

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**  
**CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE**  
**CONTABILIDAD**



**TESIS**

**“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA  
RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DE TURISMO  
DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA: CASO EL CUMBE  
TOURS SRL”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR  
PÚBLICO**

**AUTOR**

**Bachiller: JACKELINE GISSELA CABRERA VÁSQUEZ**

**ASESOR**

**MCs. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO**

**Cajamarca - Perú**

**Año 2018**

## DEDICATORIA

Con inmenso cariño y gratitud a mi madre HILDA y mi tía ELIZA, que con su bondad e invalorables esfuerzos han hecho posible la culminación de mi profesión.

A mis abuelos BERTILA y MARCIAL, que me brindaron su apoyo, cariño desinteresado e todos los momentos de mi vida.

Al amor de mi vida JHUNIOR, que me brindó su apoyo incondicional, cariño y comprensión en todo momento y gracias a sus consejos y fortaleza se hizo posible la culminación de este trabajo de investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas, en especial a los de la Escuela Académico Profesional de Contabilidad, de esta primera casa superior de estudios Universidad Nacional de Cajamarca. Por su sacrificada labor brindando una formación científica, humana y profesional.

Así mismo un agradecimiento especial a todas la personas y amigos que, nos brindaron su apoyo y la información necesaria para hacer posible la conclusión del presente trabajo de investigación.

## **ÍNDICE DE CONTENIDO**

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>V</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>X</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>XII</b>

### **CAPÍTULO I**

#### **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1. Identificación del Problema.....	1
1.1.1. Formulación del Problema.....	7
1.1.2. Pregunta General.....	7
1.1.3. Preguntas Especificas.....	7
1.2. Objetivos.....	7
1.2.1. Objetivo General.....	7
1.2.2. Objetivos Especificos.....	8
1.3. Justificación.....	8
1.3.1. Justificación Teórica.....	8
1.3.2. Justificación Practica.....	9
1.3.3. Justificación Académica.....	9
1.4. Limitación de la Investigación.....	10
1.5. Selección y delimitación del problema.....	10
1.5.1. Selección Espacial.....	10
1.5.2. Selección Temporal.....	11

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes del problema.....	12
2.2. Bases Teóricas.....	15
2.3. Definición de términos Básicos.....	40

**CAPÍTULO III**  
**HIPÓTESIS Y VARIABLES**

3.1.	Hipótesis General.....	48
3.2.	Hipótesis Específicas.....	48
3.3.	Identificación de Variables.....	48

**CAPÍTULO IV**  
**METODOLOGÍA**

4.1.	Diseño de la investigación.....	49
4.2.	Métodos de Investigación.....	49
4.3.	Población y Muestra.....	51
4.3.1.	Población.....	51
4.3.2.	Muestra.....	51
4.4.	Métodos y Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	52
4.5.	Técnicas de recolección de datos.....	53

**CAPÍTULO V**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

5.1.	Análisis de Resultados.....	55
5.2.	Discusión de Resultados.....	81
5.3.	Contrastación de Hipótesis.....	83

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>87</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>90</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>94</b>

## **ÍNDICE DE TABLAS**

✓ Tabla 1: Eficiencia de Sistema de Costos (A).....	55
✓ Tabla 2: Eficiencia de Sistema de Costos (B).....	57
✓ Tabla 3: Eficiencia de Sistema de Costos (C).....	59
✓ Tabla 4: Eficiencia de Sistema de Costos (D).....	61
✓ Tabla 5: Gestión Estratégica de Costos.....	66
✓ Tabla 6: Rentabilidad (A).....	71
✓ Tabla 7: Rentabilidad (B).....	75
✓ Tabla 8: Rentabilidad (C).....	77
✓ Tabla 9: Rentabilidad (D).....	78
✓ Tabla 10: Resumen de Procesamiento de Datos.....	84
✓ Tabla 11: Tabla Cruzada.....	84
✓ Tabla 12: Pruebas Chi- Cuadrado.....	85
✓ Tabla 13: Medidas Simétricas.....	85

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

✓ Gráfico 1: Eficiencia de Sistema de Costos (A).....	56
✓ Gráfico 2: Eficiencia de Sistema de Costos (B).....	58
✓ Gráfico 3: Eficiencia de Sistema de Costos (C).....	60
✓ Gráfico 4: Eficiencia de Sistema de Costos (D).....	65
✓ Gráfico 5: Gestión Estratégica de Costos.....	68
✓ Gráfico 6: Rentabilidad (A).....	72
✓ Gráfico 7: Rentabilidad (B).....	76
✓ Gráfico 8: Rentabilidad (C).....	77
✓ Gráfico 9: Rentabilidad (D).....	80

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación que tiene como título “La Gestión estratégica de costos en la rentabilidad en las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca: Caso El Cumbe Tours S.R.L.”, tiene como tema central la implementación de una efectiva gestión estratégica de costos para maximizar la rentabilidad económica y financiera de las empresas de este rubro en nuestra localidad.

En los últimos años este tipo de empresas han sufrido cambios drásticos por como la tecnología, y la aparición de nuevas herramientas que exigen a las empresas a competir con otras tanto a nivel regional, nacional y mundial, por lo que éstas han tenido que buscar nuevas estrategias para lograr ser competitivas y mantenerse en actividad.

Aparece entonces, la gestión estratégica de costos, con una visión amplia acerca de cómo organizar la información para que las empresas puedan mantenerse vigentes y competitivas.

La gestión estratégica de costos es la combinación de diferentes elementos claves como: la planificación estratégica, el análisis de la cadena de valor, el análisis de los causales de costos, el análisis del posicionamiento estratégico, los cuales facilitan el estudio y el análisis de los costos de manera más organizada.



## **ABSTRACT**

The present research work that has as its title "The strategic management of costs in profitability in the tourism companies of the city of Cajamarca: El Cumbe Tours SRL Case", has as its central theme the implementation of an effective strategic cost management for maximize the economic and financial profitability of companies in this area in our town.

In recent years this type of companies have undergone drastic changes such as technology, and the emergence of new tools that require companies to compete with others at regional, national and global level, so they have had to look for new strategies to be competitive and stay active.

It appears then, strategic cost management, with a broad view about how to organize information so that companies can stay current and competitive.

Strategic cost management is the combination of different key elements such as: strategic planning, value chain analysis, analysis of the causes of costs, strategic positioning analysis, which facilitate the study and analysis of the costs in a more organized way.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo titulado “La Gestión estratégica de costos en la rentabilidad en las empresas de Turismo de la ciudad de Cajamarca: Caso El Cumbe Tours S. R. L., se considera importante debido a la importancia de la gestión de costos de las empresas de este sector turístico de nuestra ciudad.

El presente trabajo de investigación evidencia la importancia que tiene la gestión estratégica de costos en la rentabilidad de las organizaciones y las herramientas fundamentales que nos permitirán medir el desempeño de las actividades de la empresa.

El objetivo de este estudio estuvo orientado a analizar la situación actual de esta empresa en mención, frente a la gestión de sus costos y su incidencia en la rentabilidad, es decir de qué manera influyó la gestión estratégica de costos en las operaciones de las empresas y cómo estos dos factores se relacionaron estrechamente con su rentabilidad.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Identificación del Problema

La región Cajamarca cuenta con potenciales atractivos turísticos, factores muy positivos que contrastan con la presencia de grupos poblacionales con elevados índices de pobreza y limitaciones, tales como la falta de acceso a servicios básicos, escasas oportunidades para la formación, bajo nivel de alfabetización o pérdida de identidad cultural.

Por otro lado, cada vez son más los turistas que buscan un mayor acercamiento e interacción con los pobladores locales para conocer de cerca el diferencial de cada cultura, la forma de vida, tradiciones y costumbres, teniendo también en mente que el uso de servicios locales es una manera de ayudar a estas personas.

En este marco, el Turismo brinda esta oportunidad de desarrollo con potencial para la inclusión socioeconómica de comunidades rurales, creando tejido micro-empresarial, generando empleo y promoviendo la articulación con otros actores del entorno.

El Turismo es una fuente complementaria de diversificación de ingresos que permite a las comunidades el desarrollo y/o mejora de productos turísticos, la generación de capacidades de negociación y mercadeo (promoción) de sus destinos turísticos, bajo un modelo

que facilita su réplica en otros ámbitos geográficos. Igualmente, contribuye a: fortalecer las capacidades de la población; promover la participación asociada de una comunidad en su desarrollo local; reducir la migración de la población joven a las ciudades; promover la conservación de los recursos naturales; y revalorizar lo autóctono y la identidad cultural.

En la región Cajamarca en los últimos años, como consecuencia del problema minero ha ocasionado una disminución del sector turístico en general, se han multiplicado los problemas de Turismo. Si bien es cierto que ello ha permitido disminuir la oferta de experiencias de turismo comunitario, en la mayoría de los casos no se ha conseguido aún una sólida articulación de las iniciativas con la demanda y el mercado turístico, existiendo ciertas limitaciones y cuellos de botella.

Por el lado de la demanda, cabe destacar que, uniendo los esfuerzos entre el gobierno regional, gobiernos locales y el empresariado, ante la mencionada problemática el turismo como actividad creciente, cada vez más son los turistas que solicitan experiencias de autenticidad, vinculación con el entorno y revalorización cultural.

Sin embargo, los operadores turísticos, agencias de viaje y operadores del mercado en general no cuentan con el suficiente acercamiento y conocimiento del segmento de Turismo ni sobre los servicios ofrecidos por las comunidades rurales. Esto requiere de una labor intensa pero fructífera de formación y acompañamiento a

los operadores del mercado, para que conozcan desde cerca las experiencias de Turismo, los productos y servicios que pueden ofrecer, y cuenten con las herramientas necesarias para gestionar de la mejor manera.

Para sustentar la nueva estrategia empresarial es importante distinguir entre los elementos de la competitividad sobre los que la firma tiene cierto nivel de control de aquellos sobre los que no lo tiene.

Esto pone de manifiesto la importancia que tiene para la competitividad de la empresa la gestión de su tecnología para alcanzar una oferta atractiva, y la coordinación de estrategias diversas para lograr eficiencia global, a todo lo largo de su cadena de valor.

Haciendo mención a través de este trabajo de investigación, es importante señalar que las empresas tienen que replantear sus métodos de trabajo, así mismo que busquen garantizar mejores niveles de calidad de acuerdo con las exigencias del cliente, reorientando sus políticas y estrategias hacia un nuevo enfoque basado en la satisfacción de sus clientes.

Para permanecer dentro de la competencia global, es conveniente que las empresas utilicen algunas de las herramientas estratégicas

de costos. Que les permita ser más eficientes en sus áreas de trabajo y pueden estar en un nivel en donde puedan competir.

Todas aquellas organizaciones que apliquen las herramientas estratégicas de calidad, tendrán éxito, serán flexibles, capaces de responder con rapidez y estarán dirigidas por personas que puedan llevar a cabo efectivamente, cambios masivos y revolucionarios.

La necesidad de innovación y el cambio exigen a muchas organizaciones que se reinventan a sí mismas.

Las propias personas necesitan cambiar su estilo de trabajo, se están transformando a sí mismos de jefes a líderes de equipos, en lugar de decirle a la gente lo que debe hacer un creciente número de personas, encuentran que se están volviendo más efectivos cuando se enfocan a la motivación, capacitación y dirección de equipos.

Shank y Govindarajan, (1995). Aparece entonces, una nueva forma de gerenciar los costos: La Gestión Estratégica de Costos orientada hacia el análisis de los costos, sobre la base de elementos estratégicos bien fundados que permitan tomar decisiones estratégicas enfocadas a mantener ventajas competitivas sostenibles.

Molina O. (2013) Este tipo de gestión se fundamenta en tres temas claves: la cadena de valor, conjunto vinculado de las actividades que crean valor; los causales de costos, factores que provocan la incurrancia de un costo y en el posicionamiento estratégico, ubicación que tiene la empresa dentro de su sector industrial.

La visión de la gestión estratégica de costos no es totalmente distinta a la visión de la contabilidad gerencial, sino que es más completa, por cuanto, cada una de las piezas que la conforman requiere para su aplicación cambios sustanciales respecto a cómo pensamos, sobre lo que hacemos y por qué lo hacemos.

Promover la construcción de cadenas de valor en el sector turismo con orientación al mercado será clave para que las iniciativas logran resultados positivos en términos de lograr ampliar los flujos turísticos y un impacto sostenible en la mejora de los ingresos derivados de la actividad turística de la región Cajamarca.

La oportunidad radica en generar una oferta turística que responda de forma efectiva a los requisitos del mercado y que a través de alianzas con actores locales públicos y privados se lograra una

mayor articulación con empresas e instituciones locales claves del mercado turístico. Para ello, es necesario una clara diferenciación de la oferta incorporando estándares de calidad y rescate de valores en los emprendimientos turísticos comunitarios. A su vez, el fortalecimiento de las capacidades de las Agencias de Viajes utilizando herramientas de gestión como son la Gestión Estratégica de Costos es clave para que pudieran tener una mayor autonomía las operaciones turísticas una vez terminada la intervención.

Finalmente, orientar esfuerzos a dinamizar la demanda, promoviendo el acercamiento de los Turistas para que conocieran la oferta del Turismo y sus características, e incrementando el número de operadores privados y públicos enlazados con las iniciativas en el territorio. Todo ello permitirá generar importantes flujos turísticos y elevar los beneficios para las agentes que participan en el sector turístico de la ciudad de Cajamarca.



## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Pregunta General**

¿Cómo la Gestión Estratégica de Costos influye en la rentabilidad de las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca?

### **1.2.2. Preguntas Especificas**

1. ¿Qué tipo de información de costos utilizan las empresas del sector turísticos de la ciudad de Cajamarca?
2. ¿Es útil la información contable de las empresas turísticas para determinar la rentabilidad de las mismas?
3. ¿Cuáles son las razones por las cuales algunas empresas del sector turístico de la ciudad de Cajamarca no utilizan ningún sistema de gestión estratégica de Costos?
4. ¿Cómo Implementar la Gestión Estratégica de Costos en las Empresa El Cumbe Tours de la Ciudad de Cajamarca?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

- Determinar que la implementación de la Gestión Estratégica de Costos influye en la rentabilidad de las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Analizar la información de costos que utilizan las empresas del sector turístico de la ciudad de Cajamarca
2. Analizar la información contable de las empresas turísticas para determinar la rentabilidad de las mismas
3. Analizar las razones por las cuales algunas empresas del sector turístico de la ciudad de Cajamarca no utilizan ningún sistema de Gestión Estratégica de Costos.
4. Implementar la Gestión Estratégica de Costos en las Empresa El Cumbe Tours de la Ciudad de Cajamarca.

## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Justificación Teórica.**

La presente investigación aportara al conocimiento existente relacionada con la Contabilidad de Gestión específicamente, teniendo en cuenta que las empresas actualmente necesitan ser competitivas para ello deben de utilizar herramientas que les permita mejorar la gestión de las mismas y por ende generar rentabilidad.

Una vez que se obtengan los resultados en la presente investigación se podrá proponer la implementación de la Gestión Estratégica de Costos en las empresas del Sector Turísticos de la Ciudad de Cajamarca, la que será el sustento para ser incorporado como aporte el conocimiento de la Contabilidad de Gestión

#### **1.4.2. Justificación Practica**

Al término de la presente investigación se pretende demostrar a los directivos y propietario de las empresa de turismo de la ciudad de Cajamarca, mediante los resultados obtenidos que las empresas de este sector que utilizan más eficaz y eficientemente los sistemas de información relacionadas con los costos y los sistemas de gestión estratégica de cosos obtiene mejores resultados relacionados con la rentabilidad que generan estas empresas, por otro lado se pretende, mediante la presente investigación crear conciencia entre los empresarios que el invertir tiempo dinero y esfuerzo en la implementación de un sistema de gestión estratégica de costos redundara en mayor generación de rentabilidad de sus empresas.

#### **1.4.3. Justificación Académica**

La presente investigación pretende, mediante su marco teórico, explotar el conocimiento existente relacionado con los sistemas de información de cotos y la de la gestión estratégica de costos, a fin de crear un marco referencia que sea de utilidad para futuros trabajos de investigación relacionados con los temas del presente trabajo de investigación.

## **1.5. Limitación de la Investigación**

La limitante fundamental para la realización del presente trabajo de investigación está relacionada con la cultura de planeación que tienen los empresarios del sector turismo de la ciudad de Cajamarca, lo que se manifiesta en una constante retroceso de la competitividad de nuestra región, lo que impide al mismo tiempo la mejora en la gestión de este tipo de empresas; otra de las limitantes en la presente investigación es la relacionada con la información de costos, ya que los empresarios son reacios a presentar este tipo de información ya que consideran como pilar fundamental este tipo de información dentro de sus empresas.

## **1.6. Selección y Delimitación del problema**

### **1.6.1. Selección espacial**

La realización de presente trabajo de investigación nos permitirá determinar la influencia de la gestión estratégica de costos en las empresas turísticas, las que pueden competir y ser exitosas, llevando una administración basada en reportes de cada una de las actividades que integran la cadena de valor, desde el diseño del servicio hasta el servicio postventa, de tal manera que teniendo muy clara esta actividad, se proceda a costear cada una de ellas y

determinar el valor que le asigna el cliente a cada una de las actividades.

La investigación se realizó en el distrito de Cajamarca teniendo como muestreo las Agencias de Turismo y como unidad de análisis la empresa El Cumbe Tours.

#### **1.6.2. Selección temporal:**

La investigación es de tipo transversal, se inició el 01 del mes de Agosto de 2017 y probablemente se culmine el 31 del mes Agosto de 2018.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes del Problema**

##### **Regional:**

A nivel regional no existe ninguna tesis relacionada con el tema del presente trabajo de investigación.

