



Universidad  
**Señor de Sipán**

**FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y  
URBANISMO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL**

**TESIS  
DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTEO ABC PARA  
LA MEJORA EN LA TOMA DE DECISIONES  
ESTRATÉGICAS EN UN RESTAURANTE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO(A) INDUSTRIAL**

**Autor(a):**

**Bach. Haro Jimenez, Felix Julian**  
<https://orcid.org/0000-0003-4410-4058>

**Bach. Sanchez Rojas, Lucero Estefany**  
<https://orcid.org/0000-0001-9933-7540>

**Asesor:**

**Dr. Jhoany Alejandro Valencia Arias**  
<https://orcid.org/0000-0001-9434-6923>

**Línea de Investigación:  
Infraestructura, Tecnología y Medio Ambiente**

**Pimentel – Perú**

**2022**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTEO ABC PARA LA MEJORA  
EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN UN  
RESTAURANTE”**

Aprobación del jurado

---

Dr. PUYEN FARIAS NELSON ALEJANDRO

**Presidente del Jurado de Tesis**

---

Mg. FRANCIOSI WILLIS JUAN JOSE

**Secretario del Jurado de Tesis**

---

Dr. VASQUEZ CORONADO MANUEL HUMBERTO

**Vocal del Jurado de Tesis**



Universidad  
Señor de Sipán

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Quien(es) suscribe(n) la DECLARACIÓN JURADA, soy(somos) egresado (s)del Programa de Estudios de **Nombre del programa de estudios** de la Universidad Señor de Sipán S.A.C, declaro (amos) bajo juramento que soy (somos) autor(es) del trabajo titulado:

### **DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTEO ABC PARA LA MEJORA EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN UN RESTAURANTE**

El texto de mi trabajo de investigación responde y respeta lo indicado en el Código de Ética del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Señor de Sipán, conforme a los principios y lineamientos detallados en dicho documento, en relación con las citas y referencias bibliográficas, respetando el derecho de propiedad intelectual, por lo cual informo que la investigación cumple con ser inédito, original y autentico.

En virtud de lo antes mencionado, firman:

Haro Jimenez, Felix Julian	DNI: 72175792	
Sanchez Rojas, Lucero Estefany	DNI: 74431932	

Pimentel, 20 de mayo de 2024.

## **Dedicatoria**

Félix Julián Haro Jiménez:

Quiero dedicar este trabajo de investigación en primer lugar a Dios, por permitir llegar hasta este punto en mi carrera profesional.

Dedicar este trabajo a mis queridos padres Anselmo Haro y Brígida Jiménez, ya que sin ellos no hubiera sido posible este logro profesional.

Lucero Estefany Sánchez Rojas:

Quiero dedicar este trabajo de investigación primeramente a Dios, por ser mi fortaleza y mi guía en todo este camino.

A mi abuelo Ramiro, por su apoyo absoluto, su amor incondicional y su aliento que me ayudan a afrontar dificultades sin perder la dignidad ni decaer en el intento.

Asimismo, quiero dedicar de manera especial este trabajo a mi madre Maribel, por ser ejemplo de lucha y perseverancia, por su apoyo incondicional en toda esta etapa, por sus consejos para hacer de mí una mejor persona y por acompañarme en todos mis sueños y metas siendo mi motivación para continuar con mi desarrollo profesional.

## **Agradecimiento**

Félix Julián Haro Jiménez:

Primeramente, agradecer a Dios por darme fortaleza en este largo camino. Agradecer también a mis padres, Anselmo Haro y Brígida Jiménez por su infinito apoyo y ser mi más grande motivación.

De la misma manera agradecer a mi casa de estudios Universidad Señor de Sipán, por acogerme y formarme como profesional, a todos mis docentes por sus conocimientos y sus métodos de enseñanza. Agradecer también a mi asesor el Dr. Jhoany Alejandro Valencia Arias, por su dedicación y enseñanza para realizar esta investigación.

Finalmente, agradecer a todas las personas que me apoyaron con sus palabras y acciones durante toda esta etapa, especialmente a mi compañera Lucero Estefany por su apoyo y dedicación incondicional para llevar a cabo este trabajo.

Lucero Estefany Sánchez Rojas:

Quiero agradecer a Dios por su protección, bondad y amor para conmigo y mi familia.

Agradecer a mi madre y a mi abuelo por ser mi más grande motivación, por enseñarme a afrontar la vida con carácter, sabiduría y pundonor, por creer en mí y ayudarme a lograr cada una de mis metas.

De igual manera mi agradecimiento a mi centro de estudios, por acogerme para desarrollar una de mis metas trazadas, a la plana docente de la facultad de Ingeniería Arquitectura y Urbanismo por inculcar valores y sus valiosos conocimientos que me servirán para afrontar mi vida profesional. En especial un profundo agradecimiento a mi asesor Dr. Jhoany Alejandro Valencia Arias por su paciencia, dedicación y enseñanzas para realizar este trabajo de investigación.

A mi compañero de tesis Julián, por su apoyo, comprensión y dedicación para la culminación de este trabajo.

## Índice

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Realidad Problemática .....	1
1.2.	Antecedentes del Estudio.....	3
1.2.1.	Internacional .....	3
1.2.2.	Nacional.....	5
1.2.3.	Local .....	6
1.3.	Teorías relacionadas al tema.....	8
1.3.1.	Costo Basado en Actividades (ABC): .....	8
1.3.2.	Toma de Decisiones Estratégicas: .....	8
1.3.3.	Cadena de Valor: .....	9
1.3.3.1.	Actividades Primarias o Principales:.....	9
1.3.3.2.	Actividades de Apoyo o Auxiliares .....	9
1.3.3.3.	Margen .....	10
1.3.4.	Cost Drivers:.....	10
1.3.5.	Punto de equilibrio: .....	10
1.4.	Formulación del problema .....	10
1.5.	Justificación e importancia del estudio .....	10
1.6.	Hipótesis .....	11
1.7.	Objetivos.....	11
1.7.1.	Objetivo General.....	11
1.7.2.	Objetivos específicos .....	11
II.	MATERIAL Y MÉTODO.....	12
2.1.	Tipo y diseño de investigación .....	12
2.1.1.	Tipo de Investigación .....	12
2.1.2.	Tipo de Diseño.....	12
2.2.	Población y Muestra .....	12

2.3.	Variables, Operacionalización .....	13
2.3.1.	Variable Independiente.....	13
2.3.2.	Variable Dependiente .....	13
2.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	14
2.4.1.	Técnicas e Instrumentos: .....	14
2.4.1.1.	Observación:.....	14
2.4.1.2.	Análisis documental:.....	14
2.4.1.3.	Entrevista.....	14
2.5.	Procedimiento de análisis de datos .....	14
2.6.	Aspectos Éticos.....	14
2.7.	Criterios de Rigor Científico.....	15
2.8.	Validez y Confiabilidad: .....	16
2.8.1.	Validez.....	16
2.8.2.	Confiabilidad: .....	16
III.	RESULTADOS .....	17
3.1.	Diagnóstico de la empresa .....	17
3.1.1.	Información del restaurante campestre El Cacho:.....	17
3.1.2.	Descripción del proceso productivo: .....	20
3.1.3.	Análisis de la Problemática .....	27
3.1.3.1.	Resultados de la aplicación de Instrumentos: .....	29
3.1.3.2.	Herramientas de Diagnóstico: .....	36
3.1.4.	Situación actual de la variable dependiente.....	40
3.2.	Propuesta de la Investigación.....	41
3.2.1.	Fundamentación: .....	41
3.2.2.	Objetivos de la Propuesta: .....	42
3.2.3.	Desarrollo de la propuesta .....	43
3.2.4.	Situación de la variable dependiente con la Propuesta.....	51

3.2.5. Análisis beneficio/costo de la Propuesta: .....	52
3.3. Discusión de Resultados .....	55
IV. Conclusiones y recomendaciones .....	59
4.1. Conclusiones .....	59
4.2. Recomendaciones: .....	60
Referencias .....	62
Anexos .....	65

## Resumen

En esta investigación, después de realizar un exhaustivo diagnóstico y análisis se determinó que se debía diseñar un sistema de costeo ABC para los productos ofrecidos por el restaurante campestre “El Cacho” de esta manera se pueda mejorar la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

El objetivo principal es diseñar un sistema de costeo ABC para la mejora en la toma de decisiones estratégicas, mientras que como objetivos específicos, determinar los costos y actividades involucradas en la producción de los productos ofrecidos por la empresa, diseñar el sistema de costeo ABC basado en la información recopilada en la empresa, comparar los resultados del sistema de costeo tradicional con el sistema de costeo ABC y por ultimo evaluar la influencia de la aplicación del sistema en la toma de decisiones estratégicas.

La metodología de este trabajo de investigación es de enfoque descriptivo-no experimental ya que se trabajará en base a los datos de los costos obtenidos de la empresa y los cuales servirán para la propuesta del diseño de costeo ABC.

Como la parte más importante dentro de los resultados fue la obtención de los costos reales de los productos a través del método ABC y compararlos con el método tradicional ya que mediante este enfoque solo se asignan costos de manera empírica.

Como parte de las conclusiones se puede decir que se pudo llegar a aplicar el sistema de costeo ABC, se pudo determinar el costo total de cada producto al distribuir de manera correcta los costos indirectos de fabricación por actividad realizada en cada centro de costos. Asimismo, podemos decir también que este método influye en la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa y plantear acciones frente a la problemática que presenta la empresa en base a sus objetivos.

**Palabras Clave:** Costeo Tradicional, Costeo ABC, Toma de decisiones, Rentabilidad, Punto de Equilibrio, Actividades, Costos.

## **Abstract**

In this research, after an exhaustive diagnosis and analysis, it was determined that an ABC costing system should be designed for the products offered by the country restaurant "El Cacho" in order to improve the company's strategic decision making.

The main objective is to design an ABC costing system to improve strategic decision making, while the specific objectives are to determine the costs and activities involved in the production of the products offered by the company, to design the ABC costing system based on the information gathered in the company, to compare the results of the traditional costing system with the ABC costing system and. finally to evaluate the influence of the application of the system in strategic decision making.

The methodology of this research work is descriptive and non-experimental, since it will be based on the cost data obtained from the company, which will be used to propose the ABC costing design.

The most important part of the results was to obtain the real costs of the products through the ABC method and compare them with the traditional method, since this approach only assigns costs empirically.

As part of the conclusions, we can say that we were able to apply the ABC costing system, we were able to determine the total cost of each product by correctly distributing the indirect manufacturing costs by activity carried out in each cost center. Likewise, we can also say that this method influences the strategic decision making within the company and to propose actions to face the problems presented by the company based on its objectives.

**Key words:** Traditional Costing, ABC Costing, Decision-making, Profitability, Break-even Point, Activities, Costs.

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

El restaurante campestre “El Cacho” ubicado en Jirón Los Álamos S/N – C.P. Mandinga en la ciudad de San Ignacio, de acuerdo a las observaciones, entrevistas, análisis e investigaciones se ha concluido que, el negocio funciona con un sistema de costeo tradicional que no permite conocer a fondo los costos reales de los productos que ofrece, además se desconoce el margen real que se están manejando en la venta de los platos respecto a la inversión realizada para la producción del mes.

Dicho negocio está emergiendo dentro del ámbito de los restaurantes campestres, a pesar de ser un lugar muy concurrido y con un nivel de ventas considerable, los dueños sienten que no se están obteniendo las ganancias esperadas, y esto se debe a que no se tiene claro las actividades que se realizan durante todo el proceso de atención y la cantidad de recursos que consumen, lo cual lleva a una mala toma de decisiones, teniendo en cuenta que el negocio busca mejoras para maximizar la experiencia del cliente, ofreciendo un producto de calidad y a un precio competitivo.

Teniendo en cuenta esto y la realidad problemática de la empresa se plantea implementar el método de costeo en base a actividades o ABC la cual nos permite analizar y relacionar todas las operaciones involucradas en el proceso productivo de la organización, clasificando los productos según su valor y asignándoles los costos correspondientes que demandan su producción, de esta manera se podrá tomar buenas decisiones respecto a los recursos mejorando así la productividad y rentabilidad de la empresa.

Según [1] en la ciudad de Godoy Cruz, nos dice en su trabajo titulado “Diseño e Implementación de un modelo de costeo para la toma de decisiones” que dentro del sistema actual de la empresa GRANJEROS SRL no contempla todos los factores dentro del proceso productivo y la comercialización a la hora de determinar los costos. Por ello el principal objetivo de su indagación es determinar los costos que involucran las actividades productivas a través de la

implementación de un modelo de costeo basado en actividades (ABC) ya que es una de las herramientas que pueden usarse para la solución del problema planteado.

Concluyendo que la empresa GRANJEROS SRL al no tener en cuenta todos los factores del proceso de producción que generan costos, además de no contar con un sistema de costeo, hace que se haga un cálculo erróneo de los costos llevando así a una mala toma de decisiones, por lo cual el autor basado en la información recolectada y los resultados de su análisis recomienda implementar la metodología de costeo basada en actividades (ABC) para tomar decisiones más eficientes en la organización.

Por otro lado, Flores [2] en la ciudad de Santiago nos menciona en su trabajo “Modelo de Costeo ABC para mejorar la toma de decisiones de un Courier logístico” que la empresa WSP Servicios Postales no cuenta con una herramienta que permita identificar y visualizar los costos de los servicios ofrecidos por la empresa, lo cual lleva a una mala toma de decisiones a nivel gerencial debido a la desinformación y bajo conocimiento de las operaciones de la empresa. Se tiene como objetivo primordial la implementación de un modelo ABC que nos permita conocer distintos costos y rentabilidades en los servicios que ofrece la entidad, esto con el fin de tomar decisiones más acertadas a nivel de gerencia general mejorando así la productividad.

Solano, [3] en Huancayo, expresa en su trabajo “Aplicación del método ABC para mejorar del nivel de productividad de una empresa embotelladora” que la empresa Aylas Plastic omitía el uso de un sistema de costeo, donde los costos solo eran tratados de forma empírica, lo cual brindaba una información errónea de los costos y gastos de sus actividades, situación que lleva a la quiebra a muchas empresas. El autor resalta la importancia de la identificación de actividades para determinar sus costos a través del método ABC, determinando los inductores de costo en cada una de las actividades, para así obtener de manera más precisa el costo final del producto.

Reátegui [4] en su investigación realizada en la ciudad de Tarapoto, titulada “Método de Clasificación ABC para mejorar la Gestión de Inventarios de la Empresa Grupo Hecaliro Jia SAC – 2018” nos muestra que la empresa Grupo

Hecaliro Jia SAC presenta problemas en cuanto a la ubicación de artículos no teniendo en cuenta la capacidad de almacenaje que poseen, además no cuenta con políticas de inventario lo cual ocasiona sobre stocks en gran cantidad de productos, presenta falta de stocks en artículos de poca salida ya que se ven superados por aquellos de más salida, además no existe una clasificación precisa de sus artículos provocando la falta de control de existencias. Todo esto lleva a una serie de pérdidas, que podrían agravarse en un futuro, el autor propone el método ABC para gestionar mejor los inventarios, ya que podrán ser clasificados apropiadamente, estableciendo una adecuada política de compras y teniendo el control sobre los mismos, de esta manera se obtendrá mayor información y por lo tanto mayor beneficio económico.

Mejía [5] menciona en su trabajo “Propuesta de Sistema de Costeo ABC en la empresa DENIAL SRL para mostrar su impacto en la rentabilidad en comparación al costeo tradicional en el periodo 2019” realizado en la ciudad de Lambayeque, los beneficios que muestra el costeo basado en actividades (ABC) frente al costeo tradicional con respecto a la rentabilidad en la empresa DENIAL SRL, dentro de los cuales menciona la alta precisión en el cálculo de los costos de la empresa al conocer de manera más detallada sus actividades, estableciendo cuales son las que más recursos consumen y establecer medidas para poder controlarlas

## **1.2. Antecedentes del Estudio**

### **1.2.1. Internacional**

Cárdenas y Rodríguez [6] en su indagación titulada: “Sistema de Costos ABC para el servicio de restaurante del Sanatorio de Agua de Dios” en la ciudad de Cundinamarca. El estado actual del sistema de costos, se dio a conocer gracias a una serie de entrevistas dirigidas a los colaboradores de esta área, entre las áreas se encuentra el departamento financiero y economato, además se realizó una revisión a los despachos en el mes de enero, febrero y marzo. Esta organización no cuenta con ningún sistema de costeo, el área de Alimentación Casa Médica prefiere utilizar un método tradicional la cual no identifica la real materia prima, insumos directos e indirectos.

Luego del diagnóstico realizado al sistema de costos tradicional actual se evidencia grandes falencias con respecto a la ejecución de costos y la composición, es por ello que el área no logra su punto de equilibrio. Además, se identifican que los insumos pedidos no guardan relación con la cantidad requerida para realizar los menús. Por ello, es necesario implementar el sistema de costos ABC ya que permite que los costos sean específicos y de acorde al buen manejo de suministro del centro sanitario, además, a través del manejo de los procesos para la imposición de este método la transición sería efectiva sin efectos colaterales.

Granda y Rodríguez [7], en su investigación: “Diseño de un sistema de control basado en el Método ABC de gestión de inventarios, a través de indicadores de medición, aplicado a un estudio fotográfico en la ciudad de Machala” .Este sistema de control se realizó para toda el área correspondiente a ventas, compras, inventario y finanzas; donde también están incluidas las políticas de compras y abastecimiento con métricas que guiarán a los administradores de los estudios de fotografía hacia un nuevo enfoque para administrarlos. El área de inventarios y el área de compras que son el objeto de estudio, no se encuentran tecnológicamente actualizados; Además, no tienen políticas, métodos y controles precisos para una adecuada gestión de inventarios.

En los últimos años, el mundo de la imagen convencional ha terminado en pérdidas hasta ahora no registradas. Los sistemas de control de gestión existentes no solo se enfocan en identificar y clasificar el inventario, sino que también nos permiten identificar los costos relacionados al inventario, reduciéndolos y logrando un ahorro, guiando al estudio fotográfico a restaurar su condición original, en cuanto a la competencia y el retorno de la inversión, donde los resultados obtenidos, la planificación, las estrategias, políticas, decisiones y medidas necesarias son los medios para facilitar las operaciones y la gestión.

González [8] menciona en su investigación “Diseño de un Sistema de Costeo Basado en Actividades para unidades de Hospitalización

Pediátrica” que es fundamental que las organizaciones cuenten con sistemas de gestión, de información y procesos bien robusto y definidos. En hospitales la situación se torna compleja ya que desde el punto de vista productivo su input y output son los mismos pacientes, por ello es esencial la aplicación de herramientas de gestión y mejora de procesos para lograr una correcta ejecución de las estrategias. Tener conocimiento de las actividades y costos es de suma importancia para la toma de decisiones, ya que los recursos que estas organizaciones usan son de alta complejidad, y tener una eficaz gestión de costos puede aportar valor económico y así aumentar la eficiencia.

