneficios Sociales	155.18	38.79	38.79	155.18	116.38	77.59	23.28	23.28	23.28	31.04	38.79	15.52	15.52	31.04	23.28	23.28	15.52	15.52	861.24
Limpieza y Aseo	18.80	4.70	4.70	18.80	14.10	9.40	2.82	2.82	2.82	3.76	4.70	1.88	1.88	3.76	2.82	2.82	1.88	1.88	104.36
<b>Subtotal Recursos Financieros</b>	<b>1,016.12</b>	<b>254.03</b>	<b>254.03</b>	<b>1,016.12</b>	<b>762.09</b>	<b>508.06</b>	<b>152.42</b>	<b>152.42</b>	<b>152.42</b>	<b>203.22</b>	<b>254.03</b>	<b>101.61</b>	<b>101.61</b>	<b>203.22</b>	<b>152.42</b>	<b>152.42</b>	<b>101.61</b>	<b>101.61</b>	<b>5,639.47</b>
<b>Recursos Humanos</b>																			
Consumo Cafetería y Refrigerios	18.51	4.63	4.63	18.51	13.88	9.25	2.78	2.78	2.78	3.70	4.63	1.85	1.85	3.70	2.78	2.78	1.85	1.85	102.72
Servicio de Guardiana y Vigilancia	35.52	8.88	8.88	35.52	26.64	17.76	5.33	5.33	5.33	7.10	8.88	3.55	3.55	7.10	5.33	5.33	3.55	3.55	197.13
Reclutamiento y Capacitación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Movilización	3.24	0.81	0.81	3.24	2.43	1.62	0.49	0.49	0.49	0.65	0.81	0.32	0.32	0.65	0.49	0.49	0.32	0.32	18.00
<b>Subtotal Recursos Humanos</b>	<b>57.27</b>	<b>14.32</b>	<b>14.32</b>	<b>57.27</b>	<b>42.95</b>	<b>28.63</b>	<b>8.59</b>	<b>8.59</b>	<b>8.59</b>	<b>11.45</b>	<b>14.32</b>	<b>5.73</b>	<b>5.73</b>	<b>11.45</b>	<b>8.59</b>	<b>8.59</b>	<b>5.73</b>	<b>5.73</b>	<b>317.85</b>
<b>TOTAL POR PROCESO</b>	<b>1,332.63</b>	<b>333.16</b>	<b>333.16</b>	<b>1,332.63</b>	<b>999.47</b>	<b>666.32</b>	<b>199.89</b>	<b>199.89</b>	<b>199.89</b>	<b>266.53</b>	<b>333.16</b>	<b>133.26</b>	<b>133.26</b>	<b>266.53</b>	<b>199.89</b>	<b>199.89</b>	<b>133.26</b>	<b>133.26</b>	<b>7,396.10</b>

ver referencia procesos Cuadro N° 11

Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

**Cuadro N° 19**  
**ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR SUBPROCESOS 1.4**  
 (Expresado en dólares)

PROCESO	ADMINISTRACIÓN & REGISTRO DE TRANSACCIONES					
	SUBPROCESO JORNALIZACIÓN & MAYORIZACIÓN					
RECURSOS	ACTIVIDADES					TOTAL
	1.4.1	1.4.2	1.4.3	1.4.4	1.4.5	
<b>Recursos Materiales</b>						
Útiles de oficina	11.39	4.56	3.42	4.56	17.08	41.00
Consumo de agua	13.53	5.41	4.06	5.41	20.29	48.70
Consumo de energía eléctrica	57.98	23.19	17.39	23.19	86.97	208.72
Suministros de computación	11.56	4.62	3.47	4.62	17.33	41.60
Copias y Fotografías	4.28	1.71	1.28	1.71	6.42	15.41
Depreciación edificios	123.19	49.28	36.96	49.28	184.79	443.49
Depreciación eq. Computación	22.58	9.03	6.77	9.03	33.87	81.28
Mantenimiento maquinarias y equipo	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento vehículos	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento equipo de computación	50.84	20.33	15.25	20.33	76.25	183.01
Arrendamiento de equipos	4.48	1.79	1.34	1.79	6.71	16.11
<b>Subtotal Recursos Materiales</b>	<b>299.81</b>	<b>119.93</b>	<b>89.94</b>	<b>119.93</b>	<b>449.72</b>	<b>1,079.33</b>
<b>Recursos Financieros</b>						
Sueldo Gerencia general	229.79	91.92	68.94	91.92	344.69	827.25
Sueldo Gerencia financiera	74.58	29.83	22.38	29.83	111.88	268.50
Sueldo Contabilidad	165.74	66.29	49.72	66.29	248.60	596.65
Sueldo Auxiliar de Contabilidad	76.39	30.56	22.92	30.56	114.58	275.00
Sueldo Secretaría	-	-	-	-	-	-
Consumo telefónico	78.27	31.31	23.48	31.31	117.41	281.78
Consumo internet	213.17	85.27	63.95	85.27	319.75	767.40
Publicidad	-	-	-	-	-	-
Beneficios Sociales	239.23	95.69	71.77	95.69	358.85	861.24
Limpieza y Aseo	28.99	11.60	8.70	11.60	43.48	104.36
<b>Subtotal Recursos Financieros</b>	<b>1,106.16</b>	<b>442.46</b>	<b>331.85</b>	<b>442.46</b>	<b>1,659.24</b>	<b>3,982.18</b>
<b>Recursos Humanos</b>						
Consumo Cafetería y Refrigerios	28.53	11.41	8.56	11.41	42.80	102.72
Servicio de Guardianía y Vigilancia	54.76	21.90	16.43	21.90	82.14	197.13
Reclutamiento y Capacitación	-	-	-	-	-	-
Movilización	3.33	1.33	1.00	1.33	5.00	12.00
<b>Subtotal Recursos Humanos</b>	<b>86.62</b>	<b>34.65</b>	<b>25.99</b>	<b>34.65</b>	<b>129.94</b>	<b>311.85</b>
<b>TOTAL POR PROCESO</b>	<b>1,492.60</b>	<b>597.04</b>	<b>447.78</b>	<b>597.04</b>	<b>2,238.90</b>	<b>5,373.35</b>

ver referencia procesos Cuadro N° 12

Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

**Cuadro N° 20**  
**ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR SUBPROCESOS 1.5**  
**(Expresado en dólares)**

PROCESO ADMINISTRACIÓN & REGISTRO DE TRANSACCIONES								
SUBPROCESO DETERMINACIÓN DE AJUSTES								
ACTIVIDADES								
RECURSOS	1.5.1	1.5.2	1.5.3	1.5.4	1.5.5	1.5.6	1.5.7	TOTAL
<b>Recursos Materiales</b>								
Útiles de oficina	10.54	14.06	10.54	10.54	7.03	10.54	10.54	73.80
Consumo de agua	4.17	5.57	4.17	4.17	2.78	4.17	4.17	29.22
Consumo de energía eléctrica	23.85	31.81	23.85	23.85	15.90	23.85	23.85	166.98
Suministros de computación	5.94	7.92	5.94	5.94	3.96	5.94	5.94	41.60
Copias y Fotografías	1.47	1.96	1.47	1.47	0.98	1.47	1.47	10.27
Depreciación edificios	50.68	67.58	50.68	50.68	33.79	50.68	50.68	354.79
Depreciación eq. Computación	11.61	15.48	11.61	11.61	7.74	11.61	11.61	81.28
Mantenimiento maquinarias y equipo	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento vehículos	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento equipo de computación	26.14	34.86	26.14	26.14	17.43	26.14	26.14	183.01
Arrendamiento de equipos	2.73	3.64	2.73	2.73	1.82	2.73	2.73	19.13
<b>Subtotal Recursos Materiales</b>	<b>137.16</b>	<b>182.87</b>	<b>137.16</b>	<b>137.16</b>	<b>91.44</b>	<b>137.16</b>	<b>137.16</b>	<b>960.09</b>
<b>Recursos Financieros</b>								
Sueldo Gerencia general	137.88	183.83	137.88	137.88	91.92	137.88	137.88	965.13
Sueldo Gerencia financiera	153.43	204.57	153.43	153.43	102.29	153.43	153.43	1,074.00
Sueldo Contabilidad	127.85	170.47	127.85	127.85	85.24	127.85	127.85	894.97
Sueldo Auxiliar de Contabilidad	58.93	78.57	58.93	58.93	39.29	58.93	58.93	412.50
Sueldo Secretaría	-	-	-	-	-	-	-	-
Consumo telefónico	34.89	46.52	34.89	34.89	23.26	34.89	34.89	244.21
Consumo internet	95.01	126.68	95.01	95.01	63.34	95.01	95.01	665.08
Publicidad	-	-	-	-	-	-	-	-
Beneficios Sociales	133.29	177.72	133.29	133.29	88.86	133.29	133.29	933.01
Limpieza y Aseo	14.91	19.88	14.91	14.91	9.94	14.91	14.91	104.36
<b>Subtotal Recursos Financieros</b>	<b>756.18</b>	<b>1,008.24</b>	<b>756.18</b>	<b>756.18</b>	<b>504.12</b>	<b>756.18</b>	<b>756.18</b>	<b>5,293.25</b>
<b>Recursos Humanos</b>								
Consumo Cafetería y Refrigerios	14.67	19.57	14.67	14.67	9.78	14.67	14.67	102.72
Servicio de Guardianía y Vigilancia	28.16	37.55	28.16	28.16	18.77	28.16	28.16	197.13
Reclutamiento y Capacitación	-	-	-	-	-	-	-	-
Movilización	1.71	2.29	1.71	1.71	1.14	1.71	1.71	12.00
<b>Subtotal Recursos Humanos</b>	<b>44.55</b>	<b>59.40</b>	<b>44.55</b>	<b>44.55</b>	<b>29.70</b>	<b>44.55</b>	<b>44.55</b>	<b>311.85</b>
<b>TOTAL POR PROCESO</b>	<b>937.88</b>	<b>1,250.51</b>	<b>937.88</b>	<b>937.88</b>	<b>625.26</b>	<b>937.88</b>	<b>937.88</b>	<b>6,565.19</b>



**LA ESPERANZA S.A.**

**Cuadro N° 21**  
**ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR SUBPROCESOS 1.6**  
 (Expresado en dólares)

PROCESO SUBPROCESO	ADMINISTRACIÓN & REGISTRO DE TRANSACCIONES EMISIÓN DE BALANCES								
	ACTIVIDADES								
RECURSOS	1.6.1	1.6.2	1.6.3	1.6.4	1.6.5	1.6.6	1.6.7	1.6.8	TOTAL
<b>Recursos Materiales</b>									
Útiles de oficina	6.56	6.56	9.84	6.56	6.56	9.84	6.56	13.12	65.60
Consumo de agua	4.87	4.87	7.31	4.87	4.87	7.31	4.87	9.74	48.70
Consumo de energía eléctrica	20.87	20.87	31.31	20.87	20.87	31.31	20.87	41.74	208.72
Suministros de computación	6.24	6.24	9.36	6.24	6.24	9.36	6.24	12.48	62.40
Copias y Fotografías	1.85	1.85	2.77	1.85	1.85	2.77	1.85	3.70	18.49
Depreciación edificios	53.22	53.22	79.83	53.22	53.22	79.83	53.22	106.44	532.19
Depreciación eq. Computación	12.19	12.19	18.29	12.19	12.19	18.29	12.19	24.38	121.92
Mantenimiento maquinarias y equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento vehículos	154.49	154.49	231.74	154.49	154.49	231.74	154.49	308.99	1,544.94
Mantenimiento equipo de computación	18.30	18.30	27.45	18.30	18.30	27.45	18.30	36.60	183.01
Arrendamiento de equipos	2.52	2.52	3.78	2.52	2.52	3.78	2.52	5.04	25.18
<b>Subtotal Recursos Materiales</b>	<b>281.12</b>	<b>281.12</b>	<b>421.67</b>	<b>281.12</b>	<b>281.12</b>	<b>421.67</b>	<b>281.12</b>	<b>562.23</b>	<b>2,811.15</b>
<b>Recursos Financieros</b>									
Sueldo Gerencia general	193.03	193.03	289.54	193.03	193.03	289.54	193.03	386.05	1,930.25
Sueldo Gerencia financiera	322.20	322.20	483.30	322.20	322.20	483.30	322.20	644.40	3,222.00
Sueldo Contabilidad	99.44	99.44	149.16	99.44	99.44	149.16	99.44	198.88	994.41
Sueldo Auxiliar de Contabilidad	45.83	45.83	68.75	45.83	45.83	68.75	45.83	91.67	458.33
Sueldo Secretaría	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Consumo telefónico	33.81	33.81	50.72	33.81	33.81	50.72	33.81	67.63	338.13
Consumo internet	92.09	92.09	138.13	92.09	92.09	138.13	92.09	184.18	920.88
Publicidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Beneficios Sociales	129.19	129.19	193.78	129.19	129.19	193.78	129.19	258.37	1,291.86
Limpieza y Aseo	12.52	12.52	18.79	12.52	12.52	18.79	12.52	25.05	125.23
<b>Subtotal Recursos Financieros</b>	<b>928.11</b>	<b>928.11</b>	<b>1,392.17</b>	<b>928.11</b>	<b>928.11</b>	<b>1,392.17</b>	<b>928.11</b>	<b>1,856.22</b>	<b>9,281.10</b>
<b>Recursos Humanos</b>									
Consumo Cafetería y Refrigerios	10.27	10.27	15.41	10.27	10.27	15.41	10.27	20.54	102.72
Servicio de Guardia y Vigilancia	19.71	19.71	29.57	19.71	19.71	29.57	19.71	39.43	197.13
Reclutamiento y Capacitación	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Movilización	6.60	6.60	9.90	6.60	6.60	9.90	6.60	13.20	66.00
<b>Subtotal Recursos Humanos</b>	<b>36.58</b>	<b>36.58</b>	<b>54.88</b>	<b>36.58</b>	<b>36.58</b>	<b>54.88</b>	<b>36.58</b>	<b>73.17</b>	<b>365.85</b>
<b>TOTAL POR PROCESO</b>	<b>1,245.81</b>	<b>1,245.81</b>	<b>1,868.72</b>	<b>1,245.81</b>	<b>1,245.81</b>	<b>1,868.72</b>	<b>1,245.81</b>	<b>2,491.62</b>	<b>12,458.10</b>