##### **Nacional**

Bachiller Meza Martínez V. I. (2013) en su tesis de investigación titulada: “La Gestión Estratégica de costos en la rentabilidad en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima Metropolitana, año 2012 – 2013” cuyas conclusiones que arribas son.

- Se ha determinado que las empresas de ensamblaje e instalación han elaborado su plan estratégico y financiero al inicio del ejercicio económico, pero con ciertas deficiencias por lo que no se ha podido identificar, medir, evaluar y controlar el riesgo financiero dentro de la empresa.
- Que, por la falta de estrategias competitivas en cada uno de los procesos de la gestión de la empresa, no se

ha logrado los resultados esperados; y aún más las empresas no han implementado la técnica de la cadena de valor para mejorar en forma global sus actividades.

- La mayoría de empresas están muy arraigadas a aplicar los indicadores tradicionales en vez de aplicar instrumentos actuales como el valor económico agregado, que es un indicador de medición de la rentabilidad, y ese es uno de los motivos por lo que no se han tomado correctas decisiones estratégicas.
- Las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores cuentan con una gestión de costos, pero no han establecido un mecanismo estratégico ante un mercado competitivo, por ende han obtenido resultados moderados y no han estado en constante crecimiento económico y financiero.

## **Internacional**

Mejía Alfaro G. E. (2011) en su trabajo de investigación: “Ingresos y Costos, una propuesta para su análisis estratégico. Estudio de caso empresas Colombianas”, cuyas conclusiones son:

- Las empresas requieren construir las estructuras de costos con el fin de determinar los aspectos a los cuales se deben dedicar prioritariamente los esfuerzos de reducción de costos totales. El conocimiento profundo de dichas estructuras les permite la búsqueda y obtención de ventajas competitivas sostenibles; el análisis de la estructura de costos no debe ser estático, debe ser tan dinámico como lo ha sido la evolución de las organizaciones y de la temática de costos asociada a las mismas para poder obtener los mejores resultados.

De esta forma se pueden determinar en primer lugar las causas estratégicas u operativas que han generado los cambios, y posteriormente establecer las consecuencias de los mismos. El análisis de la estructura de costos no se debe limitar únicamente a los costos de producción o de prestación de servicios o de ventas. Ampliar dicho análisis a factores como los gastos de administración, gastos de ventas, gastos financieros e impuestos permite tener una visión holística de la organización.



## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1. Teoría de la información contable.**

#### **2.2.1.1. Reflexiones teóricas sobre la gestión estratégica de costos**

De acuerdo con Shank y Govindarajan (1995), durante los últimos treinta años, la gestión de la contabilidad ha logrado un gran avance en el entorno organizacional. El paso de la contabilidad de costos hacia el análisis gerencial de costos, se considera un reto fundamental para el porvenir económico de la empresa; el éxito que alcance esta nueva herramienta, permitirá definir el predominio que tendrá la gerencia de costos en el futuro.

Según Santos (2008), la contabilidad de costos es considerada sumamente analítica, en la medida que permite obtener resultados valiosos para proyectar, programar y tomar decisiones organizacionales; se basa fundamentalmente en la determinación del costo total de producción para obtener el costo unitario, así como en el registro de los costos de producción (materias primas, mano de obra y costos indirectos de fabricación).

La contabilidad de costos, a pesar de ofrecer información importante, como es el cálculo de costos, deberá generar datos precisos y detallados, para responder a las exigencias del entorno organizacional. Tales exigencias implican asumir nuevas funciones

y métodos de control, como consecuencia de la evolución y el pase de la contabilidad de costos hacia la administración, gestión o gerencia de costos en las organizaciones.

Lorino Philippe (1993 Italia), en su libro denominado “El Control de Gestión Estratégico” apoya lo anterior al establecer que la contabilidad legal (financiera) presenta limitaciones que impiden satisfacer necesidades de la gestión, por lo que el mantenimiento de un sistema de contabilidad de gestión parcial o totalmente paralelo a la contabilidad legal se hace cada vez más difícil de evitar.

Se debe superar la visión restringida manejada por la contabilidad financiera; la cual produce información fundamentalmente referida a los estados financieros, basada en hechos históricos cuantitativos y descuidando aspectos cualitativos, que en el contexto globalizado protagonizado por la competencia del mercado, se hacen importantes para apoyar el proceso decisorio (Ralphs S. Polimeni; Frank J.Fabozzi y Artur H. Adelberg, autores del libro denominado “Contabilidad de Costos”, en su tercera edición año 1994 – Estados Unidos).

Al respecto, Don R. Hansen y Maryanne M. Mowen (Oklahoma State University – en su libro “Administración de Costos ” 2003, Quinta Edición- Estados Unidos), establecen que la contabilidad de gestión identifica, capta, mide, clasifica y reporta información que es útil para la toma de decisiones de costos, planificando y controlando a partir de un profundo conocimiento de la estructura de costos de la compañía. Por esta razón, la contabilidad de costos ha quedado rezagada frente a las exigencias y competitividad de los mercados; según (Ralphs S. Polimeni; Frank J.Fabozzi y Artur H. Adelberg, autores del libro denominado “Contabilidad de Costos”, en su tercera edición año 1994 – Estados Unidos), esta se limita a la determinación de una técnica o método para cálculo del costo de un proyecto, proceso o producto.

En la actualidad, los avances en materia de modelos estratégicos de gestión, han ocasionado que la contabilidad de costos sea desplazada por la gestión de costos. Al respecto, Rodríguez y col. (2007) plantean que ésta “es de mayor profundidad que la determinación del costo como tal, pues, consiste en tomar las mejores decisiones para alcanzar los objetivos trazados sobre los procesos y actividades organizacionales, en cuanto a las estrategias y al cumplimiento de los costos, particularmente los de producción”.

Ruschanoff Fabian., en su libro “Gestion estratégica de Costos” (2007), coincide con los planteamientos expuestos, agregando que dicha gestión incluye, además de los conceptos de estrategias, el de administración y mercadeo, siendo mucho más global y completa.

Es importante destacar que el carácter estratégico de la gestión de costos, se relaciona con los elementos estratégicos de las decisiones tomadas, considerando aquella que genere mayores beneficios a la organización, traducidos en un crecimiento potencial sostenido a largo plazo y la supervivencia de la organización. En tal sentido, el carácter estratégico está directamente relacionado con la generación de ventajas competitivas difíciles de superar, que sin duda requerirán de un horizonte temporal a largo plazo.

Para Don R. Hansen y Maryanne M. Mowen (Oklahoma State University – en su libro “Administración de Costos ” 2003, Quinta Edición- Estados Unidos), la gestión estratégica de costos, emplea el uso de datos de costos para desarrollar e identificar estrategias superiores que produzcan una ventaja competitiva sostenible. Dichas ventajas consisten en la creación de un mejor valor para el cliente, con base a un costo más bajo o igual en comparación a los que ofrece la competencia.

Esta coyuntura, exige la adopción de un plan estratégico, que incluya la gestión estratégica de los costos en todas las funciones y segmentos de la organización, dado que el objetivo principal de la contabilidad de gestión en la empresa contemporánea, es permitir la adopción de decisiones racionales que hagan posible la competitividad.

Los factores críticos de éxito, no están relacionados únicamente con la minimización de los costos, consideran también la satisfacción del cliente, la calidad de los productos, la flexibilidad de los procesos, el mercado, entre otros aspectos; lo que implica, que en los nuevos sistemas de contabilidad de gestión se reúnan factores cualitativos y cuantitativos.

En síntesis, la GEC consiste en las acciones que hay que tomar para garantizar el éxito potencial de los recursos de costos en las empresas para ser competitivo. Radica en la utilización que la gerencia hace de la información de costos y resulta del análisis y combinación de tres elementos fundamentales: 1) cadena de valor, 2) posicionamiento estratégico y, 3) causales de costos, para hacer uso eficiente y eficaz de las materias primas, la mano de obra directa, particularmente de los costos indirectos de fabricación y demás recursos dentro de su contexto.

### **2.2.2. Alcance de la Contabilidad Estratégica - Licera G.S. en su libro “Gerencia Estratégica de Costos” (2015)**

Nos encontramos ante lo que se denomina la era del conocimiento y en donde el cambio se vislumbra como permanente y duradero en términos de tiempos y resultados que deseamos obtener. Nuestro sistema contable tradicional tiene como principal objetivo el estar orientado al tercero usuario de la información contable, llámese, bancos, estado, inversores, etc. los cuales se pueden nutrir, a partir de la información contable que surge de un balance, de una serie de datos para la toma de decisiones. Pero esta información adolece de un gran inconveniente, es relativa al pasado, lo cual en cierto sentido la inhabilita para tomar decisiones relativas al futuro.

Así el principal objetivo de la contabilidad es brindar información oportuna, veraz, confiable, pero orientada a la toma de decisiones. Es decir, nos encontramos ante una disyuntiva, existen sistemas contables que registran el pasado y con los cuales, debemos o intentamos nutrirnos para la toma de decisiones futuras que, en el mundo actual de permanente cambio es, a criterio de los especialistas, insuficiente para cumplir con esos objetivos, criterio al se adhiere.

Las decisiones son acciones que se tomarán en el futuro, ya sea cercano o lejano, las cuales deben estar sustentadas en información. Para ello debemos realizar la distinción entre, dato información y conocimiento. El dato es hecho aislado que describen la realidad y/o circunstancias tempo espaciales. La información es la sistematización de los datos en forma lógica y ordenada. El conocimiento es el trabajo que se realiza sobre esa información obteniéndose así un desarrollo posterior que lo valida como tal.

Puestas las cosas así, la toma de decisiones tanto a nivel gerencial como operacional requiere de información obtenida de sistemas que permitan formular pautas y criterios los que reunidos y sistematizados nos posibiliten orientar las acciones hacia el futuro. A partir de esta idea macro se han desarrollado una serie de técnicas y enfoques que vienen a solucionar, en parte, la disyuntiva planteada y nos orientan a la obtención de información que se convierte en vital para la toma de decisiones de los usuarios que controlan los recursos.

### **2.2.2.1. Contabilidad Estratégica**

**Mario, A.M. (2010)** La contabilidad estratégica se puede definir como “el sistema de información que incluye información financiera y no financiera para la toma de decisiones que soporta, mantiene e incrementa la posición competitiva de una organización” .la contabilidad estrategia, en la toma de decisiones, reemplaza a la tradicional, que puede mostrar mucho pero oculta lo más importante, porque las empresas no solo son números sino también hay que tomar en cuenta que hay muchos otros factores que la afectan. El futuro no se prevé. El futuro se construye, se diseña. Ser competitivo sostenible es anticiparse para el futuro.

### **2.2.2.2. Gestión Estratégica de costos**

**Licera G.S. (2015)** La Gestión Estrategia de Costos busca un nuevo enfoque respecto de la contabilidad tradicional, formulando una visión estratégica cuyo objetivo es alcanzar un grado de integración entre los costos y la cadena de valor. Partiendo del convencimiento de que la contabilidad no es un objetivo en sí mismo, sino que es únicamente un medio para ayudar a alcanzar el éxito empresarial y a partir de este concepto inferir que los sistemas de costos deben ser evaluados en función del papel que se espera que cumplan, esto implica que se deben desarrollar instrumentos de control gerencial sistemáticamente elaborados. Al realizar una comparación ente la



contabilidad tradicional y la gerencia estratégica de costos, podemos observar que ambas tienen objetivos y características distintas. La modalidad de análisis de la contabilidad tradicional es en función de los productos y funciones, con marcado enfoque hacia lo interno. La gerencia estratégica de costos los analiza en función a las diferentes etapas de la totalidad de la cadena de valor. En cuanto al comportamiento de los costos, la contabilidad tradicional es básicamente una función del volumen de producción, distinguiendo costo variable, costo fijo, costo combinado, etc., en tanto en la gerencia estratégica de costos se lo considera una función de las selecciones estratégicas, tanto las estructurales como las funcionales. Como se puede definir la gerencia estratégica de costos? La Gestión Estratégica de Costos es un proceso cíclico, continuo de formulación de estrategias, comunicación de estas estrategias, desarrollo y utilización de tácticas para implementarlas, y el desarrollo y establecimiento de controles para supervisar el éxito de las etapas anteriores.

Los componentes básicos de la gerencia estratégica de costos son tres:

1. Análisis de la cadena de valor
2. Análisis del posicionamiento estratégico
3. Análisis de las causales de costos.
4. Cadena de Valor

Michael Porter, desarrolló el concepto, en su obra *Estrategia Competitiva* (1980), el cual se basa en que cada unidad de negocio debe desarrollar una ventaja competitiva continua, basándose en el costo, en la diferenciación o en ambas cosas. El análisis de la cadena de valor comienza con el reconocimiento de que cada empresa o unidad de negocios, es "una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto".

Al analizar cada actividad de valor separadamente, los administradores pueden juzgar el valor que tiene cada actividad, con el fin de hallar una ventaja competitiva sostenible para la empresa. Al identificar y analizar las actividades de valor de la empresa, los administradores operan con los elementos esenciales de su ventaja competitiva, ya que la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades afecta el éxito de la empresa en su estrategia.

Las actividades las podemos dividir en dos tipos, las principales y las de apoyo.

Las primeras, son la logística interna, operaciones, logística externa, marketing, y el servicio. Esta serie de actividades las podemos imaginar como una corriente de actividades relacionadas, empezando desde la llegada y el almacenamiento de las materias

primas o insumos para los procesos de producción, su transformación en productos finales que se expiden, las actividades de comercialización y venta para identificar, alcanzar y motivar a los clientes o grupos de clientes y las actividades de servicio para prestar apoyo al cliente y/o al producto después de la compra.

Luego las actividades de apoyo, como su nombre lo indica prestan un respaldo general y especializado a las actividades primarias. Estas son la administración, de compras, de recursos humanos, el desarrollo tecnológico, y la infraestructura.

Debemos considerar a estas como funciones empresariales ya que sin ellas no existiría una organización y juntamente con el grado de vinculación con las principales, conforman lo que se denomina el análisis de la cadena de valor, que como herramienta en la formulación de estrategias, exige que los administradores no solo analicen por separado cada actividad de valor con todo detalle, sino que también examine las vinculaciones críticas entre las actividades internas.

Al referirnos al tema costos este enfoque es diferente al desarrollado por la contabilidad tradicional, la cual se basa en el concepto de valor agregado, el que supone maximizar la diferencia entre las compras

y las ventas. Es decir que el valor agregado fija su atención en las funciones internas de la Empresa, comienza con las compras a los proveedores y termina con los costos pagados por los clientes (ventas).

La gerencia estratégica de costos, nos explica que al fijar un enfoque tan estrecho, como lo es el valor agregado, la Empresa, pierde una serie de ventajas y oportunidades que comienzan antes de la compra y terminan más allá de la venta al cliente. Metodología de la cadena de valor Para construir una cadena de valor los pasos fundamentales son:

1. Identificar la cadena de valores de la industria y asignarles costos, ingresos y activos a las actividades de valor.
2. Diagnosticar cuáles son las causales de costos que regulan cada actividad de valor.
3. Desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

La ventaja competitiva no puede ser analizada dentro de una empresa como un todo, sino que debe descomponerse la cadena de valores en sus diferentes actividades estratégicas, ya que cada una incurre en costos, genera ingresos y está ligada a activos, separándose en aquellas que representan un importante porcentaje de los costos operativos, o si el comportamiento de costos de las

actividades son diferentes, o si los competidores las ejecutan en forma diferente o si tiene alto potencial para crear diferenciación.

A partir de este desarrollo se puede calcular el rendimiento sobre activos para cada actividad de valor. A partir del análisis anterior debemos identificar las causales de costos que expliquen las variaciones de costos en cada actividad de valor. En la contabilidad gerencial tradicional el costo tiene una sola causal, la cual es el volumen de actividad o de producción. En la cadena de valores el concepto del volumen de producción, capta muy poco de la riqueza del comportamiento de los costos.

Coexisten múltiples causales de costos las cuales además difieren a través de las actividades de valor. Estas pueden ser estructurales o ejecucionales. Las primeras podemos definir las como aquellas que al ser elegidas por la empresa impulsan el costo del producto.

Estas son:

- a. La escala, es decir la cuantía de la inversión que se va a realizar en áreas de fabricación, investigación, recursos de marketing, etc.
- b. Extensión, es decir el grado de integración vertical.
- c. Experiencia, se refiere al número de veces que en el pasado la empresa ha realizado lo que ahora está haciendo.

- d. Tecnología, nos referimos a los métodos tecnológicos utilizados en cada etapa de la cadena de valores.
- e. Complejidad, se refiere a la amplitud de la línea de productos o servicios que se ofrecerán a los clientes.

En cuanto a las segundas, ejecuciones, son aquellas que son decisivas para establecer la posición de costos de una empresa y que dependen de sus habilidades para ejecutarlas con éxito.

Dentro de la lista de estas causales podemos mencionar las siguientes:

- a. Compromiso con el grupo de trabajo.
- b. Gerencia de calidad total.
- c. Utilización de la capacidad.
- d. Eficiencia en la distribución de la planta.
- e. Configuración del producto.
- f. Aprovechamiento de los lazos existentes con proveedores y/o clientes a través de la cadena de valores de la empresa.

El tercer paso, luego de identificar la cadena de valor y de diagnosticar las causales de costos de cada actividad, se puede ganar una ventaja competitiva sostenible por medio de dos formas:

- Controlando las causales de costos mejor que los competidores, es decir se puede analizar las causales y mejorar el rendimiento de las causales de costos, se puede emplear el Benmarching, sobre los competidores, sabiendo que esta opción debe ser siempre revisada y reconsiderada en el corto plazo, ya que el competidor operará de la misma forma.
- Reconfigurando la cadena de valores: lo que implica que mientras se recompone las causales de costos habrá que redefinir la cadena de costos en las actividades en donde sea más necesario.