### **1.2.2. Nacional**

Solano [3] en su trabajo titulado “Aplicación del método ABC para mejorar el nivel de productividad en una empresa embotelladora” concluye lo siguiente:

Emplear la metodología ABC mejora considerablemente la productividad de la empresa Aylas Plastic, debido a que esta herramienta se acopla a la diversidad de la actividad productiva teniendo como resultado que la productividad por cada 110 litros de citrus punch se incrementó de s/. 13.04 a s/. 20.99.

Indica la importancia del método de costo basado en actividades, ya que permite identificar la relación causa-efecto entre generadores de costo y las actividades, resultado de su estudio indica que este método es el adecuado para medir el desempeño de la organización por medio de la toma de decisiones.

Reátegui [4] en su trabajo “Método de Clasificación ABC para mejorar la Gestión de Inventarios de la Empresa Grupo Hecaliro Jia SAC – 2018” determina que, a raíz de la metodología ABC, se estableció un plan de control de inventarios en la entidad, la cual mejorara la gestión de estos inventarios, además se establecieron políticas de control y el número de órdenes a pedir, para clasificar correctamente los inventarios, mantener con exactitud la cantidad de órdenes a pedir y los stocks de seguridad.

Rodríguez y Villar [9] nos menciona en su trabajo “La Gestión de Inventarios Método ABC y la rentabilidad en la empresa Convexus

Comunicaciones Redes y Sistemas S.A.C. en el periodo 2016-2017” que la empresa en estudio presenta disminución en su rentabilidad debido al actual sistema de gestión que presentan sus inventarios presentando resultados negativos sobre la rentabilidad en la inversión S/- 0.04 en el 2016 y S/-0.01 en el 2017 por cada sol invertido. Según su análisis detectaron que la gestión de compras y almacenaje disminuye la rentabilidad financiera de la organización ya que no tienen un nivel de compra y de despacho óptimo. El autor recomienda a la empresa aplicar la metodología ABC para mejorar la gestión de sus inventarios, las cuales corregirán errores en los procesos de adquisición, administración y control. Además, se recomienda una evaluación de los procesos actuales con el fin de establecer políticas y procedimientos en las compras que mejoren la selección de proveedores y permita hacer el correcto aprovisionamiento de los inventarios en los plazos establecidos, evitando así cancelaciones de ventas y servicios.

### **1.2.3. Local**

Tapia [10] en su trabajo “Evaluación de la Gestión de Costos ABC y su efecto en la competitividad interna de la Empresa Industrial Nacional del Poliestireno SAC, Sucursal, Chiclayo 2018” nos muestra que la empresa en cuestión presenta problemas en su actividad productiva tales como: los costos indirectos no están determinados ni las operaciones que no agregan valor, los costos secundarios en el alza de materia prima no están incluidos, no se visualiza que productos son rentables, falta de asignación de recursos lo cual lleva a una mala toma de decisiones haciendo que la organización no sea competitiva internamente. Se recomienda a la empresa adoptar un sistema de costeo basado en actividades ya que ayudará a controlar y reducir los costos. Dentro de los resultados que arroja la investigación se observó que la empresa pudo detectar sus deficiencias en el proceso productivo gracias al análisis bajo el enfoque de la metodología ABC, determinando así los costos para una mejor gestión de los mismos. Además, se pudo determinar cuál es el producto más rentable de la empresa siendo este las cajas térmicas, ya que tiene

un valor de venta elevado siendo su precio promedio para la venta de S/. 35.30 soles.

Mejía [5] menciona en sus conclusiones y resultados de su trabajo “Propuesta de Sistema de Costeo ABC en la empresa DENIAL SRL para mostrar su impacto en la rentabilidad en comparación al costeo tradicional en el periodo 2019” que el método de costeo ABC tiene un efecto positivo en la rentabilidad respecto al método tradicional, ya que todos los objetos de costo sometidos a esta metodología tuvieron un efecto positivo a la hora de calcular sus rentabilidades, ya que a diferencia del sistema de costeo tradicional que no considera las diferencias entre estas actividades ni la naturaleza de los costos que estas involucran, el método ABC analiza estas actividades identificando la relación que existen entre sí, permitiendo hacer un cálculo más preciso de los costos que cada una de ellas conlleva.

Chambergó [11] explica en su investigación “Diseño de un Sistema de Costeo ABC para la toma de decisiones operacionales en la empresa Personaliza Chiclayo 2018” que la empresa Personaliza Chiclayo tiene problemas a la hora de determinar los costos reales de sus productos debido a que emplea un sistema de costeo empírico, lo cual hace que la empresa no brinde precios más asequibles y competitivos respecto a sus competidores. Esta desinformación lleva a la empresa a tomar malas decisiones y no saber cómo identificar en donde está el verdadero valor en sus productos. Concluye que al aplicar el método ABC, la empresa pudo asignar correctamente los costos indirectos para cada una de las operaciones, estableciendo de manera correcta el costo total de cada producto, siendo que con el método tradicional no se podría hacer debido a que este sistema establece un costo de manera general para los productos, dando una visión errónea del valor de cada producto y llevando a una mala toma de decisiones.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Costo Basado en Actividades (ABC):**

Rodriguez [12] nos define el método de costo basado en actividades como una medida importante en la toma de decisiones, que resulta de gran utilidad cuando se persigue una gestión integrada de los procesos, además de un nivel de análisis más preciso y certero en el momento de cuantificar los costos de un producto o servicio.

Por otro lado, Rivera [13] comenta que el método ABC es una metodología que permite realizar una relación entre los productos o insumos, su precio unitario y la demanda, todo esto con el objetivo de establecer el costo de los productos y darles prioridad según el tamaño de este valor, optimizando el manejo de los recursos y la toma de decisiones.

#### **1.3.2. Toma de Decisiones Estratégicas:**

Rodríguez y Pinto [14], definen a la toma de decisiones estratégicas como un proceso en donde la máxima dirección de una organización decide y ejecuta planes de acción para abordar problemas y oportunidades tanto internas como externas. Esta toma de decisiones permite aprovechar y distribuir mejor los recursos y capacidades de la organización con el fin de garantizar el cumplimiento de metas, objetivos y la estrategia elaborada, lo cual permitirá un desarrollo continuo satisfactorio en la planificación estratégica de la organización.

Por otro lado, Canós et al. [15], distingue tres tipos de decisiones dentro de una organización según el nivel jerárquico del decisor, estas son, decisiones estratégicas o de planificación, decisiones tácticas o de pilotaje y decisiones operacionales o de regulación.

Dentro de las principales características de las decisiones estratégicas o de planificación, nos encontramos que, sólo los altos directivos participan en este tipo de decisiones, esta dirigidas a objetivos generales y planes de largo plazo, la información que se maneje debe ser oportuna y de calidad ya que una mala referencia puede arruinar todo el plan estratégico, ejemplos de este tipo de decisiones radica, en la localización de la empresa, los recursos financieros, productos a fabricar, etc.

### 1.3.3. Cadena de Valor:

Quintero y Sánchez [16] nos dicen que es una técnica de ventaja competitiva, la cual compara la forma en la que los costos por producto de una empresa se pueden comparar respecto a los costos por producto de sus competidores principales, de actividad por actividad, mostrando así cuales son las actividades importantes que generan una ventaja o desventaja en el costo.

Siendo una idea original de Michael Porter con la finalidad de tener una ventaja competitiva, desde el punto de vista de la contabilidad debe haber un aumento teórico del valor sobre el costo inicial, y este valor debe ser mayor a los costos que se han ido “agregando” en toda la etapa productiva, sin embargo hay algunas actividades que agregan valor real al producto y que son esperadas por los clientes, en las empresas se requieren de algunas actividades, pero que no dan valor alguno desde la perspectiva del cliente. Por otro lado, la cadena de valor brinda un modelo genérico aplicable para manejar sistemáticamente las operaciones de cualquier organización basándose en el costo, valor y margen.

Según La Fundación Pública Andaluza [17] la cadena de valor comienza identificando dos fuentes primordiales de ventaja competitiva: el liderazgo en costes y en diferenciación. Tener ventaja competitiva involucra la existencia de una actividad que las empresas realizan de manera exclusiva y diferente a sus competidores, siendo percibidas como importantes para el cliente.

En una cadena de valor participan tres elementos:

- 1.3.3.1. **Actividades Primarias o Principales:** Son aquellas operaciones involucradas directamente con la elaboración del producto, estas son indispensables para transformar los inputs en outputs. Dentro de estas operaciones se consideran las siguientes: logística interna, operaciones-producción, logística externa, ventas y marketing, servicios postventa y mantenimiento.
- 1.3.3.2. **Actividades de Apoyo o Auxiliares:** Son actividades que brindan apoyo o soporte a las actividades primarias, su objetivo es aumentar la eficiencia de las mismas y del proceso de creación de valor. Están

conformadas por: infraestructura, investigación, desarrollo y diseño, recursos humanos y abastecimiento.

1.3.3.3. **Margen:** Se define como la diferencia entre el valor total y los costos totales generados por la empresa para realizar las actividades generadoras de valor.

#### 1.3.4. **Cost Drivers:**

Es un factor que induce un giro en los costos. Algunos lo denominan como “inductor o generador” de costos, cabe señalar que los “Cost Drivers hace énfasis a una relación de causa – efecto; es decir, si existe alguna variación en el driver también va a existir una variación en cuanto al costo. [18]

#### 1.3.5. **Punto de equilibrio:**

Técnica analítica utilizada con el objetivo de observar la conexión entre los costos variables, fijos, volumen de ventas y utilidades. El punto de equilibrio se utiliza para determinar momentáneamente si las ventas realizadas pueden cubrir los costos de las mismas, además de ello, muestran las pérdidas o ganancias de la organización y determina si es que las ventas son mayores o menores a las del punto de equilibrio que se encuentra determinado. [19]

### 1.4. **Formulación del problema**

¿Cómo diseñar un sistema de costeo ABC para la mejora en la toma de decisiones estratégicas en un restaurante?

### 1.5. **Justificación e importancia del estudio**

Esta investigación es fundamental ya que proporciona los lineamientos para mejorar la toma de decisiones basado en el coste de las actividades en la producción de los platos elaborados en el restaurant campestre El Cacho, según ello se recopilarán los datos de todos los costos y gastos realizados en el primer semestre del año 2022 de esta manera se llegará al costo real de cada producto ofrecido basado en las actividades y recursos que estos consumen. Por otro lado, se busca incentivar a otras organizaciones que tienen este rubro a planificary realizar un buen costeo de sus productos a través del costeo basado en actividades ABC con el objetivo de que estas empresas puedan conocer los

costos reales de sus productos y tomar las decisiones estratégicas más acertadas para sus negocios. Este estudio es propicio para el restaurant campestre El Cacho, ya que al conocer los costos a través del Método de Costeo Basado en Actividades se puede tomar decisiones estratégicas relacionada a la competitividad y crecimiento tanto en el mercado como en lo económico. Por último, teniendo en cuenta los lineamientos y objetivos del milenio para el 2030 la mejora de la productividad de la gestión logística en la empresa permitirá desarrollar un mejor trabajo y brindar mayor rentabilidad a largo plazo, lo cual influye en la creación de nuevos puestos de trabajo y salarios más justos para sus colaboradores.

## **1.6. Hipótesis**

**H1:** El diseño de un sistema de costeo ABC mejorará la toma de decisiones estratégicas en el restaurant campestre El Cacho.

**H0:** El diseño de un sistema de costeo ABC no mejorará la toma de decisiones en el restaurant campestre El Cacho.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

- Diseñar un Sistema de Costeo ABC para la mejora en la toma de decisiones estratégicas en el restaurant campestre El Cacho.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Determinar los costos y actividades actuales involucrados en la producción de los productos ofrecidos por el restaurant campestre El Cacho.
- Diseñar el sistema de costeo ABC basado en la situación actual de la empresa.
- Comparar los resultados antes y después del diseño del sistema de costeo ABC.
- Evaluar la influencia del sistema de costeo ABC en la toma de decisiones estratégicas del restaurant campestre El Cacho.

## II. MATERIAL Y MÉTODO

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

#### 2.1.1. Tipo de Investigación

##### **Cualitativa - Descriptiva y Aplicada**

El presente trabajo de investigación se basa un tipo cualitativo, por lo que se pudo observar y analizar los datos recopilados del estado actual de la empresa. Por otro lado, según el nivel que alcanza esta indagación, está sujeta a una investigación descriptiva, [20] nos indica que “En este alcance de la investigación, ya se conocen las características del fenómeno y lo que se busca, es exponer su presencia en un determinado grupo humano.”. También es una investigación aplicada porque su principal objetivo es resolver problemas en un corto período de tiempo a través de acciones específicas para abordar el dilema.

#### 2.1.2. Tipo de Diseño

No experimental - transversal

### 2.2. Población y Muestra

La población según se define como:

“Un conjunto de casos, definido, limitado y accesible que formará el referente para la elección de la muestra y que cumple con una serie de criterios predeterminados”. [21, p. 202]

Por otro lado, se nos dice que la muestra es:

“Parte de los elementos o subconjunto de una población que se selecciona para el estudio de alguna característica o condición”. [21, p. 203]

Dentro de la presente investigación la población a tener en cuenta serán todos los colaboradores de la empresa, los cuales serán de carácter finito ya que estos son delimitados y pueden ser cuantificados.

Por otro lado, la muestra estará conformada por los trabajadores del área de cocina, todas las actividades que realizan y las hojas de costos relacionados a estas actividades (órdenes de compra, recibos de pagos, depreciación, etc.), esta se definirá como un muestreo intencional de carácter no probabilístico.

## 2.3. Variables, Operacionalización

### 2.3.1. Variable Independiente

**Tabla 1**

*Variable independiente*

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	ITEM	Recolección de Datos: Instrumentos y técnicas
<b>Diseño de un sistema de costeo ABC</b>	Actividades	Análisis de Actividades	Diagrama de Operaciones	Observación y Entrevista
		Análisis de Recursos	Tangibles	
	Cost Drivers	Costeo de Productos	Inductores de Costo	
		Costeo de Actividades	MP+MOD+CIF	

Fuente: Elaboración Propia

### 2.3.2. Variable Dependiente

**Tabla 2**

*Variable dependiente*

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	ITEM	Recolección de Datos: Instrumentos y técnicas
<b>Toma de decisiones estratégicas</b>	Punto de equilibrio	Análisis de Rentabilidad	Beneficio neto/ventas totales	Análisis de Documentos
		Establecimiento de Precios	Costos totales/unidades vendidas	
		Volumen de Ventas	$P.E = \frac{C. \text{ fijos}}{P. \text{ unitario} - C.V. \text{ unitarios}}$	

Fuente: Elaboración Propia

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### 2.4.1. Técnicas e Instrumentos:

#### 2.4.1.1. Observación:

La presente técnica es fundamental porque consiste en observar el objeto de estudio, por el cual nos permite tener una conceptualización fundamental de una forma concisa de la actual situación de la empresa, de esta manera ayudara a conocer las actividades y recursos involucrados en la producción de los platos ofrecidos en el restaurante campestre El Cacho.

#### 2.4.1.2. Análisis documentario:

La presente técnica se aplicará para adquirir información de la empresa como también obteniendo información de las hojas de costos, boletas de compra, facturas, recibos, entre otros.

#### 2.4.1.3. Entrevista:

Dirigida al administrador de la empresa, se formularon interrogantes que permiten la recolección de información más precisa y puntual sobre el tema.

## 2.5. Procedimiento de análisis de datos

Para un análisis de datos eficaz obtenidas de la presente investigación, se emplearán herramientas digitales tales como, Word y Excel, que nos permitirán gestionar de manera adecuada los datos obtenidos mediante las herramientas de recolección de datos ya mencionadas.

## 2.6. Aspectos Éticos

Esta indagación está sujeto a diversos principios basados en la declaración de Singapur que defiende la **integridad** de la investigación y se expresa como un guía global para la conducta responsable de este estudio.

- a) **Honestidad.** Este trabajo de investigación está basado en datos reales con el objetivo de plasmar los resultados y aplicaciones de manera transparente y completa.

- b) **Originalidad.** Puesto que, toda información recopilada de autores externos se encuentra debidamente citadas manifestando que no existe plagio alguno.
- c) **Justicia.** Esta investigación está planificada de modo que los conocimientos beneficien al grupo de personas que representan esta organización; además, los colaboradores del área involucrada deben asumir una proporción equitativa del peso y de los riesgos del estudio.
- d) **Respeto.** Que merece todo participante de esta investigación, por ello, se minimiza los riesgos y daños que se pueda ocasionar y se maximiza los beneficios obtenidos; respetamos su dignidad, su privacidad y sin duda su autonomía; en lo posible, se distribuye de forma equitativa los beneficios y cargas de la indagación.

Cumplimiento de las normas. Según la declaración de Singapur Los investigadores deberían tener conocimiento de las normas y políticas relacionadas con la investigación y cumplirlas.

- e) **Confidencialidad.** En este trabajo no se acudirá a la divulgación de información restringida, además de información y/o datos importantes otorgados por los colaboradores de la organización.
- f) **Consentimiento aprobado.** Para esta planificación se cuenta con el respaldo del gerente general de la organización El Pacífico para utilizar la información brindada sin violar datos de confidencialidad.
- g) **Objetividad.** Este trabajo se encuentra expuesto en la realidad actual que tiene la organización sin inclinaciones personales u otro tipo de ideas que alteren la información actual de la empresa.

## 2.7. Criterios de Rigor Científico

- a) **Validez.** Porque es necesario otorgar confianza a las herramientas que se aplicarán en esta investigación científica, es por ello que este elemento será validado por profesionales con experiencia y expertos en tema.
- b) **Aplicabilidad.** Porque los resultados obtenidos en esta investigación científica podrán tomar un estado general por lo que se podrá adaptar en otros contextos y/o en otras investigaciones similares futuras.

- c) **Neutralidad.** Porque los resultados que se obtendrán no serán alterados por juicios o algún interés de parte de los investigadores, sino serán producto de una investigación limpia y concreta.

## **2.8. Validez y Confiabilidad:**

Para la validez y confiabilidad podemos decir lo siguiente:

La confiabilidad y validez son constructos inherentes a la investigación desde la perspectiva positivista para otorgarle a los instrumentos y a la información recabada, exactitud y consistencia necesarias para efectuar las generalizaciones de los hallazgos, derivadas del análisis de las variables en estudio. [22]

### **2.8.1. Validez:**

La validez del contenido de la investigación no puede expresarse de manera cuantitativa sino a manera de juicio, la cual se estima de manera subjetiva o intersubjetiva, por lo cual se tiene que recurrir al denominado Juicio de Expertos. [23]. Teniendo en cuenta lo anterior los instrumentos a aplicar tales como la guía de observación, hoja de análisis de datos y guía de entrevista fueron validados por tres expertos en el tema.