ver referencia procesos Cuadro N° 13

Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

**Cuadro No 22**  
**ASIGNACION DE RECURSOS CONSOLIDADO POR PROCESO**  
**(Expresado en dólares)**

RECURSOS	SUBPROCESOS						TOTAL US \$
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	
<b>Recursos Materiales</b>							
Útiles de oficina	369.00	147.60	123.00	41.00	73.80	65.60	<b>820.00</b>
Consumo de agua	633.13	97.40	116.89	48.70	29.22	48.70	<b>974.04</b>
Consumo de energía eléctrica	347.87	180.89	278.30	208.72	166.98	208.72	<b>1,391.49</b>
Suministros de computación	124.80	62.40	83.20	41.60	41.60	62.40	<b>416.00</b>
Copias y Fotografías	35.95	12.33	10.27	15.41	10.27	18.49	<b>102.72</b>
Depreciación edificios	739.16	591.32	591.32	443.49	354.79	532.19	<b>3,252.28</b>
Depreciación eq. Computación	149.01	108.37	108.37	81.28	81.28	121.92	<b>650.24</b>
Mantenimiento maquinarias y equipo	419.94	-	-	-	-	-	<b>419.94</b>
Mantenimiento vehículos	1,235.95	-	-	-	-	1,544.94	<b>2,780.89</b>
Mantenimiento equipo de computación	183.01	109.81	109.81	183.01	183.01	183.01	<b>951.66</b>
Arrendamiento de equipos	22.66	20.14	17.62	16.11	19.13	25.18	<b>120.85</b>
<b>Subtotal Recursos Materiales</b>	<b>4,260.48</b>	<b>1,330.27</b>	<b>1,438.78</b>	<b>1,079.33</b>	<b>960.09</b>	<b>2,811.15</b>	<b>11,880.10</b>
<b>Recursos Financieros</b>							
Sueldo Gerencia general	1,378.75	689.38	827.25	827.25	965.13	1,930.25	<b>6,618.00</b>
Sueldo Gerencia financiera	805.50	268.50	805.50	268.50	1,074.00	3,222.00	<b>6,444.00</b>
Sueldo Contabilidad	894.97	596.65	795.53	596.65	894.97	994.41	<b>4,773.18</b>
Sueldo Auxiliar de Contabilidad	412.50	275.00	366.67	275.00	412.50	458.33	<b>2,200.00</b>
Sueldo Secretaría	600.03	360.02	480.02	-	-	-	<b>1,440.06</b>
Consumo telefónico	413.27	225.42	375.70	281.78	244.21	338.13	<b>1,878.51</b>
Consumo internet	1,125.52	613.92	1,023.20	767.40	665.08	920.88	<b>5,116.00</b>
Publicidad	523.00	-	-	-	-	-	<b>523.00</b>
Beneficios Sociales	2,153.10	1,076.55	861.24	861.24	933.01	1,291.86	<b>7,177.00</b>
Limpieza y Aseo	132.19	125.23	104.36	104.36	104.36	125.23	<b>695.74</b>
<b>Subtotal Recursos Financieros</b>	<b>8,438.83</b>	<b>4,230.66</b>	<b>5,639.47</b>	<b>3,982.18</b>	<b>5,293.25</b>	<b>9,281.10</b>	<b>36,865.50</b>
<b>Recursos Humanos</b>							
Consumo Cafetería y Refrigerios	102.72	102.72	102.72	102.72	102.72	102.72	<b>616.31</b>
Servicio de Guardianía y Vigilancia	197.13	197.13	197.13	197.13	197.13	197.13	<b>1,182.77</b>
Reclutamiento y Capacitación	787.04	-	-	-	-	-	<b>787.04</b>
Movilización	168.00	24.00	18.00	12.00	12.00	66.00	<b>300.00</b>
<b>Subtotal Recursos Humanos</b>	<b>1,254.89</b>	<b>323.85</b>	<b>317.85</b>	<b>311.85</b>	<b>311.85</b>	<b>365.85</b>	<b>2,886.12</b>
<b>TOTAL POR PROCESO</b>	<b>13,954.20</b>	<b>5,884.78</b>	<b>7,396.10</b>	<b>5,373.35</b>	<b>6,565.19</b>	<b>12,458.10</b>	<b>51,631.72</b>

ver referencia Subprocesos Cuadro N° 14

Elaborado por: La Autora

## **CAPÍTULO IV:**

### **PROPUESTA TÉCNICA**

Como se vio en el capítulo tercero, la aplicación del sistema de gestión basado en costos ABC, ha de segmentarse para las áreas, administrativa (propuesta administrativa) y productiva (propuesta técnica) consolidándose el análisis finalmente en esta última con un análisis comparativo de los costos tradicionales y los costos mediante la aplicación del sistema planteado a fin de identificar la factibilidad o no de la adecuación del mismo.

La aplicación de la propuesta técnica permitirá identificar los elementos del costo, para el diseño e implementación del sistema de costos Basado en ABC; en este punto resulta importante establecer que dentro del área productiva, se genera el recurso (producto) que al comercializarse, genera el flujo monetario respectivo para que la empresa desarrolle sus actividades, por esta razón debe establecerse correctamente el costo real del producto.

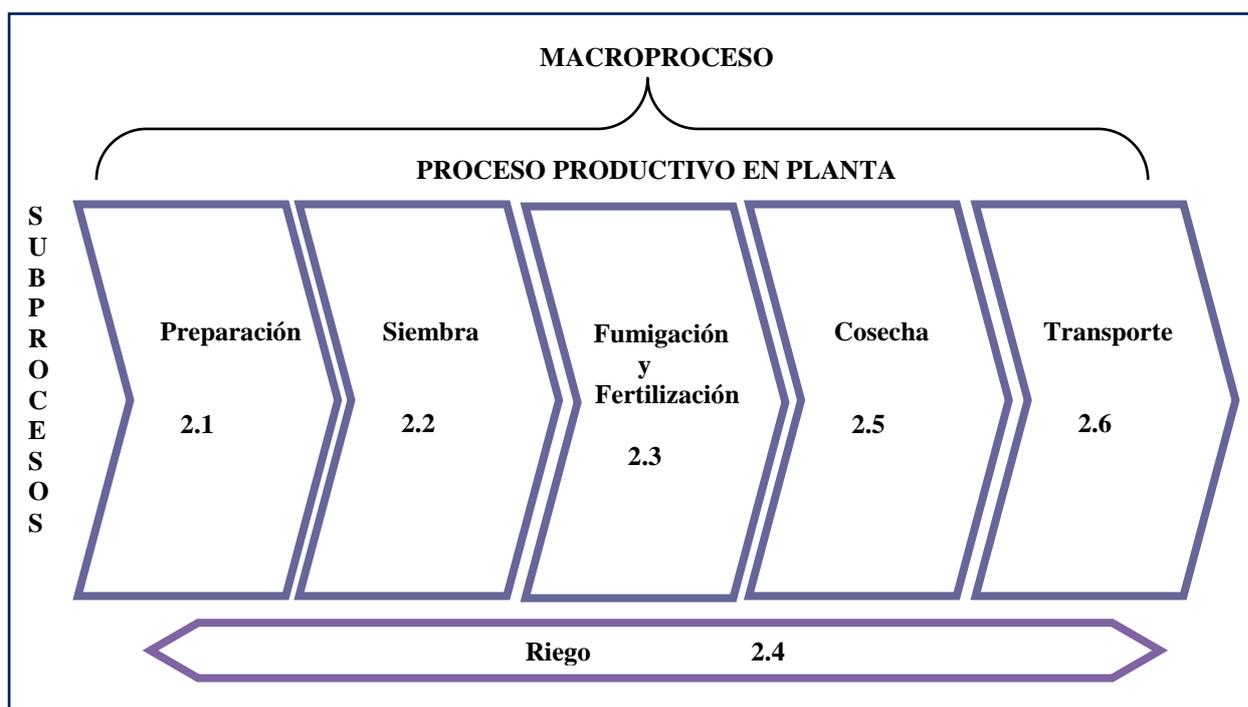
En los capítulos anteriores se ha mencionado ya que el sistema de Costos Basado en Actividades (ABC) se fundamenta en la valoración de las actividades que se ejecutan dentro de un proceso o macro proceso, asignando valor a cada una de ellas previo la consideración de un sinúmero de variables como su importancia, periodicidad, nivel de complejidad, entre otras; por esta razón en el presente capítulo se plantea la estructura a aplicarse para la identificación de actividades innecesarias o repetitivas, mismas que al suprimirse del proceso productivo reducirán costos incurridos, por esta razón resulta de suma importancia la adecuada identificación de las actividades y los elementos del costos que han de asignarse a cada una de ellas.

Como dato informativo es importante recordar que la capacidad instalada para producción en planta es de 100 Ha, de las cuales actualmente se utiliza el 50% es decir 50Ha, la planta se divide en fincas mismas que a su vez se dividen en bloques.

#### 4.1 DETERMINACIÓN DE CADENA DE VALOR

En el capítulo primero se identificó la cadena de valor que actualmente se maneja en la empresa para el área productiva siendo esta la siguiente:

**Gráfico N° 60**  
**REPRESENTACIÓN DEL MACROPROCESO PRODUCTIVO**  
**MEDIANTE CADENA DE VALOR**



**Elaboración:** La Autora

Debe considerarse que existen procesos que son rotativos durante todo el proceso de producción como la fumigación fertilización y riego principalmente, sin embargo por motivos didácticos han de asignarse de manera independiente en el presente trabajo.

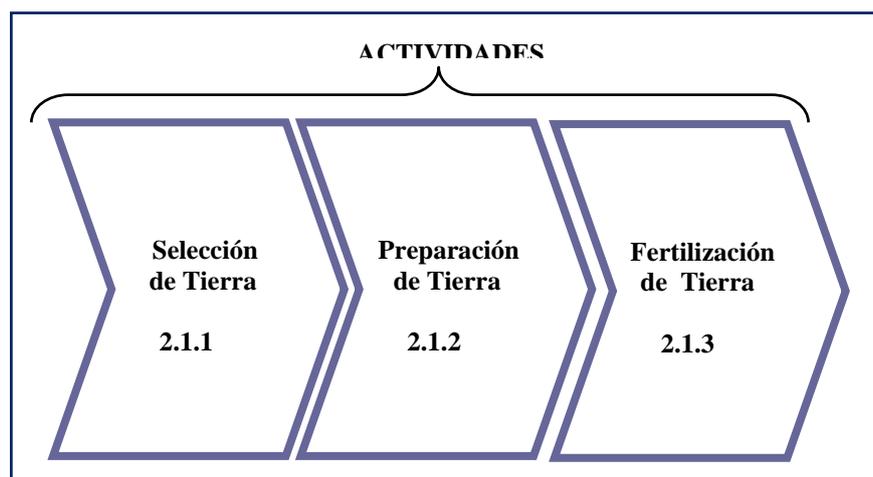
#### 4.2 SUBPROCESOS OPERATIVOS EN PLANTA

Dentro de esta cadena de valor pueden identificarse los procesos de preparación de suelo, etapa de siembra, fumigación y fertilización, etapa de cosecha y etapa de transporte, para estos procesos han de identificarse las principales actividades, para

posteriormente asignar tareas a las mismas y asignar los costos en función a variables de importancia.

#### 4.2.1 SUBPROCESO DE PREPARACIÓN DEL SUELO

**Gráfico N° 61**  
**REPRESENTACIÓN DEL SUBPROCESO DE PREPARACIÓN (2.1)**



Elaboración: La Autora

#### identificación de Tareas

- **Selección de Tierra**
  - Análisis de suelo para siembra
  - Determinación de PH y deficiencia de nutrientes
  - Identificación de fincas para siembra
  - Determinación de bloque para siembra
  - Determinación de cantidad de siembra en función al área seleccionada
- **Preparación de Tierra**
  - Chapeo de tierra
  - Rastreo de suelo
  - Incorporación de residuos de cosecha
  - Barbecho del suelo

➤ **Fertilización de Tierra**

Solicitud de insumos para fertilización

Preparación de fórmula a base de nitrógeno, fósforo y potasio

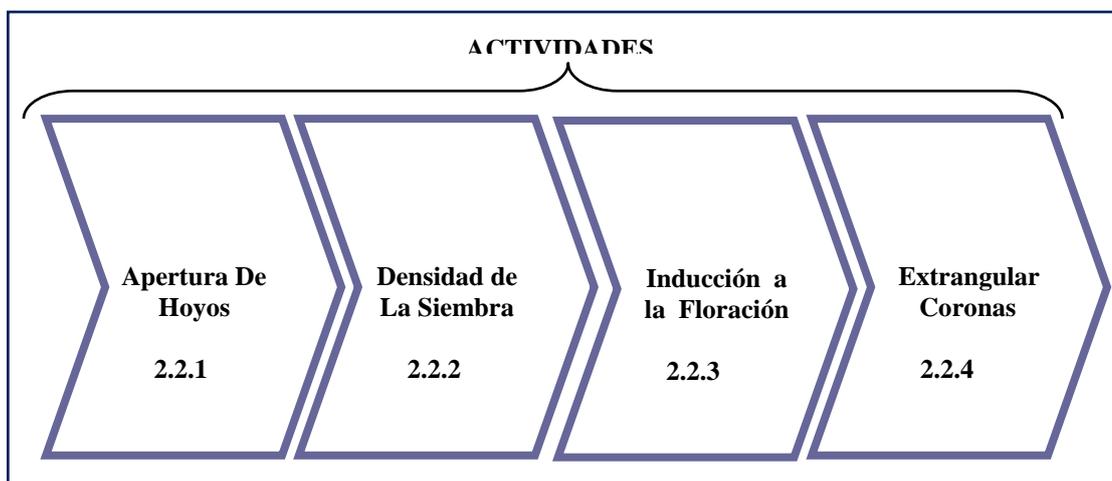
Aplicación rotativa en 18 meses

Rastreo del suelo

Nivelación del suelo a riel jalado

#### 4.2.2 SUBPROCESO ETAPA DE SIEMBRA

**Gráfico N° 62**  
**REPRESENTACIÓN SUBPROCESO DE SIEMBRA (2.2)**



Elaboración: La Autora

#### Identificación de Tareas

➤ **Apertura de Hoyos**

Identificación de guías

Extensión de cordel por las camas de siembra

Orden de requisición de hijuelos

Apertura de hoyos y colocación de semillas

➤ **Densidad de la siembra**

Verificación de espacio entre semillas

Identificación de variación de densidad

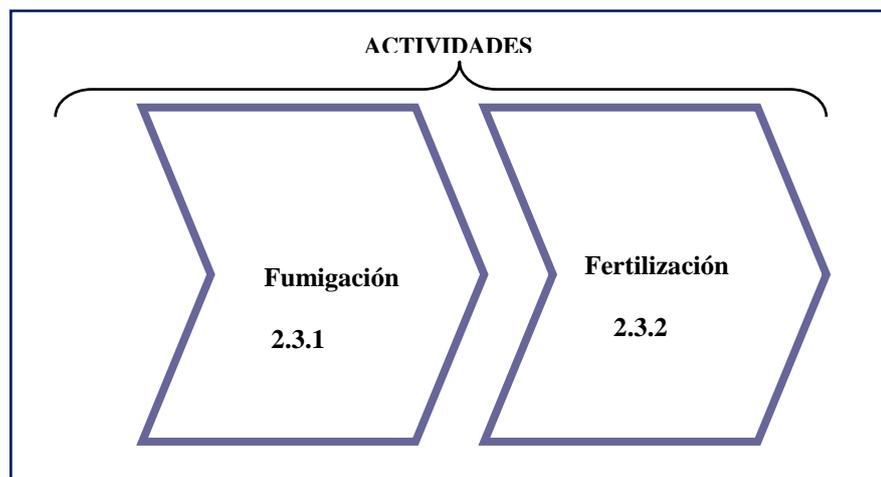
Control de crecimiento

- **Inducción a la floración**
  - Determinación de peso promedio en plantación
  - Preparación de fórmula de floración
  - Formulación de urea y boro para fecundación
  - Aspersión de fórmulas
  