### **2.2.2.3. Posicionamiento estratégico**

Se analizará en este punto cual es el papel de la información contable dentro del negocio, el que en principio es el de facilitar el desarrollo y la implantación de estrategias.

Esto es lo que distingue a la gerencia estratégica de costos respecto de la contabilidad gerencial tradicional. La relación existente entre costos y las estrategias, explicadas anteriormente, se resuelve por la influencia que tienen en cada tipo de estrategia elegida, la

generación de costos y por consiguiente el control que se debe efectuar en el proceso gerencial.

Las estrategias difieren en los diversos tipos de organización y los controles debieran adaptarse a los requerimientos de las estrategias elegidas. La ligazón entre los controles y las estrategias tienen su origen en las siguientes ideas: Para la ejecución eficaz, diferentes estrategias requieren diferentes prioridades de tareas, factores claves para el éxito, experiencias y perspectiva y comportamientos.

Los sistemas de control son unidades de medidas que influyen el comportamiento de las personas cuyas actividades están siendo medidas. Por ello debiera realizarse un diseño de sistemas de control acorde a la coherencia entre la estrategia y la influencia sobre las personas.

El análisis estratégico se basa en los conceptos mencionados, relativos a la Visión, Misión, Objetivos, y Estrategias que operan a modo de vértice principal en la elaboración de controles y de la posibilidad de obtener ventajas competitivas sostenibles y cuidado en la cadena de valor.

Uniendo conceptos deberíamos insistir en que el control gerencial depende de la estrategia elegida para obtener la ventaja competitiva y de las opciones que se escojan respecto de la cadena de valor. Esto es a la luz de la misión formulada y de la estrategia elegida. Es decir una empresa cuya misión está definida dentro del marco de un mercado maduro, con productos no diferenciados y con una estrategia de liderar en costos, los costos del diseño del producto deberán ser una herramienta de importancia fundamental.

Así cada organización y dependiendo de la misión formulada y de la estrategia elegida deberá asignarle un sistema de control tomando



en consideración también otros factores como son, la tecnología, la cultura, el contexto externo del ambiente, etc.

### **Causales del costo**

El tercer elemento constitutivo de la gerencia estratégica de costos, es el concepto de las causales del costo.

Estas toman un lugar preponderante en la gerencia estratégica de costos, debido al enfoque estratégico que se le da a estas causales y por sobre todo por la unión, en la que se relacionan la cadena de valor y el posicionamiento con este tercer elemento.

Es así que en la gerencia estratégica de costos se acepta el hecho de que los costos son impulsados por múltiples factores, esto también explica las distintas variaciones de costos en cada actividad. Como mencionamos anteriormente en la contabilidad gerencial, el costo es una función exclusiva del volumen de producción.

De ahí se desprenden una serie de análisis relativos a este factor, dentro del cual mencionaremos a modo de ejemplo los siguientes, la división entre costo fijo y variable, la relación volumen, costo, utilidad, el control presupuestario, etc.

Es aquí donde la gerencia estratégica de costos genera la novedad de no solo considerar al volumen de producción como causal del costo sino que además incorpora una serie de modelos más avanzados en la relación de la causalidad del costo, como lo vimos anteriormente.

A modo de mención diremos que las causales son divididas en dos:

1. Causales estructurales y
2. Causales de ejecución.

No se abundará en ellas, solo afirmar la consideración que la gerencia estratégica de costos avanza sobre la contabilidad gerencial al enfocar los temas desde otro ángulo y fundamentalmente posiciona al costo dentro del espectro de toma de decisiones en la empresa de manera integral y abre un camino distinto hacia herramientas de gestión, que pueden ser utilizadas en pos de una mejora en la administración de una organización.

#### **2.2.2.4. Aplicación De La Gestión Estratégica De Costos**

La Gerencia Estratégica de Costos tiene como fortaleza la de alcanzar los objetivos planteados desde un enfoque estratégico y consolidar un sistema distinto y fundamentalmente útil en un momento en donde la realidad es constantemente modificada.

Ya se ha definido la gerencia estratégica de costos como un proceso cíclico, continuo de formulación de estrategias, comunicación de estas estrategias, desarrollo y utilización de tácticas para implementarlas, y el desarrollo y establecimiento de controles para supervisar el éxito de las etapas anteriores.

La información contable es necesaria para cada etapa de este ciclo.

- En la primera la información contable es la base para realizar el análisis financiero, el cual constituye un elemento del proceso de evaluación de estrategias alternativas.
- En la segunda, los informes constituyen una de las formas importantes por las cuales estas estrategias se comunican a la organización en su conjunto.
- En la tercera, en el desarrollo de las tácticas específicas que apoyen la estrategia en su conjunto y de su implementación, los informes financieros confeccionados sobre la base de la información contable, son uno de los elementos que sirve de

sustento a las tácticas, para lograr que se cumplan con los objetivos deseados.

- En la cuarta, la evaluación del desempeño de los gerentes o de las distintas unidades de negocio habitualmente depende de la información contable.

Desde esta perspectiva, en primera instancia surge el costo como parámetro fundamental para la determinación del valor de agregado, para en una instancia posterior y a través de la gestión estratégica de los mismos, contribuir al crecimiento de la organización en el largo plazo, por ende a la determinación y mantenimiento del valor de la organización en el tiempo.

En la visión clásica, el concepto de valor asumía su máxima expresión en el denominado valor agregado, cuyo componente principal era el factor trabajo (horas hombre y máquina), para pasar a una visión diferencial dada por uno de los objetivos de las organizaciones cual es maximizar la diferencia entre compras y ventas, en donde el costo del producto aparece como factor clave para la determinación del precio de venta.

Ahora bien, el avance de las Ciencias de la Administración, de la mano con la Contabilidad, le otorga al valor agregado una connotación mucho más limitada.

Todo ello lleva a cambiar la visión del Costo (Sader G, 2011), ya que no sólo son importantes para su análisis el volumen de producción, su composición y su comportamiento (fijo o variable), sino que el costo pasa a formar parte de la estrategia de la organización que conduce a su posicionamiento estratégico teniendo en cuenta además las distintas etapas de la cadena de valor de cada organización. Entonces, el valor de una organización ya no puede medirse en función al valor agregado al costo de los recursos, sino

que debe ponderarse en función a la manera en que el capital intelectual es gestionado sobre esos recursos. Y en todo este proceso, es el decisor quien debe generar ese posicionamiento estratégico, utilizando las herramientas que le brinda la contabilidad de gestión y específicamente la Gerencia Estratégica de Costos, a fin de optimizar el resultado de la acción conjunta de la información (sinergia) con su inteligencia interpersonal (empatía), en un análisis temporal donde posición, retro- dicción y proyección están en permanente interacción

### **2.2.3. RENTABILIDAD**

Según Sánchez Ballestas. J.P. en su libro “Análisis de Rentabilidad en la Empresa” (2002); Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

### **2.2.3.1. La Rentabilidad en el Análisis Contable**

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica. Así, para los profesores Cuervo y Rivero (1986) la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad. Entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento.

Análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma. Es decir, los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.

### **2.2.3.2. Consideraciones para Construir Indicadores de Rentabilidad**

En su expresión analítica, la rentabilidad contable va a venir expresada como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de capital invertido para obtener ese resultado. A este respecto es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones en la formulación y medición de la rentabilidad para poder así elaborar una ratio o indicador de rentabilidad con significado.

1. Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.
2. Debe existir, en la medida de lo posible, una relación causal entre los recursos o inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados.
3. En la determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá de considerarse el promedio del periodo, pues mientras el resultado es una variable flujo, que se calcula respecto a un periodo, la base de comparación, constituida por la inversión, es una variable stock que sólo informa de la inversión existente en un momento concreto del tiempo. Por ello, para aumentar la representatividad de los recursos invertidos, es necesario considerar el promedio del periodo.
4. Por otra parte, también es necesario definir el periodo de tiempo al que se refiere la medición de la rentabilidad (normalmente el ejercicio contable), pues en el caso de breves espacios de tiempo se suele incurrir en errores debido a una periodificación incorrecta.

### **2.2.3.3. Niveles de Análisis de la Rentabilidad Empresarial**

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa. Y un segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos. La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario.

#### **2.2.3.4. Concepto de rentabilidad económica**

La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos.

Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación. El origen de este concepto, también conocido como return on investment (ROI) o return on assets (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del s. XX, cuando la Du Pont Company comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos.



### **2.2.3.5. La Rentabilidad Financiera**

Concepto de rentabilidad financiera La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona return on equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuible, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa. La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la

empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación

### 2.3. Definición de términos Básicos

- **Costo:** En términos generales, costos significa el sacrificio económico que se lleva a cabo para obtener un beneficio determinado. Este sacrificio económico tiene las siguientes características:
  - Salidas de efectivo o costo desembolsado
  - Disminución a los beneficios a costo aplicado a resultados.
  - Inversiones necesarias para incrementar los ingresos o disminuir los costos totales.
- **Costo Integral Conjunto:** Es el total de costos incurridos en un periodo determinado, incluyendo tanto los costos fabriles como no fabriles.
- **Costo Unitario:** Es el resultado del cociente de dividir el total de costos atribuidos a un producto o servicio específico entre el volumen de producción del mismo.
- **Diagnostico Empresarial Integral:** Es un modelo de Diagnostico empresarial que se basa en la documentación o mapeo de los procesos y la evaluación de los factores externos de la empresa como son: análisis de la competencia, investigación de mercado y la utilización de matrices estratégicas; así como de los Factores internos como, económicas de escala, efecto de la experiencia, reducción de la administración de costos.

- **Estrategia: de estrategos**, general, habilidad para dirigir un asunto. Son los medio utilizados, a través de los cuales, se logran objetivos.
- **Eficacia**: En la gestión empresarial es hacer lo que se debe hacer a fin de alcanzar los objetivos y metas fijados en la planeación.
- **Eficiencia**: es la mejora manera por la cual las cosas deben ser hecha o ejecutadas a fin de que los recursos utilizados sean aplicados de la manera más racional posible.
- **Forecast**: es un documento en el cual se plasma los ajuste trimestrales al Presupuesto Maestro Anual, de acuerdo a las tendencias de los datos.
- **Gestión**: Acción y efecto de administrar.
- **Unidad de Costo**: Es la unidad de medida que se utiliza para el cálculo de los costos unitarios, litro, metro, kilo, pieza, par, Etc.
  
- **Micro y Pequeñas Empresas**: Las MyPEs han sido definidas de varias maneras. La discusión sobre definiciones teóricas y operativas de micro y pequeña empresa ha estado asociada a la discusión de la década de los setenta sobre el sector informal. Aunque sin consenso al respecto, las diversas definiciones operativas han estado referidas principalmente a la actividad económica, valor de capital, número de trabajadores o valor del producto.

Unos denominan microempresas (MYPEs) a aquellas unidades con hasta diez trabajadores, y pequeñas a aquellas de once a veinticinco trabajadores (IPC, 1994 y 1993).

Para los propósitos del presente trabajo, la distinción relevante entre micro y pequeña empresa y el resto de las firmas es el requerimiento que estas MYPEs tienen por servicios financieros, por un monto y/o escala que no es provisto por el sector financiero privado moderno. Por ello, referencias al tamaño por número de trabajadores, nivel de ventas o capital, o al tipo de actividad económica, son sólo complementarias para identificar a las MYPEs.

**-Autosuficiencia:** capacidad de alcanzar metas presentes sin comprometer la capacidad de alcanzar futuras objetivos.

El objetivo de proveer de servicios a la MPE de forma continua requiere de instituciones económicamente auto sostenibles, vale decir autosuficientes. Para las instituciones financieras y las empresas en general, este concepto implica autosuficiencia económico-financiera. La autosuficiencia financiera se obtiene si el retorno al capital, neto de cualquier subsidio recibido, es igual o mayor al costo de oportunidad de los fondos en el mercado

El concepto pertinente para las MIFIs es éste de autosuficiencia económico-financiera, y no sólo el de suficiencia financiera, si es que las MIFIs aspiran a continuar en el mercado aún si las donaciones o fondos subsidiados se extinguieran.

### **2.3.1. El Contexto Empresarial Para las Micro y Pequeñas Empresas**

En una economía de mercado, un contexto empresarial adecuado para las MYPEs es definido como aquél que permite el crecimiento económico sostenido de tales MYPEs, en base a contratos de mercado con bajos costos de transacción. El desempeño de los empresarios de MYPEs en el corto y el largo plazo está restringida tanto por sus propios límites en términos de capacidad empresarial o de sus factores productivos disponibles, como por las oportunidades y restricciones que enfrenta en su entorno económico y social. Un contexto desfavorable para las MYPEs inhibe su desarrollo. La actividad empresarial de las MYPEs está estrechamente interrelacionada con el resto de la economía y la sociedad. Por ello, políticas orientadas a fortalecer el sector de MYPEs requieren incluir medidas que afecten favorablemente también su contexto empresarial. ¿Cómo identificar un contexto empresarial adecuado para las MYPEs? En esta sección presentamos algunas dimensiones de este entorno. El contexto empresarial adecuado es entendido como el contexto global que conjuga estas diversas dimensiones. Aspectos Macroeconómicos: En términos generales, un ambiente macroeconómico estable es el más conveniente para la actividad empresarial de las MYPEs, así como para el resto de las unidades económicas en el mercado. Políticas fiscales y monetarias orientadas a expandir las transacciones de mercado serán favorables a las MYPEs, pues la producción de éstas es destinada fundamentalmente al mercado. Las políticas monetarias y financieras también afectan la actividad de las MYPEs, tanto directamente como a través de sus relaciones con el resto de la economía. Medidas específicas que expandan la oferta de servicios de ahorro y depósitos, con plazos flexibles y costos totales mínimos, pueden expandir la actividad financiera entre las MYPEs, en favor de su crecimiento sostenido.

Medidas institucionales complementarias que afecten a las instituciones financieras pueden ser requeridas para que las reformas financieras sean efectivas. Marco Legal: La función básica del sistema legal es garantizar que los agentes participen en contratos que puedan ser cumplidos. Las instituciones y prácticas legales compatibles con transacciones de mercado son incluso más importantes que las autoridades públicas vigilantes, dada la alta volatilidad política de éstas últimas. Como para otras empresas, el marco legal puede dinamizar o frenar la actividad económica de las MYPEs (de Soto et al., 1986). Un sistema legal favorable para las MYPEs implica: mecanismos para emitir resoluciones formales de contratos a costos mínimos; sustitución de arreglos informales costosos por contratos con auto cumplimiento garantizado, bajo una supervisión prudente (Chaves y González Vega, 1994). Dos tipos de normas cruciales para la actividad de las MYPEs son aquéllas referidas a contratos comerciales, y aquéllas referidas a derechos de propiedad (Hanson, 1993). Leyes de contratos comerciales que permitan ágiles y simples legalizaciones y resolución de disputas pueden incluir medidas de rápida implementación (e.g., cortes 14 judiciales para pequeñas disputas o montos, aceptación de sustitutos nuevos de créditos como el factoraje—crédito por deudas no vencidas—, garantías por mercancía en almacén, garantías por adquisiciones en alquiler-venta), o reformas más complejas (e.g., interpretación del Código de Comercio y otras leyes, referencias estandarizadas para casos judiciales, textos interpretativos añadidos a normas ya existentes). Los derechos garantizados de propiedad pueden estimular la actividad de las MYPEs. Su ausencia puede: inhibir la constitución de garantías y los incentivos para invertir e innovar, elevar costos y tensiones sociales (unos para defender los recursos poseídos y otros para apropiarlos), e incentivar la expropiación de facto (de Soto et al., 1986) y el incumplimiento de

contratos, si es que los mecanismos legales coercitivos están ausentes. Una reforma general de garantías y colaterales es crucial para las MYPEs. La pertinencia de reformas legales específicas dependerá de la realidad (y características de las MYPEs) en los países en que se aplique, y de ello dependerán también las posibilidades de acción de gobiernos e incluso de donantes (Stone, Levy y Paredes, 1992).

Adicionalmente, el uso de unos agentes económicos para supervisar el cumplimiento de pagos de impuestos de otros agentes puede inhibir la actividad económica, y su reforma puede relajar tales restricciones. Así, normas que prohíben a los bancos aceptar depósitos de u otorgar créditos a empresas que no están al día en sus contribuciones por seguridad social o pagos de impuestos a las ventas, probablemente afectan más la actividad de las MYPEs que la de otras firmas más 15 grandes (Chaves y González Vega, 1996).

En el caso de Argentina, la ley exige comprobantes de cumplimiento con las leyes tributarias de todos que piden un préstamo o que tienen una cuenta de ahorro. Ello inhibe la profundización de la movilización de depósitos por la banca supervisada (Schreiner, 1997b). Normas Laborales: Es pertinente evaluar si las regulaciones impositivas laborales son viables de ser cumplidas por las MYPEs, si son compatibles con la escala y organización de su actividad económica.

Los costos laborales reales (incluyendo costos de oportunidad) pueden ser minimizados a través de acciones de gobiernos o donantes que simplifiquen y unifiquen las normas laborales para las MYPEs, y que garanticen la coordinación en el control, entre las autoridades pertinentes. Aspectos Administrativos: Costos de registro, regulación e impuestos determinan ilegalidad de parte o toda la actividad de muchas MPEs (Stone, Levy y Paredes, 1992). La mayoría tiene algunas de sus operaciones legales, y otras no

(Tokman, 1978), lo que le permite acceder a beneficios y minimizar riesgos (Levenson y Maloney, 1996). La MYPE que inicia operaciones requiere reconocimiento de su actividad económica, registro como contribuyente potencial, y registro como empleador.