### **2.8.2. Confiabilidad:**

La confiabilidad es un principio fundamental para la precisión de un estudio, debido a la gran cantidad de fuentes de errores potenciales, los investigadores deben intentar reducir aquellos que afecten la medición de las variables con el fin de dar mayor confianza en los resultados y las conclusiones del estudio. Podemos decir entonces que a mayor precisión de una medición, mayor poder estadístico existirá en la muestra de estudio. [24]

Es por ello que se usará el alfa de Cronbach como técnica de consistencia interna para medir la fiabilidad y consistencia de los instrumentos a usar en esta investigación tales como la encuesta que será aplicada a los colaboradores de la empresa pertenecientes al área de gestión logística.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Diagnóstico de la empresa:

##### 3.1.1. Información del restaurante campestre El Cacho:

###### **Reseña Histórica:**

El restaurante campestre el Cacho inició sus actividades en el año 1980 en las afueras de la ciudad de San Ignacio, fundado por la señora Rosa Celia Pinzón Aranda, comenzó en una pequeña casa donde ofrecía diversos platos nativos de la región. Hoy en día la empresa cuenta con un amplio espacio recreativo, característica que la diferencia de varios negocios similares aledaños, en donde el objetivo sigue siendo ofrecer platos típicos con la calidad y sazón que la ha caracterizado, pero ahora con un espacio y ambientes amplios y agradables.

El turismo y festividades que hay en la zona permiten que el restaurante sea un lugar muy concurrido, lo cual motiva a la empresa a ofrecer productos de calidad a precios justos que le permita seguir siendo la mejor opción frente a sus competidores.

La empresa no contaba con una visión y misión establecida, sin embargo, en conversaciones con la dueña estos se establecieron en base a los objetivos y necesidades de la empresa.

###### **Visión:**

Ser reconocidos como el mejor restaurante campestre de la zona por ofrecer la mejor experiencia recreativa.

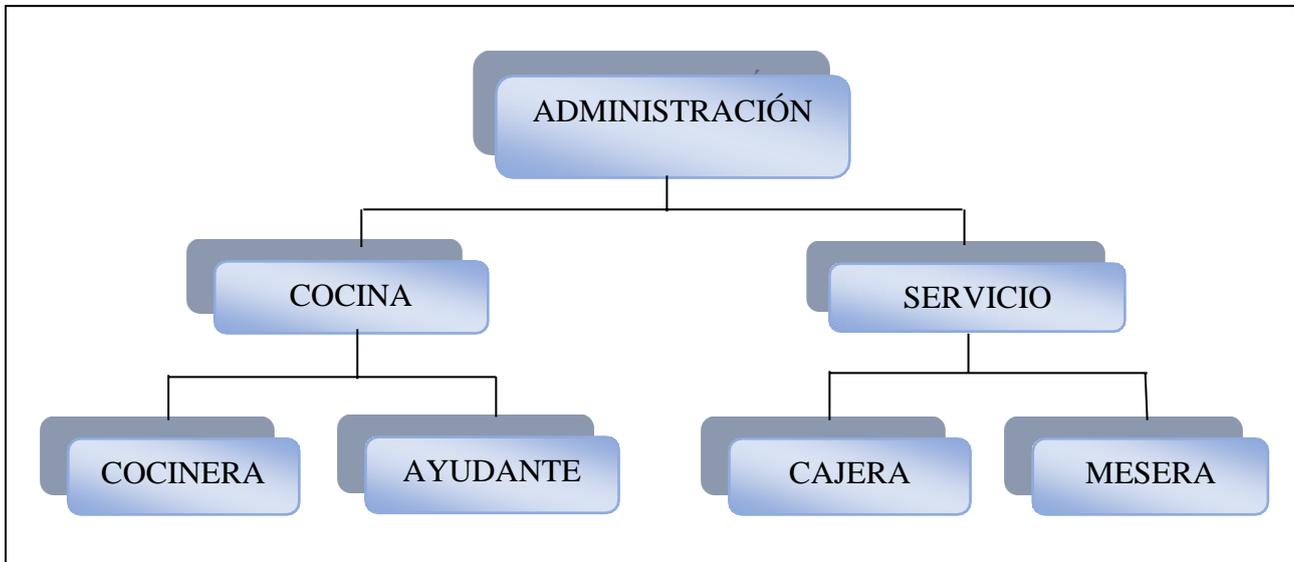
###### **Misión:**

Ofrecer a nuestros clientes un producto diferente, basado en la calidad, precio justo y experiencia recreativa que nos permita seguir compitiendo a largo plazo.

## Organigrama de la Empresa:

**Figura 1.**

*Organigrama de la empresa*



Fuente: Elaboración propia en base a la información de la empresa

Dentro de los productos ofrecidos por el restaurante campestre El Cacho se han tomado los cuatro platos principales del menú, los cuales son; el consomé de gallina, carne seca, cuy con papas y gallina mechada. La empresa no ofrece servicio de delivery.

### **3.1.2. Decisiones estratégicas antes de la propuesta**

#### **3.1.2.1. Ofrecer precios competitivos**

Al implementar de manera efectiva una estrategia de fijación de precios competitivos, el restaurante puede posicionarse favorablemente en el mercado, atraer a los consumidores con precios atractivos y mantener una ventaja competitiva sostenible. Es crucial realizar un análisis exhaustivo del mercado y de la competencia para tomar decisiones informadas sobre los precios y asegurar el éxito a largo plazo en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

#### **3.1.2.2. Implementación de juegos recreativos**

Implementar juegos recreativos en el restaurante puede ofrecer una variedad de beneficios tanto para el negocio como para los clientes.

Algunas formas en las que los juegos recreativos pueden ser beneficiosos para un restaurante son:

3.1.2.2.1. **Atracción de Clientes:** Los juegos recreativos pueden atraer a clientes de todas las edades, especialmente a familias con niños. La posibilidad de disfrutar de juegos mientras se espera la comida o después de comer puede hacer que el restaurante sea más atractivo y divertido para los clientes.

3.1.2.2.2. **Ambiente Agradable:** Los juegos recreativos pueden contribuir a crear un ambiente acogedor y relajado en el restaurante. Los clientes pueden disfrutar de una experiencia más divertida y entretenida, lo que puede hacer que regresen en el futuro.

3.1.2.2.3. **Tiempo de Permanencia:** Al ofrecer juegos recreativos, los clientes pueden pasar más tiempo en el restaurante, lo que puede aumentar el ticket promedio de venta. Los juegos pueden incentivar a los clientes a quedarse más tiempo, ordenar postres o bebidas adicionales, y generar mayores ingresos para el restaurante.

3.1.2.2.4. **Diferenciación:** La incorporación de juegos recreativos puede diferenciar al restaurante de la competencia y crear una propuesta de valor única. Esto puede ayudar a destacar en un mercado competitivo y atraer a nuevos clientes que buscan una experiencia gastronómica diferente y divertida.

3.1.2.2.5. **Fidelización de Clientes:** Los juegos recreativos pueden contribuir a la fidelización de los clientes, creando una experiencia memorable y positiva que los motive a regresar en el futuro. Los clientes pueden asociar el restaurante con momentos agradables y divertidos, lo que fortalece la relación con la marca.

### 3.1.2.3. **Construcción de Hotel**

La construcción de un hotel junto con un restaurante puede ser una combinación estratégica que ofrece una serie de beneficios tanto para los huéspedes del hotel como para los clientes del restaurante.

3.1.2.3.1. **Comodidad para los Huéspedes:** Al tener un restaurante en el mismo lugar que el hotel, los huéspedes pueden disfrutar de la

conveniencia de tener opciones de comida y bebida disponibles en las instalaciones. Esto les brinda comodidad y facilita su experiencia durante su estancia.

- 3.1.2.3.2. **Servicio de Alimentos y Bebidas:** El restaurante del hotel puede ofrecer servicios de alimentos y bebidas a los huéspedes, lo que les permite disfrutar de comidas de calidad sin tener que salir del hotel. Esto puede ser especialmente atractivo para los huéspedes que prefieren la comodidad de cenar en el mismo lugar donde se alojan.
- 3.1.2.3.3. **Atracción de Clientes Externos:** Un restaurante de calidad dentro de un hotel puede atraer a clientes externos que no están alojados en el hotel. Esto puede generar ingresos adicionales para el restaurante y aumentar la visibilidad y reputación del establecimiento entre los residentes locales y visitantes.
- 3.1.2.3.4. **Experiencia Gastronómica Integral:** La combinación de un hotel y un restaurante puede ofrecer a los huéspedes una experiencia gastronómica integral, donde pueden disfrutar de una variedad de opciones culinarias sin tener que desplazarse a otros lugares. Esto puede mejorar la satisfacción de los huéspedes y fomentar la fidelización.
- 3.1.2.3.5. **Sinergias Operativas:** La integración de un restaurante en un hotel puede generar sinergias operativas, como la optimización de la gestión de inventario, la coordinación de personal y la maximización de la eficiencia en la prestación de servicios de alimentos y bebidas.

### 3.1.3. Descripción del proceso productivo:

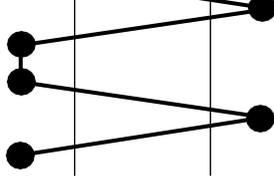
El horario de atención al cliente es de 11 de la mañana a 8 de la noche, sin embargo, las actividades inician a las 8 de la mañana, en donde primeramente la administradora y cocinera se dirigen a comprar los insumos que falten para el día, mientras que los ayudantes se quedan a cargo de la limpieza y orden del local. Una vez que se cuenta con los insumos la cocinera y su ayudante empiezan a procesarlos de tal manera que queden listos para la preparación de los platos para cuando ya se empiece a atender.

Al momento de la atención, la mesera recibe al cliente y lo dirige a una mesa, le toma la orden y le ofrece algún aperitivo o bebida mientras espera su orden, la cual es llevada a cocina para que se pueda preparar el producto solicitado. Cuando el cliente termina de comer, la mesera le asigna su recibo de pago con el cuál se acercará a cancelar en caja, finalmente la mesera lo despide de la manera más amable.

**Figura 2**

*Diagrama de análisis de procesos del consomé de gallina*

Proceso de Consomé de Gallina				
ACTIVIDAD	Preparación de consomé de gallina	ATIVIDAD	MÉTODO ACTUAL	
FECHA:	05/10/2022	OPERACIÓN	○	16
ANALISTAS: Haro Jiménez Félix Julián Sánchez Rojas Lucero Estefany	TRANSPORTE		→	1
	DEMORA		D	4
	INSPECCIÓN		□	3
COMENTARIOS	ALMACÉN		▽	1
	TIEMPO (MIN)	138 min		
	DISTANCIA	13mts		
Descripción de la actividad		←	SÍMBOLOS	TIEMPO   DISTANCIA
Pedido de gallina a almacén		○		1   7
Verificación de cantidad de gallina				1
Pelado de gallina				20
Transporte de almacén a cocina				2
Picado en presas				5   1
Lavado				12   1
Verificación de lavado				1
Colocado de agua a hervir				3   1
Añadido de presas a hervir				2
Colocado de orégano				5
Colocado de apio				1
Colocado de kion				1
Colocado de sal				1
Removido				1
Esperar cocido				20
Añadido de fideos gruesos				1
Esperar cocido de fideo				10
Pelado de papa amarilla				6   1
Lavado de papa				3
Verificado de papa				1
Colocado de papa				1   1
Esperar cocido				10
Colocado de agua a hervir				3
Colocado de huevos				2   1
Esperar cocido				20
Servir				5
TOTAL				138min   13



Fuente: Elaboración propia en base a la información de la empresa

**Figura 3**

*Diagrama de análisis de procesos de la gallina mechada.*

Proceso de Gallina Mechada							
ACTIVIDAD	Preparación de gallina mechada	ACTIVIDAD			MÉTODO ACTUAL		
FECHA	05/10/2022	OPERACIÓN	○		17		
ANALISTAS Haro Jiménez Félix Julián Sánchez Rojas Lucero Estefany		TRANSPORTE			1		
		DEMORA	D		6		
		INSPECCIÓN	□		4		
COMENTARIOS		ALMACÉN	▽		4		
		TIEMPO (MIN)				101	
		DISTANCIA				21	
Descripción de la actividad	SÍMBOLOS				TIEMPO	DISTANCIA	
	○	↶	↷	□	▽		
Pedido de gallina a almacén				●	1	7	
Verificación de cantidad de gallina				●	1	0	
Picado en presas	●			●	6	0	
Lavado	●			●	4		
Verificación de lavado				●	1		
Transporte a aderezo		●		●	1	1	
Aderezado	●			●	2		
Dejado en Reposo				●	10		
Pedido de arroz a almacén				●	1	1	
Colocado de aceite a calentar	●			●	1		
Esperar	●			●	1		
Colocado de ajo	●			●	1		
Esperar dorado de ajo	●			●	1		
Colocado de agua	●			●		1	
Verificado de cantidad de arroz				●			
Lavado de arroz	●			●	3	2	
Colocado de arroz	●			●	2	2	
Agregado de sal	●			●	1		
Espera de cocido				●	12		
Pedido de papa a almacén				●	1	1	
Colocar agua a hervir	●			●	1	1	
Verificado de cantidad				●			
Pelado de papa	●			●	10		

Picado de papa	●					5	
Colocado de papa al agua	●					2	
Agregado de sal	●					1	
Espera de cocido			●			10	
Pedido de insumos					●	1	1
Lavado de insumos	●					3	2
Picado de insumos	●					4	
Mezclado de gallina aderezada con insumos	●					2	2
Espera de cocido			●			14	
Producto terminado						101 min	21m

Fuente: Elaboración Propia en base a la información de la empresa.

**Figura 4**

*Diagrama de análisis de procesos del cuy con papas.*

Proceso de Cuy con papa						
ACTIVIDAD	Preparación de cuy con papa	ACTIVIDAD			MÉTODO ACTUAL	
FECHA	05/10/2022	OPERACIÓN	○		15	
ANALISTAS Haro Jiménez Félix Julián Sánchez Rojas Lucero Estefany		TRANSPORTE			1	
		DEMORA	D		5	
		INSPECCIÓN	□		5	
COMENTARIOS		ALMACÉN	▽		1	
				TIEMPO (MIN)	107 min	
				DISTANCIA	20m	
Descripción de la actividad	SÍMBOLOS				TIEMPO	DISTANCIA
	○	↗	└	□		
Pedido de cuy a almacén				●	34 seg	1
Pelado de cuy	●				10	1
Cortado por el vientre	●				7	
Lavado	●				5	1
Colocado de sal	●				2	1
Colocado de ajo	●				3	
Reposo			●		5	
Colocado de aceite	●				1	1
Esperar calentado				●	5	
Llevado de cuy a sartén		●			6seg	2
Colocado de cuy por el pecho	●				4seg	

Esperar						10	
Verificado de color						3seg	
Volteado de cuy						3 seg	
Esperar						10	
Verificado de color						3 seg	
Sacado a reposo						7 seg	
Colocado de agua a calentar						4	2
Verificado de cantidad de papa						2	3
Pelado de papa						10	3
Lavado de papa						8	1
Inspección de papa						2	
Colocado a olla						1	1
Esperar						12	
Inspección de cocido						1	
Desechado de agua						4	1
Servido						4	2
TOTAL						107min	20m

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la empresa.

**Figura 5**

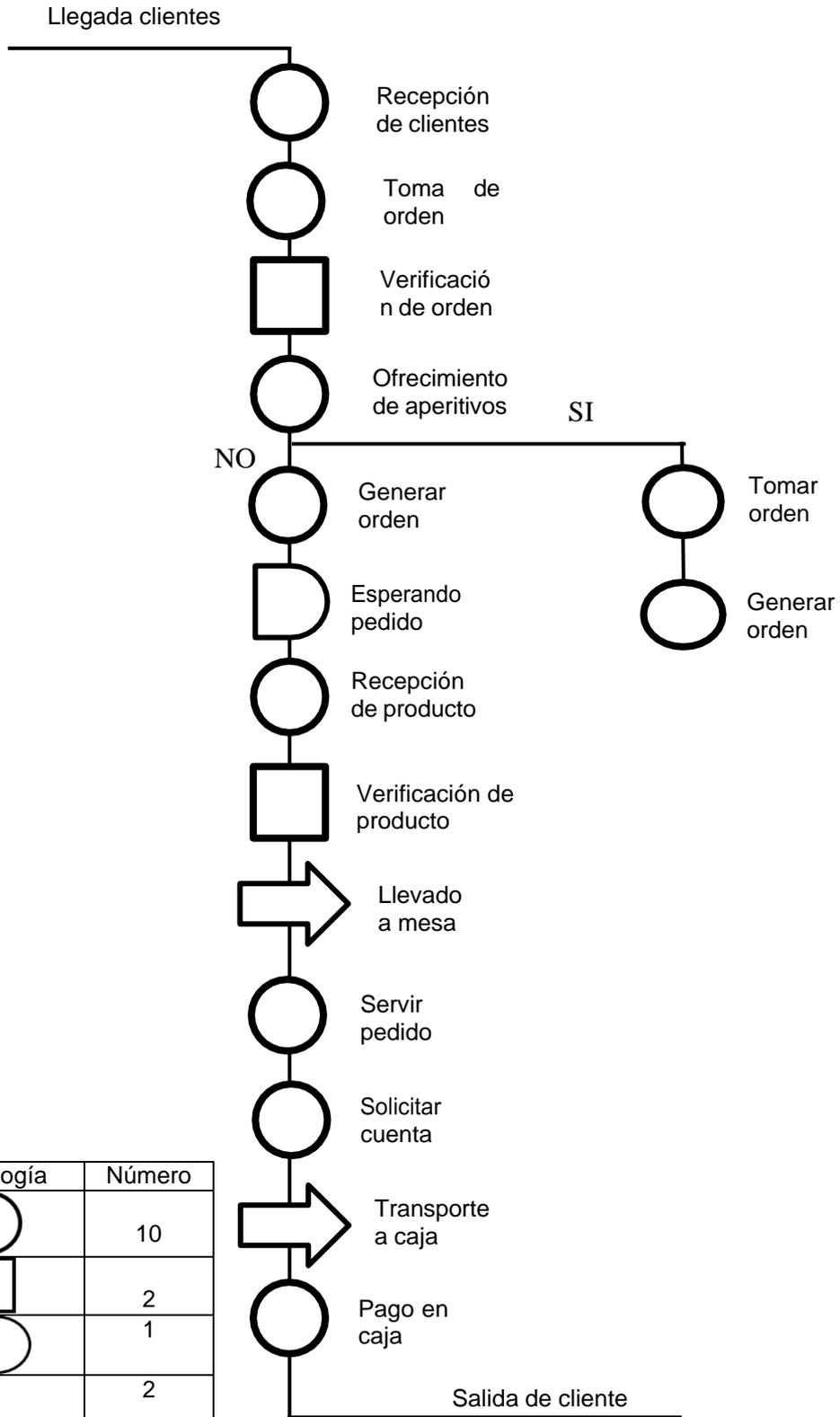
*Diagrama de análisis de procesos de la carne seca*

Proceso de Carne seca							
ACTIVIDAD	Preparación de carne seca	ATIVIDAD			MÉTODO ACTUAL		
FECHA	05/10/2022	OPERACIÓN		10			
ANALISTAS Haro Jiménez Félix Julián Sánchez Rojas Lucero Estefany	TRANSPORTE			2			
	DEMORA			5			
	INSPECCIÓN			1			
COMENTARIOS	ALMACÉN			2			
	TIEMPO (MIN)				113 min		
	DISTANCIA				7m		
Descripción de la actividad	SÍMBOLOS					TIEMPO	DISTANCIA
							
Pedido de carne a almacén						1	1
Llevado de carne a cocina						1	1
Removido de grasa						6	
Cortado en tiras						5	
Inspección de tiras						1	
Espolvoreado de sal						2	
Llevado a colgar						3	2
Cubrir carne						4	
Esperar						3	
Secado de carne un lado						30	2
Secado de carne un lado						30	
Pedido de plátanos						4	1
Secado de plátanos						1	
Picado de plátanos						3	
Colocado de aceite						1	
Freír plátanos						5	
Colocado de plátanos						3	
Sacado de plátanos						4	
Reposo						6	
Servir							
						113 min.	7 mts.