- **Extrangulación de Coronas**
  - Extracción de hijuelos
  - Verificación de coronas
  - Corte de coronas
  - Aplicación de fórmula cicatrizante
  - Preparación de fórmula a base de nitrógeno
  - Aspersión de fórmula de nitrógeno

#### 4.2.3 SUBPROCESO DE FUMIGACIÓN Y FERTILIZACIÓN

**Gráfico N° 63**

**SUBPROCESO DE FUMIGACIÓN Y FERTILIZACIÓN (2.3)**



Elaboración: La Autora

#### Identificación de Tareas

- **Fertilización**
  - Preparación de abono al suelo
  - Preparación de solución para axilas de hojas
  - Aspersión de fertilizantes

Análisis de fitotoxicidad

➤ **Fumigación**

Pruebas de limpieza aleatorias

Aspersión preventiva de fungicidas

Preparación de fórmula de aspersión correctiva

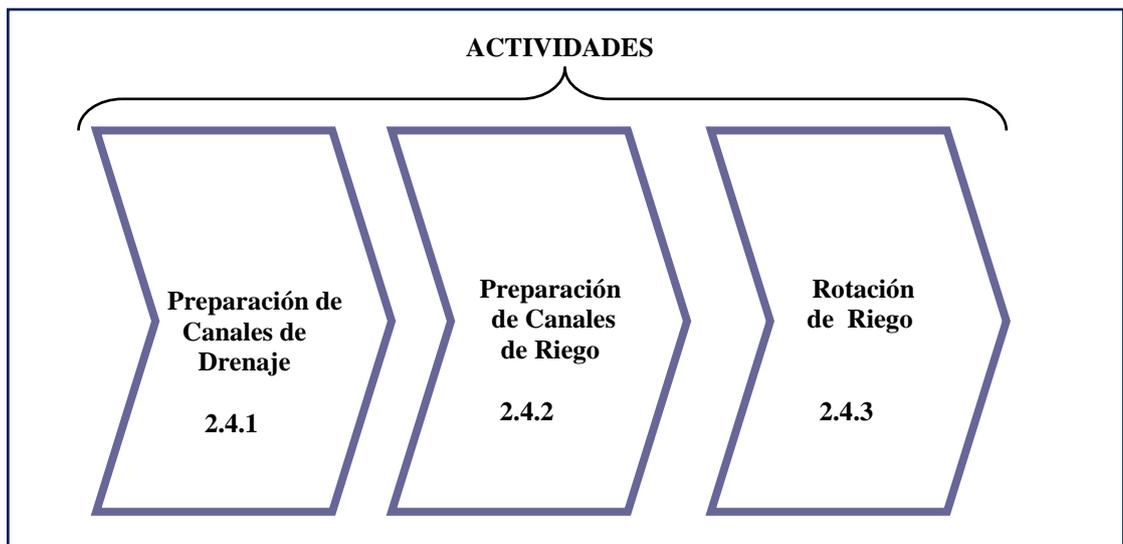
Aspersión correctiva

Detección de enfermedades

Control de enfermedades

#### 4.2.4 SUBPROCESO DE RIEGO

Gráfico N° 64  
REPRESENTACIÓN SUBPROCESO DE RIEGO (2.4)



Elaboración: La Autora

#### Identificación de Tareas

➤ **Preparación Canales de Drenaje**

Abertura y limpieza de canales de drenaje

Revisión humedad de suelo

Drenaje exceso de líquidos (si aplica)

➤ **Preparación Canales de Riego**

Revisión humedad de suelo

Segmentación de parcelas de hidratación

Determinación de tipo de riego (aspersión, goteo)

Adecuación de mangueras de riego

Aspersión de agua

➤ **Rotación de riego**

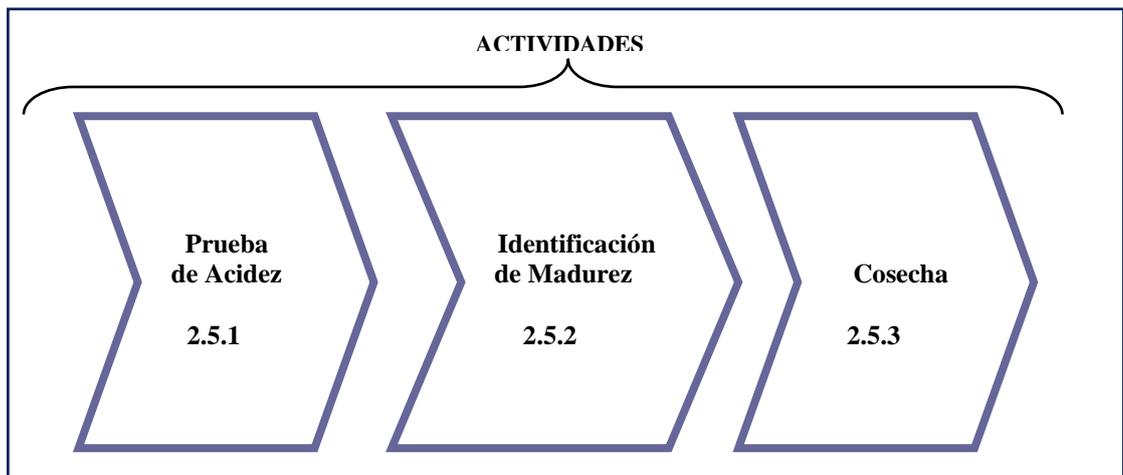
Control de tiempo de hidratación

Rotación de mangueras de riego

Mantenimiento y limpieza de mangueras

#### 4.2.5 SUBPROCESO DE COSECHA

**Gráfico N° 65**  
**REPRESENTACIÓN SUBPROCESO DE COSECHA (2.5)**



**Elaboración:** La Autora

#### **Identificación de Tareas**

➤ **Prueba de acidez**

Extracción de muestra en parcela

Determinación de acidez

Aprobación de acidez

Verificación de estado físico de fruto

➤ **Identificación de Madurez**

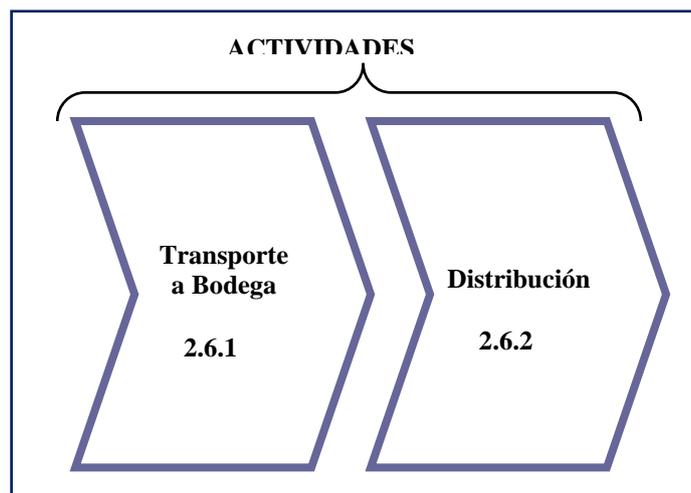
- Identificación de tiempo posterior a floración
- Inspección de desarrollo y madurez
- Verificación física de coloración y consistencia

➤ **Cosecha**

- Cosecha manual
- Corte del pedúnculo
- Colocación de piña en parcela
- Selección de fruto por tamaño y color

#### 4.2.6 SUBPROCESO DE TRANSPORTE

**Gráfico N° 66**  
**REPRESENTACIÓN SUBPROCESO DE TRANSPORTE (2.6)**



Elaboración: La Autora

#### Identificación de Tareas

➤ **Transporte a bodega**

- Limpieza y baño de fruto con persegantes
- Colocación de fruta en carreta
- Movilización de carreta a Bodega

➤ **Distribución**

- Empaquetado de la fruta

Apilamiento a tres líneas  
 Revisión de temperatura de fruto  
 Despacho de fruto

### 4.3 LOGISTICA INTERNA

#### ➤ VARIABLES A CONSIDERAR

Para la aplicación del sistema de costeo ABC ha de considerarse los datos correspondientes al mes de octubre de 2009 proporcionados por la compañía.

**Periodo de Asignación:** mes 240 horas

Adicionalmente se requiere información adicional descrita a continuación:

(Expresado en Dólares)

VARIABLE	VALOR LIBROS	DEPRECIACIÓN	OBSERVACIONES
VEHICULOS	14,503.57	242.00	50.000 Km recorridos mes octubre
MAQUINARIA EQUIPO E IMPLEMENTO AGRICOLA	145,800.37	1,215.00	240 horas de uso
INFRA ESTRUCTURAS	108,165.90	1,803.00	350 m <sup>2</sup> de construcción
TERRENOS	191,000.00	n/a	5,000 m <sup>2</sup> en producción **

** CANTIDAD TERRENO	TIPO PROCESO
900 m <sup>2</sup>	Preparación de suelo
1700 m <sup>2</sup>	Siembra
900 m <sup>2</sup>	En producción
1500 m <sup>2</sup>	Para cosecha

#### 4.4 ASIGNACIÓN DE COSTOS

En este punto, considerando que la etapa de desarrollo es la de asignación de costos a fin de determinar el costo de producción, resulta imperativo establecer la diferencia entre lo que se define como costo o como gasto.

“Para propósitos de contabilidad el costo se define como un desembolso que se registra en su totalidad como un activo y se convierte en un gasto cuando “rinde sus beneficios” en el futuro. Por consiguiente una cuenta de costo es una cuenta de activo (por ejemplo inventario). El gasto se define como un desembolso que se consume corrientemente, como un costo que “ha rendido ya su beneficio” Para fines de la contabilidad administrativa, estos términos no se definen con tal rigidez, pues “ a veces se utilizan para significar un activo y en otras ocasiones un gasto.”<sup>40</sup>

- **IDENTIFICACIÓN DE GASTOS**

##### **Gastos Fijos**

Son aquellos que mes a mes, se mantienen constantes en su monto total, independientemente de las fluctuaciones en el volumen del trabajo realizado. En vista de que todo gasto puede cambiar, de aplicarse este concepto:

**A)** A una escala realista o relevante de fluctuación en la producción y

**B)** en relación con una serie dada de condiciones (políticas de la administración, limitaciones de tiempo y características de la operación). Como ejemplos de gastos fijos se tienen: los salarios, los impuestos sobre la propiedad, los seguros y la depreciación.

---

<sup>40</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

### **Gastos Variables**

Son aquellos que cambian en su monto total, directamente con las fluctuaciones en la producción o volumen del trabajo realizado. La producción debe medirse en términos de algún a base de actividad, como el número de unidades completadas, las horas de mano de obra directa, el valor de las ventas o el número de visitas de servicio, según sean las actividades del centro de responsabilidad.

### **Gastos SemivARIABLES**

Son aquellos que no son fijos ni variables porque poseen las características de ambos. Al cambiar la producción, los gastos semivARIABLES cambian en la misma dirección pero no en proporción a la fluctuación en la producción.

- **IDENTIFICACIÓN DE COSTOS**

### **Costos Variables**

Son aquellos en los que el costo total cambia en proporción directa a los cambios en el volumen, en tanto que el costo unitario permanece constante.

### **Costos Fijos**

Son aquellos en los que el costo fijo total permanece constante mientras que el costo fijo unitario varía con la producción.

### **Costos Mixtos**

Estos tienen la característica de ser fijos y variables, existen dos tipos:

**SemivARIABLES:** La parte fija del costo semivariable representa un cargo mínimo, siendo la parte variable la que adquiere un mayor peso dentro del costeo del producto.

**Escalonados:** La parte de los costos escalonados cambia a diferentes niveles de producción puesto que estos son adquiridos en su totalidad por el volumen. Comentario: De la relación entre el costo y el volumen de producción se puede decir que:

- Los costos variables cambian en proporción al volumen.
- Los costos variables por unidad permanecen constantes cuando se modifica el volumen.
- Los costos fijos totales permanecen constantes cuando se varía el volumen.
- Los costos fijos por unidad aumentan cuando el volumen disminuye y vice - versa.