Aquellas MYPEs legales ya existentes deben cumplir además con normas laborales e impositivas (Tokman, 1978). El cumplimiento de estas normas implica costos diversos, cuyo total puede estimular a una decisión económicamente racional de operar ilegalmente, si ello implica costos menores (sobornos, tiempo perdido por lentas negociaciones, transferencias negativas). 16 Las principales consecuencias negativas de estas decisiones para las MYPEs son su entrapamiento en tecnologías de baja calidad, su mínima inversión, sus tensiones legales, en síntesis, la limitación a la expansión de su actividad económica.

Políticas orientadas a fortalecer a las MYPEs serán aquéllas que reduzcan drásticamente estos costos legales de operación en todas sus formas. Rol del Sector Público: Diversas funciones del gobierno e instituciones públicas afectan la actividad económica de las MYPEs. Algunos tipos de infraestructura física y humana son indispensables para el desarrollo de la actividad empresarial en general, y de las MYPEs en particular. Los mecanismos de financiamiento para implementación y/o mantenimiento de estos servicios pueden ser múltiples, incluyendo cobros (específicos o como impuestos) por el uso de tales servicios.

La provisión de vías de comunicación y transporte en áreas rurales y urbanas marginales es importante para la expansión de mercados para las MYPEs. Aquellas unidades orientadas al comercio exterior serán afectadas además por la calidad de los servicios en puertos y aeropuertos. En términos de capital humano, la implementación de centros técnicos de entrenamiento puede ser importante



### **2.3.2. Asistencia financiera y sostenibilidad**

La asistencia financiera puede complementar la asistencia técnica porque puede acelerar el proceso de fortalecimiento y expansión del capital (Branch, 1994; InterAmerican Development Bank, 1994). Ello porque la asistencia financiera puede motivar participación en un programa que de otro modo reforzaría la asistencia técnica. Aunque esta ayuda financiera puede ser un incentivo para que las MIFIs accedan a programas de asistencia técnica sin mayor dificultad, las instituciones deben evitar la adicción.

La asistencia financiera no incluye tasas de interés subsidiadas para clientes. Tasas subsidiadas tienen al menos tres efectos negativos: Los subsidios son capturados por quienes están políticamente mejor conectados; Los subsidios reprimen las tasas de interés pagadas sobre depósitos, destruyendo así también los incentivos institucionales para movilizar depósitos; 25 Los subsidios tornan a las instituciones más interesadas en satisfacer los requerimientos de donantes y gobiernos que en satisfacer a sus clientes, con lo cual las instituciones se hacen más inestables (Adams y Von Pischke, 1992). Gobiernos y donantes pueden cubrir apropiadamente costos iniciales de operación, sea temporalmente o de una sola vez.

Por ejemplo, el gobierno de Indonesia subsidió los costos iniciales de muchas de sus hoy relativamente exitosas instituciones financieras para los pobres (Chávez y González Vega, 1996). Por ello Yaron sugiere que la asistencia financiera puede contribuir sustancialmente a desarrollar una institución financiera durante su etapa inicial, cuando los flujos monetarios generados son negativos, cerrando el diferencial entre los ahorros captados y su cartera de préstamos.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **4.1. Hipótesis General**

La implementación de la gestión estratégica de costos influye positivamente en la rentabilidad de las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca.

#### **4.2. Hipótesis Específicas**

- Si se implementa la Gestión Estratégica de Costos en las Agencias de turismo de la ciudad de Cajamarca – Caso Agencia de turismo el Cumbe Tours, estas obtendrán una rentabilidad adecuada
- Si no se implementa la Gestión Estratégica de Costos en las Agencias de turismo de la ciudad de Cajamarca –Caso Agencia de turismo el Cumbe Tours, esta no obtendrán una rentabilidad adecuada

#### **4.3. Identificación de Variables**

**X: Variable Independiente: Gestión Estratégica**

**Y: Variable Dependiente: Rentabilidad**

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1. Diseño de la Investigación**

La presente investigación corresponde a una investigación descriptiva, documental, explicativa y de corte transversal.

#### **4.2. Métodos de Investigación**

**Descriptiva.** - Es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera.

La investigación descriptiva es frecuentemente usada como un antecedente a los diseños de investigación cuantitativa, representa el panorama general destinado a dar algunos valiosos consejos acerca de cuáles son las variables que valen la pena probar cuantitativamente.

**Documental.** - Es el instrumento de apoyo que facilita, dentro del proceso de Investigación científica, el dominio de las técnicas empleadas para el uso de la Bibliografía. Permite la creación de habilidades para el acceso a investigaciones científicas, reportadas de forma organizada.

Se desarrolla a través de una serie de pasos ordenados y cuidadosos que describen hechos o fenómenos, con objetos precisos; sus características son:

- Tiene como finalidad la base de la construcción de conocimientos
- Es coherente
- Emplea una metodología
- Utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación: análisis, síntesis, deducción e inducción. Recopilando adecuada de datos de las fuentes documentales que permiten redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación, orientar formas de elaborar hipótesis entre otros aspectos.
- Utilización de diferentes técnicas de localización y fijación de datos, análisis de documentos y de contenidos.

**Explicativo.** - Están orientados a la comprobación de hipótesis causales de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes).

Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Asimismo, debe señalar las razones por las cuales el estudio puede considerarse explicativo. Su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico.

**Estudio Transversal.** - Son estudios diseñados para medir la prevalencia de una exposición y/o resultado en una población definida y en un punto específico de tiempo.

Útiles para evaluar necesidades del cuidado de la salud y para el planeamiento de la provisión de un servicio, particularmente importantes para enfermedades crónicas que requieren atención médica durante su duración; también pueden usarse para evaluar el impacto de medidas preventivas.

### **4.3. Población y Muestra**

#### **4.3.1. Población:**

Está constituida por las Agencias de Turismo de la ciudad de Cajamarca, para ello se ha recurrido a la cámara de Comercio de la ciudad de Cajamarca, donde se ha tomado conocimiento que existe un total de 25 pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas en actividades turismo y hotelería.

#### **4.3.2. Muestra de Estudio:**

Para determinar la muestra se tomará en cuenta la población de las agencias de turismo de la Ciudad de Cajamarca. Y así mismo para el cálculo utilizaremos el muestreo por conveniencia. Por lo cual hemos considerado a la empresa de turismo EL CUMBE TOURS S.R.L. de esta ciudad.

#### 4.4. Métodos, Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La ejecución del proyecto de investigación se realizará a través de la aplicación de los métodos de investigación que a continuación se indican:

**Comparativo:** este método se utilizará con la finalidad de poder contrastar los informes obtenidos con la realidad actual que se tiene en el mercado, es decir que comparemos las agencias que cuentan y no cuentan con un sistema de Gestión Estratégica de Costos que permita analizar tanto el entorno interno como externo, y cuales han sido sus debilidades o beneficios.

**Histórico:** La aplicación de este método permitirá conocer la evolución del turismo en la ciudad de Cajamarca, a fin de determinar las causas del incremento o disminución en el uso del de la Gestión Estratégica de Costos en la empresa en estudio.

**Deducción-Inducción:** La aplicación de este método nos permitirá:

- **La Inducción**, nos permite adquirir conocimientos generales a partir de hechos particulares. esto se aplicará tomando como muestra a los cien trabajadores de la empresa de turismo El Cumbe S.R.L. para luego generalizar el uso de la Gestión Estratégica de Costos, herramienta en la gestión de las empresas para comercializar y optimizar sus ventas.
- **La Deducción**, a partir de las características generales se obtienen conocimientos particulares. esto se aplicará a la población de Agencias de Turismo de la Ciudad de Cajamarca, a fin de poder generalizar

como se encuentra el mercado local en el uso de la Gestión Estratégica de Costos, como herramienta de gestión de las Agencias de Turismo de la ciudad de Cajamarca.

- **Analítico- Sintético**, Con este método se pretende analizar cuáles son los factores determinantes que han ocasionados el uso o no de la Gestión Estratégica de Costos, en las Agencias de Turismo de la ciudad de Cajamarca, los cuales a través del método analítico se pretende analizar cada uno de los elementos componentes de la Gestión Estratégica de Costos en las Agencias de Turismo, como su demanda, su estructura, estrategias y rivalidades, y con el método sintético, para luego unir estas características producto del análisis y evaluarlo a nivel global de la empresa en estudio.

#### **4.5. Técnicas de recolección de datos**

Para la recolección de datos utilizaremos las siguientes técnicas.

##### **4.5.1. La entrevista personal**

Orientada a establecer contacto directo con los Gerentes, administradores y trabajadores de la empresa de turismo El Cumbe S.R.L. de la ciudad de Cajamarca, con el fin de obtener información primaria a cerca del uso y manejo de la Gestión Estratégica de Costos. Ya que está formada por cien trabajadores de todas las áreas.

#### **4.5.2. La encuesta.**

A través de un cuestionario elaborado a partir de los indicadores derivados de las variables, se aplicará a las Agencias de Turismo de la ciudad de Cajamarca.

#### **4.5.3. Fichaje bibliográfico**

Nos permitirá apuntar, anotar todos y cada una de los textos leídos que contribuirán con el desarrollo de la investigación.

#### **4.5.4. Análisis estadístico de los datos:**

Para el procesamiento de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos (Encuesta y entrevista) y para la prueba de la hipótesis principalmente se aplicará.

#### **4.5.5. Herramientas de estadística descriptiva**

- Tablas de distribución de frecuencias e histogramas.
- Medidas de tendencia central: Media, moda y mediana.
- Medidas de dispersión: Varianza y desviación estándar.

#### **4.5.6. Herramientas de estadística inferencial**

**Chí cuadrado.** - Este análisis estadístico de la prueba de hipótesis se efectuará utilizando el programa estadístico computarizado SPSS-20.0 que contiene las herramientas tanto de la estadística descriptiva como de la estadística Inferencial.



## CAPITULO V

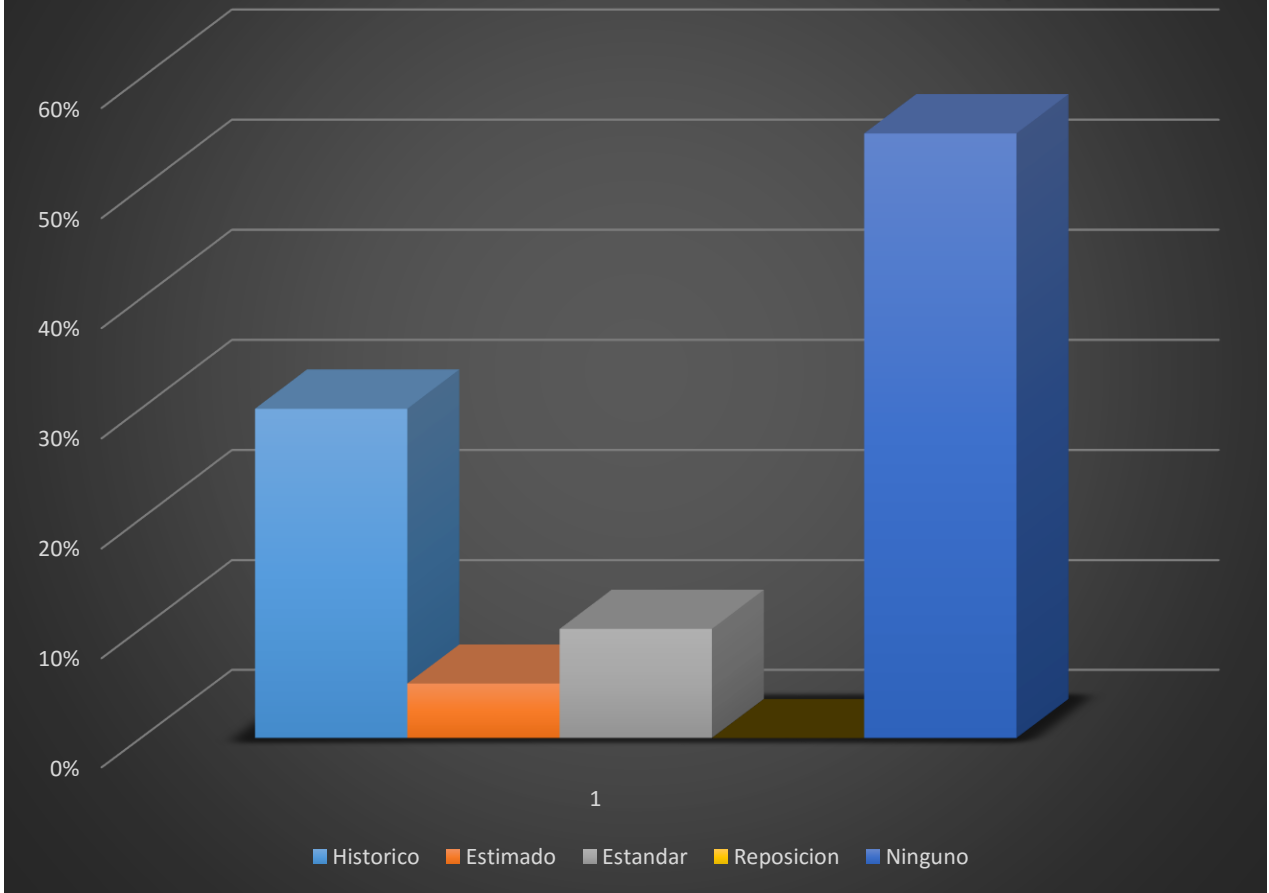
### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Análisis de Resultados

TABLA 1 I.- EFICIENCIA DEL SISTEMA DE COSTOS (A)						
01	Qué Sistema de Costos maneja la empresa?					
	VALORACION	Histórico	Estimado	Estándar	Reposición	Ninguno
		1	2	3	4	5
A	En atención, a la fecha en que se determina los costos unitarios?	30	5	10	0	55
		30%	5%	10%	0%	55%

A. Teniendo en cuenta a la fecha en que se determinan los costos unitarios el 55% de nuestros colaboradores nos manifestaron que no utilizan ningún sistema de costos, un 30% nos indicaron que utilizan costos históricos, el 10% utilizan costos estándar y un pequeño 5% manifestaron que utilizan costos estimados.

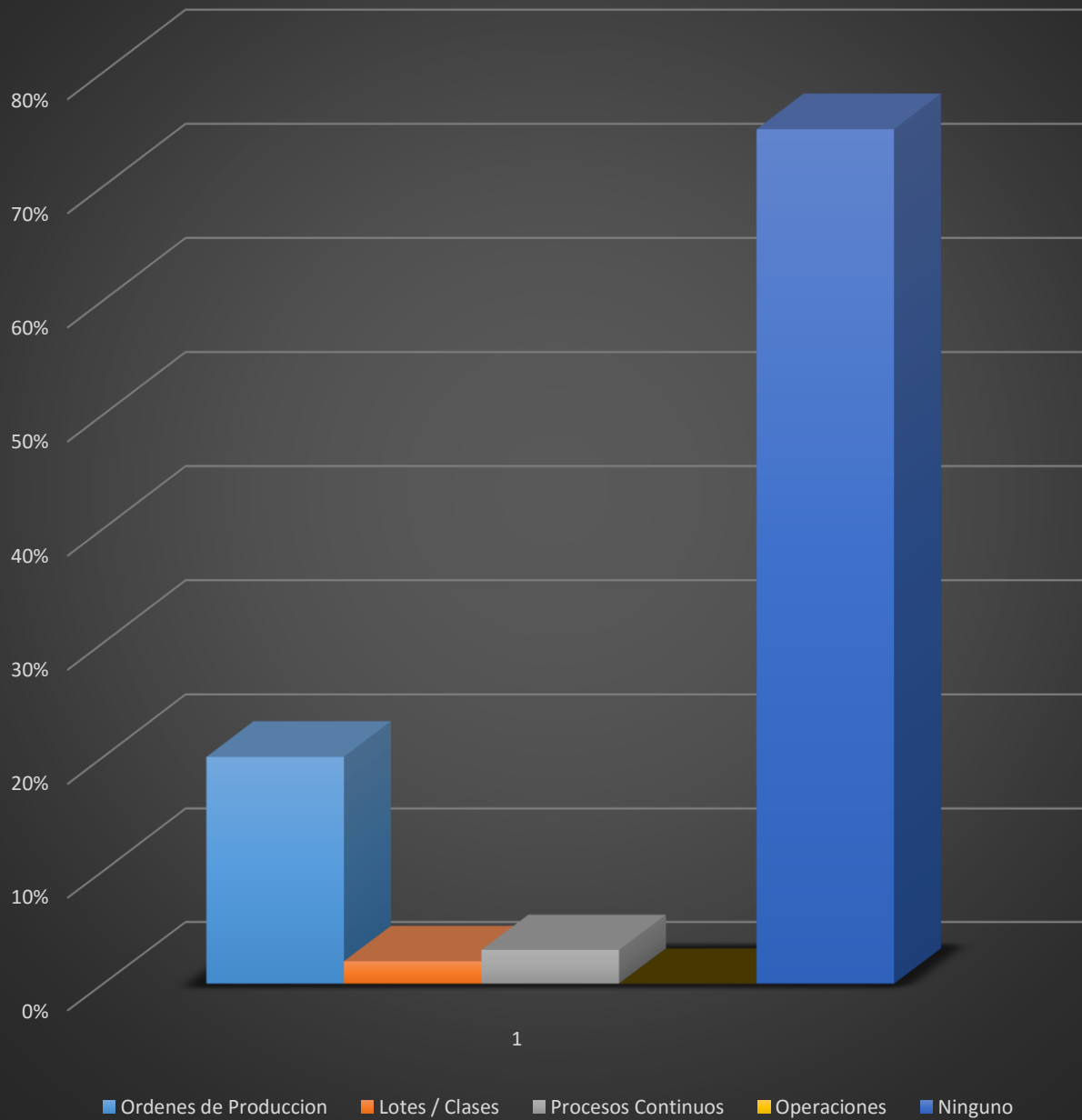
**GRAFICO 1**  
**EFICIENCIA DEL SISTEMA DE COSTOS (A)**



<b>TABLA 2</b>						
<b>EFICIENCIA DE SISTEMA DE COSTOS (B)</b>						
<b>VALORACION</b>		<b>Ordenes de Producción</b>	<b>Lotes / Clases</b>	<b>Procesos Continuos</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Ninguno</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>B</b>	En atención al régimen de producción:	20	2	3	0	75
		<b>20%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>	<b>75%</b>

B. En cuanto a los regímenes de producción un 75% nos comentaron que no utilizan ningún sistema de costos, un 20% manifestó que utilizan los costos por órdenes de producción, un 3% utiliza costos por procesos continuos y un pequeño 2% utiliza costos por lotes de producción.