Fuente: Elaboración Propia en base a la información de la empresa.

**Figura 6**

*Diagrama de operaciones del proceso de servicio*

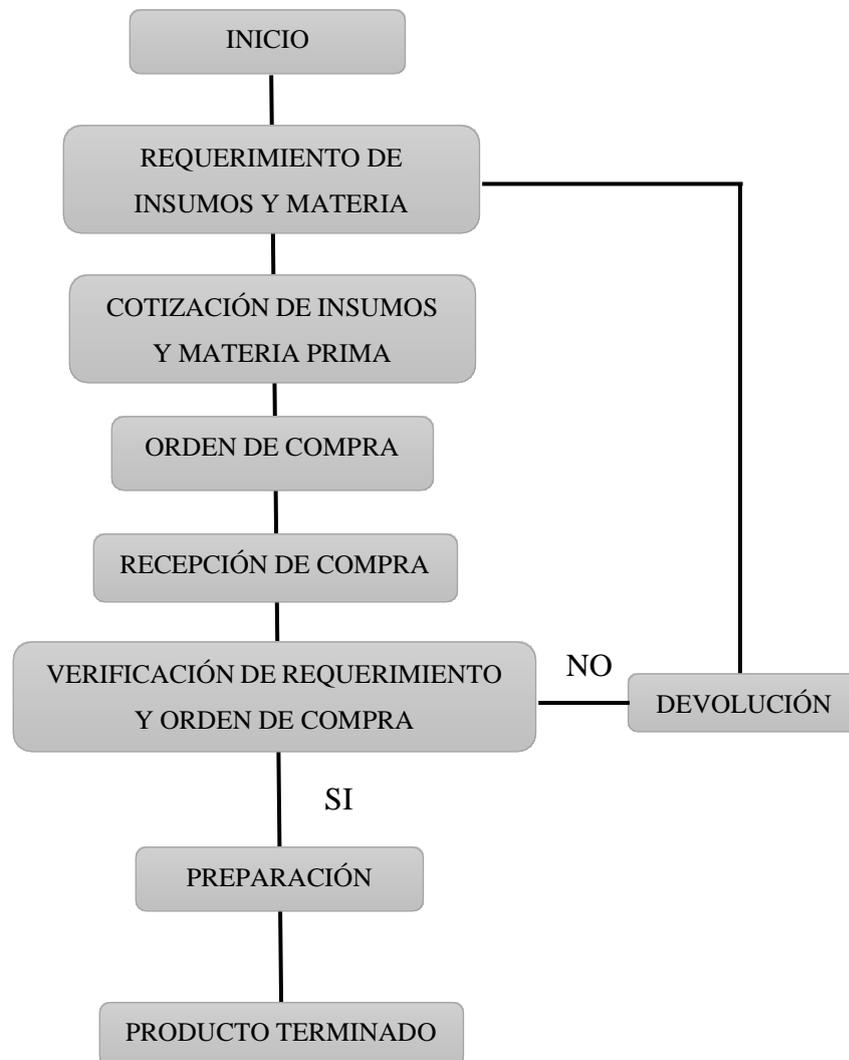


Actividad	Simbología	Número
Operación	○	10
Inspección	□	2
Demora	D	1
Transporte	➡	2
TOTAL		15

Fuente: Elaboración Propia en base a la información de la empresa

**Figura 7**

*Diagrama de bloques de la adquisición de la materia prima*



Fuente: Elaboración Propia en base a la información de la empresa.

#### **3.1.4. Análisis de la Problemática:**

Hoy en día los restaurantes que están emergiendo en el mercado gastronómico, cuentan con las herramientas necesarias para poder tener bajo control el aspecto de la calidad, el servicio, los costos, etc., y es que en este mundo tan globalizado y digital se tiene fácil acceso a todas estas tecnologías, sin embargo, hay restaurantes que, a pesar de su éxito y larga trayectoria, no han podido adaptarse completamente a estos cambios, siendo este punto uno de los que más puede afectar la mejora

en las operaciones y la toma de decisiones estratégicas en busca de hacer crecer el negocio.

Mencionado lo anterior, podemos decir, en materia de costos, que la metodología ABC en los restaurantes va a permitir un mejor control sobre estos, lo cual conlleva a una toma de decisiones más eficiente y eficaz, ya que al clasificar cada insumo o material que se utiliza para la elaboración de cada plato, según la importancia en el consumo y su costo, permite conocer a detalle el verdadero valor del producto que se está ofertando, pudiendo así ser más competitivos con nuestros precios respecto a la competencia, a la vez que es posible tomar decisiones determinantes según los ingresos esperados, en busca de una mayor rentabilidad y estableciendo estrategias respecto las ventas.

Ortega y Blandon [25] en su materia de investigación en el restaurante “El Ranchito” en el valle del Cauca, pudo identificar que esta organización había estado manejando un sistema de costos tradicional la cual no proporciona facilidades de conocer la realidad de los costos acumulados, además, la distribución omitía inductores de costeos como los costos indirectos de producción, la mano de obra y los gastos.

Después de la implementación de un sistema de ABC se pudo verificar la realidad de los gastos y costos en todo el proceso de la preparación; se determinó primeramente los costos de producción del plato principal, además se pudo costear cuatro de los platos que se ofrecía, como una prueba piloto, donde se identificó la problemática de la empresa, además se realizó un estudio de tiempos donde el objetivo principal fue contar con una información cuantitativa para determinar el tiempo invertido en la mano de obra directa y que se pueda incluir al costo de cada uno de los platos preparados.

Por otro lado, Rojas [26] en su investigación afirma que el restaurante “El Horno” se dedica especialmente a la elaboración de platos preferidos a nivel regional y nacional, donde sus costos es el principal dilema de esta investigación, por ello, esta indagación se encuentra enfocada en conocer el costo de cada uno de sus platos, realizar un estudio además de fijar un precio de venta que sea rentable sin alterar la calidad del producto ofrecido. Luego de la implantación de un sistema de costeo ABC se realizó

un análisis en el cual se pudo determinar que este sistema ha logrado distribuir los costos de forma racional y real.

Dentro de la problemática encontrada en el restaurante campestre “El Cacho” se pudo apreciar que la empresa maneja los costos de sus productos de manera empírica o tradicional lo cual no le permite tomar buenas decisiones a nivel estratégico, ya que no considera correctamente todas las actividades y que recursos consumen durante la producción de cada plato ofrecido.

Tomando en cuenta de que la organización pretende seguir mejorando sus servicios, el costo tradicional no es una buena opción para manejar los costos reales de cada producto, es por ello que el costeo basado en actividades ABC es la metodología adecuada para el manejo de dicha información, con ello se busca también obtener un punto de equilibrio, rentabilidad y asignación de precios, lo cual permita a la empresa enfocar sus esfuerzos en controlar sus costos para generar el mayor beneficio posible, no sólo para la posible implementación de mejoras, sino también ofrecer un precio competitivo a sus clientes asegurando la calidad de sus productos.

#### **3.1.4.1. Resultados de la aplicación de Instrumentos:**

Dentro de los instrumentos de recolección de datos aplicados en esta investigación son la entrevista, la observación y el análisis documental, cabe resaltar que estas herramientas están apoyadas una sobre la otra, ya que la información recolectada no solo tiene carácter cualitativo sino también cuantitativo ya que aparte de obtener una lista de actividades y materiales también se manejarán los costos de los mismos.

Empezamos con la entrevista la cual primeramente fue aplicada a la dueña del negocio, la señora Rosa Celia Pinzón Aranda identificada con DNI N° 27840462, la cual fue de la siguiente manera:

## ENTREVISTA

**Nombres y Apellidos: Rosa Celia Pinzón Aranda**

**Cargo: Administradora**

**Antigüedad: 42 años**

**1.- ¿Cuál es el sistema de costos empleado por la empresa actualmente?**

No contamos con ningún sistema, solo sacamos las cuentas de lo que gastamos y con eso le fijamos un precio aproximado a cada plato.

**2.- ¿Cuenta con algún inventario de los materiales e insumos?**

Sólo se elabora una lista con las cosas que se van a comprar y que se usarán en la preparación, solemos comprar para una semana aproximadamente.

**3.- ¿Qué insumos intervienen en el proceso productivo?**

Los insumos principales para la preparación de los cuatro platos que más se venden son el cuy, la gallina y la carne de res, les puedo dar una lista completa. (Resaltar que en esta parte se hizo uso de la ficha de observación para los insumos, Anexo 1)

**4.- ¿Qué costos inciden en el proceso productivo?**

Aquí nos guiamos de los precios que encontramos en el mercado, según eso sacamos los precios. (Aquí también se hizo uso de la ficha de observación para los insumos, Anexo 1)

**5.- ¿Qué costos indirectos son los más destacados en la empresa?**

Según lo que ustedes me explicaron, tenemos costos de luz, agua, gas, el sueldo de la administradora y mesera, además de los pasajes para ir a comprar los ingredientes y el teléfono. (Se hizo uso de la ficha de identificación de costos indirectos, Anexo 3)

**6.- ¿Cuáles son las actividades realizadas en la elaboración de su producto más vendido?**

Para este mes, el plato que más se vendió fue el mechado de gallina, la preparación la puede consultar con la cocinera y su ayudante que

son los encargados. (Se hizo uso de la Ficha de Observación para el análisis de actividades, Anexo 2)

**7.- ¿Cuántos trabajadores laboran en su empresa? ¿Contrata usted personal adicional de manera temporal? ¿Cuánto es el salario de sus trabajadores?**

Actualmente trabajamos permanentemente 5 trabajadores, administradora, cocinera, dos ayudantes de cocina y una mesera. Durante los fines de semana se puede contratar hasta 5 personas más por la cantidad de clientes. La administradora gana S/1200, la cocinera S/900, sus ayudantes S/800 la mesera también gana S/800 y las personas que contratamos para los fines de semana se les paga S/50 diarios.

**8.- ¿Cuenta con algún método para medir la rentabilidad de su negocio?**

Nunca hemos medido la rentabilidad del restaurante.

**9.- ¿Ha tenido dificultades para tomar decisiones respecto al futuro de la empresa?**

He estado viendo últimamente como mejorar el local, ya que tenemos los espacios suficientes, quizá implementar algunos juegos recreativos, además de comprar cosas para la cocina, nuevas ollas, electrodomésticos, incluso ofrecer mejores precios ya que cada vez hay más competencia, pero sentimos que a pesar de vender mucho no estamos teniendo las ganancias que esperamos y eso es lo que nos ha frenado en esas cosas.

Teniendo en cuenta los datos recopilados en la entrevista hecha a la dueña de la empresa, procedemos a analizar la parte cualitativa de esta información, en donde claramente se puede apreciar que la empresa no cuenta con un sistema de costos como tal, y por la forma en como lo expresó la entrevistada, podemos decir que dicha empresa ni siquiera toma los costos de manera tradicional, ya que ella se solo se basa en lo que gasta de insumos y nada más, ya que el local es a la vez su propia casa, otro dato importante que se pudo recopilar es que la empresa no cuenta con inventario de sus productos, ya que

simplemente lo guardan en los refrigeradores o neveras con las que cuenta, y para una empresa que maneja un nivel alto de ventas es de suma importancia contar por lo menos con un espacio dedicado al almacenamiento, ya que esto permitirá tener un mejor control de ingresos y salidas de mercancías, a la vez que se le puede dar mejores condiciones de almacenaje a los insumos y estos no terminen deteriorándose, lo cual implica pérdida de capital y por ende también aumenten los costos, ya que al trabajar con productos perecibles se requieren de rápida reposición para la venta.

Por parte de la mano de obra podemos ver que la empresa cuenta con cinco trabajadores estables (administradora, cocinera, dos ayudantes de cocina, mesera) adicionalmente menciona que se contratan más personas durante los fines de semana, pero que este depende del volumen de ventas que se espera tener en esos días, es por eso que dentro del estudio de costos no se tendrán presentes a estas personas ya que su participación es muy variable (3 hasta 5 personas).

Respecto a la rentabilidad, esta nunca ha sido medida dentro de la empresa, ya que la forma empírica de trabajar no ha permitido medir dicho parámetro, además la empresa no cuenta con profesionales para realizar dicho estudio. Teniendo en cuenta lo último, y la respuestas de la propietaria, la toma de decisiones se les ha dificultado ya que se ha planeado mejorar el local con nuevas cosas para los diferentes ambientes, ya sea cocina o los espacios recreativos, más importante aún, es que son conscientes de que hay competencia emergiendo en el mismo rubro, y es de importancia para ellos ofrecer precios más justos y con los que puedan rivalizar en el mercado, menciona también que a pesar del volumen de ventas siente que no se están obteniendo las ganancias esperadas lo cual frena también parte de estas decisiones ya que estas son muy importantes para poder reinvertirlo.

Respecto a la parte cuantitativa, y con ayuda de las fichas de observación y del análisis de datos dentro del programa Excel, se ha podido determinar los costos de la materia prima, mano de obra, depreciación y ventas.

En la Tabla 3 se observa toda la materia prima que intervienen en la producción de los cuatro platos que se han vendido durante el mes de octubre, dichos costos se han considerado según su unidad de medida, sean kilogramos, litro o unidades, dentro de esta lista podemos apreciar que los productos que más costo demandan son la gallina con un valor de S/1700 soles, el cuy con un valor de S/1400 soles y el arroz con un valor de S/532 soles. Todos estos insumos han generado un costo total de S/6135.26 soles en lo que respecta a materia prima.

**Tabla 3:**

*Costos de la Materia Prima del mes de octubre.*

<b>Materia Prima</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cant. Mes</b>	<b>Precio</b>	<b>Prec. Total</b>
<b>Gallinas</b>	und.	50	S/ 34.00	S/ 1,700.00
<b>Cuy</b>	und.	50	S/ 28.00	S/ 1,400.00
<b>Carne de res</b>	kg.	15	S/ 28.00	S/ 420.00
<b>Arroz</b>	kg.	4(sacos de 50 kg)	S/ 133.00	S/ 532.00
<b>Plátanos verdes</b>	kg.	20	S/ 5.00	S/ 100.00
<b>Cebolla</b>	kg.	12	S/ 2.50	S/ 30.00
<b>Tomate</b>	kg.	12	S/ 3.00	S/ 36.00
<b>Sal</b>	kg.	1	S/ 35.00	S/ 35.00
<b>Ajino moto</b>	kg.	1	S/ 12.00	S/ 12.00
<b>Ajo</b>	kg.	12	S/ 13.00	S/ 156.00
<b>Aceite Tondero</b>	und.	2(balde de 20 litros)	S/ 170.00	S/ 340.00
<b>Papa</b>	kg.	60	S/ 3.00	S/ 180.00
<b>Frejol</b>	kg.	15	S/ 5.00	S/ 75.00
<b>Ají</b>	kg.	5	S/ 4.00	S/ 20.00
<b>Limonos</b>	kg.	12	S/ 4.50	S/ 54.00
<b>Pimienta</b>	kg.	1	S/ 24.50	S/ 24.50
<b>Yuca</b>	kg.	37	S/ 3.80	S/ 140.60
<b>Lechuga</b>	kg.	20	S/ 2.40	S/ 48.00
<b>Oregano</b>	kg.	1	S/ 28.00	S/ 28.00
<b>Total</b>				<b>S/ 5,331.10</b>

Fuente: Elaboración Propia basado en la información recolectada en la entrevista.

En la Tabla 4 se puede apreciar los costos relacionados a la mano de obra directa dando como resultado un total de S/2500 soles, los cuales están considerados dentro del mes de octubre, cabe resaltar que personal como la administradora o

mesera no están considerados aquí ya que se trata de personas que no están involucradas directamente con el proceso de producción.

**Tabla 4:**

*Costos de la Mano de Obra del mes de octubre.*

<b>Mano de Obra</b>	<b>Importe</b>	<b>Período</b>	<b>Total</b>
<b>Cocinera</b>	S/ 900.00	Mensual	S/ 900.00
<b>Ayudante de cocina</b>	S/ 800.00	Mensual	S/ 800.00
<b>Ayudante de cocina</b>	S/ 800.00	Mensual	S/ 800.00
<b>Total</b>			<b>S/ 2,500.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 5 muestra los costos indirectos a tomar en cuenta en el mes de octubre, obtenidos del resultado de la entrevista e información brindada por la empresa.

**Tabla 5:**

*Costos Indirectos del mes de octubre.*

<b>Costos Indirectos</b>	<b>Importe</b>	<b>Período</b>	<b>Total</b>
<b>Administradora</b>	S/ 1,200.00	Mensual	S/ 1,200.00
<b>Mesera</b>	S/ 800.00	Mensual	S/ 800.00
<b>Luz</b>	S/ 150.00	Mensual	S/ 150.00
<b>Gas</b>	S/ 224.00	Mensual	S/ 224.00
<b>Agua</b>	S/ 50.00	Mensual	S/ 50.00
<b>Pasajes</b>	S/ 200.00	Mensual	S/ 200.00
<b>Teléfono</b>	S/ 40.00	Mensual	S/ 40.00
<b>Total</b>			<b>S/ 2,664.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 6 muestra la depreciación de las máquinas y equipos con los que cuenta la empresa, teniendo en cuenta la vida útil de estos.