#### **4.4.1 COSTOS EN ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN**

Al igual que el proceso seguido en las actividades del Área Administrativas, las del Área Productiva deben identificarse en función al tiempo (expresado en horas) usado en las mismas, y los inductores mediante los cuales posteriormente se les asignará valor:



# LA ESPERANZA S.A.

## DETERMINACIÓN DE INDUCTOR POR SUBPROCESO

Cuadro No 23

DETALLE DE TAREAS SUBPROCESO 2.1						
SUBPROCESO			PREPARACIÓN DE TERRENO			
No	ACTIVIDADES	TAREAS	TIEMPO (Horas)		INDUCTOR	
			Por Tarea	Por Actividad	Por Tarea	Por Actividad
	<b>Selección de tierra</b>			<b>13</b>		<b>m2</b>
2.1.1		Análisis de suelo para siembra	3		m2	
2.1.2		Determinación de PH y deficiencia de nutrientes	4		m2	
2.1.3		Identificación de fincas para siembra	2		horas	
2.1.4		Determinación de bloque para siembra	2		horas	
2.1.5		Determinación de cantidad de siembra en función al área seleccionada	2		m2	
	<b>Preparación de tierra</b>			<b>42</b>		<b>m2</b>
2.1.6		Chapeo de tierra	18		m2	
2.1.7		Rastreo de suelo	4		m2	
2.1.8		Incorporación de residuos de cosecha	4		m2	
2.1.9		Arado de tierra	16		m2	
	<b>Fertilización de tierra</b>			<b>36</b>		<b>m2</b>
2.1.10		Solicitud de insumos para fertilización	3		horas	
2.1.11		Preparación de fórmula a base de nitrógeno, fósforo y potasio	2		m2	
2.1.12		Aplicación rotativa	15		m2	
2.1.13		Rastreo del suelo	4		m2	
2.1.14		Nivelación del suelo a riel jalado	12		m2	
<b>TIEMPO TOTAL POR PROCESO (En Horas)</b>				<b>91</b>		

Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

Cuadro No 24

DETALLE DE TAREAS SUBPROCESO 2.2						
SUBPROCESO			SIEMBRA			
No	ACTIVIDADES	TAREAS	TIEMPO (Horas)		INDUCTOR	
			Por Tarea	Por Actividad	Por Tarea	Por Actividad
	<b>Apertura de hoyos</b>			<b>26</b>		<b>m2</b>
2.2.1		Identificación de guías	3		m2	
2.2.2		Extensión de cordel por las camas de siembra	5		m2	
2.2.3		Orden de requisición de hijuelos	2		m2	
2.2.4		Apertura de hoyos y colocación de semillas	16		m2	
	<b>Densidad de la siembra</b>			<b>34</b>		<b>m2</b>
2.2.5		Verificación de espacio entre semillas	2		m2	
2.2.6		Identificación de variación de densidad	2		m2	
2.2.7		Control de crecimiento	30			
	<b>Inducción a la floración</b>			<b>19</b>		
2.2.8		Determinación de peso promedio en plantación	3		m2	
2.2.9		Preparación de fórmula de floración	2		m2	<b>m2</b>
2.2.10		Formulación de Urea y boro para fecundación	2		m2	
2.2.11		Aspersión de fórmulas	12		m2	
	<b>Extrangulación de coronas</b>			<b>36</b>		
2.2.12		Extracción de hijuelos	3			
2.2.13		Verificación de coronas	3			
2.2.14		Corte de coronas	12			
2.2.15		Aplicación de fórmula cicatrizante	4			
2.2.16		Preparación de fórmula a base de nitrógeno	2			
2.2.17		Aspersión de fórmula de nitrógeno	12			
<b>TIEMPO TOTAL POR PROCESO (En Horas)</b>			<b>115</b>		<b>m2</b>	

Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

Cuadro No 25

DETALLE DE TAREAS SUBPROCESO 2.3						
SUBPROCESO FUMIGACIÓN & FERTILIZACIÓN						
No	ACTIVIDADES	TAREAS	TIEMPO (Horas)		INDUCTOR	
			Por Tarea	Por Actividad	Por Tarea	Por Actividad
	<b>Fertilización</b>			<b>32</b>		<b>m2</b>
2.3.1		Preparación de abono al suelo	12		m2	
2.3.2		Preparación de solución para axilas de hojas	2		m2	
2.3.3		Aspersión de fertilizantes	14		m2	
2.3.4		Análisis de fitotoxicidad	4		m2	
	<b>Fumigación</b>			<b>33</b>		<b>m2</b>
2.3.5		Pruebas de limpieza aleatorias	4		m2	
2.3.6		Aspersión preventiva de fungicidas	8		m2	
2.3.7		Preparación de fórmula de aspersión correctiva	2		m2	
2.3.8		Aspersión correctiva	8		m2	
2.3.9		Detección de enfermedades	3		m2	
2.3.10		Control de enfermedades	8		m2	
<b>TIEMPO TOTAL POR PROCESO (En Horas)</b>			<b>65</b>		<b>m2</b>	

Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

Cuadro No 26

DETALLE DE TAREAS SUBPROCESO 2.4						
SUBPROCESO			RIEGO			
No	ACTIVIDADES	TAREAS	TIEMPO (Horas)		INDUCTOR	
			Por Tarea	Por Actividad	Por Tarea	Por Actividad
	<b>Preparación canales de drenaje</b>			<b>17</b>		<b>m2</b>
2.4.1		Abertura y limpieza de canales de drenaje	5		m2	
2.4.2		Revisión humedad de suelo	2		m2	
2.4.3		Drenaje exceso de líquidos (si aplica)	10		m2	
	<b>Preparación canales de riego</b>			<b>39</b>		<b>m2</b>
2.4.4		Revisión humedad de suelo	18		m2	
2.4.5		Segmentación de parcelas de hidratación	4		m2	
2.4.6		Determinación de tipo de riego (aspersión, goteo)	2		m2	
2.4.7		Adecuación de mangueras de riego	5		horas	
2.4.8		Aspersión de agua	10		m2	
	<b>Rotación de riego</b>			<b>14</b>		<b>horas</b>
2.4.9		Control de tiempo de hidratación	8		horas	
2.4.10		Rotación de mangueras de riego	3		horas	
2.4.11		Mantenimiento y limpieza de mangueras	3		horas	
<b>TIEMPO TOTAL POR PROCESO (En Horas)</b>			<b>70</b>			

Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

Cuadro No 27

DETALLE DE TAREAS SUBPROCESO 2.5						
SUBPROCESO			COSECHA			
No	ACTIVIDADES	TAREAS	TIEMPO (Horas)		INDUCTOR	
			Por Tarea	Por Actividad	Por Tarea	Por Actividad
2.5.1	<b>Prueba de acidez</b>	Extracción de muestra en parcela	2	<b>9</b>	m2	<b>m2</b>
2.5.2		Determinación de acidez	2		tiempo	
2.5.3		Aprobación de acidez	1		tiempo	
2.5.4		Verificación de estado físico de fruto	4		m2	
2.5.5	<b>Identificación de madurez</b>	Identificación de tiempo posterior a floración	3	<b>11</b>	m2	<b>m2</b>
2.5.6		Inspección de desarrollo y madurez	5		m2	
2.5.7		Verificación física de coloración y consistencia	3		horas	
2.5.8	<b>Cosecha</b>	Cosecha manual	15	<b>35</b>	horas	<b>horas</b>
2.5.9		Corte del pedúnculo	10		horas	
2.5.10		Colocación de piña en parcela	4		horas	
2.5.11		Selección de fruto por tamaño y color	6		horas	
<b>TIEMPO TOTAL POR PROCESO (En Horas)</b>			<b>55</b>			

Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

Cuadro No 28

DETALLE DE TAREAS SUBPROCESO 2.6						
SUBPROCESO			TRANSPORTE			
No	ACTIVIDADES	TAREAS	TIEMPO (Horas)		INDUCTOR	
			Por Tarea	Por Actividad	Por Tarea	Por Actividad
2.6.1	Transporte a bodega	Limpieza y baño de fruto con preservante	3	9	tiempo	horas
2.6.2		Colocación de fruta en carreta	4		tiempo	
2.6.3		Movilización de carreta a bodega	2		m2	
2.6.4	Distribución	Empaquetado de la fruta	3	13	horas	horas
2.6.5		Apilamiento a tres líneas	3		horas	
2.6.6		Revisión de temperatura de fruto	4		horas	
2.6.7		Despacho de fruto	3		horas	
<b>TIEMPO TOTAL POR PROCESO (En Horas)</b>			<b>22</b>			

Elaborado por: La Autora

Cuadro No 29

RESUMEN DE TIEMPO		
(Expresado en Horas)		
Subproceso	Detalle	Tiempo Por Actividad
2.1	Preparación del suelo	91
2.2	Siembra	115
2.3	Fumigación y fertilización	65
2.4	Riego	70
2.5	Cosecha	55
2.6	Transporte	22
<b>TIEMPO TOTAL PROMEDIO REQUERIDO EN PROCESO PRODUCTIVO</b>		<b>418</b>
<b>INDUCTOR</b>		<b>m2</b>

Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

**4.4.2 DETERMINACIÓN Y ASIGNACIÓN DEL COSTO PRIMO**

Cuadro N° 30

DETERMINACIÓN COSTO PRIMO SUBPROCESO 2.1				
		SUBPROCESO PREPARACIÓN DE TERRENO		
ACTIVIDADES	TAREAS	COSTO PRIMO		Asignación Costo Primo
		M.P	M.O.D	Valor
<b>Selección de tierra</b>				
	Análisis de suelo para siembra		x	3,100
<b>Preparación de tierra</b>				
	Chapeo de tierra		x	12,050
	Rastreo de suelo		x	6,300
	Arado de tierra		x	4,500
<b>Fertilización de tierra</b>				
	Solicitud de insumos para fertilización	x		17,300
	Preparación de fórmula a base de nitrógeno, fósforo y potasio	x		1,500
	Aplicación rotativa		x	1,730
	Rastreo del suelo		x	7,598
	Nivelación del suelo a riel jalado		x	12,101
		<b>Total Materia Prima</b>		<b>18,800</b>
		<b>Total Mano de Obra</b>		<b>47,379</b>

Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

Cuadro N° 31

**DETERMINACIÓN COSTO PRIMO SUBPROCESO 2.2**

		SUBPROCESO		SIEMBRA
ACTIVIDADES	TAREAS	COSTO PRIMO		Asignación Costo Primo
		M.P	M.O.D	Valor
<b>Apertura de hoyos</b>	Identificación de guías		x	830
	Orden de requisición de hijuelos	x		19,190
	Apertura de hoyos y colocación de semillas	x		2,789
<b>Densidad de la siembra</b>	Control de crecimiento			
<b>Inducción a la floración</b>	Determinación de peso promedio en plantación		x	945
	Preparación de fórmula de floración		x	850
	Formulación de Urea y boro para fecundación		x	850
	Aspersión de fórmulas		x	1,200
<b>Extrangulación de coronas</b>	Extracción de hijuelos		x	1,300
	Verificación de coronas		x	1,290
	Corte de coronas		x	1,110
	Aplicación de fórmula cicatrizante		x	850
	Preparación de fórmula a base de nitrógeno		x	850
	Aspersión de fórmulas de nitrógeno		x	1,340

**Total Materia Prima 21,979**

**Total Mano de Obra 11,415**

Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

Cuadro N° 32

DETERMINACIÓN COSTO PRIMO SUBPROCESO 2.3				
		SUBPROCESO FUMIGACIÓN & FERTILIZACIÓN		
ACTIVIDADES	TAREAS	COSTO PRIMO		Asignación Costo Primo
		M.P	M.O.D	Valor
<b>Fertilización</b>	Preparación de abono al suelo		x	2,890
	Aspersión de fertilizantes		x	3,680
<b>Fumigación</b>	Detección de enfermedades		x	2,300
<b>Total Mano de Obra</b>				<b>8,870</b>

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 33

DETERMINACIÓN COSTO PRIMO SUBPROCESO 2.4				
		SUBPROCESO RIEGO		
ACTIVIDADES	TAREAS	COSTO PRIMO		Asignación Costo Primo
		M.P	M.O.D	Valor
<b>Preparación canales de drenaje</b>	Abertura y limpieza de canales de drenaje		x	4,600
<b>Preparación canales de riego</b>	Segmentación de parcelas de hidratación		x	1,900
	Adecuación de mangueras de riego		x	990
<b>Total Mano de Obra</b>				<b>7,490</b>

Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

**Cuadro N° 34**

<b>DETERMINACIÓN COSTO PRIMO SUBPROCESO 2.5</b>				
		<b>SUBPROCESO</b>		<b>COSECHA</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TAREAS</b>	<b>COSTO PRIMO</b>		<b>Asignación Costo Primo</b>
		<b>M.P</b>	<b>M.O.D</b>	<b>Valor</b>
<b>Identificación de madurez</b>	Inspección de desarrollo y madurez		x	1,800
	Verificación física de coloración y consistencia		x	1,300
<b>Cosecha</b>	Cosecha manual		x	4,900
	Corte del pedúnculo		x	1,800
	Colocación de piña en parcela		x	1,237
	Selección de fruto por tamaño y color		x	1,600
<b>Total Mano de Obra</b>				<b>12,637</b>

Elaborado por: La Autora

**Cuadro N° 35**

<b>DETERMINACIÓN COSTO PRIMO SUBPROCESO 2.6</b>				
		<b>SUBPROCESO</b>		<b>TRANSPORTE</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TAREAS</b>	<b>COSTO PRIMO</b>		<b>Asignación Costo Primo</b>
		<b>M.P</b>	<b>M.O.D</b>	<b>Valor</b>
<b>Transporte a bodega</b>	Limpieza y baño de fruto con preservante		x	1,100
	Colocación de fruta en carreta		x	1,200
<b>Total Mano de Obra</b>				<b>2,300</b>

Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

#### 4.4.3 DETERMINACIÓN Y ASIGNACIÓN DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (C.I.F)

Cuadro N° 36  
DETERMINACIÓN COSTOS C.I.F SUBPROCESO 2.1

SUBPROCESO PREPARACIÓN DE TERRENO									
No	ACTIVIDADES	TAREAS	C.I.F	CLASIFICACIÓN					
				Principal / Apoyo		Frecuencia		Generación valor	
				Principal	Apoyo	Frecuente	Temporal	Si	No
2.1.2	Selección de tierra	Determinación de PH y deficiencia de nutrientes	x		x	x			x
2.1.3		Identificación de fincas para siembra	x		x		x		x
2.1.4		Determinación de bloque para siembra	x		x		x		x
2.1.5		Determinación de cantidad de siembra en función al área seleccionada	x	x			x		x
2.1.8	Preparación de tierra	Incorporación de residuos de cosecha	x			x		x	

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 37  
DETERMINACIÓN COSTOS C.I.F SUBPROCESO 2.2