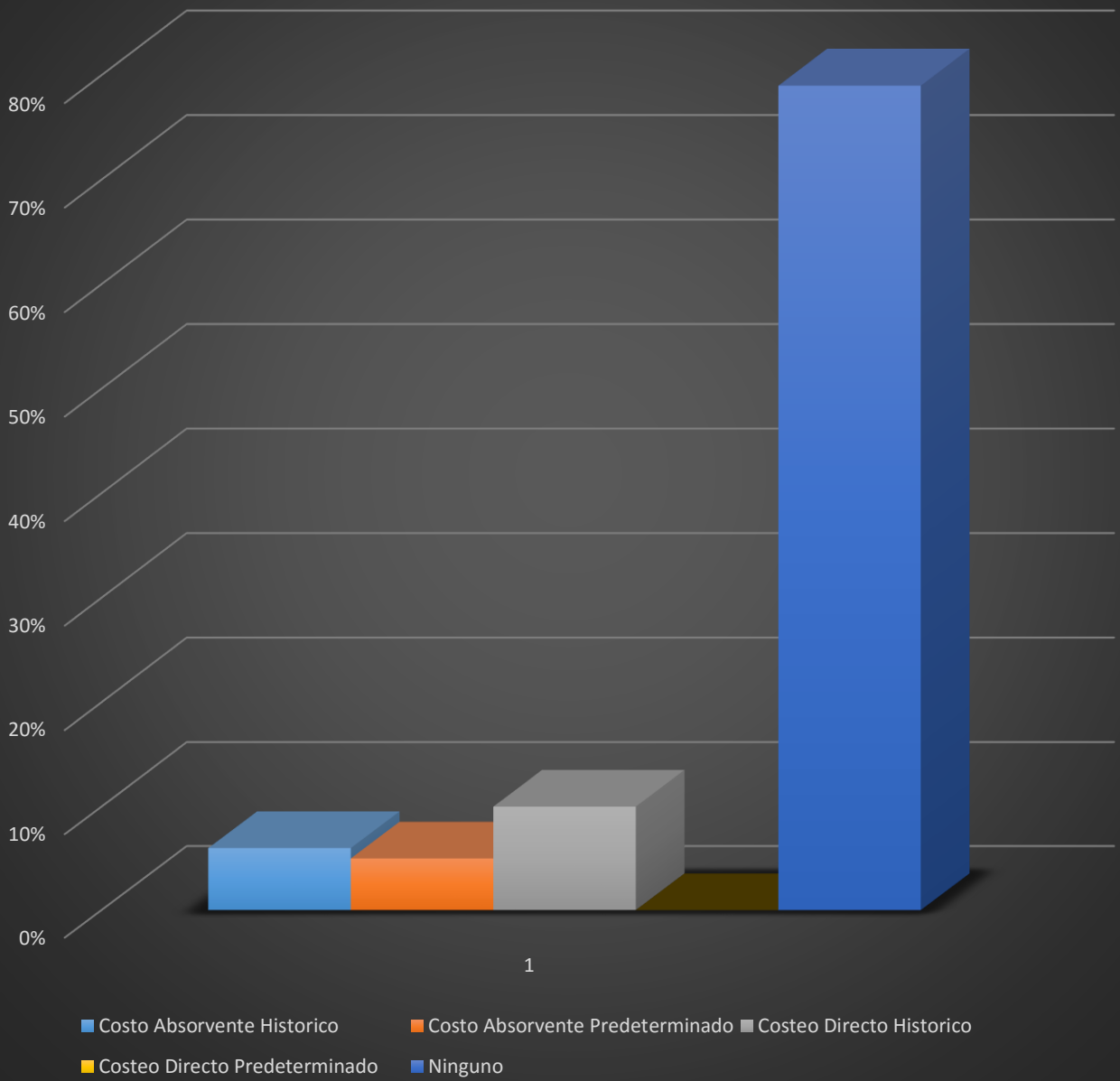
**GRAFICO 2**  
**EFICIENCIA DEL SISTEMA DE COSTOS (B)**



<b>TABLA 3</b>						
<b>EFICIENCIA DEL SISTEMA DE COSTOS (C)</b>						
	<b>VALORACION</b>	<b>Costo Absorbente Histórico</b>	<b>Costo Absorbente Predeter- Minado</b>	<b>Costeo Directo Histórico</b>	<b>Costeo Directo Predeter- minado</b>	<b>Ninguno</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>C</b>	En atención a la forma de integrar el costo unitario para evaluar los inventarios	6	5	10	0	79
		<b>6%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>	<b>79%</b>

C. Teniendo en cuenta los costos en atención a la forma de integrar los cotos unitarios para evaluar inventarios el 79% no indicaron que no utilizan ningún sistema de costos, un 10% de nuestros colaboradores nos manifestaron que utilizan el costo directo histórico, un 6% comenta que utiliza el costo absorbente histórico, y un 5% nos indica que utilizan el costo predeterminado.

**GRAFICO 3**  
**EFICIENCIA DEL SISTEMA DE COSTOS (C)**



	VALORACION	TABLA 4 EFICIENCIA DEL SISTEMA DE COSTOS (D)				
		Siempre	Generalmente	Ocasionalmente	Rara Vez	Nunca
		1	2	3	4	5
02	Se ha elaborado alguna vez un Manual de operación del Sistema de Costos?	25	0	0	25	50
03	Se ha elaborado estado de costos de Producción Mensual?	8	5	0	0	87
04	Se concilia el Costo de Ventas que muestra el Balance de Comprobación con el del Estado de Costos de Producción y Ventas mensual?	0	0	0	0	100
05	Se conoce con precisión la estructura de Costos de cada uno de los paquetes ofrecidos? (Costos Variables y Costos Fijos)	24	3	0	0	73
06	Se calcula mensualmente el punto de equilibrio total de la empresa?	1	10	0	0	89
07	Se utiliza el punto de equilibrio para determinar la mezcla optima de ventas y producción en la elaboración del Presupuesto Anual?	0	0	0	0	100

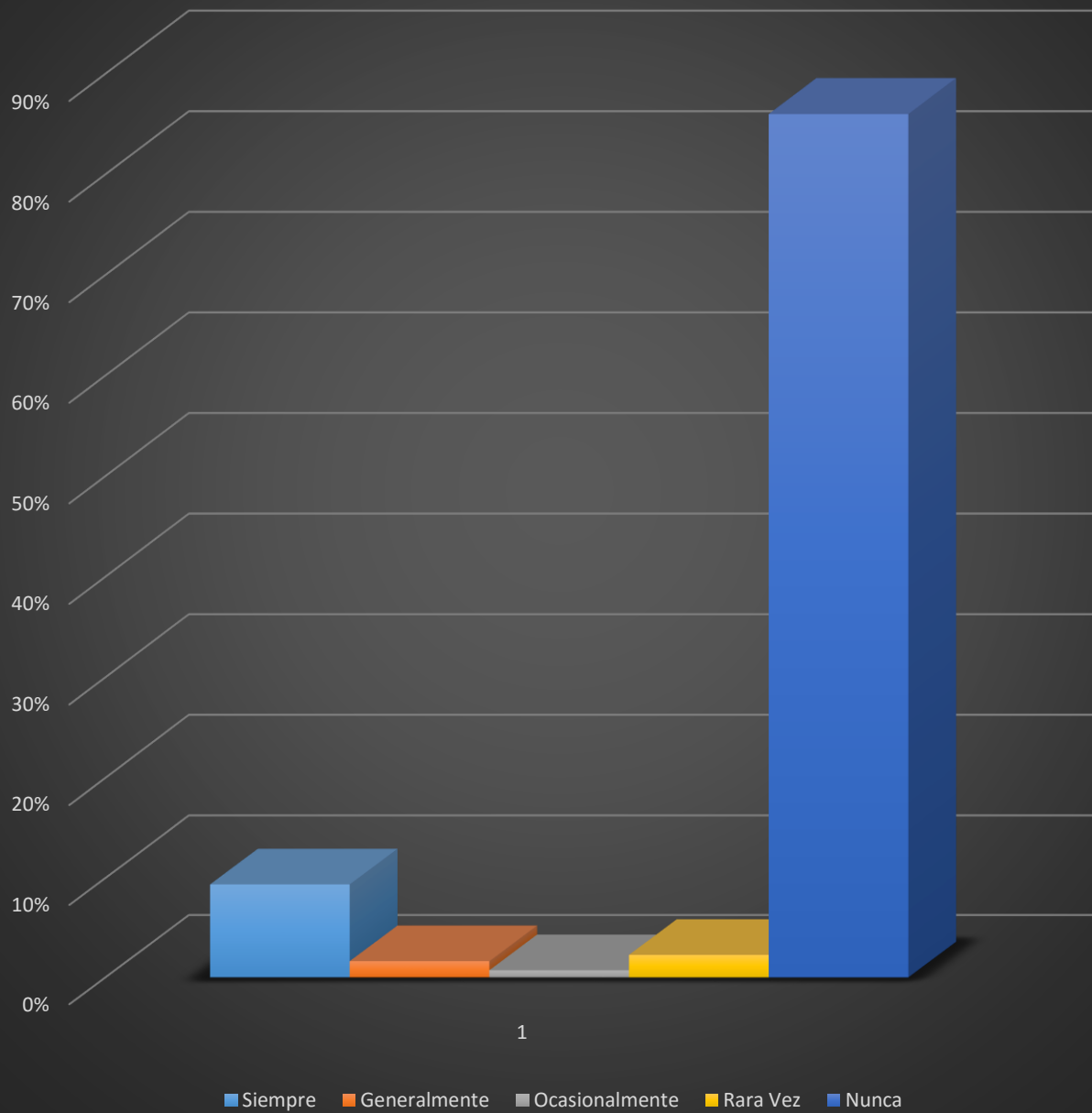
08	Utiliza el departamento de mercadotecnia y/o ventas el Punto de equilibrio en la orientación de la política de precios, así como para conocer el nivel mínimo de ventas por producto?	45	0	8	0	47
09	Se calcula los Puntos de Equilibrio para los nuevos productos?	0	0	0	0	100
10	En el caso de utilizar Costos Predeterminados (Estimados o Estándar), se analizan mensualmente las variaciones y se adoptan las medidas correctivas necesarias?	0	0	0	0	100
11	Se tiene perfectamente bien definida la clasificación ABC de las partidas que componen el inventario de materias prima y/o el artículos terminados, de acuerdo a su naturaleza?	0	0	0	0	100
12	Se cuenta con un análisis profundo y concreto de los proveedores actuales y potenciales?	0	0	0	0	100
		<b>9%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>86%</b>



2. Teniendo en cuenta a que si la empresa a la que representa se ha elaborado alguna vez un Manual de operación del Sistema de Costos, un 50% de nuestros colaboradores nos manifestó que nunca, un 25% comento que siempre y otro 25% manifestó que rara vez
3. Considerando si la empresa ha elaborado estado de costos de Producción Mensual, un 87% de nuestros colaboradores nos indicaron que nunca, un 8% manifestó que siempre y un mínimo 5% que generalmente.
4. Considerando que si la empresa concilia el Costo de Ventas que muestra la Balanza de Comprobación con el del Estado de Costos de Producción y Ventas mensual en su totalidad es decir en un 100% de nuestros colaboradores nos indicó que nunca.
5. Teniendo en cuenta si se conoce con precisión la estructura de Costos de cada uno de los paquetes ofrecidos? (Costos Variables y Costos Fijos), nuestros entrevistados un 73% nos comentaron que nunca un 24% nos comentó que siempre y un pequeño 3% nos manifestó que generalmente-
6. En cuanto a si en su empresa se calcula mensualmente el punto de equilibrio total de la empresa un 73% de nuestros colaboradores no índico que nunca, un 10% que generalmente lo hace y un pequeño 1% siempre lo hacen.
7. Considerando si su empresa utiliza el punto de equilibrio para determinar la mezcla optima de ventas y producción en la elaboración del presupuesto anual, el 100% de nuestros entrevistados no comento que no lo hacen nunca.
8. En cuanto a si en su empresa se utiliza el departamento de mercadotecnia y/o ventas el Punto de equilibrio en la orientación de la política de precios, así como para conocer el nivel mínimo de ventas por producto, un 47% de nuestros entrevistados no indico que nunca, un 45% manifestó que casi siempre lo hacen y un 8% que lo hace ocasionalmente.

9. En la empresa en la que trabaja se calcula los Puntos de Equilibrio para los nuevos productos el 100% de nuestros colaboradores nos indicó que nunca lo hace.
10. En el caso en que su empresa utilice Costos Predeterminados (Estimados o Estándar), se analizan mensualmente las variaciones y se adoptan las medidas correctivas necesarias nuestros informantes no manifestaron en su totalidad es decir en un 100% no lo hacen nunca-
11. Su empresa tiene perfectamente bien definida la clasificación ABC de las partidas que componen el inventario de materias prima y/o el artículos terminados, de acuerdo a su naturaleza, el 100% de nuestros colaboradores nos manifestaron que no lo hacen nunca.
12. Considerando que si en su empresa se cuenta con un análisis profundo y concreto de los proveedores actuales y potenciales el 100% de nuestros colaboradores nos indicó que no lo hacen nunca.

**GRAFICO 4**  
**EFICIENCIA DEL SITEMA DE COSTOS (D)**



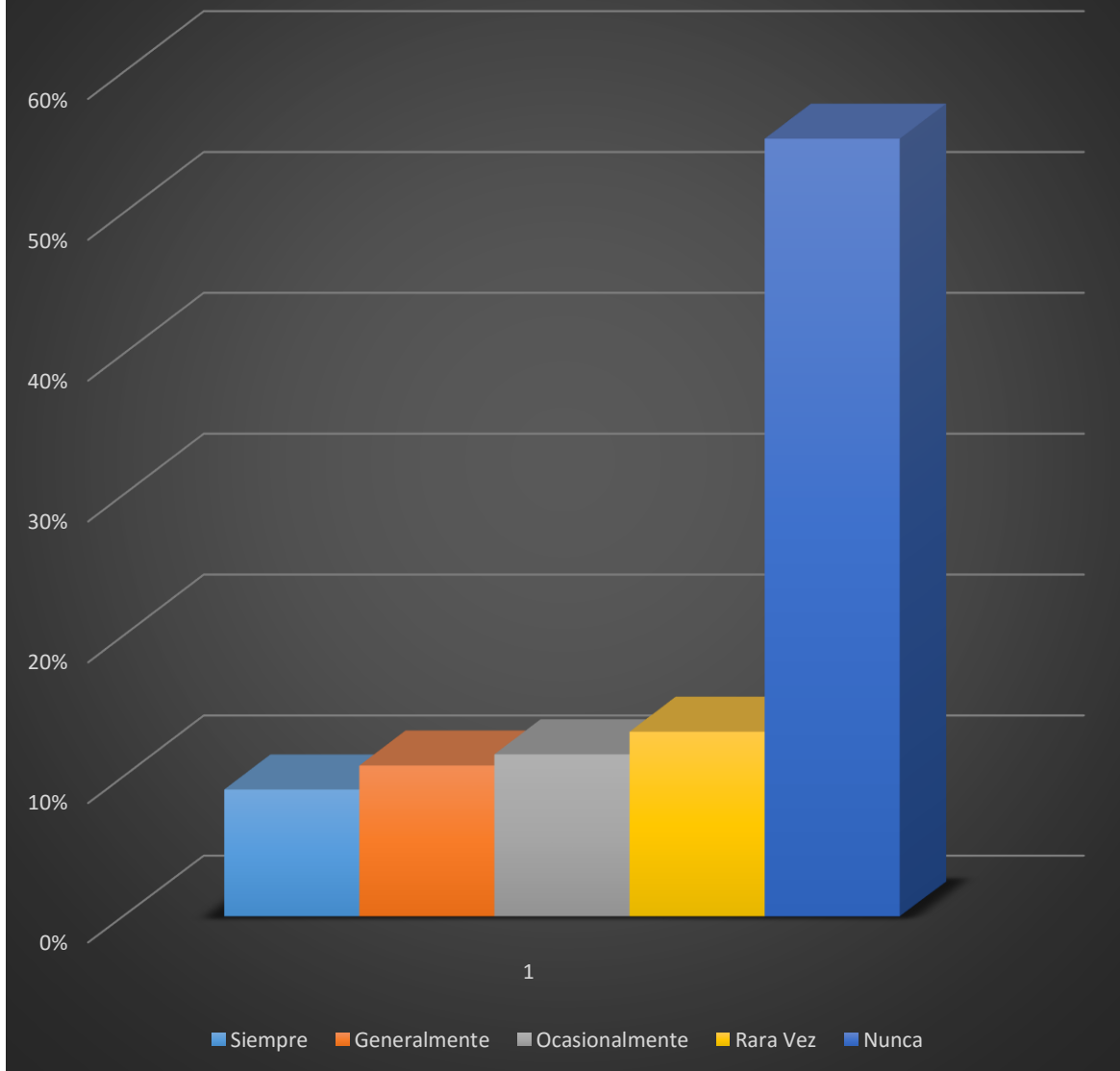
**TABLA 5**

**II.- GESTION ESTRATEGICA DE COSTOS**

VALORACION	Siempre	Generalmente	Ocasionalmente	Rara Vez	Nunca
	1	2	3	4	5
01 Además del Sistema de Costos tradicional utilizado y a los principios de la contabilidad; Cuenta la empresa con un sistema de costos de Gestión especialmente diseñado para la toma de decisiones estratégicas y retroalimentación operativa?	0	20	3	50	27
02 Se encuentra debidamente documentado todos los procesos de la empresa?	25	20	50	0	5
03 Se actualiza periódicamente esta documentación?	18	3	6	52	21
04 Con base en esta documentación, se ha intentado alguna vez reducir los tiempos de ciclo de los procesos desde el abastecimiento hasta el servicio post-venta, mediante la eliminación de actividades duplicadas y actividades sin valor agregado?	3	40	33	0	24
05 Se tiene perfectamente clasificados todas las actividades de la	25	20	18	5	32

	empresa , de Apoyo y Administración?					
06	Se conoce el costo de la actividades anteriormente mencionados por procesos horizontales?	0	0	0	0	100
07	Proporciona el sistema de contabilidad de costos de gestión información sobre el grado de satisfacción de los clientes, a fin de rastrear la calidad y la productividad de los procesos?	0	0	0	0	100
08	Proporciona el sistema de contabilidad de costos de gestión reportes e informes de costos a los gerentes?	0	0	0	0	100
09	Se utiliza el punto de equilibrio para determinar la mezcla optima de ventas y producción en la elaboración del Presupuesto Anual?	0	0	0	17	83
10	Se lleva cabo comparaciones periódicas con los principales competidores acerca de: crecimiento en ventas, estructura de costos y rentabilidad?	20	5	6	8	61
		<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>55%</b>