**Tabla 6***Depreciación de equipos y herramientas del mes de octubre.*

<b>Elementos</b>	<b>Importe</b>	<b>Vida Útil</b>	<b>Anual</b>	<b>Meses</b>	<b>Diaria</b>	<b>Horas</b>
<b>Electrodomésticos</b>						
Cocina Industrial 6 hornillas	S/ 900.00	8	S/ 112.50	S/ 9.38	S/ 0.31	S/ 0.01
Cocina Industrial 4 hornillas	S/ 750.00	8	S/ 93.75	S/ 7.81	S/ 0.26	S/ 0.01
Refrigerador	S/ 1,200.00	10	S/ 120.00	S/ 10.00	S/ 0.33	S/ 0.01
Nevera	S/ 800.00	10	S/ 80.00	S/ 6.67	S/ 0.22	S/ 0.01
Licuadaora	S/ 350.00	6	S/ 58.33	S/ 4.86	S/ 0.16	S/ 0.01
<b>Total</b>				<b>S/ 38.72</b>	<b>S/ 1.29</b>	<b>S/ 0.05</b>
<b>Ollas</b>						
Juego de 10 ollas grandes	S/ 800.00	6	S/ 133.33	S/ 11.11	S/ 0.37	S/ 0.02
Juego de 10 ollas pequeñas	S/ 600.00	6	S/ 100.00	S/ 8.33	S/ 0.28	S/ 0.01
Juego de 2 sartenes	S/ 100.00	8	S/ 12.50	S/ 1.04	S/ 0.03	S/ 0.00
Juego de 3 peroles grandes	S/ 210.00	8	S/ 26.25	S/ 2.19	S/ 0.07	S/ 0.00
<b>Total</b>				<b>S/ 22.67</b>	<b>S/ 0.76</b>	<b>S/ 0.03</b>
<b>Utensilios</b>						
Juego de cucharones	S/ 70.00	3	S/ 23.33	S/ 1.94	S/ 0.06	S/ 0.003
Juego de cuchillos	S/ 80.00	3	S/ 26.67	S/ 2.22	S/ 0.07	S/ 0.003
Juego de 3 tablas de picar	S/ 60.00	3	S/ 20.00	S/ 1.67	S/ 0.06	S/ 0.002
<b>Total</b>				<b>S/ 5.83</b>	<b>S/ 0.19</b>	<b>S/ 0.01</b>
<b>Depreciación Total</b>				<b>S/ 67.22</b>	<b>S/ 2.24</b>	<b>S/ 0.09</b>

Fuente: Elaboración Propia basado en la información de la empresa.

En la Tabla 7 se puede ver las ventas que se realizaron de los cuatro productos ofrecidos por la empresa en el mes de octubre en donde podemos apreciar que el plato de gallina mechada fue de los más demandados y que más ingresos dejó.

**Tabla 7:**

*Ventas realizadas en el mes de octubre*

<b>Ventas</b>				
<b>Producto</b>	<b>Ventas</b>	<b>Precio</b>	<b>total</b>	
<b>Consomé de gallina</b>	20	S/ 150.00	S/	3,000.00
<b>Gallina mechada</b>	300	S/ 15.00	S/	4,500.00
<b>Cuy con papas</b>	50	S/ 70.00	S/	3,500.00
<b>Carne seca</b>	74	S/ 35.00	S/	2,590.00
<b>Total</b>			S/	13,590.00

Fuente: Elaboración Propia basado en la información de la empresa.

#### **3.1.4.2. Herramientas de Diagnóstico:**

Dentro de las herramientas de diagnóstico aplicada en la empresa tenemos al análisis FODA y se puede apreciar en la Tabla 8, en el ámbito interno podemos observar que existe mayor número de fortalezas con las que cuenta la organización, es decir, un gran porcentaje de factores positivos que brinda una ruta de aliento a la empresa, como su gran trayectoria de este negocio, el trato de parte de los colaboradores y su sazón diferencial que ha ocasionado la preferencia de las personas y por lo tanto una posición considerable frente a la competencia, por otro lado, esta empresa cuenta con un amplio espacio recreativo y se encuentra ubicado a fueros de la ciudad lo que genera un ambiente muy adecuado para las personas que buscan salir de la rutina; esto trae consigo que las debilidades presentes en la empresa no sean muy notorias, sin embargo, esto no quiere decir que no se deba trabajar en ello, como el cambio de mobiliario o las mejoras en algunos puntos del local para brindar una mejor comodidad del cliente, además es necesario la publicidad en las redes sociales para mayor información a cliente o a los turistas.

En el ambiente externo, se debe considerar un mayor enfoque ya que se trata de las oportunidades y amenazas que afecta a la organización;

como amenazas, dado que es un lugar turístico se considera a la apertura de nuevos negocios aledaños trayendo consigo mayor competencia en el mercado, además, no existe transporte público directamente a la zona lo que ocasiona que los turistas paguen un pasaje particular o se pueden agenciar de un vehículo propio para llegar hasta el lugar y finalmente, el alza en los costes de insumos, sin embargo, se tiene la oportunidad de tener a los proveedores de materia prima e insumos cerca, por otro lado, las festividades patronales que se da en la zona deben ser aprovechadas al máximo ya que hay un mayor flujo de clientes y finalmente prevalerse de la presencia de los turistas que acuden a la zona para una mejor rentabilidad en la empresa.

**Tabla 8:**

*Análisis FODA de la empresa*

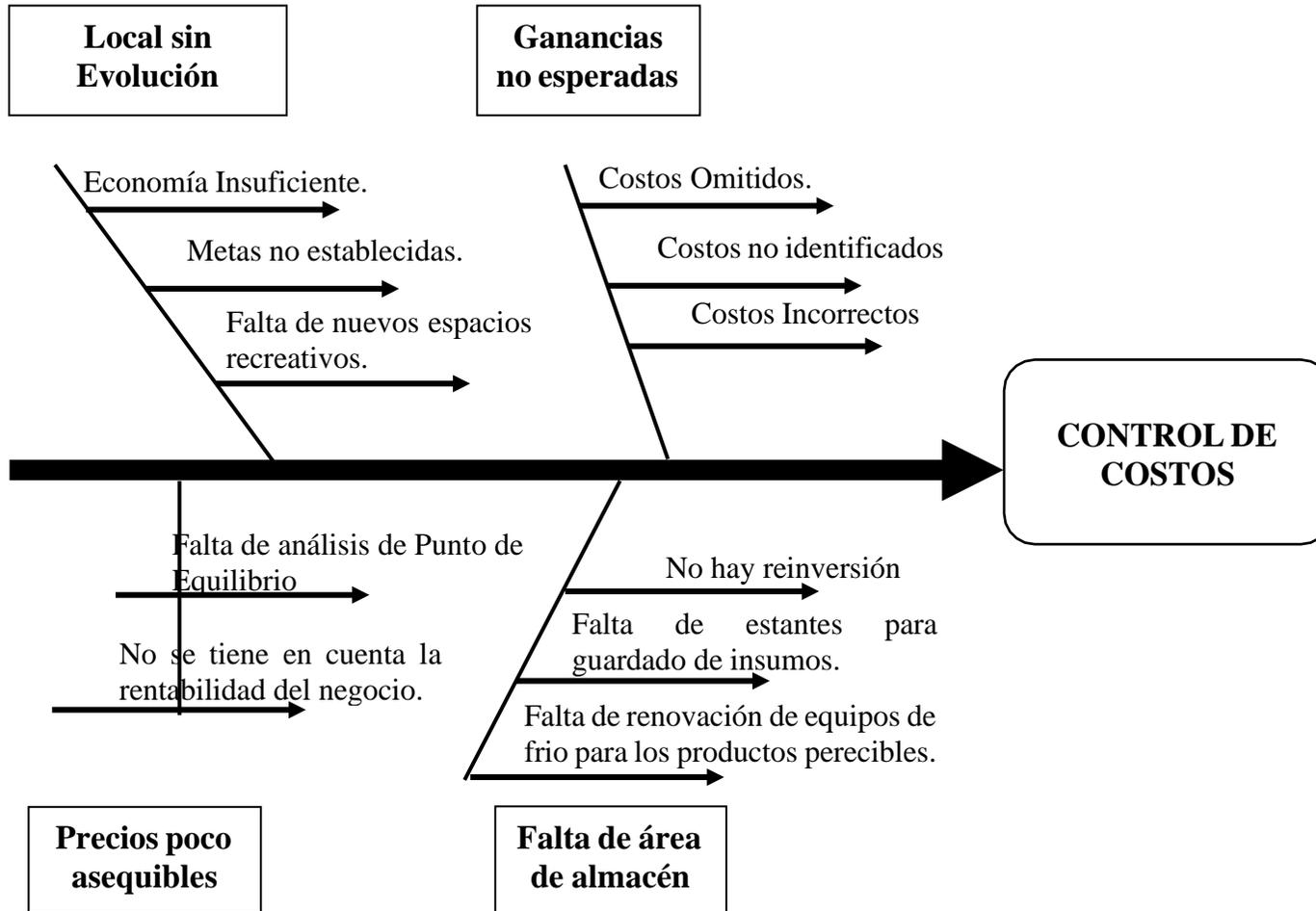
<b>INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El negocio es conocido en la zona debido a su larga trayectoria.</li> <li>✓ Se ubica a las afueras de la ciudad, por lo que el ambiente resulta agradable.</li> <li>✓ La sazón de la comida es un factor diferencial.</li> <li>✓ Se cuenta con el personal adecuado para las labores.</li> <li>✓ Amplio espacio recreativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El mobiliario es antiguo.</li> <li>✓ Se debe hacer mejoras en algunas zonas del local.</li> <li>✓ Falta de publicidad en redes sociales.</li> </ul>
<b>EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El turismo que se genera en la ciudad.</li> <li>✓ Las festividades patronales celebradas por la zona.</li> <li>✓ Proveedores de materia prima cercanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La apertura de nuevos negocios aledaños.</li> <li>✓ El transporte público no pasa directamente por la zona de ubicación.</li> <li>✓ Alza en los costes de insumos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 8 que representa un Diagrama de Ishikawa aplicado a la empresa podemos ver que la problemática principal de la empresa radica en el control de costos ya que, al no contar con un sistema establecido, esta deriva en otros problemas dentro de los cuales podemos apreciar que las ganancias no son lo esperadas por la empresa, ya que el no considerar adecuadamente todos sus elementos de costos, estos no están siendo asignados correctamente, otro de los problemas es la falta de evolución del local, ya que al no contar con las ganancias suficiente nose puede hacer una reinversión en mejoras de los espacios tanto de operaciones como recreativos, los precios poco asequibles también son un problema ya que al no tener en cuenta correctamente los costos no podemos medir la rentabilidad de manera adecuada, ya que no tenemos una visión del precio real de cada producto no podemos considerar un margen de ganancia adecuado para los platos ofrecidos, de manera que se asigna el precio empíricamente, haciendo a nuestros precios menos atractivos que los de la competencia. Por último, la falta de un almacén dentro de la empresa también representa un problema grave ya que en estos radica el conservar de manera adecuada los insumos y materiales que la empresa usa en el día a día, los cuales si se echan a perder generan costos por perdidas a su vez implica el adquirir nueva materia prima, aumentando el precio de venta, ya que estos tienen que estar considerados dentro del mismo.

**Figura 8**

*Diagrama de Ishikawa de la empresa*



Fuente: Elaboración Propia en base al análisis de la realidad problemática de la empresa.

### 3.1.5. Situación actual de la variable dependiente

Nuestra variable dependiente es la toma de decisiones estratégicas, estas decisiones están basadas en información de alta relevancia, que la empresa debe de disponer para llevar a cabo estrategias, Rodríguez Cruz & Pinto (2018) nos menciona que la toma de decisiones estratégicas es un proceso en el cual la máxima/alta dirección de una empresa decide y ejecuta programas de acción para abordar problemas tanto internos como externos. Esta toma de decisiones permite gestionar de manera coherente los recursos y las capacidades de la organización, con el fin de cumplir las metas, objetivos establecidos y la planificación estratégica.

Teniendo en cuenta lo mencionado y luego de haber recolectado la información necesaria con los instrumentos establecidos se determinó como parte del estudio y como se muestra en la Tabla 9, el costeo tradicional de los productos ofrecidos, donde se consideran los costos de materia prima, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. En donde también se puede observar que se determinó el costo unitario de cada plato basado en las unidades vendidas durante el mes de octubre y que se pueden apreciar en la (Tabla 7).

**Tabla 9**

*Costeo tradicional*

<b>Costeo Tradicional</b>					
	Consomé de Gallina	Gallina mechada	Cuy con papas	Carne Seca	Total
<b>MP</b>	S/ 1,045.55	S/ 1,686.15	S/ 1,680.10	S/ 919.30	S/ 5,331.10
<b>MOD</b>	S/ 490.25	S/ 790.75	S/ 788.00	S/ 431.00	S/ 2,500.00
<b>CIF</b>	S/ 535.59	S/ 863.88	S/ 860.88	S/ 470.86	S/ 2,731.22
<b>Costo Total</b>	<b>S/ 2,071.39</b>	<b>S/ 3,340.78</b>	<b>S/ 3,328.98</b>	<b>S/ 1,821.16</b>	<b>S/ 10,562.32</b>
<b>Unid. Producidas</b>	20	300	50	74	
<b>Costo Unitario</b>	<b>S/ 103.57</b>	<b>S/ 11.14</b>	<b>S/ 66.58</b>	<b>S/ 24.61</b>	

Fuente: Elaboración propia basada en la información de la empresa.

## **3.2. Propuesta de la Investigación**

### **3.2.1. Fundamentación:**

El restaurante campestre “El Cacho”, es una empresa que tiene cuarenta años de servicio y está ubicada en la ciudad de San Ignacio, este negocio ha ido creciendo poco a poco gracias al trabajo que ha venido realizando su dueña, la señora Rosa Celia Pinzón Aranda, sin embargo, estos últimos años la empresa se ha mantenido con un nivel bajo de crecimiento y desarrollo como negocio en el sector de restaurantes campestres, y es que, la falta de análisis y estudios por parte de la empresa respecto a sus operaciones y actividades, ha hecho que no se esté teniendo en cuenta datos muy importantes para diseñar estrategias que permitan guiar a la empresa hacia sus objetivos y metas a largo plazo.

Tal como menciona Rodríguez y Pinto [14] es la alta dirección quien debe decidir y ejecutar planes de acción para enfrentar problemas y aprovechar oportunidades tanto externas como internas, esto se puede lograr articulando los recursos y capacidades de la empresa con el fin de alcanzar las metas y objetivos.

Canós et al. [15] nos dice que es importante contar con información clara y precisa de la organización ya que un error podría ser fatal a la hora de hacer la planificación estratégica, ya que de esta depende el cumplimiento de los objetivos y metas a largo plazo.

Por otro lado, el costeo basado en actividades (ABC) como nos menciona Rodríguez [12] es una medida importante en la toma de decisiones, ya que resulta de gran utilidad para realizar un nivel de análisis más preciso y certero al momento de cuantificar los costos de un producto o servicio. Rivera [13] comenta que costeo basado en actividades (ABC) nos permite realizar una relación entre los productos o insumos, su precio unitario y la demanda, todo esto con el objetivo de establecer el costo de los productos y darles prioridad según el tamaño de este valor, optimizando el manejo de los recursos y la toma de decisiones.

Como se pudo apreciar la toma de decisiones y el costeo basado en actividades (ABC) van de la mano para poder realizar un análisis que nos permita desarrollar estrategias teniendo en cuenta las metas y objetivos de la empresa a largo plazo. En este caso los problemas que presenta el

restaurante campestre El Cacho, tales como, los bajos márgenes de ganancia, la falta de reinversión para mejorar los ambientes del local, el establecimiento de precios con el fin de ser más competitivos frente a otras empresas del mismo rubro, radica en que no se conoce bien la distribución de los costos en la elaboración de sus productos, hecho que puede ser perjudicial para la empresa, ya que ahí es donde se mueve gran parte del capital de la empresa, además de los ingresos, los cuales nos permitirán cumplir dichos objetivos organizacionales.

La finalidad de esta investigación es diseñar un sistema de costeo ABC para mejorar la toma de decisiones estratégicas de la empresa, tomando en cuenta los costos y actividades que participan en la elaboración de sus productos, de tal manera que pueda hacerse un análisis económico que involucra la rentabilidad, punto de equilibrio, volumen de ventas y márgenes de ganancia, datos que ayudarán a la empresa en su planeamiento estratégico de toma de decisiones para el cumplimiento de metas y objetivos a largo plazo y que a su vez sirva como modelo para nuevos productos y se siga logrando la mejora continua de dicha organización.

### **3.2.2. Objetivos de la Propuesta:**

Teniendo en cuenta el objetivo principal y específicos de esta investigación, la propuesta tiene como finalidad diseñar un sistema de costeo ABC teniendo en cuenta las actividades y recursos que emplea la empresa para la producción de sus productos. La identificación de dichas actividades y recursos nos permitirán diseñar el sistema de costeo ABC en base a la información actual de la empresa en el periodo del mes de octubre del 2022, en donde previo a esto se realizará un sistema de costeo tradicional que nos permitirá comparar los resultados obtenidos después de la aplicación del costeo ABC de tal manera que se pueda observar y según la hipótesis formulada en esta investigación, si es que el costeo basado en actividades ABC influye en la toma de decisiones estratégicas. Decimos entonces que la información proporcionada por el estudio de costos del sistema de costeo ABC será de carácter económico, para el

posterior análisis de la rentabilidad, punto de equilibrio y establecimiento de precios, cuyos resultados serán de gran utilidad para la planeación estratégica de la organización frente a los problemas detectados previamente y para el aprovechamiento de las oportunidades tanto internas como externas.

### 3.2.3. Desarrollo de la propuesta

En este punto se presenta la propuesta de esta investigación en base a la información obtenida de la empresa Restaurante Campestre “El Cacho” en donde se mostrará que costeo basado en actividades nos ayudará a encontrar los costos reales de cada producto y la rentabilidad que genera cada uno de ellos.

La Tabla 9 detalla los objetos de costo que se tendrán en cuenta para la distribución de los costos indirectos que presenta la empresa.

**Tabla 10**

*Establecimiento de los objetos de costos*

<b>Objetos de Costos</b>	<b>Características Generales</b>
<b>Consomé de Gallina</b>	Sopa especial de gallina entera.
<b>Gallina mechada</b>	Gallina guisada en presas con arroz y papas.
<b>Cuy con papas</b>	Cuy frito y sazonado con papas.
<b>Carne Seca</b>	Carne de res frita con chifles y plátano frito.

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 11 muestra los centros de costos y las actividades que realiza cada uno de ellos basado en la información de la empresa.

**Tabla 11**

*Centro de Costos y sus actividades*

<b>Actividades realizadas por cada Centro de Costos</b>	
<b>Administración</b>	Control de los costos y gastos de la empresa.

	Supervisión del área de producción para que se ejecute todo correctamente.
	Cotización y adquisición de materia prima.
	Control de pagos de sueldos y servicios.
	Atención de los clientes.
	Emisión de boletas de pago a clientes.
<b>Producción</b>	Alistar todos las herramientas y utensilios de cocina.
	Pelado de gallinas y cuyes para su preparación.
	Preparar arroz para la gallina mechada.
	Picar presas para preparación de gallina mechada.
	Tener lista la gallina entera (consomé de gallina), cuy y carne seca para su preparación.
	Picar y procesar el resto de ingredientes (plátanos, yuca, papa, etc.).
	Preparar aditivos y acompañamientos.
	Servir platos y enviar a mesera.

Fuente: Elaboración Propia.

La Tabla 12 se detalla los costos directos e indirectos por cada centro de costo y que serán designados a los objetos de costo del restaurante campestre “El Cacho”.