SUBPROCESO SIEMBRA									
No	ACTIVIDADES	TAREAS	C.I.F	CLASIFICACIÓN					
				Principal / Apoyo		Frecuencia		Generación valor	
				Principal	Apoyo	Frecuente	Temporal	Si	No
2.2.2	Apertura de hoyos  Densidad de la siembra	Extensión de cordel por las camas de siembra	x		x		x		x
2.2.5		Verificación de espacio entre semillas	x		x		x		x
2.2.6		Identificación de variación de densidad	x		x		x		x

Elaborado por: La Autora





**LA ESPERANZA S.A.**

Cuadro N° 39  
DETERMINACIÓN COSTOS C.I.F SUBPROCESO 2.4

SUBPROCESO		RIEGO							
No	ACTIVIDADES	TAREAS	C.I.F	Principal / Apoyo		Frecuencia		Generación valor	
				Principal	Apoyo	Frecuente	Temporal	Si	No
	<b>Preparación Canales de Drenaje</b>								
2.4.2		Revisión humedad de suelo	x		x	x		x	
2.4.3		Drenaje exceso de líquidos (si aplica)	x		x		x		x
	<b>Preparación Canales de Riego</b>								
2.4.4.		Revisión humedad de suelo	x		x		x	x	
2.4.6		Determinación de tipo de riego (aspersión, goteo)	x	x			x	x	
2.4.8		Aspersión de agua	x	x			x	x	
	<b>Rotación de riego</b>								
2.4.9		Control de tiempo de hidratación	x	x		x		x	
2.4.10		Rotación de mangueras de riego	x		x		x		x
2.4.11		Mantenimiento y limpieza de mangueras	x		x		x		x

Elaborado por: La Autora





**LA ESPERANZA S.A.**

**Cuadro N° 42  
DETERMINACIÓN DE RECURSOS A ASIGNARSE**

<b>Costos Indirectos Fabricación</b>	<b>INDUCTOR</b>	<b>VALOR</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
Sueldos y salarios	horas	13,931
Transporte	horas	5,422
Agasajos	horas	567
Horas extras	horas	3,345
IESS patronal	horas	1,913
Fondos de reserva	horas	183
Décimo tercer sueldo	horas	1,061
Décimo cuarto sueldo	horas	623
Vacaciones	horas	959
<b>RECURSOS MATERIALES</b>		
Agroquímicos y fertilizantes	m2	99,432
Alquiler maquinaria agrícola	m2	2,770
Materiales labores agrícolas	m2	1,010
Combustible y lubricantes	m2	8,182
Herramientas agrícolas y de mantenimiento	m2	1,384
Mantenimiento maquinaria agrícola	m2	11,178
Mantenimiento general finca	m2	24,393
Transporte de maquinaria y otros	m2	806
Mantenimiento vehículos	m2	3,971
Depreciación de activos fijos	m2	22,962
<b>TOTAL CIF A ASIGNARSE</b>		<b>204,093</b>

**Elaborado por:** La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

**Cuadro N° 43**  
**ASIGNACION DE RECURSOS SUBPROCESO 2.1**  
**(Expresado en dólares)**

PROCESO SUBPROCESO	PRODUCTIVO EN PLANTA PREPARACIÓN DEL TERRENO															
	TAREAS															
	Costos Indirectos Fabricación	2.1.1	2.1.2	2.1.3	2.1.4	2.1.5	2.1.6	2.1.7	2.1.8	2.1.9	2.1.10	2.1.11	2.1.12	2.1.13	2.1.14	TOTAL
<b>RECURSOS HUMANOS</b>																
Sueldos y salarios	99.98	133.31	66.66	66.66	66.66	599.90	133.31	133.31	533.25	99.98	66.66	499.92	133.31	399.93	3,032.83	
Transporte	38.91	51.89	25.94	25.94	25.94	233.48	51.89	51.89	207.54	38.91	25.94	194.57	51.89	155.66	1,180.39	
Agasajos	4.07	5.43	2.71	2.71	2.71	24.42	5.43	5.43	21.71	4.07	2.71	20.35	5.43	16.28	123.47	
Horas extras	24.01	32.01	16.00	16.00	16.00	144.04	32.01	32.01	128.04	24.01	16.00	120.04	32.01	96.03	728.21	
IESS patronal	13.73	18.30	9.15	9.15	9.15	82.37	18.30	18.30	73.22	13.73	9.15	68.64	18.30	54.91	416.44	
Fondos de reserva	1.32	1.75	0.88	0.88	0.88	7.89	1.75	1.75	7.02	1.32	0.88	6.58	1.75	5.26	39.90	
Décimo tercer sueldo	7.61	10.15	5.08	5.08	5.08	45.68	10.15	10.15	40.60	7.61	5.08	38.06	10.15	30.45	230.91	
Décimo cuarto sueldo	4.47	5.96	2.98	2.98	2.98	26.84	5.96	5.96	23.86	4.47	2.98	22.37	5.96	17.89	135.68	
Vacaciones	6.88	9.18	4.59	4.59	4.59	41.30	9.18	9.18	36.71	6.88	4.59	34.42	9.18	27.54	208.81	
<b>Subtotal Recursos Humanos</b>	<b>200.99</b>	<b>267.98</b>	<b>133.99</b>	<b>133.99</b>	<b>133.99</b>	<b>1,205.93</b>	<b>267.98</b>	<b>267.98</b>	<b>1,071.94</b>	<b>200.99</b>	<b>133.99</b>	<b>1,004.94</b>	<b>267.98</b>	<b>803.95</b>	<b>6,096.64</b>	
<b>RECURSOS MATERIALES</b>																
Agroquímicos y fertilizantes	713.63	951.50	475.75	475.75	475.75	4,281.76	951.50	951.50	3,806.01	713.63	475.75	3,568.13	951.50	2,854.51	21,646.68	
Alquiler maquinaria agrícola	19.88	26.51	13.25	13.25	13.25	119.28	26.51	26.51	106.03	19.88	13.25	99.40	26.51	79.52	603.04	
Materiales labores agrícolas	7.25	9.67	4.83	4.83	4.83	43.51	9.67	9.67	38.67	7.25	4.83	36.26	9.67	29.01	219.96	
Combustible y lubricantes	58.73	78.30	39.15	39.15	39.15	352.36	78.30	78.30	313.20	58.73	39.15	293.63	78.30	234.90	1,781.35	
Herramientas agrícolas y de mantenimiento	9.93	13.24	6.62	6.62	6.62	59.58	13.24	13.24	52.96	9.93	6.62	49.65	13.24	39.72	301.19	
Mantenimiento maquinaria agrícola	80.23	106.97	53.48	53.48	53.48	481.35	106.97	106.97	427.87	80.23	53.48	401.13	106.97	320.90	2,433.51	
Mantenimiento general finca	175.07	233.42	116.71	116.71	116.71	1,050.40	233.42	233.42	933.69	175.07	116.71	875.33	233.42	700.26	5,310.34	
Transporte de maquinaria y otros	5.78	7.71	3.86	3.86	3.86	34.70	7.71	7.71	30.84	5.78	3.86	28.91	7.71	23.13	175.40	
Mantenimiento vehículos	28.50	38.00	19.00	19.00	19.00	171.02	38.00	38.00	152.02	28.50	19.00	142.51	38.00	114.01	864.59	
Depreciación de activos fijos	164.80	219.73	109.87	109.87	109.87	988.80	219.73	219.73	878.94	164.80	109.87	824.00	219.73	659.20	4,998.95	
<b>Subtotal Recursos Materiales</b>	<b>1,263.79</b>	<b>1,685.06</b>	<b>842.53</b>	<b>842.53</b>	<b>842.53</b>	<b>7,582.75</b>	<b>1,685.06</b>	<b>1,685.06</b>	<b>6,740.22</b>	<b>1,263.79</b>	<b>842.53</b>	<b>6,318.96</b>	<b>1,685.06</b>	<b>5,055.17</b>	<b>38,335.02</b>	
<b>TOTAL CIF A ASIGNARSE</b>	<b>1,464.78</b>	<b>1,953.04</b>	<b>976.52</b>	<b>976.52</b>	<b>976.52</b>	<b>8,788.68</b>	<b>1,953.04</b>	<b>1,953.04</b>	<b>7,812.16</b>	<b>1,464.78</b>	<b>976.52</b>	<b>7,323.90</b>	<b>1,953.04</b>	<b>5,859.12</b>	<b>44,431.66</b>	

Ver Referencia de Tareas Cuadro N° 23: Detalle de Tareas Subproceso 2.1  
Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

**Cuadro N° 44**  
**ASIGNACION DE RECURSOS SUBPROCESO 2.2**  
**(Expresado en dólares)**

PROCESO SUBPROCESO	PRODUCTIVO EN PLANTA PROCESO DE SIEMBRA																	
	TAREAS																	
	2.2.1	2.2.2	2.2.3	2.2.4	2.2.5	2.2.6	2.2.7	2.2.8	2.2.9	2.2.10	2.2.11	2.2.12	2.2.13	2.2.14	2.2.15	2.2.16	2.2.17	TOTAL
<b>Costos Indirectos Fabricación</b>																		
<b>RECURSOS HUMANOS</b>																		
Sueldos y salarios	99.98	166.64	66.66	533.25	66.66	66.66	999.83	99.98	66.66	66.66	399.93	99.98	99.98	399.93	133.31	66.66	399.93	3,832.70
Transporte	38.91	64.86	25.94	207.54	25.94	25.94	389.14	38.91	25.94	25.94	155.66	38.91	38.91	155.66	51.89	25.94	155.66	1,491.70
Agasajos	4.07	6.78	2.71	21.71	2.71	2.71	40.70	4.07	2.71	2.71	16.28	4.07	4.07	16.28	5.43	2.71	16.28	156.03
Horas extras	24.01	40.01	16.00	128.04	16.00	16.00	240.07	24.01	16.00	16.00	96.03	24.01	24.01	96.03	32.01	16.00	96.03	920.27
IESS patronal	13.73	22.88	9.15	73.22	9.15	9.15	137.29	13.73	9.15	9.15	54.91	13.73	13.73	54.91	18.30	9.15	54.91	526.27
Fondos de reserva	1.32	2.19	0.88	7.02	0.88	0.88	13.15	1.32	0.88	0.88	5.26	1.32	1.32	5.26	1.75	0.88	5.26	50.42
Décimo tercer sueldo	7.61	12.69	5.08	40.60	5.08	5.08	76.13	7.61	5.08	5.08	30.45	7.61	7.61	30.45	10.15	5.08	30.45	291.81
Décimo cuarto sueldo	4.47	7.46	2.98	23.86	2.98	2.98	44.73	4.47	2.98	2.98	17.89	4.47	4.47	17.89	5.96	2.98	17.89	171.47
Vacaciones	6.88	11.47	4.59	36.71	4.59	4.59	68.84	6.88	4.59	4.59	27.54	6.88	6.88	27.54	9.18	4.59	27.54	263.88
<b>Subtotal Recursos Humanos</b>	<b>200.99</b>	<b>334.98</b>	<b>133.99</b>	<b>1,071.94</b>	<b>133.99</b>	<b>133.99</b>	<b>2,009.88</b>	<b>200.99</b>	<b>133.99</b>	<b>133.99</b>	<b>803.95</b>	<b>200.99</b>	<b>200.99</b>	<b>803.95</b>	<b>267.98</b>	<b>133.99</b>	<b>803.95</b>	<b>7,704.55</b>
<b>RECURSOS MATERIALES</b>																		
Agroquímicos y fertilizantes	713.63	1,189.38	475.75	3,806.01	475.75	475.75	7,136.27	713.63	475.75	475.75	2,854.51	713.63	713.63	2,854.51	951.50	475.75	2,854.51	27,355.70
Alquiler maquinaria agrícola	19.88	33.13	13.25	106.03	13.25	13.25	198.80	19.88	13.25	13.25	79.52	19.88	19.88	79.52	26.51	13.25	79.52	762.08
Materiales labores agrícolas	7.25	12.09	4.83	38.67	4.83	4.83	72.51	7.25	4.83	4.83	29.01	7.25	7.25	29.01	9.67	4.83	29.01	277.97
Combustible y lubricantes	58.73	97.88	39.15	313.20	39.15	39.15	587.26	58.73	39.15	39.15	234.90	58.73	58.73	234.90	78.30	39.15	234.90	2,251.16
Herramientas agrícolas y de mantenimiento	9.93	16.55	6.62	52.96	6.62	6.62	99.29	9.93	6.62	6.62	39.72	9.93	9.93	39.72	13.24	6.62	39.72	380.63
Mantenimiento maquinaria agrícola	80.23	133.71	53.48	427.87	53.48	53.48	802.26	80.23	53.48	53.48	320.90	80.23	80.23	320.90	106.97	53.48	320.90	3,075.31
Mantenimiento general finca	175.07	291.78	116.71	933.69	116.71	116.71	1,750.66	175.07	116.71	116.71	700.26	175.07	175.07	700.26	233.42	116.71	700.26	6,710.87
Transporte de maquinaria y otros	5.78	9.64	3.86	30.84	3.86	3.86	57.83	5.78	3.86	3.86	23.13	5.78	5.78	23.13	7.71	3.86	23.13	221.66
Mantenimiento vehículos	28.50	47.50	19.00	152.02	19.00	19.00	285.03	28.50	19.00	19.00	114.01	28.50	28.50	114.01	38.00	19.00	114.01	1,092.61
Depreciación de activos fijos	164.80	274.67	109.87	878.94	109.87	109.87	1,648.01	164.80	109.87	109.87	659.20	164.80	164.80	659.20	219.73	109.87	659.20	6,317.36
<b>Subtotal Recursos Materiales</b>	<b>1,263.79</b>	<b>2,106.32</b>	<b>842.53</b>	<b>6,740.22</b>	<b>842.53</b>	<b>842.53</b>	<b>12,637.92</b>	<b>1,263.79</b>	<b>842.53</b>	<b>842.53</b>	<b>5,055.17</b>	<b>1,263.79</b>	<b>1,263.79</b>	<b>5,055.17</b>	<b>1,685.06</b>	<b>842.53</b>	<b>5,055.17</b>	<b>48,445.35</b>
<b>TOTAL CIF A ASIGNARSE</b>	<b>1,464.78</b>	<b>2,441.30</b>	<b>976.52</b>	<b>7,812.16</b>	<b>976.52</b>	<b>976.52</b>	<b>14,647.80</b>	<b>1,464.78</b>	<b>976.52</b>	<b>976.52</b>	<b>5,859.12</b>	<b>1,464.78</b>	<b>1,464.78</b>	<b>5,859.12</b>	<b>1,953.04</b>	<b>976.52</b>	<b>5,859.12</b>	<b>56,149.90</b>