**GRAFICO 5**  
**GESTION ESTRATEGICA DE COSTOS**



1. En su Organización además del Sistema de Costos tradicional utilizado para para darle gusto físico y a los principios de la contabilidad; Cuenta la empresa con un sistema de costos de Gestión especialmente diseñado para la toma de decisiones estratégicas y retroalimentación operativa, el 50% de nuestros entrevistados no manifestó que rara vez, un 27% nos indicó que nunca lo hacen, otro 20% nos comentó que lo hacen generalmente y un pequeño 3% lo hacen ocasionalmente.
2. Indagando si se encuentra debidamente documentado todos los procesos de la empresa un 50% nos indicó que ocasionalmente, un 25% de nuestros entrevistado no indico que siempre lo hacen, un 20% manifestó que lo hacen generalmente y solo un 5% no lo hacen nunca.
3. En su empresa se actualiza periódicamente esta documentación un 52% de nuestros colaboradores nos manifestó que lo hacen rara vez, otro 21% de nuestros entrevistados no indico que no lo hacen nunca, un 18% nos informó que siempre lo hacen un 6% nos comentó que lo hacen ocasionalmente y solo un pequeño 3% nos informó que generalmente lo hacen.
4. Con base en esta documentación, en su empresa se ha intentado alguna vez reducir los tiempos de ciclo de los procesos desde el abastecimiento hasta el servicio post-venta, mediante la eliminación de actividades duplicadas y actividades sin valor agregado, un 40% de nuestros colaboradores nos comentó que los generalmente lo hacen, por otro lado un 33% nos indicó que lo hacen ocasionalmente, un 24% nos manifestó que no lo hacen nunca, y un mínimo 3% nos informó que siempre lo hacen.

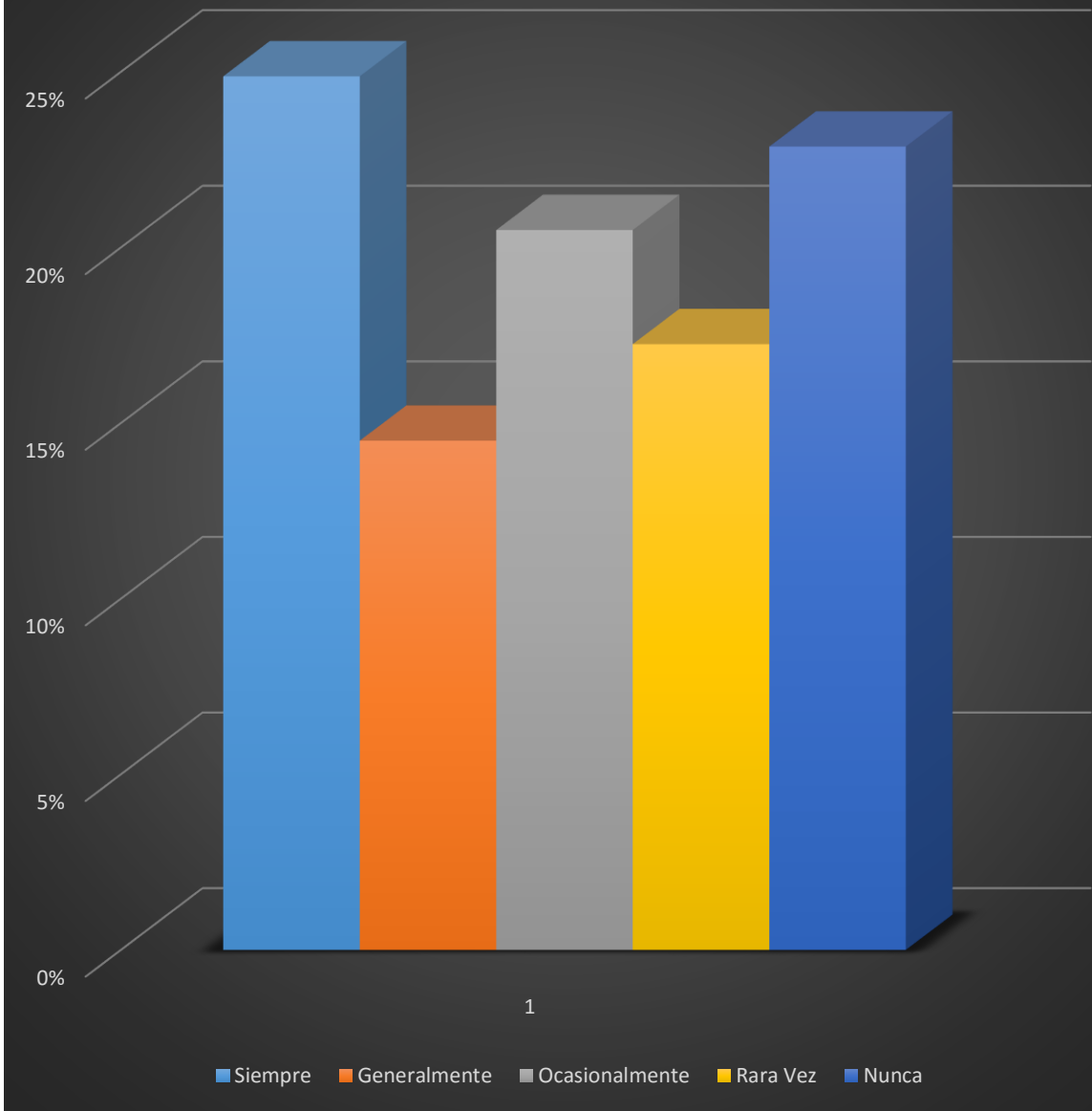
5. Considerando que en su organización, se tiene perfectamente clasificados todas las actividades de la empresa en primarias, de Apoyo y Administración un 32% nos comentó que nunca lo clasifican, un 25% nos informó que siempre lo tienen clasificados, un 20% nos manifestó que generalmente lo clasifican, un 18% nos informó que lo hacen ocasionalmente y solo un 5% nos manifestó que rara vez los hacen.
6. Considerando la pregunta anterior, en su empresa se conoce el costo de las actividades anteriormente mencionados por procesos horizontales, el 100 de nuestros informantes nos comentó que no lo hacen nunca.
7. Teniendo en cuenta que si su empresa proporciona el sistema de contabilidad de costos de gestión, información sobre el grado de satisfacción de los clientes, a fin de rastrear la calidad y la productividad de los procesos un 100 de nuestros colaboradores nos manifestó que nunca.
8. En su organización si se proporciona el sistema de contabilidad de costos de gestión reportes e informes de costos a los gerentes el 100% de nuestros colaboradores no indicó que nunca.
9. En su organización, se utiliza el punto de equilibrio para determinar la mezcla optima de ventas y producción en la elaboración del Presupuesto Anual, el 100 de nuestros informantes nos manifestó que nunca.



10. En su empresa se lleva cabo comparaciones periódicas con los principales competidores acerca de: crecimiento en ventas, estructura de costos y rentabilidad el 100% de nuestros colaboradores nos manifestó que nunca.

<b>TABLA 6</b>						
<b>III.- RENTABILIDAD (A)</b>						
	<b>VALORACION</b>	<b>Siempre</b>	<b>Generalmente</b>	<b>Ocasionalmente</b>	<b>Rara Vez</b>	<b>Nunca</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
01	Se está cumpliendo el objetivo de Ventas?	56	25	18	1	0
02	Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?	48	15	19	18	0
03	Se está canalizando los recursos al área que lo necesita y en las cantidades necesarias?	24	18	15	15	28
04	Existe un presupuesto bien elaborado?	18	12	11	10	49
05	Se sabe cuánto gasta y el costo total de tener este tipo de negocio?	25	29	13	12	21
06	La empresa es deficiente?	5	12	18	20	45
07	La empresa está ganando o perdiendo?	0	0	25	35	40
08	Se necesita más fondos?	23	5	45	27	0
		<b>25%</b>	<b>15%</b>	<b>21%</b>	<b>17%</b>	<b>23%</b>

**GRAFICO 6  
RENTABILIDAD (A)**



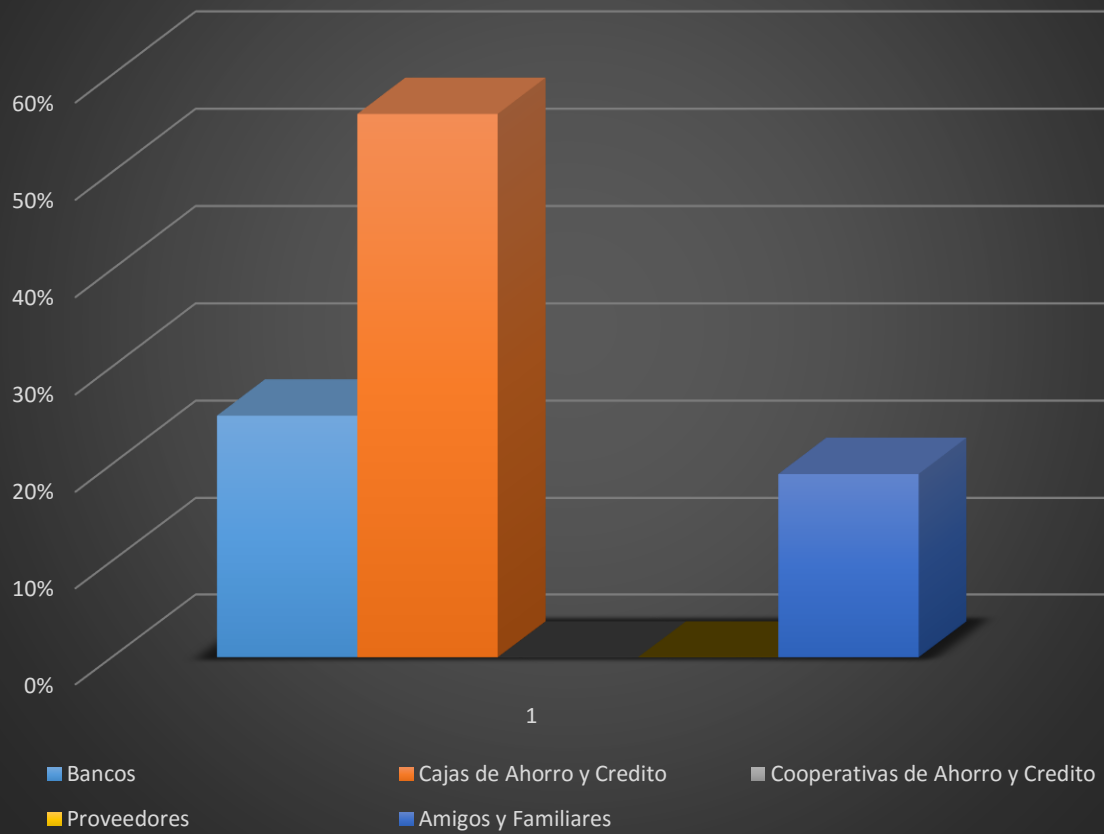
1. En su empresa se está cumpliendo el objetivo de Ventas, el 56% de nuestros entrevistados nos informó que siempre lo hacen un 25% de nuestros entrevistados generalmente lo hacen, un 18% lo hace ocasionalmente y solo un 1% lo hace rara vez.
2. En su organización cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio, un 48% de nuestros entrevistados nos comentó que siempre se cuenta con los recursos necesarios, un 19% nos informó que solo ocasionalmente, un 18% nos comentó que rara vez, un 15% de nuestros colaboradores nos informó que genialmente cuenta con estos recursos.
3. En su empresa se está canalizando los recursos al área que lo necesita y en las cantidades necesarias, un 28% de nuestros colaboradores nos informó que nunca se canalizan estos recursos, un 24% nos manifestó que siempre, un 18%, nos comentó que generalmente cuentan con estos recurso, un 15% nos indicó que solo ocasionalmente, y otro 15% nos comentó que rara vez.
4. En la organización que Ud. Trabaja, Se está canalizando los recursos al área que lo necesita y en las cantidades necesarias, un 49% nos informó que nunca, un 18% de nuestros informantes nos dijo que siempre, otro 12% nos comentó que generalmente se canalizan estos recursos, un 11% nos manifestó que solo ocasionalmente, y solo un 10% nos informó que solo rara vez se canalizan estos recursos al área que lo necesita.
5. En su empresa se sabe cuánto gasta y el costo total de tener este tipo de negocio, u 29% de nuestros informantes nos indicó que generalmente si saben cuánto gastan y el costo total de tener este tipo de negocio, otro 25% que siempre, un 21% nos manifestó que nunca, un 13% manifestó que solo ocasionalmente y un 12% rara vez lo sabe.

6. La empresa en la que trabaja es deficiente, un 45% nos comentó que nunca, 20% nos informó que rara vez, otro 18% solo ocasionalmente, otro 12% nos manifestó que generalmente es deficiente, y solo un 5% nos informó que siempre es deficiente.
  
7. Teniendo en cuenta si su empresa está generando pérdidas o ganancias un 25% manifestó que ocasionalmente, un 35% indicó que rara vez, y un 40% comentó que nunca su empresa ha obtenido pérdidas.
  
8. En cuanto a si la empresa necesita fondos un 45%, manifestó que ocasionalmente, un 27% indicó que rara vez, y un 23% comentó que siempre y solo un 5%, que generalmente su empresa si necesita fondos.

VALORACION		TABLA 7 RENTABILIDAD (B)				
		Bancos	Cajas de Ahorro y Crédito	Cooperativas de Ahorro y Crédito	Proveedores	Amigos y Familiares
		1	2	3	4	5
09	De donde se puede obtener este Financiamiento?	25	56	0	0	19
		<b>25%</b>	<b>56%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>19%</b>

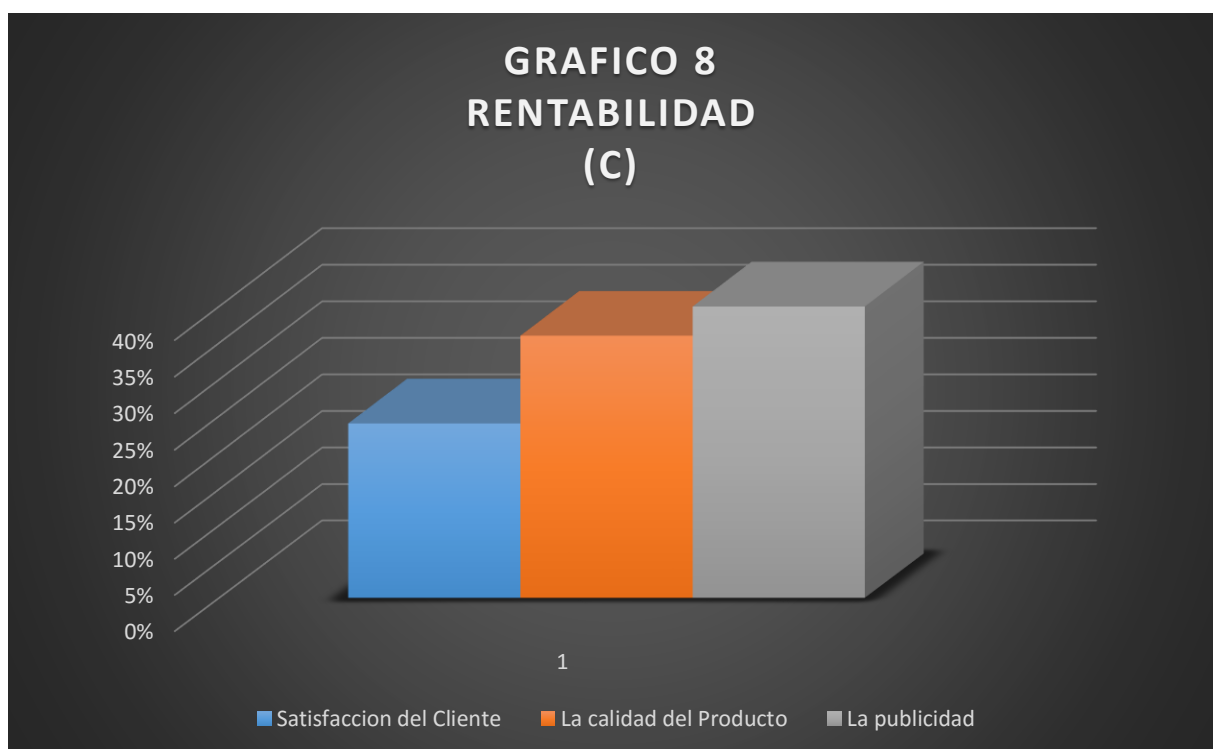
9. Considerando la fuente de donde se puede obtener fondos un 56% de nuestros colaboradores nos indica que de las Cajas de Ahorro y Créditos, un 25% de los bancos y un 19 % consideraba a los amigos y familiares como fuente de financiamiento.