**Tabla 12**

Recursos para cada centro de costos

<b>Centro de Costos</b>	<b>Costos Directos</b>	<b>Costos Indirectos</b>
<b>Administración</b>	Sueldos	Sueldo de personal administrativo
	Computadora	Pasajes
	Talonario de boletas	Teléfono
	Útiles de oficina	
<b>Producción</b>	Sueldos	Servicio de Luz
	Cárnicos (gallina, cuyes, carne de res)	

Tubérculos (papa, yuca)	Servicio de Agua
Condimentos (Sal, orégano, ajino moto, pimienta)	
Vegetales (Cebolla, tomate, lechuga, ajo)	
Granos (arroz, frejoles)	
Frutas (plátanos, ají, limones)	Gas
Aceite	
Herramientas de cocina (ollas, cocinas, licuadora, tablas de picar, etc.)	

Fuente: Elaboración Propia

Identificados los recursos que se han asignado a cada centro de costos, en la Tabla 13 se muestra los inductores que se han establecido a los costos indirectos que luego serán asignados a los objetos de costos.

**Tabla 13**

*Inductores de Costos asignados*

<b>COSTO INDIRECTO</b>	<b>INDUCTOR DE COSTO</b>
<b>Sueldo de personal administrativo</b>	Número de horas por cada objeto de costo.
<b>Pasajes</b>	Participación en las ventas por cada objeto de costo.
<b>Teléfono</b>	Participación en las ventas por cada objeto de costo.
<b>Servicio de Luz</b>	Participación en las ventas por cada objeto de costo.

<b>Servicio de agua</b>	Participación en las ventas por cada objeto de costo.
<b>Gas</b>	Participación en las ventas por cada objeto de costo.

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 14 muestra las horas designadas a cada objeto de costo en base al tiempo de preparación de cada plato según el Diagrama de análisis de procesos aplicado a cada uno de ellos.

**Tabla 14**

*Horas designadas a cada objeto de costo.*

	<b>PRODUCTO</b>	<b>HORAS SEMANALES</b>	<b>HORAS MENSUALES</b>	<b>%</b>
<b>Consomé de Gallina</b>	P1	12.39	49.56	25.81%
<b>Gallina mechada</b>	P2	11.77	47.08	24.52%
<b>Cuy con papas</b>	P3	11.87	47.48	24.73%
<b>Carne Seca</b>	P4	11.97	47.88	24.94%
	<b>TOTAL</b>	48	192	100%

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 15 muestra la participación de los objetos de costo en las ventas de todo el mes de octubre del 2022.

**Tabla 15**

*Participación en las ventas de cada objeto de costo*

<b>Productos</b>	<b>Importe</b>	<b>%</b>
<b>Consomé de Gallina</b>	S/.3000.00	22.08
<b>Gallina mechada</b>	S/.4500.00	33.11

<b>Cuy con papas</b>	S/.3500.00	25.75
<b>Carne seca</b>	S/.2590.00	19.06
<b>Total</b>	S/. 13590.00	100

Fuente: Elaboración propia

Los porcentajes hallados y que se muestran en la tabla 14 y 15 nos permitirán asignar los costos indirectos a cada objeto de costo y que se muestra en la Tabla 16.

**Tabla 16**

*Distribución de los costos indirectos a los objetos de costo.*

<b>Costo Indirecto</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Sueldo de personal administrativo</b>	S/ 516.20	S/ 490.40	S/ 494.60	S/ 498.80	S/ 2,000.00
<b>Pasajes</b>	S/ 44.16	S/ 66.22	S/ 51.50	S/ 38.12	S/ 200.00
<b>Teléfono</b>	S/ 8.83	S/ 13.24	S/ 10.30	S/ 7.62	S/ 40.00
<b>Servicio de Luz</b>	S/ 33.12	S/ 49.67	S/ 38.63	S/ 28.59	S/ 150.00
<b>Servicio de Agua</b>	S/ 11.04	S/ 16.56	S/ 12.88	S/ 9.53	S/ 50.00
<b>Gas</b>	S/ 49.46	S/ 74.17	S/ 57.68	S/ 42.69	S/ 224.00
<b>Depreciación</b>	S/ 14.84	S/ 22.26	S/ 17.31	S/ 12.81	S/ 67.22
<b>Costo Indirecto mensual por producto</b>	<b>S/ 677.65</b>	<b>S/ 732.51</b>	<b>S/ 682.89</b>	<b>S/ 638.17</b>	<b>S/ 2,731.22</b>

Fuente: Elaboración Propia

Determinado y distribuido correctamente los costos indirectos y costos directos de los objetos de costo, se procede a calcular nuevamente los costos totales de cada producto que se muestran en la Tabla 17.

**Tabla 17**

*Costos Totales por producto del restaurante campestre “El Cacho”*

<b>Costeo ABC</b>					
	<b>Consomé de Gallina</b>	<b>Gallina mechada</b>	<b>Cuy con papas</b>	<b>Carne Seca</b>	<b>Total</b>

<b>MP</b>	S/ 1,045.55	S/ 1,686.15	S/ 1,680.10	S/ 919.30	S/ 5,331.10
<b>MOD</b>	S/ 490.25	S/ 790.75	S/ 788.00	S/ 431.00	S/ 2,500.00
<b>CIF</b>	S/ 677.65	S/ 732.51	S/ 682.89	S/ 638.17	S/ 2,731.22
<b>Costo Total</b>	<b>S/ 2,213.45</b>	<b>S/ 3,209.41</b>	<b>S/ 3,150.99</b>	<b>S/ 1,988.47</b>	<b>S/ 10,562.32</b>
<b>Unid. Producidas</b>	20	300	50	74	
<b>Costo Unitario</b>	<b>S/ 110.67</b>	<b>S/ 10.70</b>	<b>S/ 63.02</b>	<b>S/ 26.87</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Una vez determinado los costos totales de cada producto y como indica el tercer objetivo específico de esta investigación, se procede a comparar ambos sistemas de costeo para evaluar las diferencias entre ambos, la cual se muestra en la Tabla 18 a continuación:

**Tabla 18**

*Comparación entre el Costeo Tradicional y Costeo ABC*

<b>Producto</b>	<b>Costeo Tradicional</b>	<b>Costeo ABC</b>
<b>P1</b>	<b>S/ 103.57</b>	<b>S/ 110.67</b>
<b>P2</b>	<b>S/ 11.14</b>	<b>S/ 10.70</b>
<b>P3</b>	<b>S/ 66.58</b>	<b>S/ 63.02</b>
<b>P4</b>	<b>S/ 24.61</b>	<b>S/ 26.87</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a la información de la empresa

La comparación anterior nos arroja datos interesantes respecto a los costos reales y rentabilidad, es que tanto el producto 1 (Consomé de Gallina) y el producto 4 (Carne Seca) está siendo afectados ya que de manera tradicional se tiene un concepto erróneo del costo de producción unitario ya que es menor al del costeo ABC, lo cual nos muestra que dicho producto ha estado consumiendo recursos que no se estaban considerando de manera tradicional.

En la Tabla 19 se muestra la comparativa de la rentabilidad entre ambos sistemas de costeo.

**Tabla 19***Comparación de la rentabilidad entre el Costeo Tradicional y Costeo ABC*

PRODUCTO	COSTEO	INGRESOS	MP	MOD	CIF	MARGEN	RENTABILIDAD %
P1	TRADICIONAL	S/ 3,000.00	S/ 1,045.55	S/ 490.25	S/ 535.59	S/ 928.61	30.95
	ABC	S/ 3,000.00	S/ 1,045.55	S/ 490.25	S/ 677.65	S/ 786.55	26.22
P2	TRADICIONAL	S/ 3,500.00	S/ 1,686.15	S/ 790.75	S/ 863.88	S/ 159.22	4.55
	ABC	S/ 3,500.00	S/ 1,686.15	S/ 790.75	S/ 732.51	S/ 290.59	8.30
P3	TRADICIONAL	S/ 4,500.00	S/ 1,680.10	S/ 788.00	S/ 860.88	S/ 1,171.02	26.02
	ABC	S/ 4,500.00	S/ 1,680.10	S/ 788.00	S/ 682.89	S/ 1,349.01	29.98
P4	TRADICIONAL	S/ 2,590.00	S/ 919.30	S/ 431.00	S/ 470.86	S/ 768.84	29.68
	ABC	S/ 2,590.00	S/ 919.30	S/ 431.00	S/ 638.17	S/ 601.53	23.23

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 20 muestra los resultados obtenidos del cálculo del punto de equilibrio en el restaurante campestre “El Cacho” usando el sistema de costeo ABC, la cual nos indica las unidades a vender de cada producto para conseguir un balance entre los ingresos y los gastos de tal manera que la empresa no se vea perjudicada económicamente.

**Tabla 20***Cálculo del Punto de Equilibrio de la empresa teniendo en cuenta el sistema ABC*

CONCEPTO	CONSUMO DE GALLINA	GALLINA MECHADA	CUY CON PAPAS	CARNE SECA	TOTAL
Unidades producidas	20	300	50	74	444.00
Precio	150.00	15.00	70.00	35.00	270.00
Ventas	3000.00	4500.00	3500.00	2590.00	<b>13590.00</b>

% de participación	55.56%	5.56%	25.93%	12.96%	100%
<b>COSTOS VARIABLE S</b>					
Materia Prima	1045.55	1686.15	1680.10	919.30	5331.10
Costos Indirectos	677.65	732.51	682.89	638.17	2731.22
<b>Total, de Costo Variable</b>	1723.20	2418.66	2362.99	1557.47	<b>8062.32</b>
<b>Costo Variable Unitario</b>	86.16	8.06	47.26	21.05	
<b>Margen de Contribución Total</b>	1276.80	2081.34	1137.01	1032.53	
<b>Margen de Contribución Unit.</b>	63.84	6.94	22.74	13.95	
<b>Margen Ponderado</b>	35.47	0.39	5.90	1.81	43.56
<b>COSTOS FIJOS</b>					
Cocinera	900.00				
Ayudante de cocina	800.00				
Ayudante de cocina	800.00				
<b>TOTAL, COSTOS FIJOS</b>	<b>2500.00</b>				
<b>UTILIDAD NETA</b>	3027.68				
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	32	3	15	7	57
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO soles</b>	4,783.06	47.87	1,041.72	260.33	6,132.98
<b>Costo Variable Total</b>	2,747.39	25.73	703.31	156.55	3,632.98
<b>Ingresos= Costos Fijos+ Costos Variables</b>	6,132.98 =	2,500.00 +	3,632.98		

Fuente: Elaboración Propia basado en la información de la empresa.

#### **3.2.4. Situación de la variable dependiente con la Propuesta**

Según los resultados obtenidos a través del análisis y procesamiento de la información, se puede observar la distribución de los costos que tiene la empresa a través del método de costeo tradicional (Ver Tabla 9) la cual contempla la suma de los costos de materia prima, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación de cada producto, los cuales divididos entre las unidades producidas dentro del mes de octubre que es el periodo en el que se realiza este estudio, nos da como resultado el costo unitario bajo el enfoque del sistema de costeo tradicional. Por otro lado, aplicando el sistema de costeo ABC y distribuyendo correctamente los costos indirectos de fabricación con los que cuenta la empresa, los precios unitarios varían en consideración al sistema de costeo tradicional (Ver Tabla 17). La comparación entre ambos sistemas de costeo nos muestra la diferencia entre los costos unitarios de producción que existe entre ambos sistemas (Ver Tabla 18).

Por último, respecto a la rentabilidad y punto de equilibrio se pueden apreciar los resultados en la Tabla 21, quienes junto a los resultados de los costos totales de producción ya mencionados anteriormente serán de vital importancia para decidir y plantear nuevas estrategias respecto a los precios, niveles de ventas y utilidades de los productos ofrecidos. Podemos decir entonces y tomando en cuenta el cuarto objetivo específico de esta investigación, que el sistema de costeo ABC si influye en la toma de decisiones estratégicas en el restaurante campestre “El Cacho”, ya que ahora se puede apreciar claramente que productos estaban consumiendo más recursos que otros lo cual nos daba una falsa rentabilidad como es el caso del consomé de gallina y la carne seca, mientras que la gallina mechada y el cuy con papas muestra un crecimiento ahora que sus costos se han distribuido de manera correcta, por otro lado también se determinaron las unidades mínimas a vender de cada producto para que la empresa no se vea afectada económicamente.

#### **Tabla 21**

*Rentabilidad y punto de equilibrio de los productos ofrecidos por la empresa*

PRODUCTO	RENTABILIDAD		PUNTO DE EQUILIBRIO
	TRADICIONAL	ABC	
Consomé de Gallina	30.95	26.22	32
Gallina mechada	4.55	8.30	3
Cuy con papas	26.02	29.98	15
Carne Seca	29.68	23.23	7

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.5. Análisis beneficio/costo de la Propuesta:

Para la parte del análisis del beneficio costo se ha considerado como parte de las sugerencias para el plan estratégico de la toma de decisiones establecer un margen de ganancia, en este caso es el 20% del costo de producción unitario, tomando en cuenta las ventas del mes de octubre y establecidos los nuevos precios podemos apreciar en la Tabla 22 que se sigue manteniendo un margen positivo del beneficio/costo considerable frente a la inversión respecto a los precios anteriores.

**Tabla 22**

*Cuadro Comparativo del beneficio costo con cambio de precios*

Ventas (mes de octubre)			
Producto	Ventas	Precio	Total
Consomé de gallina	20	S/ 150.00	S/ 3,000.00
Gallina mechada	300	S/ 15.00	S/ 4,500.00
Cuy con papas	50	S/ 70.00	S/ 3,500.00
Carne seca	74	S/ 35.00	S/ 2,590.00
<b>Total</b>			S/ 13,590.00
<b>Inversión</b>	S/10562.32	$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}}$	1.29
Ventas con nuevos precios (mes de octubre)			
Producto	Ventas	Precio	Total
Consomé de gallina	20	S/ 133.00	S/ 2,660.00
Gallina mechada	300	S/ 13.00	S/ 3,900.00
Cuy con papas	50	S/ 76.00	S/ 3,800.00
Carne seca	74	S/ 33.00	S/ 2,442.00
<b>Total</b>			S/ 12,802.00
<b>Inversión</b>	S/10562.32	$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}}$	1.21

Fuente: Elaboración propia

Otro de los puntos a considerar para variable dependiente es el punto de equilibrio que también se ha vuelto a reformular en base a los nuevos precios, donde también se calcularon nuevamente la distribución de los costos indirectos de fabricación como se puede apreciar en la Tabla 23, demostrando que el sistema de costeo ABC se puede adaptar y aplicar a cualquier situación por la que pase la empresa respecto a sus costos.

**Tabla 23**

*Punto de equilibrio en base a los nuevos precios y costos indirectos*

CONCEPTO	CONSOME DE GALLINA	GALLINA MECHADA	CUY CON PAPAS	CARNE SECA	TOTAL
Unidades producidas	20	300	50	74	444
Precio	133.00	13.00	76.00	33.00	255.00
Ventas	2660.00	3900.00	3800.00	2442.00	<b>12802.00</b>
% de participación	52.16%	5.10%	29.80%	12.94%	100%
<b>COSTOS VARIABLES</b>					
Materia Prima	1045.55	1686.15	1680.10	919.30	5331.10
Costos Indirectos	668.15	713.13	711.33	638.32	2730.93
Total de Costo Variable	1713.70	2399.28	2391.43	1557.62	<b>8062.03</b>
Costo Variable Unitario	85.69	8.00	47.83	21.05	
Margen de Contribución Total	946.30	1500.72	1408.57	884.38	
Margen de Contribución Unit.	47.32	5.00	28.17	11.95	
Margen Ponderado	24.68	0.26	8.40	1.55	34.88
<b>COSTOS FIJOS</b>					
Cocinera	900.00				
Ayudante de cocina	800.00				
Ayudante de cocina	800.00				
TOTAL COSTOS FIJOS	<b>2500.00</b>				
UTILIDAD NETA	2239.97				
PUNTO DE EQUILIBRIO	37	4	21	9	72
PUNTO DE EQUILIBRIO soles	4,972.25	47.52	1,623.28	306.06	6,949.39
Costo Variable Total	3203.36	29.23	1021.57	195.22	4449.39
Ingresos= Costos Fijos+ Costos Variables	6,949.39 =	2500.00	+ 4449.39		

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3. Decisiones estratégicas después de la propuesta

- 3.3.1. **Optimización del menú:** Con una comprensión detallada de los costos asociados con cada plato, se pudo identificar los platos más rentables y los que generan mayores márgenes de beneficio. Además, ajustar el menú eliminando los platos menos rentables y promocionando los que generan mayores ganancias.
- 3.3.2. **Fijación de precios:** Utilizando la información detallada de costos proporcionada por el sistema ABC, se logra ajustar los precios de los platos para reflejar de manera más precisa los costos reales involucrados en su producción. Esto permite fijar precios competitivos y rentables.
- 3.3.3. **Gestión de inventario:** Conocer los costos asociados con cada actividad te ayuda a gestionar de manera más eficiente el inventario. Puede identificar los ingredientes más costosos y buscar formas de reducir desperdicios y optimizar el stock.
- 3.3.4. **Identificación de costos innecesarios:** El sistema ABC permite identificar actividades que generan costos innecesarios o que no agregan valor al negocio. Se logra eliminar o reducir estas actividades para mejorar la eficiencia operativa.
- 3.3.5. **Análisis de rentabilidad por cliente o segmento:** Con la información detallada de costos, se analiza la rentabilidad de cada cliente o segmento de clientes. Esto te permite enfocar tus esfuerzos en los clientes más rentables y desarrollar estrategias para atraer a nuevos clientes rentables.
- 3.3.6. **Marketing y Promoción:** Desarrollar estrategias de marketing efectivas logra atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Utilizar las redes sociales, programas de lealtad, ofertas especiales y eventos promocionales para aumentar la visibilidad y atraer más clientes.
- 3.3.7. **Optimización del Servicio al Cliente:** Brindar un servicio al cliente excepcional para garantizar la satisfacción de los clientes y fomentar la repetición de negocios. Capacitar al personal en atención al cliente, rapidez en el servicio y resolución de problemas.
- 3.3.8. **Aumento de la Productividad del Personal:** Optimizar la programación del personal para evitar el exceso de personal y reducir los costos

laborales. Capacitar al personal para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio.

**3.3.9. Alianzas Estratégicas:** Establecer alianzas con proveedores locales para obtener productos de alta calidad a precios competitivos. Negociar acuerdos favorables con proveedores para reducir los costos de materias primas.

**3.3.10. Diversificación de Ingresos:** Explorar oportunidades de diversificación de ingresos, como ofrecer servicios de catering, organizar eventos especiales o lanzar productos para llevar. Estas iniciativas pueden generar ingresos adicionales y ampliar la base de clientes.