Ver Referencia de Tareas Cuadro N° 24: Detalle de Tareas Subproceso 2.2

Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

**Cuadro N° 45**  
**ASIGNACION DE RECURSOS SUBPROCESO 2.3**  
**(Expresado en dólares)**

PROCESO SUBPROCESO	PRODUCTIVO EN PLANTA FUMIGACIÓN & FERTILIZACIÓN											
	TAREAS											
	2.3.1	2.3.2	2.3.3	2.3.4	2.3.5	2.3.6	2.3.7	2.3.8	2.3.9	2.3.10	TOTAL	
<b>Costos Indirectos Fabricación</b>												
<b>RECURSOS HUMANOS</b>												
Sueldos y salarios	399.93	66.66	466.59	133.31	133.31	266.62	66.66	266.62	99.98	266.62	2,166.31	
Transporte	155.66	25.94	181.60	51.89	51.89	103.77	25.94	103.77	38.91	103.77	843.13	
Agasajos	16.28	2.71	18.99	5.43	5.43	10.85	2.71	10.85	4.07	10.85	88.19	
Horas extras	96.03	16.00	112.03	32.01	32.01	64.02	16.00	64.02	24.01	64.02	520.15	
IESS patronal	54.91	9.15	64.07	18.30	18.30	36.61	9.15	36.61	13.73	36.61	297.45	
Fondos de reserva	5.26	0.88	6.14	1.75	1.75	3.51	0.88	3.51	1.32	3.51	28.50	
Décimo tercer sueldo	30.45	5.08	35.53	10.15	10.15	20.30	5.08	20.30	7.61	20.30	164.94	
Décimo cuarto sueldo	17.89	2.98	20.87	5.96	5.96	11.93	2.98	11.93	4.47	11.93	96.92	
Vacaciones	27.54	4.59	32.12	9.18	9.18	18.36	4.59	18.36	6.88	18.36	149.15	
<b>Subtotal Recursos Humanos</b>	<b>803.95</b>	<b>133.99</b>	<b>937.95</b>	<b>267.98</b>	<b>267.98</b>	<b>535.97</b>	<b>133.99</b>	<b>535.97</b>	<b>200.99</b>	<b>535.97</b>	<b>4,354.74</b>	
<b>RECURSOS MATERIALES</b>												
Agroquímicos y fertilizantes	2,854.51	475.75	3,330.26	951.50	951.50	1,903.01	475.75	1,903.01	713.63	1,903.01	15,461.92	
Alquiler maquinaria agrícola	79.52	13.25	92.78	26.51	26.51	53.01	13.25	53.01	19.88	53.01	430.74	
Materiales labores agrícolas	29.01	4.83	33.84	9.67	9.67	19.34	4.83	19.34	7.25	19.34	157.11	
Combustible y lubricantes	234.90	39.15	274.05	78.30	78.30	156.60	39.15	156.60	58.73	156.60	1,272.40	
Herramientas agrícolas y de mantenimiento	39.72	6.62	46.34	13.24	13.24	26.48	6.62	26.48	9.93	26.48	215.14	
Mantenimiento maquinaria agrícola	320.90	53.48	374.39	106.97	106.97	213.93	53.48	213.93	80.23	213.93	1,738.22	
Mantenimiento general finca	700.26	116.71	816.98	233.42	233.42	466.84	116.71	466.84	175.07	466.84	3,793.10	
Transporte de maquinaria y otros	23.13	3.86	26.99	7.71	7.71	15.42	3.86	15.42	5.78	15.42	125.29	
Mantenimiento vehículos	114.01	19.00	133.01	38.00	38.00	76.01	19.00	76.01	28.50	76.01	617.56	
Depreciación de activos fijos	659.20	109.87	769.07	219.73	219.73	439.47	109.87	439.47	164.80	439.47	3,570.68	
<b>Subtotal Recursos Materiales</b>	<b>5,055.17</b>	<b>842.53</b>	<b>5,897.69</b>	<b>1,685.06</b>	<b>1,685.06</b>	<b>3,370.11</b>	<b>842.53</b>	<b>3,370.11</b>	<b>1,263.79</b>	<b>3,370.11</b>	<b>27,382.16</b>	
<b>TOTAL CIFA ASIGNARSE</b>	<b>5,859.12</b>	<b>976.52</b>	<b>6,835.64</b>	<b>1,953.04</b>	<b>1,953.04</b>	<b>3,906.08</b>	<b>976.52</b>	<b>3,906.08</b>	<b>1,464.78</b>	<b>3,906.08</b>	<b>31,736.90</b>	

Ver Referencia de Tareas Cuadro N° 24: Detalle de Tareas Subproceso 2.2

Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

**Cuadro N° 46**  
**ASIGNACION DE RECURSOS SUBPROCESO 2.4**  
**(Expresado en dólares)**

PROCESO SUBPROCESO	PRODUCTIVO EN PLANTA											
	RIEGO											
	TAREAS											
Costos Indirectos Fabricación	2.4.1	2.4.2	2.4.3	2.4.4	2.4.5	2.4.6	2.4.7	2.4.8	2.4.9	2.4.10	2.4.11	TOTAL
<b>RECURSOS HUMANOS</b>												
Sueldos y salarios	166.64	66.66	333.28	599.90	133.31	66.66	166.64	333.28	266.62	99.98	99.98	2,332.95
Transporte	64.86	25.94	129.71	233.48	51.89	25.94	64.86	129.71	103.77	38.91	38.91	907.99
Agasajos	6.78	2.71	13.57	24.42	5.43	2.71	6.78	13.57	10.85	4.07	4.07	94.97
Horas extras	40.01	16.00	80.02	144.04	32.01	16.00	40.01	80.02	64.02	24.01	24.01	560.16
IESS patronal	22.88	9.15	45.76	82.37	18.30	9.15	22.88	45.76	36.61	13.73	13.73	320.34
Fondos de reserva	2.19	0.88	4.38	7.89	1.75	0.88	2.19	4.38	3.51	1.32	1.32	30.69
Décimo tercer sueldo	12.69	5.08	25.38	45.68	10.15	5.08	12.69	25.38	20.30	7.61	7.61	177.63
Décimo cuarto sueldo	7.46	2.98	14.91	26.84	5.96	2.98	7.46	14.91	11.93	4.47	4.47	104.37
Vacaciones	11.47	4.59	22.95	41.30	9.18	4.59	11.47	22.95	18.36	6.88	6.88	160.62
<b>Subtotal Recursos Humanos</b>	<b>334.98</b>	<b>133.99</b>	<b>669.96</b>	<b>1,205.93</b>	<b>267.98</b>	<b>133.99</b>	<b>334.98</b>	<b>669.96</b>	<b>535.97</b>	<b>200.99</b>	<b>200.99</b>	<b>4,689.73</b>
<b>RECURSOS MATERIALES</b>												
Agroquímicos y fertilizantes	1,189.38	475.75	2,378.76	4,281.76	951.50	475.75	1,189.38	2,378.76	1,903.01	713.63	713.63	16,651.30
Alquiler maquinaria agrícola	33.13	13.25	66.27	119.28	26.51	13.25	33.13	66.27	53.01	19.88	19.88	463.88
Materiales labores agrícolas	12.09	4.83	24.17	43.51	9.67	4.83	12.09	24.17	19.34	7.25	7.25	169.20
Combustible y lubricantes	97.88	39.15	195.75	352.36	78.30	39.15	97.88	195.75	156.60	58.73	58.73	1,370.27
Herramientas agrícolas y de mantenimiento	16.55	6.62	33.10	59.58	13.24	6.62	16.55	33.10	26.48	9.93	9.93	231.69
Mantenimiento maquinaria agrícola	133.71	53.48	267.42	481.35	106.97	53.48	133.71	267.42	213.93	80.23	80.23	1,871.93
Mantenimiento general finca	291.78	116.71	583.55	1,050.40	233.42	116.71	291.78	583.55	466.84	175.07	175.07	4,084.88
Transporte de maquinaria y otros	9.64	3.86	19.28	34.70	7.71	3.86	9.64	19.28	15.42	5.78	5.78	134.93
Mantenimiento vehículos	47.50	19.00	95.01	171.02	38.00	19.00	47.50	95.01	76.01	28.50	28.50	665.07
Depreciación de activos fijos	274.67	109.87	549.34	988.80	219.73	109.87	274.67	549.34	439.47	164.80	164.80	3,845.35
<b>Subtotal Recursos Materiales</b>	<b>2,106.32</b>	<b>842.53</b>	<b>4,212.64</b>	<b>7,582.75</b>	<b>1,685.06</b>	<b>842.53</b>	<b>2,106.32</b>	<b>4,212.64</b>	<b>3,370.11</b>	<b>1,263.79</b>	<b>1,263.79</b>	<b>29,488.47</b>
<b>TOTAL CIF A ASIGNARSE</b>	<b>2,441.30</b>	<b>976.52</b>	<b>4,882.60</b>	<b>8,788.68</b>	<b>1,953.04</b>	<b>976.52</b>	<b>2,441.30</b>	<b>4,882.60</b>	<b>3,906.08</b>	<b>1,464.78</b>	<b>1,464.78</b>	<b>34,178.20</b>

Ver Referencia de Tareas Cuadro N° 24: Detalle de Tareas Subproceso 2.2

Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

**Cuadro N° 47**  
**ASIGNACION DE RECURSOS SUBPROCESO 2.5**  
**(Expresado en dólares)**

PROCESO SUBPROCESO	PRODUCTIVO EN PLANTA											
	COSECHA											TOTAL
	TAREAS											
Costos Indirectos Fabricación	2.5.1	2.5.2	2.5.3	2.5.4	2.5.5	2.5.6	2.5.7	2.5.8	2.5.9	2.5.10	2.5.11	TOTAL
<b>RECURSOS HUMANOS</b>												
SUEDOS Y SALARIOS	66.66	66.66	33.33	133.31	99.98	166.64	99.98	499.92	333.28	133.31	199.97	1.833.03
TRANSPORTE	25.94	25.94	12.97	51.89	38.91	64.86	38.91	194.57	129.71	51.89	77.83	713.42
AGASAJOS	2.71	2.71	1.36	5.43	4.07	6.78	4.07	20.35	13.57	5.43	8.14	74.62
HORAS EXTRAS	16.00	16.00	8.00	32.01	24.01	40.01	24.01	120.04	80.02	32.01	48.01	440.13
IESS PATRONAL	9.15	9.15	4.58	18.30	13.73	22.88	13.73	68.64	45.76	18.30	27.46	251.69
FONDOS DE RESERVA	0.88	0.88	0.44	1.75	1.32	2.19	1.32	6.58	4.38	1.75	2.63	24.12
DECIMO TERCER SUELDO	5.08	5.08	2.54	10.15	7.61	12.69	7.61	38.06	25.38	10.15	15.23	139.56
DECIMO CUARTO SUELDO	2.98	2.98	1.49	5.96	4.47	7.46	4.47	22.37	14.91	5.96	8.95	82.01
VACACIONES	4.59	4.59	2.29	9.18	6.88	11.47	6.88	34.42	22.95	9.18	13.77	126.21
<b>Subtotal Recursos Humanos</b>	<b>133.99</b>	<b>133.99</b>	<b>67.00</b>	<b>267.98</b>	<b>200.99</b>	<b>334.98</b>	<b>200.99</b>	<b>1,004.94</b>	<b>669.96</b>	<b>267.98</b>	<b>401.98</b>	<b>3,684.78</b>
<b>RECURSOS MATERIALES</b>												
AGROQUIMICOS Y FERTILIZANTES	475.75	475.75	237.88	951.50	713.63	1,189.38	713.63	3,568.13	2,378.76	951.50	1,427.25	13,083.16
ALQUILER MAQUINARIA AGRICOLA	13.25	13.25	6.63	26.51	19.88	33.13	19.88	99.40	66.27	26.51	39.76	364.47
MATERIALES LABORES AGRICOLAS	4.83	4.83	2.42	9.67	7.25	12.09	7.25	36.26	24.17	9.67	14.50	132.94
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	39.15	39.15	19.58	78.30	58.73	97.88	58.73	293.63	195.75	78.30	117.45	1,076.64
HERRAMIENTAS AGRICOLAS Y DE MANT.	6.62	6.62	3.31	13.24	9.93	16.55	9.93	49.65	33.10	13.24	19.86	182.04
MANTENIMIENTO MAQUINARIA AGRICOLA	53.48	53.48	26.74	106.97	80.23	133.71	80.23	401.13	267.42	106.97	160.45	1,470.80
MANTENIMIENTO GENERAL FINCA	116.71	116.71	58.36	233.42	175.07	291.78	175.07	875.33	583.55	233.42	350.13	3,209.54
TRANSPORTE DE MAQUINARIA Y OTROS	3.86	3.86	1.93	7.71	5.78	9.64	5.78	28.91	19.28	7.71	11.57	106.01
MANTENIMIENTO VEHICULOS	19.00	19.00	9.50	38.00	28.50	47.50	28.50	142.51	95.01	38.00	57.01	522.55
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	109.87	109.87	54.93	219.73	164.80	274.67	164.80	824.00	549.34	219.73	329.60	3,021.35
<b>Subtotal Recursos Materiales</b>	<b>842.53</b>	<b>842.53</b>	<b>421.26</b>	<b>1,685.06</b>	<b>1,263.79</b>	<b>2,106.32</b>	<b>1,263.79</b>	<b>6,318.96</b>	<b>4,212.64</b>	<b>1,685.06</b>	<b>2,527.58</b>	<b>23,169.52</b>
<b>TOTAL CIF A ASIGNARSE</b>	<b>976.52</b>	<b>976.52</b>	<b>488.26</b>	<b>1,953.04</b>	<b>1,464.78</b>	<b>2,441.30</b>	<b>1,464.78</b>	<b>7,323.90</b>	<b>4,882.60</b>	<b>1,953.04</b>	<b>2,929.56</b>	<b>26,854.30</b>