**GRAFICO 7  
RENTABILIDAD  
(B)**



VALORACION	TABLA 8 RENTABILIDAD (C)		
	Satisfacción del Cliente	La calidad del Producto	La publicidad
	1	2	3
10 Cuáles son las estrategias y tácticas que aplica su empresa?	24	36	40
	<b>24%</b>	<b>36%</b>	<b>40%</b>

10. Considerando que estrategias y tácticas aplica su empresa un 40% manifestó que utiliza la publicidad, un 36% considera a la calidad del producto y un 24% nos informó que es la satisfacción del cliente es la estrategia que utiliza su empresa.



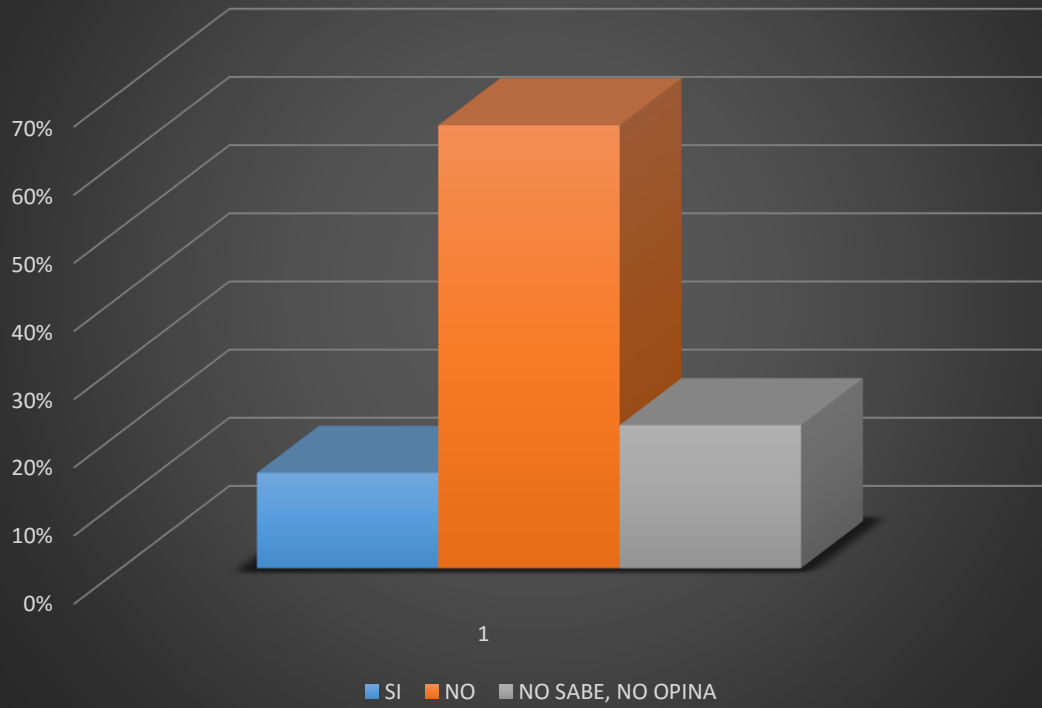
	VALORACION	TABLA 9 RENTABILIDAD (D)		
		SI	NO	NO SABE, NO OPINA
		1	2	3
11	Usted considera que el Valor Agregado es in indicador para medir la rentabilidad obtenida por la empresa?	24	36	40
12	La empresa cuenta con un programa de administración de riesgos?	15	60	25
13	Sabe qué tipo de riesgos financieros se han manifestado en la Gestión de la Empresa?	12	82	6
14	Sabe en qué nivel de riesgos se encuentra la empresa frente a la estabilidad financiera?	5	82	13
		<b>14%</b>	<b>65%</b>	<b>21%</b>



Al considerar el Valor Agregado como indicador para medir la rentabilidad obtenida por su empresa un 40% no sabe no opina, un 36% manifestó que no y solo un 24% manifestó que sí, que el valor agregado es un indicador de la rentabilidad.

11. Teniendo en cuenta si su empresa cuenta con un programa de administración de riesgos, un 40% no sabe no opina, un elevado 60% nos indica que su empresa no cuenta con un programa de gestión de riesgos y solo un pequeño 15% indico que su empresa contaba con un programa de gestión de riesgos.
12. En la interrogante de si sabe que tipo de riesgo financiero se ha manifestado en la gestión de su empresa un 82% no sabe, un 13% no sabe no opina y solo un pequeño 12% manifestó que sí.
13. Considerando la interrogantes sobre el nivel de riegos que se encuentra su empresa frente a la estabilidad financiera, un 80% no sabe u 13% no sabe no opina y solo un pequeño 5% manifestó que si sabe.

**GRAFICO 9  
RENTABILIDAD (D)**



## **5.2. Discusión de Resultados.**

### **Nacional**

Meza V. (2013) en su trabajo de investigación: “La Gestión Estratégica de costos en la rentabilidad en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima Metropolitana, año 2012 – 2013” cuyas conclusiones que arribas son.

- Se ha determinado que las empresas de ensamblaje e instalación han elaborado su plan estratégico y financiero al inicio del ejercicio económico pero con ciertas deficiencias por lo que no se ha podido identificar, medir, evaluar y controlar el riesgo financiero dentro de la empresa.
- Que por la falta de estrategias competitivas en cada uno de los procesos de la gestión de la empresa, no se ha logrado los resultados esperados; y aun más las empresas no han implementado la técnica de la cadena de valor para mejorar en forma global sus actividades.
- La mayoría de empresas están muy arraigadas a aplicar los indicadores tradicionales en vez de aplicar instrumentos actuales como el valor económico agregado, que es un indicador de medición de la rentabilidad, y ese es uno de los motivos por lo que no se han tomado correctas decisiones estratégicas.
- Las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores cuentan con una gestión de costos, pero no han establecido un mecanismo estratégico ante un mercado competitivo, por ende han obtenido resultados moderados y no han estado en constante crecimiento económico y financiero.

## **Internacional**

Mejía Alfaro G. E. (2011) en su trabajo de investigación: “Ingresos y Costos, una propuesta para su análisis estratégico. Estudio de caso empresas Colombianas”, cuyas conclusiones son:

- Las empresas requieren construir las estructuras de costos con el fin de determinar los aspectos a los cuales se deben dedicar prioritariamente los esfuerzos de reducción de costos totales. El conocimiento profundo de dichas estructuras les permite la búsqueda y obtención de ventajas competitivas sostenibles; el análisis de la estructura de costos no debe ser estático, debe ser tan dinámico como lo ha sido la evolución de las organizaciones y de la temática de costos asociada a las mismas para poder obtener los mejores resultados.
- De esta forma se pueden determinar en primer lugar las causas estratégicas u operativas que han generado los cambios, y posteriormente establecer las consecuencias de los mismos. El análisis de la estructura de costos no se debe limitar únicamente a los costos de producción o de prestación de servicios o de ventas. Ampliar dicho análisis a factores como los gastos de administración, gastos de ventas, gastos financieros e impuestos permite tener una visión holística de la organización.

Analizando nuestros resultados contando con la tabulación de la información relacionada primero con lo que es la eficiencia del Sistema de Costos teniendo como valores partiendo desde lo que es deficiente, Regular, Buena Muy Buena hasta lo que es Excelente podemos decir que las empresas del sector turismo de la ciudad de Cajamarca, manejan un sistema de costos, bajo cualquier clasificación en forma deficiente, manejan una manual de

operaciones del sistema de Costos en forma deficiente, no Concilian el Costo de Ventas con ninguneo de los Estados Básicos Contables.

No utilizan el punto de equilibrio que les permita determinar la mezcla óptima de ventas que les permita la elaboración de sus estados presupuestarios adecuados.

Tampoco utilizan adecuadamente la mercadotecnia que les permita implementar una política de precios por sus servicios adecuada.

#### **Local : Empresa de Turismo El Cumbe Tours S.R.L.**

- Se ha determinado que la empresa en estudio, al no tener un sistema de costos adecuado para su actividad, no se aprovecha al cien por ciento la capacidad de los servicios que brinda, así mismo esto impide una buena toma de decisiones.
- Por falta de gestión de estrategias competitivas en cada uno de las etapas de sus servicios, la empresa, no logra los esperados, por lo que es la causa principal de las continuas desapariciones de este tipo de empresas en nuestra ciudad.

### **5.3. Contrastación de la Hipótesis**

#### **5.3.1. Planteamiento de Hipótesis Estadísticas**

**H1.** Si se implementa la Gestión Estratégica de Costos en las Agencias de turismo de la ciudad de Cajamarca –Caso Agencia de turismo el Cumbe Tours, estas obtendrán una rentabilidad adecuada.

**H0.** Si no se implementa la Gestión Estratégica de Costos en las Agencias de turismo de la ciudad de Cajamarca –Caso Agencia de turismo el Cumbe Tours, esta no obtendrán una rentabilidad adecuada.

**TABLA 10**

**Resumen de procesamiento de casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Gestión Estratégica de Costos * Rentabilidad	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

**TABLA 11**

**Tabla cruzada Gestión Estratégica de Costos\*Rentabilidad**

Recuento

		Rentabilidad				Total
		Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	Generalmente	
Gestión Estratégica de Costos	Nunca	5	15	0	0	20
	Rara vez	0	5	65	10	80
Total		5	20	65	10	100

**TABLA 12: Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	76,563 <sup>a</sup>	3	,000
Razón de verosimilitud	77,587	3	,000
Asociación lineal por lineal	59,319	1	,000
N de casos válidos	100		

- 4 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,00.

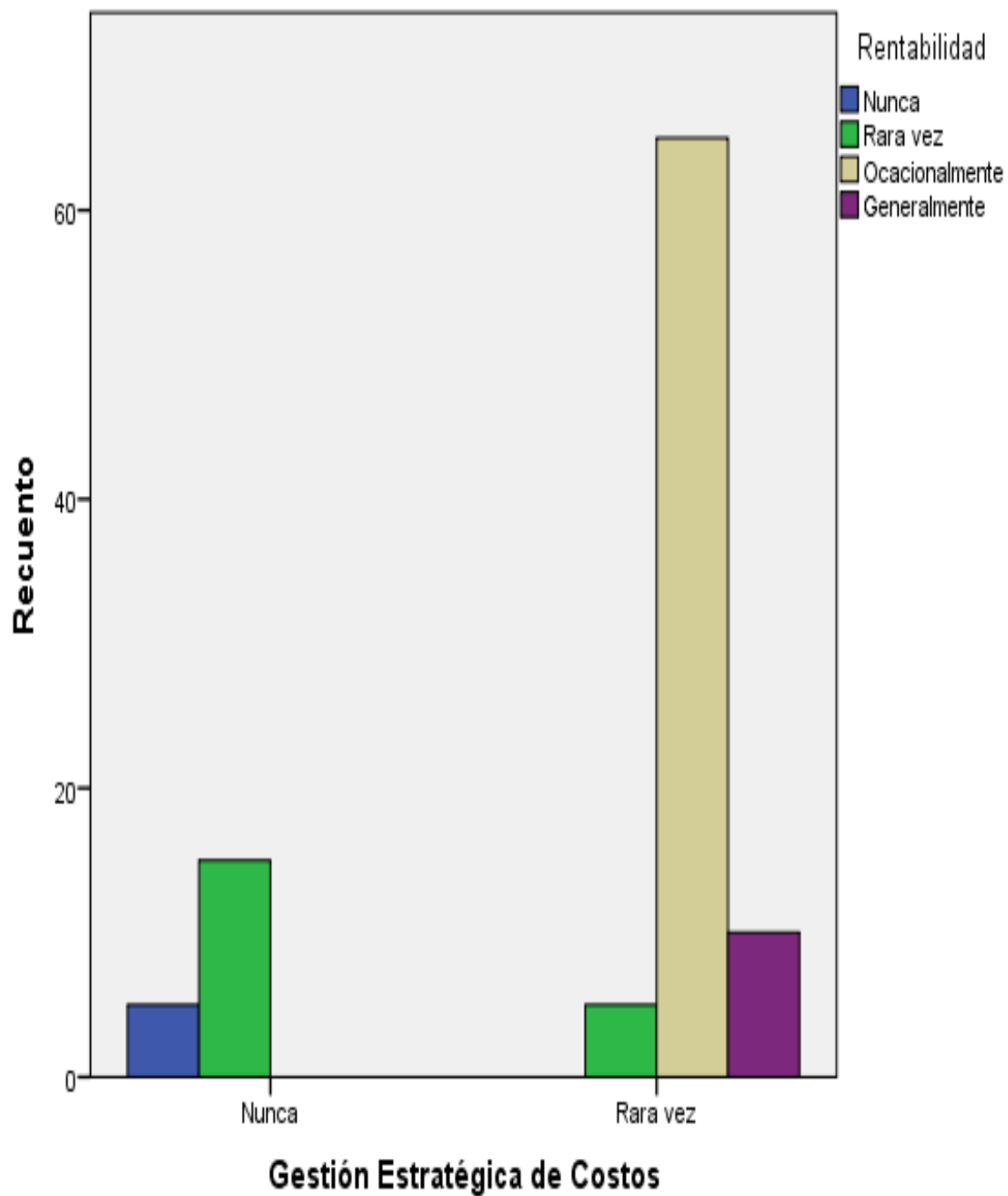
Como el chi cuadrado calculado de 76.563 es mayor al chi tabulado de 29.2662 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa:

H1. Si se implanta la Gestión Estratégica de Costos en las Agencias de Viajes de la ciudad de Cajamarca –Caso Agencia de Viajes el Cumbe Tours, estas obtendrán una rentabilidad adecuada

**TABLA 13: Medidas simétricas**

	Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal      Coeficiente de contingencia	,659	,000
N de casos válidos	100	

Gráfico de barras





## **CONCLUSIONES**

La presente investigación ha revelado información de empresas del sector turismo, específicamente de empresa el Cumbe Tours, relacionadas con dos variables fundamentales como son Costos estrategias y Rentabilidad. Teniendo como objetivo general demostrar que la implantación de la Gestión Estratégica de Costos en Empresas de turismo de la Ciudad de Cajamarca influirá que estas puedan tener una rentabilidad adecuada en este tipo de empresas.

En la presente investigación se elaboró una encuesta que fue aplicada a cien trabajadores de la empresa El Cumbe S.R.L. del sector turismo de la ciudad de Cajamarca la cual gracias a su colaboración nos permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- Teniendo en cuenta a la fecha en que se determinan los costos unitarios, los regímenes de producción y la forma de integrar los costos unitarios; un alto porcentajes de empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca no utiliza ningún sistema de costos.
- Asimismo, considerando los factores Costo de ventas, Estado de Costos de producción mensual y Manual de operaciones de sistemas de costos; las empresas del sector en estudio, tampoco tiene información adecuada para elaborar dichos documentos, y como consecuencia es que la empresa no concilia el Costo de Ventas que muestra la Balance de Comprobación con el del Estado de Costos de Producción y Ventas mensual en su totalidad es decir en un 100% de nuestros colaboradores nos indicó que nunca.

- En las empresas del sector en estudios no cuentan con un sistema de costos de Gestión especialmente diseñado para la toma de decisiones estratégicas y retroalimentación operativa.
- Considerando las actividades de las empresas en estudio, de Apoyo y Administración se encontró que nunca se los califica, por lo que no se conoce el costo de las actividades anteriormente mencionadas por procesos horizontales, nuestros encuestados nos comentaron que no lo hacen nunca.
- Los empresarios no cuentan con la información necesaria para poder determinar los costos y gastos de este tipo de negocios, ya que se centran más en la parte tributaria, por esta razón no pueden determinar fácilmente la eficiencia o deficiencia de sus negocios y asimismo la rentabilidad que ofrece su empresa.
- Con la aplicación de nuestra encuesta se pudo determinar que, al no tener una implementación adecuada de la Gestión Estratégica de Costos, si influye en la rentabilidad de la empresa de turismo El Cumbe S.R.L. de la ciudad de Cajamarca.
- Al analizar la información de costos que utilizan la empresa se observó que no llevan un control ya que no existe información de un sistema de costos que puedan ayudar a mejoramiento del funcionamiento de la propia empresa del sector turísticos de la ciudad de Cajamarca
- Así mismo la información contable deficiente revela a través de la encuesta que solo se preocupan por la parte tributaria, por lo tanto no pueden determinar la rentabilidad exacta de la empresa; ya que no se cuenta con un profesional adecuado para esta área.