#### **3.4. Discusión de Resultados**

El presente estudio estuvo apoyado de la entrevista como instrumento de recolección de datos, que fueron aplicados a las trabajadoras de la empresa, de las cuales se obtuvo la información necesaria para posteriormente ser analizada y procesada para el diseño del sistema de costeo ABC. Dicha información fueron los costos de materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación, también se obtuvo información acerca del proceso productivo de cada plato y que insumos y tiempos intervenían en ello. También se recolectó información acerca de las ventas del mes de octubre, periodo en el que se desarrolla esta investigación.

Tomando en cuenta el objetivo general de la investigación, y después de un extenso procesamiento de datos, se pudo comprobar que el diseño del sistema de costeo ABC sí influye en la toma de decisiones estratégicas, ya que nos permite conocer los costos reales de producción de los productos que la empresa ofrece a través de la correcta distribución de los costos indirectos de fabricación, tal y como menciona Baños y García [1] que el principal objetivo de su estudio, es determinar los costos que involucran las actividades productivas a través del modelo de costeo ABC. Por otro lado, teniendo en cuenta los objetivos específicos, el no identificar y visualizar de manera correcta los costos de los productos o servicios ofrecidos por la empresa lleva a una mala toma de decisiones a nivel gerencial debido a la desinformación y bajo conocimiento de las operaciones de la empresa, conclusión a la que

llegó Flores [2] en su trabajo de investigación para desarrollar un modelo de costeo ABC para mejorar la toma de decisiones en una empresa logística. Como parte de la comparación de resultados entre el sistema de costeo tradicional y costeo ABC, Solano [3] menciona que tratar de forma empírica los costos y gastos de las actividades brinda información errónea sobre los mismos, situación que puede llevar a la quiebra a las empresas, se debe determinar los inductores de coste de las actividades para así obtener de manera más precisa el costo final del producto.

Mencionado lo anterior y en base a los resultados, decimos que el sistema de costeo ABC mejora drásticamente el cálculo de los costos reales de los productos ofrecidos, respecto a como se venía haciendo en la empresa cuyo método de trabajo era el sistema tradicional o empírico, estos nuevos datos nos permiten tener en cuenta que decisiones tomaremos respecto al futuro de la empresa en base a la problemática que esta afronta, ya que pudimos obtener la rentabilidad de cada producto, el punto de equilibrio de los productos para que la empresa no se vea afectada económicamente, además se estableció un margen de ganancia del 20% a cada producto, lo cual nos ayudó a ajustar los precios, y aun así la empresa mantiene un margen de ganancia considerable, además se volvió a calcular los costos de producción con estos nuevos precios para determinar la participación en las ventas de cada producto y hacer la redistribución de los costos indirectos de fabricación arrojándonos nuevos costos variables unitarios, y estableciendo un nuevo punto de equilibrio para cada producto, demostrando así que este sistema se puede adaptar a la variación de datos sin ningún problema.

Adicionalmente, la aplicación del sistema de costeo ABC no solo permitió mejorar la eficiencia en la gestión de costos, sino que también contribuyó significativamente a la optimización de los recursos disponibles y a la toma de decisiones más informadas y estratégicas en el ámbito empresarial. Esta implementación demostró ser clave para el éxito y el crecimiento sostenible de la empresa, posicionándola de manera competitiva en el mercado y fortaleciendo su capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes de manera eficaz y rentable.

### 3.5. Gráfico de Cumplimiento de objetivos

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO							
DECISIONES ESTRATÉGICAS	RESÚMEN NARRATIVO	PROPÓSITO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO	RESULTADOS		CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
ESTRATEGIA FINANCIERA	Son decisiones que se tomaron de manera inmediata en el estudio de la empresa, ya que esta no contaba con ningún sistema de costeo, y no tenía claro los costos y actividades que involucraban la elaboración de sus productos.	Las estrategias a nivel financiero le permitirán tener a la empresa una visión más clara de sus recursos y una correcta administración de ellos, para lograr una inversión a largo plazo en el crecimiento de la empresa.	Establecimiento de precios  (costos total/unidades vendidas + margen de ganancia)	Cuadro de Análisis de costos	Antes de la propuesta:	Después de la propuesta:	100%
					Producto 1: s/.150 Producto 2: s/.15 Producto 3: s/.70 Producto 4: s/.35	Producto 1: s/. 133 Producto 2: s/. 13 Producto 3: s/. 76 Producto 4: s/. 33	
			Punto de equilibrio $P.E = \frac{C.fijos}{P.unitario - C.V.unitarios}$	Cuadro de punto de Equilibrio	Antes de la propuesta:	Después de la propuesta:	100%
					No se contaba con esta información	Producto 1: 32 uds, Producto 2: 3 uds, Producto 3: 15 uds Producto 4: 7 uds	
			Análisis de Rentabilidad (Beneficio neto/ventas totales)	Cuadro de Análisis de Rentabilidad	Antes de la propuesta:	Después de la propuesta: Producto	100%
					Producto 1: 30.95% Producto 2: 4.55% Producto 3: 26.02% Producto 4: 29.68 %	1: 26.22% Producto 2: 8.30%, Producto 3: 29.98%, Producto 4: 23.23%.	
					<b>Antes de la propuesta:</b>	<b>Después de la propuesta:</b>	100%

ESTRATEGIA OPERATIVA	La estrategia operativa se refiere al conjunto de planes y acciones detalladas que una organización implementa a nivel operativo para alcanzar sus objetivos a corto plazo y ejecutar eficazmente sus actividades diarias.	Su propósito principal es traducir las decisiones estratégicas de alto nivel en acciones concretas y específicas que guíen la gestión y operación diaria de la organización.	<b>ANÁLISIS DE UTILIZACIÓN DE RECURSOS</b> (costeo de actividades)	Cuadro de Compras de materia prima.	MP=CF MO=CF CI= Producto 1:s/. 535.59 Producto 2:s/. 863.88 Producto 3:s/. 860.88 Producto 4:s/. 470.86	MP=CF MO=CF CI= Producto 1: 677.65 Producto 2:s/. 732.51 Producto 3:s/. 682.89 Producto 4: s/. 638.17	
			Proceso de producción	Diagrama de análisis de proceso	<b>Antes de la propuesta:</b>	<b>Después de la propuesta:</b>	100%
					No existía diagramas	Producto 1: 138 min. Producto 2:101 min Producto 3: 107 min Producto 4: 113 min	
			<b>COSTO UNITARIO DE PRODUCCION</b> (costos total/unidades vendidas)	Cuadro de Análisis de Costos	<b>Antes de la propuesta:</b>	<b>Después de la propuesta:</b>	100%
					Producto 1: s/. 103.57 Producto 2: s/. 11.14 Producto 3: s/. 66.58 Producto 4: s/. 24.61	Producto 1: s/. 110.67 Producto 2: s/. 10.70 Producto 3: s/. 63.02 Producto 4: s/. 26.87	

## **IV. Conclusiones y recomendaciones**

### **4.1. Conclusiones**

Se determinó las actividades que intervienen en la elaboración de los productos del restaurante campestre “El Cacho” a través de los diagramas de análisis de procesos. Asimismo, se pudo determinar los costos de materia prima S/5331.10, mano de obra S/2500 y costos indirectos de fabricación S/2731.22 correspondientes al método tradicional.

Se observó que la distribución de los costos indirectos dentro del método tradicional fueron los siguientes para cada producto, Consomé de gallina S/535.59, gallina mechada S/863.88, cuy con papas S/860.88 y carne seca S/470.86.

Se especificaron las actividades que intervienen en cada centro de costos (administración y producción), se clasificaron, los costos directos e indirectos que participan en cada uno de estos centros de costos.

Los inductores de costos que se establecieron para los costos indirectos fueron el número de horas de trabajo por cada objeto de costo para el caso de los sueldos administrativos y se tomó en cuenta el porcentaje de participación en las ventas para los costos de los servicios de agua, luz, gas, teléfono y pasajes.

Los nuevos costos indirectos de fabricación por cada producto de acuerdo al sistema de costeo ABC fueron los siguientes: consomé de gallina S/677.65, gallina mechada S/732.51, cuy con papas S/ 682.89 y carne seca S/ 638.17, los cuales muestran una diferencia considerable respecto al costeo tradicional.

Se determinó el punto de equilibrio para cada uno de los productos siendo los siguientes: consomé de gallina 32 unidades, gallina mechada 3 unidades, cuy con papas 15 unidades y carne seca 7 unidades, de esta manera la empresa conoce las unidades mínimas a vender para que pueda cubrir sus costos fijos y variables para no se vea afectada por un resultado negativo.

Se consideró a modo de prueba un 20% de margen de ganancia por cada producto, para ajustar los precios de acuerdo a uno de los objetivos de la organización el cual era establecer precios más competitivos de acuerdo a

los costos de producción, estos nuevos precios fueron, para el consomé de gallina de S/150 pasó a S/133, gallina mechada de S/15 a S/13, el cuy con papas de S/70 pasó a S/76 y la carne seca de S/35 pasó a S/33.

Se calculó el beneficio costo considerando ambos precios establecidos el cual nos arrojó un resultado de S/1.29 tomando en cuenta los primeros precios establecidos y un resultado de S/1.21 con los nuevos precios asignados con un 20% como margen de ganancia, demostrando que a pesar de las decisiones estratégicas que se tomen en base a sistema de costeo ABC la empresa sigue teniendo beneficio económico en sus ventas.

Se demostró que el sistema de costeo ABC si influye en la toma de decisiones estratégicas, ya que a través de los nuevos precios se volvió a elaborar el punto de equilibrio, recalculando y asignando nuevamente los costos indirectos de acuerdo al porcentaje de participación en las ventas, y los resultados fueron positivos, ya que la empresa vuelve a saber cuántas unidades mínimas debe vender para cubrir sus costos fijos y costos variables. Se obtuvo el cumplimiento de cada una de las decisiones estratégicas al 100%

La implementación del sistema de costeo ABC demostró ser fundamental para mejorar la eficiencia en la gestión de costos, logrando reducirlos de manera significativa y permitiendo la toma de decisiones más informadas y estratégicas. Este enfoque no solo impulsó el cumplimiento de objetivos como la reducción de costos de producción y la creación de nuevos espacios, sino que también posicionó a la empresa de manera competitiva en el mercado, contribuyendo a su éxito y crecimiento sostenible.

#### **4.2. Recomendaciones:**

Como parte del análisis inicial de la problemática de la empresa, se recomienda ampliar los espacios recreativos del restaurante, ya que esto puede ser más atractivo como lugar, y llame la atención de los clientes.

Se recomienda también invertir en un almacén, ya que los insumos no están siendo almacenados de manera correcta y corren el riesgo de echarse a perder lo cual provocaría el aumento de costos de materia prima.

Considerar el cambio de los equipos de frío ya que estos son antiguos y no puedan cumplir adecuadamente la función de preservar los insumos más perecibles como las carnes entre otros.

Se recomienda establecer un margen de ganancia por cada producto de tal manera que resulte más competitivo, tomando en cuenta el ejemplo propuesto del 20% y de acuerdo a las ventas, se demostró que los resultados siguen siendo positivos.

Establecer un plan de marketing más agresivo para dar a conocer en más lugares el restaurante.

Ampliar la gama de productos ofrecidos por el restaurante de tal manera que puedan reducirse los costos indirectos unitarios y pueda generarse mayor rentabilidad aumentando las utilidades.

Con base en los resultados positivos obtenidos tras la implementación del sistema de costeo ABC, se recomienda a la empresa continuar utilizando este enfoque para la gestión de costos en futuros proyectos y decisiones estratégicas. Asimismo, se sugiere realizar evaluaciones periódicas para monitorear y ajustar el sistema según las necesidades cambiantes del mercado y de la empresa, garantizando así la optimización continua de los recursos y la generación de valor añadido para todas las partes interesadas.

## Referencias

- [1] F. Baños y B. García, «Diseño e Implementación de un Modelo de Costeo para la toma de decisiones,» Universidad Nacional de Cuyo, Godoy Cruz, 2018.
- [2] B. A. Flores Vieira, «Modelo de Costeo ABC para mejorar la toma de decisiones de un courier logístico,» Universidad de Chile, Santiago, 2021.
- [3] J. R. Solano Inga, «APLICACIÓN DEL MÉTODO ABC PARA MEJORAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA,» Universidad Peruana Los Andes, Huancayo, 2018.
- [4] K. J. Reátegui Reátegui, «Método de Clasificación ABC para mejorar la Gestión de Inventarios de la Empresa Grupo Hecaliro Jia SAC - 2018,» Universidad César Vallejo, Tarapoto, 2018.
- [5] J. R. Mejía Oblitas , «Propuesta de Sistema de Costeo ABC en la empresa DENIAL SRL para mostrar su impacto en la rentabilidad en comparación al costeo tradicional en el período 2019,» Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, 2021.
- [6] L. M. Cardenas Suarez y D. Y. Rodriguez Serna, «SISTEMA DE COSTOS ABC PARA EL SERVICIO DE RESTAURANTE DEL SANATORIO DE AGUA DE DIOS,» Corporación Universitaria Minuto de Dios, Cundinamarca, 2018.
- [7] G. Granda y R. Rodríguez, «“Diseño de un sistema de control basado en el Método ABC de gestión de inventarios, a través de indicadores de medición, aplicado a un estudio fotográfico en la ciudad de Machala”,» Escuela Superior Politécnica Del Litoral, Guayaquil, 2013.
- [8] V. Gonzáles Morales, «Diseño de un Sistema de Costeo Basado en Actividades para unidades de Hospitalización Pediátrica,» Universidad de Chile, Santiago, 2018.
- [9] M. A. Rodriguez Trujillo y D. A. Villar Osorio , «La Gestion de Inventarios Método ABC y la rentabilidad en la empresa Convexus Comunicaciones Redes y Sistemas S.A.C. en el período 2016-2017,» Universidad Nacional del Callao, Callao, 2018.
- [10] R. A. Tapia Montenegro, «Evaluación de la Gestión de Costos ABC y su efecto en la competitividad interna de la Empresa Industrial Nacional del Poliestireno SAC, Sucursal, Chiclayo 2018,» Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo , Chiclayo, 2018.

- [11] P. E. Chambergo Chapilliquen , «Diseño de un Sistema de Costeo ABC para la toma de decisiones operacionales en la empresa Personaliza Chiclayo 2018,» Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, 2018.
- [12] A. Rodríguez Acosta, «El Costeo Basado en Actividades: Una tendencia Actual,» Universidad de la Habana, La Habana, 2018.
- [13] W. Rivera Duque, «Análisis e implementación del sistema ABC en el inventario agrícola de una planta de producción de alcohol,» Universidad Santiago de Cali , Cali, 2019.
- [14] Y. Rodríguez Cruz y M. Pinto , «Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información,» Transinformacao, Campinas, 2018.
- [15] L. Canós Darós , C. Pons Morera, M. Valero Herrera y J. P. Maheut, «Toma de Decisiones en la empresa: proceso y clasificación,» Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, 2017.
- [16] J. Quintero y J. Sánchez , «La Cadena de Valor: Un Pensamiento Estrategico,» Red de Revistas Científicas de América Latina, Maracaibo, 2006.
- [17] Fundación Pública Andaluza, «Cadena de Valor,» Junta de Andalucía, Andalucía, 2019.
- [18] G. Enriquez, «Sistema De Costos ABC Para Mejorar La Rentabilidad En La Empresa Multiservicios Perlas De Chankas Sac, Apurimac 2022,» Universidad Señor de Sipán, Pimentel, 2023.
- [19] J. Wachowis y J. Van, «Fundamentos de la Administración Financiera,» Pearson, Naucalpan de Juárez, 2010.
- [20] C. A. Ramos Galarza , «Los Alcances de una Investigación,» *Revista de Divulgación Científica de la Universidad IndoAmérica*, p. 3, 2020.
- [21] J. Arias Gómez , M. Á. Villasis Keever y M. G. Miranda Novales , «El protocolo de Investigación III: La población de estudio,» *Revista Alergia México*, México D.F, 2016.
- [22] L. Hidalgo , «Universidad Central de Venezuela,» 10 06 2005. [En línea]. Available: <http://www.ucv.ve/uploads/media/Hidalgo2005.pdf>.

- [23] Y. Corral, «Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación para la recolección de datos,» *Ciencias de la Educación*, p. 231, 2009.
- [24] C. Monterola , «Confiabilidad, precisión y reproducibilidad de las mediciones. Métodos de valoración utilidad y aplicaciones en la práctica clínica,» *Revista Chilena Infectol*, pp. 680-681, 2018.
- [25] Z. Ortega y L. Blandon, «Transformaciones En Las Interacciones Familiares Que Experimentan Los Jóvenes En Los Procesos De Retorno De Sus Padres En La Ciudadela Tokio De La Ciudad De Pereira.,» Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, 2016.
- [26] S. Rojas, «Sistema De Costeo ABC Para La Determinación De Los Costos Del Restaurant El Horno Sac. Jaén, 2019,» Universidad Señor de Sipán, Pimentel, 2019.
- [27] H. White y S. Sabarwal , «Diseño y métodos cuasiexperimentales, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 8,» Centro de Investigación de UNICEF, Florencia, 2014.
- [28] A. L. Carrillo Flores, «Población y Muestra: Métodos de la Investigación,» Universidad Autónoma de Mexico, México D.F, 2015.
- [29] R. Carro Paz y D. Gónzales Gómez , «Productividad y competitividad,» Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, 2020.
- [30] F. Hurtado Ganoza , «Gestión Logística,» Fondo Editorial, Lima, 2018.

## **Anexos**

**ESCUELA:** Ingeniería Industrial

**DATOS DEL ESTUDIANTE:**

**TÍTULO DEL PROYECTO:** “Diseño de un Sistema de Costos ABC para la mejora en la toma de decisiones estratégicas en un restaurant”

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:** Infraestructura, Tecnología y Medio Ambiente

**DOCENTE:** Mg. Juan Manuel Raunelli Sander

**FECHA**.....

### **ENTREVISTA**

**Nombres y Apellidos:**

**Cargo:**

**Antigüedad:**

- 1.- ¿Cuál es el sistema de costos empleado por la empresa actualmente?
- 2.- ¿Cuenta con algún inventario de los materiales e insumos?
- 3.- ¿Qué insumos intervienen en el proceso productivo?
- 4.- ¿Qué costos inciden en el proceso productivo?
- 5.- ¿Qué costos indirectos son los más destacados en la empresa?
- 6.- ¿Cuáles son las actividades realizadas en la elaboración de su producto más vendido?
- 7.- ¿Cuántos trabajadores laboran en su empresa? ¿Contrata usted personal adicional de manera temporal? ¿Cuánto es el salario de sus trabajadores?
- 8.- ¿Cuenta con algún método para medir la rentabilidad de su negocio?
- 9.- ¿Ha tenido dificultades para tomar decisiones respecto al futuro de la empresa?





**Ficha de identificación costos indirectos (inductores)**

Área:

Elaborado por:

Fecha:

Elementos	Importe	Período
<b>Total</b>		

**Ficha para el análisis de la depreciación de equipos y máquinas.**

Área:

Elaborador por:

Fecha:

Elemento	Vida Útil	Depr. años	Depr. meses	Depr. horas
TOTAL				

## Universidad Señor de Sipán

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

### FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del experto: Neiser Omar Pérez Saldaña

Grado Académico: Universitario

Cargo e Institución: jefe de Finanzas – Aves Trujillo S.A.C.