Ver Referencia de Tareas Cuadro N° 24: Detalle de Tareas Subproceso 2.2

Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

**Cuadro N° 48**  
**ASIGNACION DE RECURSOS SUBPROCESO 2.6**  
**(Expresado en dólares)**

PROCESO SUBPROCESO	PRODUCTIVO EN PLANTA							
	TRANSPORTE							
	TAREAS							
Costos Indirectos Fabricación	2.5.1	2.5.2	2.5.3	2.5.4	2.5.5	2.5.6	2.5.7	TOTAL
<b>RECURSOS HUMANOS</b>								
SUELDOS Y SALARIOS	99.98	133.31	66.66	99.98	99.98	133.31	99.98	733.21
TRANSPORTE	38.91	51.89	25.94	38.91	38.91	51.89	38.91	285.37
AGASAJOS	4.07	5.43	2.71	4.07	4.07	5.43	4.07	29.85
HORAS EXTRAS	24.01	32.01	16.00	24.01	24.01	32.01	24.01	176.05
IESS PATRONAL	13.73	18.30	9.15	13.73	13.73	18.30	13.73	100.68
FONDOS DE RESERVA	1.32	1.75	0.88	1.32	1.32	1.75	1.32	9.65
DECIMO TERCER SUELDO	7.61	10.15	5.08	7.61	7.61	10.15	7.61	55.83
DECIMO CUARTO SUELDO	4.47	5.96	2.98	4.47	4.47	5.96	4.47	32.80
VACACIONES	6.88	9.18	4.59	6.88	6.88	9.18	6.88	50.48
<b>Subtotal Recursos Humanos</b>	<b>200.99</b>	<b>267.98</b>	<b>133.99</b>	<b>200.99</b>	<b>200.99</b>	<b>267.98</b>	<b>200.99</b>	<b>1,473.91</b>
<b>RECURSOS MATERIALES</b>								
AGROQUIMICOS Y FERTILIZANTES	713.63	951.50	475.75	713.63	713.63	951.50	713.63	5,233.26
ALQUILER MAQUINARIA AGRICOLA	19.88	26.51	13.25	19.88	19.88	26.51	19.88	145.79
MATERIALES LABORES AGRICOLAS	7.25	9.67	4.83	7.25	7.25	9.67	7.25	53.18
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	58.73	78.30	39.15	58.73	58.73	78.30	58.73	430.66
HERRAMIENTAS AGRICOLAS Y DE MANT.	9.93	13.24	6.62	9.93	9.93	13.24	9.93	72.82
MANTENIMIENTO MAQUINARIA AGRICOLA	80.23	106.97	53.48	80.23	80.23	106.97	80.23	588.32
MANTENIMIENTO GENERAL FINCA	175.07	233.42	116.71	175.07	175.07	233.42	175.07	1,283.82
TRANSPORTE DE MAQUINARIA Y OTROS	5.78	7.71	3.86	5.78	5.78	7.71	5.78	42.41
MANTENIMIENTO VEHICULOS	28.50	38.00	19.00	28.50	28.50	38.00	28.50	209.02
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	164.80	219.73	109.87	164.80	164.80	219.73	164.80	1,208.54
<b>Subtotal Recursos Materiales</b>	<b>1,263.79</b>	<b>1,685.06</b>	<b>842.53</b>	<b>1,263.79</b>	<b>1,263.79</b>	<b>1,685.06</b>	<b>1,263.79</b>	<b>9,267.81</b>
<b>TOTAL CIF A ASIGNARSE</b>	<b>1,464.78</b>	<b>1,953.04</b>	<b>976.52</b>	<b>1,464.78</b>	<b>1,464.78</b>	<b>1,953.04</b>	<b>1,464.78</b>	<b>10,741.72</b>

Ver Referencia de Tareas Cuadro N° 24: Detalle de Tareas Subproceso 2.2

Elaborado por: La Autora



**LA ESPERANZA S.A.**

**Cuadro N°49**  
**ASIGNACION DE RECURSOS CONSOLIDADO POR PROCESO**  
 (Expresado en dólares)

<b>Costos Indirectos Fabricación</b>	<b>2.1</b>	<b>2.2.</b>	<b>2.3.</b>	<b>2.4</b>	<b>2.5</b>	<b>2.6</b>	<b>VALOR</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>							
SUELDOS Y SALARIOS	3,032.83	3,832.70	2,166.31	2,332.95	1,833.03	733.21	13,931
TRANSPORTE	1,180.39	1,491.70	843.13	907.99	713.42	285.37	5,422
AGASAJOS	123.47	156.03	88.19	94.97	74.62	29.85	567
HORAS EXTRAS	728.21	920.27	520.15	560.16	440.13	176.05	3,345
IESS PATRONAL	416.44	526.27	297.45	320.34	251.69	100.68	1,913
FONDOS DE RESERVA	39.90	50.42	28.50	30.69	24.12	9.65	183
DECIMO TERCER SUELDO	230.91	291.81	164.94	177.63	139.56	55.83	1,061
DECIMO CUARTO SUELDO	135.68	171.47	96.92	104.37	82.01	32.80	623
VACACIONES	208.81	263.88	149.15	160.62	126.21	50.48	959
<b>Subtotal Recursos Humanos</b>	<b>6,096.64</b>	<b>7,704.55</b>	<b>4,354.74</b>	<b>4,689.73</b>	<b>3,684.78</b>	<b>1,473.91</b>	<b>28,004.36</b>
<b>RECURSOS MATERIALES</b>							
AGROQUIMICOS Y FERTILIZANTES	21,646.68	27,355.70	15,461.92	16,651.30	13,083.16	5,233.26	99,432
ALQUILER MAQUINARIA AGRICOLA	603.04	762.08	430.74	463.88	364.47	145.79	2,770
MATERIALES LABORES AGRICOLAS	219.96	277.97	157.11	169.20	132.94	53.18	1,010
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	1,781.35	2,251.16	1,272.40	1,370.27	1,076.64	430.66	8,182
HERRAMIENTAS AGRICOLAS Y DE MANT.	301.19	380.63	215.14	231.69	182.04	72.82	1,384
MANTENIMIENTO MAQUINARIA AGRICOLA	2,433.51	3,075.31	1,738.22	1,871.93	1,470.80	588.32	11,178
MANTENIMIENTO GENERAL FINCA	5,310.34	6,710.87	3,793.10	4,084.88	3,209.54	1,283.82	24,393
TRANSPORTE DE MAQUINARIA Y OTROS	175.40	221.66	125.29	134.93	106.01	42.41	806
MANTENIMIENTO VEHICULOS	864.59	1,092.61	617.56	665.07	522.55	209.02	3,971
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	4,998.95	6,317.36	3,570.68	3,845.35	3,021.35	1,208.54	22,962
<b>Subtotal Recursos Materiales</b>	<b>38,335.02</b>	<b>48,445.35</b>	<b>27,382.16</b>	<b>29,488.47</b>	<b>23,169.52</b>	<b>9,267.81</b>	<b>176,088.32</b>
<b>TOTAL CIF A ASIGNARSE</b>	<b>44,431.66</b>	<b>56,149.90</b>	<b>31,736.90</b>	<b>34,178.20</b>	<b>26,854.30</b>	<b>10,741.72</b>	<b>204,092.68</b>

<b>Subproceso</b>	<b>Detalle</b>
2.1	Preparacion del Suelo
2.2	Siembra
2.3	Fumigacion y Fertilizacion
2.4	Riego
2.5	Cosecha
2.6	Transporte

Elaborado por: La Autora



# LA ESPERANZA S.A.

Cuadro N° 50  
DETALLE DE TAREAS A ELIMINARSE O REDUCIRSE

2.1 PREPARACIÓN DE TERRENO						
No	ACTIVIDADES	TAREAS	C.I.F (Tiempo Actual)	C.I.F (Tiempo Proyectoado)	Costo Ahorro Proyectoado (Expresado dólares)	OBSERVACIÓN
2.1.4	Selección de tierra	Determinación de bloque para siembra	2	3	976.52	Esta actividad puede unificarse con el proceso 2.3
2.1.8	Preparación de tierra	Incorporación de residuos de cosecha	4	2	976.52	El tiempo de esta actividad se reduce a la mitad por el arado con máquina
<b>Ahorro Proyectoado</b>					<b>1,953.04</b>	
2.2. SIEMBRA						
2.2.2	Apertura de hoyos	Extensión de cordel por las camas de siembra	5	2	2,441.30	Actividad complementaria que no agrega valor, puede eliminarse o reducirse
2.2.5	Densidad de la siembra	Verificación de espacio entre semillas	2	1	976.52	Actividad se reduce, pues con la 2.1.4 ya se ejecuta
<b>Ahorro Proyectoado</b>					<b>3,417.82</b>	
2.3 FUMIGACIÓN Y FERTILIZACIÓN						
2.3.6	Fumigación	Aspersión preventiva de fungicidas	8	4	1,953.04	Actividad preventiva, con los procesos adicionales de corrección, puede reducirse a la mitad de tiempo
2.3.7		Preparación de fórmula de aspersión correctiva	2	1	488.26	Se puede reducir a la mitad del tiempo, formulación sencilla
2.3.8		Aspersión correctiva	8	4	1,953.04	Se puede reducir a la mitad del tiempo, formulación sencilla
<b>Ahorro Proyectoado</b>					<b>4,394.34</b>	
2.4 RIEGO						
2.4.3		Drenaje exceso de líquidos (si aplica)	10	5	2,441.30	Actividad de aplicación esporádica, puede reducirse al tiempo usado en temporada
2.4.4	Preparación canales de riego	Revisión humedad de suelo	18	6	2,929.56	Con la adecuada aplicación de sistemas de riego, el control de esta actividad se reduce en un 30%
<b>Ahorro Proyectoado</b>					<b>5,370.86</b>	
<b>Ahorro Total Proyectoado</b>					<b>15,136.06</b>	

Elaborado por: La Autora



## LA ESPERANZA S.A.

Una vez asignados los costos de producción deben confrontarse con los costos tradicionales

**Cuadro N° 51**  
**DETALLE COSTO UNITARIO MEDIANTE ABC**  
 (Expresado en dólares)

#	PROCESO	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6
	<b>Nombre</b>	Gestión Administr.	Documentación Soporte	Generac. Movimiento	Jornalización & Mayorizac.	Ajustes	Balances
	<b>Valor Total Inductores</b>	<u>13,954.20</u> horas	<u>5,884.78</u> horas	<u>7,396.10</u> varios	<u>5,373.35</u> varios	<u>6,565.19</u> varios	<u>12,458.10</u> varios
	<b>Costo Unit.</b>	0.03	0.01	0.02	0.01	0.01	0.03

**Costo Total del Proceso 2: 0.12**

#	PROCESO	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6
	<b>Nombre</b>	Preparación	Siembra	Fumigación	Riego	Cosecha	Transporte
	<b>Valor Total Inductores</b>	<u>42,478.62</u> horas	<u>52,732.08</u> horas	<u>27,342.56</u> varios	<u>28,807.34</u> varios	<u>26,854.30</u> varios	<u>10,741.72</u> varios
	<b>Costo Unit.</b>	0.09	0.12	0.06	0.06	0.06	0.02

**Costo Total del Proceso 2: 0.42**

**COSTO UNITARIO BAJO ABC: 0.54**



## LA ESPERANZA S.A.

### ASIGNACIÓN DE COSTOS SEGÚN MÉTODO TRADICIONAL

Durante el mes de octubre mediante la aplicación del método tradicional la asignación de costos de "AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA" es como sigue:

	INVENTARIOS		
	INV. P.PROCESO	INV. P.TERMINADO	TOTAL
<b><u>MATERIA PRIMA</u></b>			
Piñas	23,513.69	17,265.37	<b>40,779.06</b>
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>	<b>23,513.69</b>	<b>17,265.37</b>	<b>40,779.06</b>
<b><u>MANO DE OBRA</u></b>			
Jornales	41,588.02	39,002.34	<b>80,590.36</b>
Ropa e implementos de trabajo	271.66	326.72	<b>598.38</b>
Servicios en actividad agrícola	2,735.49	523.70	<b>3,259.19</b>
Alimentación jornaleros	2,562.35	3,081.59	<b>5,643.94</b>
<b>TOTAL MANO DE OBRA</b>	<b>47,157.52</b>	<b>42,934.35</b>	<b>90,091.87</b>
<b><u>COSTOS INDIRECTOS</u></b>			
Sueldos y salarios	6,324.69	7,606.34	<b>13,931.03</b>
Transporte	2,461.59	2,960.41	<b>5,422.00</b>
Agasajos	257.48	309.65	<b>567.13</b>
Horas extras	1,518.62	1,826.36	<b>3,344.98</b>
IESS patronal	868.44	1,044.42	<b>1,912.86</b>
Fondos de reserva	183.28	0.00	<b>183.28</b>
Décimo tercer sueldo	1,060.68	0.00	<b>1,060.68</b>
Décimo cuarto sueldo	44.11	579.13	<b>623.24</b>
Vacaciones	618.87	340.29	<b>959.16</b>
Agroquímicos y fertilizantes	69,142.14	30,289.88	<b>99,432.02</b>
Alquiler maquinaria agrícola	1,257.58	1,512.42	<b>2,770.00</b>
Materiales labores agrícolas	458.70	551.65	<b>1,010.35</b>
Combustible y lubricantes	3,714.85	4,467.63	<b>8,182.48</b>
Herramientas agrícolas y de mant.	628.11	755.39	<b>1,383.50</b>
Mantenimiento maquinaria agrícola	5,074.85	6,103.24	<b>11,178.09</b>
Mantenimiento general finca	11,074.21	13,318.33	<b>24,392.54</b>
Transporte de maquinaria y otros	365.79	439.91	<b>805.70</b>
Mantenimiento vehículos	1,803.02	2,168.39	<b>3,971.41</b>
Depreciación de activos fijos	10,424.85	12,537.38	<b>22,962.23</b>
<b>TOTAL CIF</b>	<b>117,281.86</b>	<b>86,810.82</b>	<b>204,092.68</b>
<b>COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN</b>	<b>187,953.07</b>	<b>147,010.54</b>	<b>334,963.61</b>

Según el método propuesto el costo unitario del producto es de USD \$ 0,54 entonces bajo el método tradicional el costo del mes fue de:

**(Expresado en dólares)**

COSTO MATERIA PRIMA	40,779.06
COSTO MANO OBRA	90,091.87
C.I.F	204,092.68
<b>COSTO PRODUCCIÓN</b>	<b>334,963.61</b>

UNIDADES PRODUCIDAS	449,056
---------------------	---------

<b>COSTO UNITARIO MÉTODO TRADICIONAL</b>	<b>0.75</b>
--	-------------

Como se observa en el Cuadro N° 51, el costo de producción unitario se reduce notablemente con la aplicación del sistema mediante costo ABC, con una representación del 28% en menos respecto al costo mediante método tradicional declarado por la entidad en el periodo declarado.

Las unidades declaradas disponibles para la venta por la entidad en el periodo en mención se presentan por un total de 449.056 (expresado en unidades).

El precio unitario de venta promedio al que la empresa comercializó sus productos durante el periodo en mención es de: USD \$ 0.81, con eso se determina el beneficio respecto a la utilidad de la empresa de la siguiente manera:

**Cuadro N 52**  
**COSTO BENEFICIO MEDIANTE ABC**

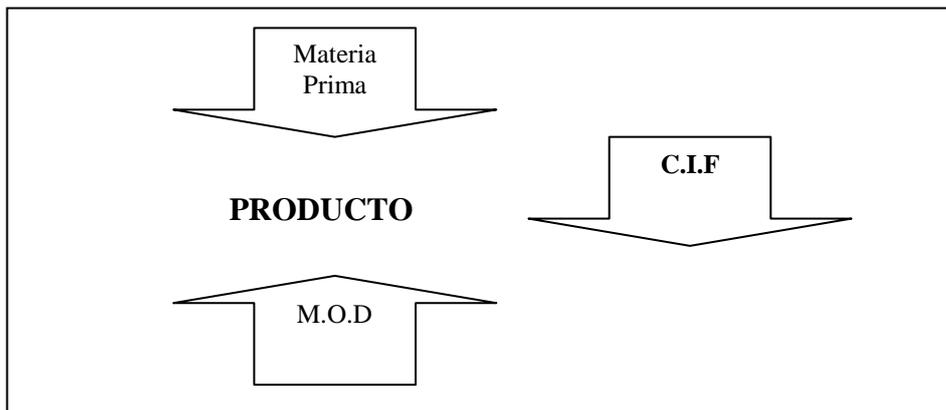
<b>MEDIANTE MÉTODO TRADICIONAL</b>		<b>MEDIANTE MÉTODO ABC</b>	
Costo Producción Unitario	0,75	Costo Producción Unitario	0,54
Unidades Producidas	449.056	Unidades Producidas	449.056
<b>Costo Total Producción</b>	<b>336.792,00</b>	<b>Costo Total Producción</b>	<b>242.490,24</b>
Precio de Venta	0.81	Precio de Venta	0.81
Ventas Totales	363.735,36	Ventas Totales	363.735,36
<b>Utilidad en Venta</b>	<b>26.943,36</b>	<b>Utilidad en Ventas</b>	<b>121.245,12</b>

**Elaborado por:** La Autora

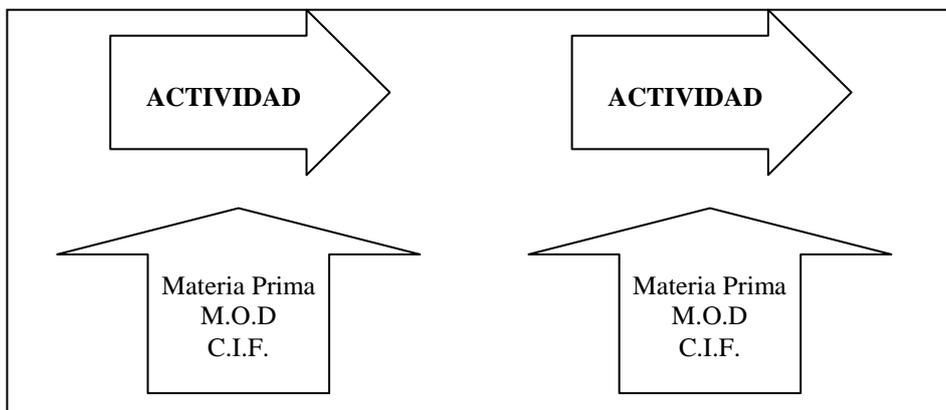
El método ABC en la empresa considera que el costo total del producto es la suma de los costos de las actividades ejecutadas en su producción y considera que el costo indirecto es incluido para mejorar la calidad del producto, caso contrario este será innecesario. La asignación de los costos se realiza a través de generadores de costos identificados en el análisis de las actividades. A diferencia del sistema tradicional, que distribuye los costos indirectos mediante una base de asignación previamente definida, sin considerar la relación existente el consumo de recursos con las actividades.

Por ello este modelo plantea que la actividad consume recursos. A continuación se presenta la asignación por el método tradicional:

### **METODO TRADICIONAL**



### **METODO ABC**



Puede evidenciarse que con el uso del costeo ABC se orienta a la empresa a un mejoramiento de la eficiencia en las diferentes áreas de trabajo, obteniendo una optimización continua en los procesos a fin de incrementar la rentabilidad y competitividad de la empresa.

En este modelo permite racionalizar cada una de las actividades del proceso del producto.

Finalmente en esta aplicación y como complemento de la aplicación del sistema de

costos ABC para la empresa, se muestra la diferencia del costo unitario de cada del producto de la entidad entre el sistema tradicional y el ABC.

Esto se debe a que el sistema de costos por actividades distribuye los costos indirectos de fabricación en base a las actividades y no en base a una tasa, es decir el ABC analiza cada costo indirecto con el fin de asignar los costos de una manera equivalente entre toda la línea de productos.

También se observa que el método tradicional está sobrecosteando al costo pues al reestructurar el consumo de los recursos en función al tiempo programado en cada uno de ellos el costo unitario presenta un decremento notable.

El ABC al mismo tiempo hace un estudio profundo de los procesos, lo cual es una gran ventaja para que los administradores junto con el costo de las actividades realicen estudios del porqué estos valores, y busquen alternativas para su optimización.

#### **4.4.3 INFORME COSTO BENEFICIO**

Tal Como se Visualiza en el Cuadro N° 22, COSTO BENEFICIO mediante ABC, el ahorro proyectado en la ejecución del costo refleja un 28% de disminución frente al costo declarado mediante el método tradicional.

Un claro reflejo de la sobrecarga laboral que presentaba la entidad duplicando actividades y excediendo un tiempo de ejecución razonable por las actividades de producción puede observarse en la confrontación del rango de ganancia según el precio de venta declarado por la entidad, el cual presenta una escala importante de US\$ 0.006 a US\$ 0.27.

Ante este margen es necesario considerar la segregación del costo por actividades con una clara identificación de las mismas, aspecto que permitió identificar periodos de tiempos extendidos y reducirlos, disminuir la inversión en actividades eventuales o por temporada y en sí organizar mejor la línea de desenvolvimiento del personal respondiendo así a la necesidad principal de la empresa que se enfocaba en la reestructuración de la gestión de costos que hasta entonces presentaba la entidad.

El beneficio económico que se visualiza con la aplicación de una gestión de costos en base al método ABC, representa a más de una optimización de recursos, un sinnúmero de cambios positivos para la entidad como una unidad de negocio.

La generación de una estructura funcional renovada, exige un conocimiento de la misma por parte del personal, y la verificación continua de los procesos es determinante para la identificación del talento humano como una herramienta esencial en el crecimiento empresarial, estableciendo funciones y actividades específicas a nivel departamental.

Otro aspecto positivo que debe considerarse es que una inversión adecuada y necesaria para la entidad está en la adquisición de un nuevo sistema informático, que permita actualizaciones tecnológicas requeridas por la entidad para optimizar el control interno y el manejo contable de la misma, disminuyendo el riesgo de negocio en marcha.

La aplicación del presente diseño exige el manejo adecuado de los canales de comunicación, y la presentación de información constante que será sometida a una evaluación periodo, procesos que garantizan el permanente control del sistema diseñado.

Inicialmente se consideró el hecho de que la entidad no presenta un desarrollo sostenido en el ámbito comercial, y se justifica esta paralización en este proceso considerando que los recursos que generaba la empresa en su proceso productivo resultaban suficientes para cubrir los costos empresariales, por lo cual obviamente al incursionar en nuevos mercados la empresa incurría en un alto riesgo de pérdida por incobrabilidad, en caso de negociar con clientes que puedan incurrir en mora; sin embargo con la aplicación del costeo ABC se cuenta ya con mayores beneficios económicos que permitirán a la entidad generar una selección adecuada de clientes y aperturarse paulatinamente en el mercado.

Adicionalmente se cuenta con la posibilidad de generar productos secundarios, procesando el producto original, previa a una adecuada consideración de los aspectos positivos y negativos que el incursionar en nuevos mercados pueda ocasionarle a la empresa.

Del punto anterior desemboca también la optimización del uso de la capacidad instalada la cual se utiliza tan solo a la mitad, es importante aprovechar todos los recursos de la empresa, y en caso de que la dirección no esté interesada en incrementar su producción en el corto plazo, o de incursionar en la generación de otros productos agrícolas, puede considerar la posibilidad de explotar con terceros la capacidad no utilizada.

Como se observa existen un sin número de opciones de optimización de beneficios mediante la aplicación del presente diseño, sin embargo las aplicaciones finales son competencia de la dirección de la entidad, quienes tienen la responsabilidad de valorar los puntos planteados y considerar el mejor destino para beneficio de la entidad.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

Una vez concluido el presente trabajo se puede concluir que:

1. “AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA” carece un sistema de información contable que proporcione un claro panorama de la situación empresarial a determinado momento dentro de un periodo contable, dejando a conocimiento de la administración financiera únicamente aspectos económicos a nivel macro, reduciendo de esta manera la visión a detalle de la realidad empresarial, necesaria para la toma de decisiones preventivas y correctivas acertadas.
2. La realidad nacional indica estadísticamente que la mayoría de las compañías en nuestro país utilizan los sistemas de costos tradicionales para determinar el costo de su producto o servicio y en base a estos cálculos se realiza la comparación con los estándares del mercado.
3. El modelo de ABC constituye un excelente modelo de costos alternativos a los métodos tradicionales pues al fundamentarse en las actividades, permite una eficiente recopilación de costos e información operacional de actividades de la empresa.
4. La Agroindustrial al ser una empresa dedicada a producir alimento para el ser humano, y de comercialización inmediata tiene la obligación de cumplir con todas las disposiciones que se encuentren relacionadas con la higiene y tratamiento del producto, además con las disposiciones establecidas con la relación laboral de sus empleados.
5. La mayoría de las compañías en nuestro país utilizan los sistemas de costos tradicionales para determinar el costo de su producto o servicio y en base a estos cálculos se realiza la comparación con los estándares del mercado.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda:

1. La aplicación de la gestión de los costos mediante ABC permitirá a la entidad incursionar en otros mercados relacionados a la producción, a fin de incrementar paulatinamente la capacidad productiva de la empresa que representa indirectamente un consumo innecesario de recursos.
2. Una opción adicional por la cual puede optar la entidad con los resultados que se ha visto de la aplicación de gestión de costos mediante ABC es la reducción de sus precios de venta a fin de mejorar su posicionamiento en el mercado.
3. Capacitar al personal en los procesos y técnicas determinados en el sistema ABC a fin de que la aplicación de los mismos se realice de manera eficiente y permita optimizar los recursos según el diseño planteado.
4. Supervisar periódicamente los resultados mediante el método ABC a fin de medir la efectividad y eficiencia de los mismos.
5. Un clima laboral cómodo es importante a fin de mejorar las relaciones con los empleados, indistintamente del rango de los mismos, pues al sentirse identificados con la empresa, sentirán mayor compromiso con el cambio propuesto y aportarán favorablemente a los buenos resultados de su aplicación.
6. Optimizar los canales de comunicación interinstitucional a fin de identificar a tiempo cualquier deficiencia de la aplicación del sistema propuesto y presentar correctivos en el tiempo requerido.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **FUENTES BIBLIOGRÁFICAS**

Notaría Novena del Cantón Quito, Escritura de constitución de la compañía “AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA S.A. S.A.”

Estatutos Sociales de la Compañía “AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA S.A.”,

Varios Autores, Diccionario de Contabilidad Financiera, Sexta Edición, Editorial HERDER,

PORTER Michael E., Estrategia y Ventaja Competitiva, Editorial Planeta Colombiana S.A.

ZAPATA Sánchez Pedro, Contabilidad de Costos: Herramienta para la toma de Decisiones, Mc Graw Hill, Colombia 2007

ORTEGA Pérez de León, Contabilidad de Costos, 6<sup>ta</sup> Edición, Llimusa

RAMÍREZ Padilla David de Noel, Contabilidad Administrativa, 8va edición Mc Graw Hill

DRUCKER, Peter, Harvard Business Review, January-February 1998

AMAT Oriol y Soldevila , Contabilidad y Gestión de Costes" (1997)

KAPLAN Robert, Cooper Robin “Coste y Efecto” segunda edición, gestión 2000

TAFUR Cuervo Joaquín, Osorio Agudelo Alberio, Costeo Basado en Actividades ABC, Costeo Basado en Actividades ABM.

BRINSON, James A. Contabilidad por Actividades Edición Marcombo , 1995

GLEN A. Welsch, Ulrich Welsch, Presupuestos, Planificación y control, México 2005, Sexta Ed, Prentice Hall, Cap 9, ppg 224-225

HANSEN, O. , Mowen, Maryane Management Accounting. Quinta Edición, Prentice Hall,

## **ARTÍCULOS, FOLLETOS, REVISTAS**

FOCUSED MANAGEMENT INFORMATION INC.

“Ecuador Agrícola” Revista líderes, El comercio, pp 14 publicada 28 abril 2009

## **NETGRAFIA**

<http://www.sica.gov.ec/cadenas/insumos/WEBS%/202008/novedades%20y%20noticias.htm>

[http://www.gerencie.com/contabilidad\\_costos/promedioponderado.htm](http://www.gerencie.com/contabilidad_costos/promedioponderado.htm)

<http://www.sica.com/cultivos/frutas/riegos/clasificacion.htm>.

<http://www.infominpyme.com/estrategiacorporativa%foda/objetivos>

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

[www.infoagro/historiadelaagricultura.com](http://www.infoagro/historiadelaagricultura.com)