- Analizando la información recolectada pudimos identificar que una de las razones por las cuales algunas empresas del sector turístico de la ciudad de Cajamarca no utilizan ningún sistema de Gestión Estratégica de Costos es principalmente el desconocimiento de esta herramienta.

## **RECOMENACIONES**

- Implementar un sistema de Costos Estratégicos teniendo en cuenta los costos unitarios, los regímenes de producción y la forma de integrar los costos unitarios ya que en la ciudad de Cajamarca ninguna empresa de este rubro de turismo cuenta con esta herramienta necesaria.
- Contratación del personal adecuado, que tome en consideración los factores de Costo de ventas, Estado de Costos de producción mensual y Manual de operaciones de sistemas de costos; ya que actualmente presenta deficiencias graves.
- Implementar y diseñar a través de herramientas contables, tanto para el funcionamiento correcto de la empresa como en los resultados finales de la rentabilidad; ya que esta información será relevante para la toma de decisiones y servirá para su reconocimiento como empresa en el rubro turístico.
- La Gerencia con la información mostrada en el presente trabajo de investigación tendrá que evaluar la reestructuración inmediata de esta empresa ya que actualmente se demostró que influye directamente en su rentabilidad al no tener un adecuado control en la contabilidad tanto tributaria como financiera.
- La Gerencia también tendrá que actualizar constantemente a su personal a través de capacitaciones, talleres, charlas, concientización, etc. para todas las áreas ya que esto permitirá un mejor manejo de la misma.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Achín, C. (2005) Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales (5ª. Ed.) ISBN: Eumed.net
- Amaru, A. (2008). Administración para emprendedores, fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios (1ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Añez, C. (2009, julio 9). Caracterización de las Pequeñas Empresas de Confección de Ropa y su incidencia en las Relaciones Laborales, disponible en:<http://aspectoslegalesjm.blogspot.com/2009/07/caracterizacion-de-laspequenas.html>
- (Asociación de investigación y estudios sociales [ASIES] y el instituto de investigaciones económicas y sociales [IDIES], 2010) el sector textil y confección y el desarrollo sostenible en Guatemala. <http://ictsd.org/downloads/2011/03/el-sector-textil-y-confeccion-y-el-desarrollosostenible-en-guatemala.pdf>
- Ayala, S. (2005). Los créditos financieros. Recuperado mayo 2013 <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/loscrefinan.htm>
- Baca, U. (2006). Evaluación de proyectos (5ª. ed.). México: Mcgraw Hillinteramericana.
- (Banco interamericano de desarrollo [BID], 2013) Última encuesta FOMIN-BID-IICFELABAN a bancos de la región revela un fuerte interés en el sector PYME disponible en: <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2013-11-18/96-por-ciento-de-bancos-muestran-interes-en-los-pymes,10654.html>
- Barajas, J. (2008) Curso introductorio a la administración (3ª. ed.) México D.F, Printed. ISBN.
- Burbano, J. (2011). Presupuestos un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos. (4ª. ed.). Bogotá Colombia: Mcgraw Hill. Interamericana
- Brigham, E. y Houston, J (2006) Fundamentos de administración financiera (10ª ed.). México: Thomson.

- Centro de investigaciones económicas nacionales CIEN, 2010 micro, pequeñas medianas empresas en Guatemala disponible en: [http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/diagnosticos/economicos/Lineamientos\\_PYMES\\_05-05-2011.pdf](http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/diagnosticos/economicos/Lineamientos_PYMES_05-05-2011.pdf)
- Ehrhardt, M. y Brigham E. (2007) finanzas corporativas (2ª. ed.). México editorial Cengage Learning.
- Everett E., Adam Jr., Ronald J. Ebert (2011) Administración de la producción y las operaciones. (4ª. ed.). México Pearson Educación.
- García, S. (2010). Administración financiera I. (5ª. ed.). México Conacyt.
- Gitman, L. (2007). Principios de administración financiera (11ª. ed.). México: Pearson addison Wesley.
- Guajardo, Gerardo, Phebe, Woltz, Richard Arlen. (1990). Contabilidad (1ª. ed.) México: Mc. Graw Hill/Interamericana.
- Horngren, Sundem y Stratton (2006) Contabilidad administrativa (13ª. ed.). México: Pearson educación.
- Hueso, E. (2007) Crédito bancario estudio y análisis (1ª. ed.). Costa Rica C.A.: Esco, S.L.
- (Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2012) encuesta nacional del empleo e ingresos.
- Leonardo, E. (2010). Incidencia de la desaceleración económica en los microcréditos Caso Cooperativa de ahorro y crédito Teculutlán, R.L. (Tesis) Universidad
- Merton, R. (2003) Finanzas (1ª. ed.). México: Editorial Pearson Prentice Hall. (Ministerio de economía [MINECO], (2006) Boletín estadístico, servicios de desarrollo empresarial (SDE)
- Molina, C. (2010). Pymes competitividad, dolarización y financiamiento (1ª. ed). El Salvador C.A: UFG Editores.
- Quiroz, J. (2008) Manual de planeación estratégica institucional. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos63/manual-planificacionestrategica/manual-planificacion-estrategica2.shtml>

- Resnick, B. (2007). Administración financiera internacional (4ª. ed.). México: Mc. Graw Hill Interamericana.
- Reyes, A. (2004) Administración moderna (6ª. ed.). México Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Rodríguez, J. (2005) Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa (5ª. ed.). México, D.F. Editorial Thomson.
- Torre, A. (2008) Finanzas de Empresa II (1ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Velásquez, L. (2012, marzo 1) inversión y desarrollo de Guatemala. Disponible en:  
[http://www.inversionydesarrollo.net/n/index.php?option=com\\_content&view=art](http://www.inversionydesarrollo.net/n/index.php?option=com_content&view=art)
- <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2017/01/Contabilidad-de-costos-3ra-Edici%C3%B3n-Ralph-S.-Polimeni.pdf>
- <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/11/Administracion-de-costos.-Contabilidad-y-control-Hansen-5th.pdf>
- [http://catalogo.unvm.edu.ar/doc\\_num.php?explnum\\_id=1160](http://catalogo.unvm.edu.ar/doc_num.php?explnum_id=1160)

# **ANEXOS**



## Matriz de Consistencia Metodológica

TÍTULO: “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DE TURISMO DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA: CASO EL CUMBE TURS SRL”								
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	FUENTE (INSTRUMENTO RECOLECCIÓN)	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
¿Cuál es la importancia de la implementación de la Gestión Estratégica de costos en las agencias de viajes de la ciudad de Cajamarca que les permita obtener una rentabilidad adecuada?	<b>Objetivo general</b> Demostrar la importancia de la implantación de la Gestión Estratégica de Costos en las agencias de viajes de la ciudad de Cajamarca, que	Si se implanta la Gestión Estratégica de Costos en las Agencias de Viajes de la ciudad de Cajamarca –Caso Agencia de Viajes el Cumbe Tours,	<i>Gestión Estratégica de Costos.</i>  La Gestión Estratégica de Costos es un proceso cíclico, continuo de formulación de estrategias, comunicación de estas estrategias, desarrollo y utilización de tácticas para implementarlas, y el	1. Análisis de la Cadena de Valor 2. Análisis del Posicionamiento estratégico 3. Análisis de las causales de Costos	1. La escala 2. Extensión 3. Experiencia 4. Tecnología 5. Complejidad	Entrevista/ Encuesta	Vista personal y diligencia de la encuesta.	

	<p>le permita incrementar su rentabilidad</p> <p><b>Objetivo específicos</b></p> <p>a. Analizar y evaluar el ambiente externo para determinar los costos estratégicos que representan oportunidades y amenazas.</p> <p>b. Analizar y evaluar el ambiente corporativo interno para determinar los costos</p>	<p>estas obtendrán una rentabilidad adecuada.</p>	<p>desarrollo y establecimiento de controles para supervisar el éxito de las etapas anteriores</p> <p><i>Rentabilidad</i> Es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la</p>	<p>Rentabilidad Económica o del Activo</p> <p>Rentabilidad Financiera</p>	<p>ROI (return on investment)</p> <p>ROA (return on assets)</p> <p>ROE (return on equity)</p>	<p>Revisión</p> <p>Documentaria Entrevista/ Encuesta</p>	<p>Vista personal y diligencia de la encuesta.</p>	<p>54 empresas de servicios turísticos de la ciudad de Cajamarca, inscrita en la Cámara de Comercio.</p>
--	---	---	---	---	---	--	--	--

	<p>estratégicos que sean fortalezas (sobre todo competencias clave) y debilidades.</p> <p><b>c. Implementar</b> los costos estratégicos seleccionados a través de programas, presupuestos y procedimientos.</p>		<p>comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.</p>					
--	---	--	---	--	--	--	--	--

## **ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA EL CUMBE TOURS S.R.L.**

### **Instrucciones:**

Agradeceremos su colaboración y le pedimos conteste por favor estas breves preguntas.

Marque con un aspa donde crea usted corresponda.

<b>01</b>	<b>¿Qué Sistema de Costos maneja la empresa?</b>
<b>A</b>	<b>En atención, a la fecha en que se determina los costos unitarios?</b>
A	Histórico
B	Estimado
C	Estándar
D	Reposición
E	Ninguno
<b>B</b>	<b>En atención al régimen de producción:</b>
A	Ordenes de Producción
B	Lotes / Clases
C	Procesos continuos
D	Operaciones
E	Ninguno
<b>C</b>	<b>En atención a la forma de integrar el costo unitario para evaluar los inventarios</b>
A	Costo Absorbente Histórico
B	Costo Absorbente Predeterminado
C	Costeo Directo Histórico
D	Costeo Directo Predeterminado
E	Ninguno
<b>02</b>	<b>¿Se ha elaborado alguna vez un Manual de operación del Sistema de Costos?</b>
A	Siempre
B	Generalmente
C	Ocasionalmente
D	Rara vez
E	Nunca

<b>03</b>	<b>¿Se ha elaborado estado de costos de Producción Mensual?</b>
A	Siempre
B	Generalmente
C	Ocasionalmente
D	Rara vez
E	Nunca
<b>04</b>	<b>¿Se concilia el Costo de Ventas que muestra la Balanza de Comprobación con el del Estado de Costos de Producción y Ventas mensual?</b>
A	Siempre
B	Generalmente
C	Ocasionalmente
D	Rara vez
E	Nunca
<b>05</b>	<b>¿Se conoce con precisión la estructura de Costos de cada uno de los paquetes ofrecidos? (Costos Variables y Costos Fijos)</b>
A	Siempre
B	Generalmente
C	Ocasionalmente
D	Rara vez
E	Nunca
<b>06</b>	<b>¿Se calcula mensualmente el punto de equilibrio total de la empresa?</b>
A	Siempre
B	Generalmente
C	Ocasionalmente
D	Rara vez
E	Nunca
<b>07</b>	<b>¿Se utiliza el punto de equilibrio para determinar la mezcla óptima de ventas y producción en la elaboración del Presupuesto Anual?</b>
A	Siempre
B	Generalmente
C	Ocasionalmente
D	Rara vez
E	Nunca

<b>08</b>	<b>¿Utiliza el departamento de mercadotecnia y/o ventas el Punto de equilibrio en la orientación de la política de precios, así como para conocer el nivel mínimo de ventas por producto?</b>
A	Siempre
B	Generalmente
C	Ocasionalmente
D	Rara vez
E	Nunca
<b>09</b>	<b>¿Se calcula los Puntos de Equilibrio para los nuevos productos?</b>
A	Siempre
B	Generalmente
C	Ocasionalmente
D	Rara vez
E	Nunca
<b>10</b>	<b>¿En el caso de utilizar Costos Predeterminados (Estimados o Estándar), se analizan mensualmente las variaciones y se adoptan las medidas correctivas necesarias?</b>
A	Siempre
B	Generalmente
C	Ocasionalmente
D	Rara vez
E	Nunca
<b>11</b>	<b>¿Se tiene perfectamente bien definida la clasificación ABC de las partidas que componen el inventario de materias prima y/o el artículos terminados, de acuerdo a su naturaleza?</b>
A	Siempre
B	Generalmente
C	Ocasionalmente
D	Rara vez
E	Nunca
<b>12</b>	<b>¿Se cuenta con un análisis profundo y concreto de los proveedores actuales y potenciales?</b>
A	Siempre
B	Generalmente
C	Ocasionalmente
D	Rara vez
E	Nunca

<b>13</b>	<b>¿Además del Sistema de Costos tradicional utilizado para darle gusto físico y a los principios de la contabilidad; Cuenta la empresa con un sistema de costos de Gestión</b>
-----------	---

	<b>especialmente diseñado para la toma de decisiones estratégicas y retroalimentación operativa?</b>
A	Siempre
B	Generalmente
C	Ocasionalmente
D	Rara vez
E	Nunca
<b>14</b>	<b>¿Se encuentra debidamente documentado todos los procesos de la empresa?</b>
A	Siempre
B	Generalmente
C	Ocasionalmente
D	Rara vez
E	Nunca
<b>15</b>	<b>¿Se actualiza periódicamente esta documentación?</b>
A	Siempre
B	Generalmente
C	Ocasionalmente
D	Rara vez
E	Nunca
<b>16</b>	<b>¿Con base en esta documentación, se ha intentado alguna vez reducir los tiempos de ciclo de los procesos desde el abastecimiento hasta el servicio post-venta, mediante la eliminación de actividades duplicadas y actividades sin valor agregado?</b>
A	Siempre
B	Generalmente
c	Ocasionalmente
d	Rara vez
e	Nunca
<b>17</b>	<b>¿Se tiene perfectamente clasificados todas las actividades de la empresa en primarias, de Apoyo y Administración?</b>
a	Siempre
b	Generalmente
c	Ocasionalmente
d	Rara vez
e	Nunca

<b>18</b>	<b>¿Se conoce el costo de la actividades anteriormente mencionados por procesos horizontales?</b>
-----------	---

a	Siempre
b	Generalmente
c	Ocasionalmente
d	Rara vez
e	Nunca
<b>19</b>	<b>¿Proporciona el sistema de contabilidad de costos de gestión información sobre el grado de satisfacción de los clientes, a fin de rastrear la calidad y la productividad de los procesos?</b>
a	Siempre
b	Generalmente
c	Ocasionalmente
d	Rara vez
e	Nunca
<b>20</b>	<b>¿Proporciona el sistema de contabilidad de costos de gestión reportes e informes de costos a los gerentes?</b>
a	Siempre
b	Generalmente
c	Ocasionalmente
d	Rara vez
e	Nunca
<b>21</b>	<b>¿Se utiliza el punto de equilibrio para determinar la mezcla óptima de ventas y producción en la elaboración del Presupuesto Anual?</b>
a	Siempre
b	Generalmente
c	Ocasionalmente
d	Rara vez
e	Nunca
<b>22</b>	<b>¿Se lleva cabo comparaciones periódicas con los principales competidores acerca de : crecimiento en ventas, estructura de costos y rentabilidad?</b>
a	Siempre
b	Generalmente
c	Ocasionalmente
d	Rara vez
e	Nunca

<b>23</b>	<b>¿Se está cumpliendo el objetivo de Ventas?</b>
a	Siempre
b	Generalmente



c	Ocasionalmente
d	Rara vez
e	Nunca
<b>24</b>	<b>¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?</b>
a	Siempre
b	Generalmente
c	Ocasionalmente
d	Rara vez
e	Nunca
<b>25</b>	<b>¿Se está canalizando los recursos al área que lo necesita y en las cantidades necesarias?</b>
a	Siempre
b	Generalmente
c	Ocasionalmente
d	Rara vez
e	Nunca
<b>26</b>	<b>¿Existe un presupuesto bien elaborado?</b>
a	Siempre
b	Generalmente
c	Ocasionalmente
d	Rara vez
e	Nunca
<b>27</b>	<b>¿Se sabe cuánto gasta y el costo total de tener este tipo de negocio?</b>
a	Siempre
b	Generalmente
c	Ocasionalmente
d	Rara vez
e	Nunca

<b>28</b>	<b>¿La empresa es deficiente?</b>
a	Siempre

b	Generalmente
c	Ocasionalmente
d	Rara vez
e	Nunca
<b>29</b>	<b>¿La empresa está ganando o perdiendo?</b>
a	Siempre
b	Generalmente
c	Ocasionalmente
d	Rara vez
e	Nunca
<b>30</b>	<b>¿Se necesita más fondos?</b>
a	Siempre
b	Generalmente
c	Ocasionalmente
d	Rara vez
e	Nunca
<b>31</b>	<b>¿De dónde se puede obtener este Financiamiento?</b>
a	Bancos
b	Cajas de Ahorro y Crédito
c	Cooperativas de Ahorro y Crédito
d	Proveedores
e	Amigos y Familiares
<b>32</b>	<b>¿Cuáles son las estrategias y tácticas que aplica su empresa?</b>
a	Satisfacción del Cliente
b	La calidad del Producto
c	La publicidad

<b>33</b>	<b>¿Usted considera que el Valor Agregado es un indicador para medir la rentabilidad obtenida por la empresa?</b>
a	SI
b	NO
c	No sabe, No Opina

<b>34</b>	<b>¿La empresa cuenta con un programa de administración de riesgos?</b>
a	SI
b	NO
c	No sabe, No Opina
<b>35</b>	<b>¿Sabe qué tipo de riesgos financieros se han manifestado en la Gestión de la Empresa?</b>
a	SI
b	NO
c	No sabe, No Opina
<b>36</b>	<b>¿Sabe en qué nivel de riesgos se encuentra la empresa frente a la estabilidad financiera?</b>
a	Alto
b	Medio
c	Bajo

**GRACIAS POR SU COLABORACION**