Nombre del instrumento a validar: Entrevista

Autor del instrumento: Haro Jiménez Félix Julián, Sánchez Rojas Lucero Estefany

Título del Proyecto de Tesis: “Diseño de un Sistema de Costos ABC para la mejora en la toma de decisiones estratégicas en un restaurante”.

<b>Deficiente: 1</b>	<b>Regular: 2</b>	<b>Bueno: 3</b>	<b>Muy bueno: 4</b>
----------------------	-------------------	-----------------	---------------------

Indicadores	Criterios	Puntuación			
		1	2	3	4
Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible				x
Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems			x	
Suficiencia	Los ítems son suficientes para medir los indicadores de las variables				x
Validez	El instrumento es capaz de medir lo que se requiere				x
Viabilidad	Es viable su aplicación				x
<b>Puntaje parcial</b>					
<b>Puntaje total</b>		<b>19</b>			

#### Valoración

5 a 11: No válido (rechazar)

12 a 14: No válido (reformular)

15 a 17: Válido (mejorar)

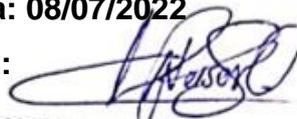
18 a 20: Válido (aplicar)

#### Observaciones

.....  
.....

Fecha: 08/07/2022

Firma:



NEISER OMAR PÉREZ SALDAÑA  
INGENIERO INDUSTRIAL  
Reg. CIP. 179412

No. Colegiatura: 179412

# Universidad Señor de Sipán

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

## FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del experto: Neiser Omar Pérez Saldaña

Grado Académico: Universitario

Cargo e Institución: jefe de Finanzas – Aves Trujillo S.A.C.

Nombre del instrumento a validar: Ficha de Observación

Autor del instrumento: Haro Jiménez Félix Julián, Sánchez Rojas Lucero Estefany

Título del Proyecto de Tesis: “Diseño de un Sistema de Costos ABC para la mejora en la toma de decisiones estratégicas en un restaurante”

<b>Deficiente: 1</b>	<b>Regular: 2</b>	<b>Bueno: 3</b>	<b>Muy bueno: 4</b>
----------------------	-------------------	-----------------	---------------------

Indicadores	Criterios	Puntuación			
		1	2	3	4
Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible				x
Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems			x	
Suficiencia	Los ítems son suficientes para medir los indicadores de las variables				x
Validez	El instrumento es capaz de medir lo que se requiere				x
Viabilidad	Es viable su aplicación				x
<b>Puntaje parcial</b>					
<b>Puntaje total</b>		<b>19</b>			

### Valoración

5 a 11: No válido (rechazar)

12 a 14: No válido (reformular)

15 a 17: Válido (mejorar)

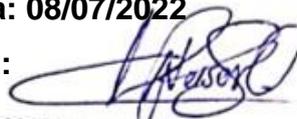
18 a 20: Válido (aplicar)

### Observaciones

.....  
.....

Fecha: 08/07/2022

Firma:



NEISER OMAR PÉREZ SALDAÑA  
INGENIERO INDUSTRIAL  
Reg. CIP. 179412

No. Colegiatura: 179412

## Universidad Señor de Sipán

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

### FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del experto: Estela Gonzales Diana Raquel

Grado Académico: Universitario

Cargo e Institución: Administradora – Arka Perú S.A.C.

Nombre del instrumento a validar: Entrevista

Autor del instrumento: Haro Jiménez Félix Julián, Sánchez Rojas Lucero Estefany

Título del Proyecto de Tesis: “Diseño de un Sistema de Costos ABC para la mejora en la toma de decisiones estratégicas en un restaurante”.

<b>Deficiente: 1</b>	<b>Regular: 2</b>	<b>Bueno: 3</b>	<b>Muy bueno: 4</b>
----------------------	-------------------	-----------------	---------------------

Indicadores	Criterios	Puntuación			
		1	2	3	4
Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible				X
Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems				X
Suficiencia	Los ítems son suficientes para medir los indicadores de las variables				X
Validez	El instrumento es capaz de medir lo que se requiere			X	
Viabilidad	Es viable su aplicación				X
<b>Puntaje parcial</b>					
<b>Puntaje total</b>		<b>19</b>			

#### Valoración

- 5 a 11: No válido (rechazar)
- 12 a 14: No válido (reformular)
- 15 a 17: Válido (mejorar)
- 18 a 20: Válido (aplicar)

#### Observaciones

.....  
 .....

**Fecha: 12/07/2022**

**Firma:**



**No. Colegiatura: 231274**

DIANA RAQUEL ESTELA GONZALES  
 INGENIERA INDUSTRIAL  
 REG. CIP. 231274

## Universidad Señor de Sipán

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

### FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del experto: Estela Gonzales Diana Raquel

Grado Académico: Universitario

Cargo e Institución: Administradora – Arka Perú S.A.C.

Nombre del instrumento a validar: Ficha de Observación

Autor del instrumento: Haro Jiménez Félix Julián, Sánchez Rojas Lucero Estefany

Título del Proyecto de Tesis: “Diseño de un Sistema de Costos ABC para la mejora en la toma de decisiones estratégicas en un restaurante”.

<b>Deficiente: 1</b>	<b>Regular: 2</b>	<b>Bueno: 3</b>	<b>Muy bueno: 4</b>
----------------------	-------------------	-----------------	---------------------

Indicadores	Criterios	Puntuación			
		1	2	3	4
Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible				X
Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems				X
Suficiencia	Los ítems son suficientes para medir los indicadores de las variables				X
Validez	El instrumento es capaz de medir lo que se requiere			X	
Viabilidad	Es viable su aplicación				X
<b>Puntaje parcial</b>					
<b>Puntaje total</b>		<b>19</b>			

#### Valoración

5 a 11: No válido (rechazar)

12 a 14: No válido (reformular)

15 a 17: Válido (mejorar)

18 a 20: Válido (aplicar)

#### Observaciones

.....  
.....

Fecha: 12/07/2022

Firma:

DIANA RAQUEL ESTELA GONZALES  
INGENIERA INDUSTRIAL  
REG. CIP. 231274

No. Colegiatura: 2312

TÍTULO DE INVESTIGACIÓN	PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
<b>“DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTEO ABC PARA LA MEJORA EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN UN RESTAURANTE”</b>	¿Cómo debería estar diseñado el sistema de costeo ABC para los productos ofrecidos en el Restaurant campestre El Cacho en la ciudad de San Ignacio?	<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Diseñar un sistema de costos ABC para la mejora en la toma de decisiones estratégicas en el restaurante campestre El Cacho.	H1: Si se diseña un sistema de Costero ABC mejorará la toma de decisiones estratégicas en el restaurant campestre El Cacho.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Diseño de sistema de costos ABC	<b>POBLACION:</b> Todos los trabajadores del Restaurante Campestre El Cacho.	Cualitativa, Descriptiva y Aplicada
	La empresa maneja los costos de producción de manera tradicional, lo cual no le permite conocer los costos reales que se les debe de asignar a los productos ofrecidos, esto afecta la toma de decisiones estratégicas que debería tener en cuenta la empresa	. Objetivos específicos: ✓ Determinar todos los costos y actividades actuales involucrados en la producción de los productos ofrecidos por el restaurant	H0: Si se diseña un sistema de Costero ABC no mejorará la toma de decisiones estratégicas	<b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> Toma de Decisiones Estratégicas.	<b>MUESTRA:</b> Trabajadores del área de la cocina, las actividades a realizar y las hojas de costos que tiene la empresa.	Diseño de investigación es no experimental - transversal

	<p>para mejorar sus servicios y ser más competitivos.</p>	<p>campestre El Cacho.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñar el sistema de costeo ABC basado en la situación actual de la empresa.</li> <li>✓ Comparar los resultados antes y después del diseño del sistema de costeo ABC.</li> <li>✓ Evaluar la influencia del sistema de costeo ABC en la toma de decisiones del restaurant campestre El Cacho.</li> </ul>	<p>en el restaurant campestre El Cacho.</p>			
--	---	--	---	--	--	--

**“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”**



EL QUE SUSCRIBE:

Rosa Celia Pinzón Aranda- **ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA**, IDENTIFICADO CON DNI N° 27840462, EN REPRESENTACION DE LA EMPRESA **RESTAURANTE CAMPESTRE “El Cacho”**.

**AUTORIZA: Permiso para el recojo de la información pertinente y necesaria para el proyecto de investigación, denominado: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTEO ABC PARA LA MEJORA EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN UN RESTAURANTE”.**

Por el presente y que otorga el administrador de la empresa: NOMBRE DEL ADMINISTRADOR, **AUTORIZO** a los alumnos: Haro Jimenez Félix Julián y Sánchez Rojas Lucero Estefany estudiantes de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial y autores del trabajo de investigación denominado **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTEO ABC PARA LA MEJORA EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN UN RESTAURANTE”** al uso de dicha información que conforma el expediente técnico, así como hojas de datos, cálculos, ordenes de compras, entre otros para efectos exclusivamente académicos para la elaboración de la tesis de pregrado ya mencionada.

Se garantiza la absoluta confidencialidad de la información solicitada.

San Ignacio, 05 de octubre de 2022

Atentamente.

---

Administradora

**ACTA DE REVISIÓN DE SIMILITUD DE LA INVESTIGACIÓN**

Yo Jhoany Alejandro Valencia Arias docente del curso de P2202 - Investigación II del Programa de Estudios de Ingeniería Industrial y revisor de la investigación del (los) estudiante(s), Haro Jimenez Felix Julian y Sánchez Rojas Lucero Estefany, titulada:

Diseño de un sistema de costeo ABC para la mejora en la toma de decisiones estratégicas en un restaurante

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del 13%, verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN. Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la Directiva sobre índice de similitud de los productos académicos y de investigación en la Universidad Señor de Sipán S.A.C., aprobada mediante Resolución de Directorio N° 145-2022/PD-USS

Pimentel, 17 de diciembre de 2022



---

\_ Dr. Valencia Arias Jhoany Alejandro

Pasaporte N° AY765868

**FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y URBANISMO RESOLUCIÓN N° 0792-2022/FIAU-USS**

Pimentel, 19 de diciembre de 2022

**VISTOS:**

El Acta de reunión N° 026-2022/FIAU-II del Comité de investigación de la Escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL remitida mediante oficio 0200-2022/FIAU-II-USS de fecha 11 de noviembre de 2022, y;

**CONSIDERANDO:**

Que, de conformidad con la Ley Universitaria N° 30220 en su artículo 48° que a letra dice: "La investigación constituye una función esencial y obligatoria de la universidad, que la fomenta y realiza, respondiendo a través de la producción de conocimiento y desarrollo de tecnologías a las necesidades de la sociedad, con especial énfasis en la realidad nacional. Los docentes, estudiantes y graduados participan en la actividad investigadora en su propia institución o en redes de investigación nacional o internacional, creadas por las instituciones universitarias públicas o privadas.";

Que, de conformidad con el Reglamento de grados y títulos en su artículo 21° señala: "Los temas de trabajo de investigación, trabajo académico y *tesis* son aprobados por el Comité de Investigación y derivados a la facultad o Escuela de Posgrado, según corresponda, para la emisión de la resolución respectiva. El periodo de vigencia de los mismos será de dos años, a partir de su aprobación. En caso un tema perdiera vigencia, el Comité de Investigación evaluará la ampliación de la misma.

Que, de conformidad con el Reglamento de grados y títulos en su artículo 24° señala: La tesis es un estudio que debe denotar rigurosidad metodológica, originalidad, relevancia social, utilidad teórica y/o práctica en el ámbito de la escuela profesional. Para el grado de doctor se requiere una tesis de máxima rigurosidad académica y de carácter original. Es individual para la obtención de un grado; es individual o en pares para obtener un título profesional. Asimismo, en su artículo 25° señala: "El tema debe responder a alguna de las líneas de investigación institucionales de la USS S.A.C."



Que, según documentos de vistos el Comité de investigación de la Escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL acuerda aprobar modificar, **el tema de la tesis** a cargo de los estudiantes o egresados que se detallan en el anexo de la presente Resolución.

Estando a lo expuesto, y en uso de las atribuciones conferidas y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1º: MODIFICAR, el tema de la Tesis perteneciente** a la línea de investigación de INFRAESTRUCTURA, TECNOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE, a cargo de los estudiantes o egresados del Programa de estudios de **INGENIERÍA INDUSTRIAL** según se detalla en el anexo de la presente Resolución.

**ARTÍCULO 2º: DEJAR SIN EFECTO,** toda Resolución emitida por la Facultad que se oponga a la presente Resolución.

**ANEXO**  
**MODIFICACIÓN DE TEMA DE TESIS**

AUTOR(ES)	TEMA DE TESIS ACTUAL	TEMA DE TESIS ANTERIOR	RESOLUCIÓN PREVIA
<p style="text-align: center;">HARO JIMENEZ FELIX JULIAN SANCHEZ ROJAS LUCERO ESTEFANY</p>	<p style="text-align: center;">DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTEO ABC PARA LA MEJORA EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN UN RESTAURANTE</p>	<p style="text-align: center;">IMPLEMENTACION DEL METODO ABC PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN GESTIÓN LOGÍSTICA EN LA MOLINERA EL PACÍFICO</p>	<p style="text-align: center;">RESOLUCIÓN N° 0602-2022/FIAUUSS</p>
<p style="text-align: center;">MENDOZA BARRIOS MARIA ESTEFANY</p>	<p style="text-align: center;">MEJORA CONTINUA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN Y MONTAJE INDUSTRIAL CHICLAYO 2022</p>	<p style="text-align: center;">IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DEMING PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA SEGEMOC SAC, CHICLAYO</p>	<p style="text-align: center;">RESOLUCIÓN N° 0602-2022/FIAUUSS</p>
<p style="text-align: center;">PASCO POMACHARI ELVIZ SAUL REVOLLEDO YOYERA YORLAN DEL PIERO</p>	<p style="text-align: center;">GESTIÓN DE INVENTARIO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LAS VENTAS DE LA EMPRESA FARMACÉUTICA SALUD Y VIDA, CHICLAYO 2022</p>	<p style="text-align: center;">GESTIÓN DE INVENTARIO SOBRE LA RENTABILIDAD EN LAS VENTAS DE LA FARMACIA SALUD Y VIDA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO - 2022</p>	<p style="text-align: center;">RESOLUCIÓN N° 0602-2022/FIAUUSS</p>

Pimentel, 19 de diciembre de 2022



DR. VICTOR ALEXCI TUESTA MONTEZA  
DECANO (E) FACULTAD DE INGENIERÍA,  
ARQUITECTURA Y URBANISMO  
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN SAC.  
CHICLAYO



DR. HALYN ALVAREZ VÁSQUEZ  
SECRETARIO ACADÉMICO | FACULTAD  
DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y URBANISMO  
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN SAC.  
CHICLAYO

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y  
ARCHÍVESE**

*Cc: Interesado, Archivo*

**FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y URBANISMO RESOLUCIÓN N° 0793-2022/FIAU-USS**

Pimentel, 19 de diciembre de 2022

**VISTOS:**

El Acta de reunión N° 026-2022/FIAU-II del Comité de investigación de la Escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL remitida mediante oficio 0200-2022/FIAU-II-USS de fecha 14 de diciembre de 2022, y;

**CONSIDERANDO:**

Que, de conformidad con la Ley Universitaria N° 30220 en su artículo 48° que a letra dice: "La investigación constituye una función esencial y obligatoria de la universidad, que la fomenta y realiza, respondiendo a través de la producción de conocimiento y desarrollo de tecnologías a las necesidades de la sociedad, con especial énfasis en la realidad nacional. Los docentes, estudiantes y graduados participan en la actividad investigadora en su propia institución o en redes de investigación nacional o internacional, creadas por las instituciones universitarias públicas o privadas.";

Que, de conformidad con el Reglamento de grados y títulos en su artículo 21° señala: "Los temas de trabajo de investigación, trabajo académico y *tesis* son aprobados por el Comité de Investigación y derivados a la facultad o Escuela de Posgrado, según corresponda, para la emisión de la resolución respectiva. El periodo de vigencia de los mismos será de dos años, a partir de su aprobación. En caso un tema perdiera vigencia, el Comité de Investigación evaluará la ampliación de la misma.

Que, de conformidad con el Reglamento de grados y títulos en su artículo 24° señala: La tesis es un estudio que debe denotar rigurosidad metodológica, originalidad, relevancia social, utilidad teórica y/o práctica en el ámbito de la escuela profesional. Para el grado de doctor se requiere una tesis de máxima rigurosidad académica y de carácter original. Es individual para la obtención de un grado; es individual o en pares para obtener un título profesional.



Asimismo, en su artículo 25° señala: “El tema debe responder a alguna de las líneas de investigación institucionales de la USS S.A.C.”.

Que, según documentos de vistos el Comité de investigación de la Escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL acuerda aprobar designación de asesor tema **tesis** a cargo de los estudiantes o egresados que se detallan en el anexo de la presente Resolución.

Estando a lo expuesto, y en uso de las atribuciones conferidas y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1°: DESIGNAR** el asesor perteneciente a la línea de investigación de INFRAESTRUCTURA, TECNOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE, a cargo de los estudiantes o egresados del Programa de estudios de **INGENIERÍA INDUSTRIAL** según se detalla en el anexo de la presente Resolución.

**ARTÍCULO 2°: DEJAR SIN EFECTO**, toda Resolución emitida por la Facultad que se oponga a la presente Resolución.

Pimentel, 19 de diciembre de 2022

**ANEXO**

**DESIGNACION DE ASESOR DE TEMA DE TESIS**

<b>AUTOR(ES)</b>	<b>TEMA DE TESIS</b>	<b>ASESOR</b>
HARO JIMENEZ FELIX JULIAN SANCHEZ ROJAS LUCERO ESTEFANY	DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTEO ABC PARA LA MEJORA EN LA TOMADE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN UN RESTAURANTE	DR. VALENCIA ARIAS JHOANY ALEJANDRO
PASCO POMACHARI ELVIZ SAUL REVOLLEDO YOVERA YORLAN DEL PIERO	GESTIÓN DE INVENTARIO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LAS VENTAS DE LA EMPRESA FARMACÉUTICA SALUD Y VIDA, CHICLAYO 2022	DR. VALENCIA ARIAS JHOANY ALEJANDRO

Pimentel, 19 de diciembre de 2022



**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE**

*Cc: Interesado, Archivo*

NOMBRE DEL TRABAJO

Turnitin TESIS\_FINAL\_HaroJimenez\_SanchezRojas.docx

RECuento DE PALABRAS

**15700 Words**

RECuento DE CARACTERES

**80407 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**62 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1017.0KB**

FECHA DE ENTREGA

**Sep 13, 2024 5:12 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Sep 13, 2024 5:13 PM GMT-5**

● **23% de similitud general**

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

- 19% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 16% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref