

d Nacional José Faustino Sánchez Carrión



Facultad de Ciencias Económicas Contables y Financieras

Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras

Tesis

La gerencia estratégica de costos y la toma de decisiones

en las fábricas de hielo de la provincia de Huaura

Para optar el Título Profesional de Contador Público

Presentado por el Bachiller:

Salazar Díaz, Rino Adolfo

Asesor:

Dr.CPCC. Julio, Carbajal Romero

HUACHO - PERÚ

2018

NOMBRE DEL AUTOR

Salazar Díaz, Rino Adolfo

Asesor:

Dr.CPCC. Julio, Carbajal Romero



Dr. CPCC. JULIO CARRAJAL ROMERO

Asesor

Tesis

**La gerencia estratégica de costos y la toma de decisiones
en las fábricas de hielo de la provincia de Huaura**

JURADO EVALUADOR



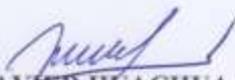
Mg.CPCC. NIDIA ELENA ROMERO HERBOZO

Presidente



Dr.CPCC. TEODORICO ÁNGEL VILLANUEVA RODRIGUEZ

Secretario



Mg.CPCC. FREDY JAVIER HUACHUA HUARANCCA

Vocal

DEDICATORIA:

A María Lourdes Díaz Medina, quien acompaña cada objetivo con el rol más importante, “Mi madre”.

A Wilfredo Ángel Henríquez Villarreal, quien guía el camino con su ejemplo, “Mi padre”.

AGRADECIMIENTO

A mi Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, a la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Financieras, a su Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras, y a sus docentes por las enseñanzas transmitidas.

A mis profesores, familia y amigos por nutrir mi camino con sus enseñanzas.

INDICE GENERAL

	Página
CARATULA	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
INDICE	
RESUMEN	
INTRODUCCION	
Capítulo I:	
Planteamiento del problema	
1.1. Descripción de la realidad problemática	01
1.2. Formulación de Problema	03
1.2.1. Problema General	03
1.2.2. Problemas Específicos	03
1.3. Objetivo de la Investigación	03
1.3.1. Objetivo General	03
1.3.2. Objetivos Específicos	04
1.4. Justificación de la investigación	04
1.5. Delimitación del estudio	04
1.6. Viabilidad del Estudio	05
Capítulo II:	
Marco teórico	
2.1. Antecedentes de la Investigación	06
2.2. Bases teóricas	07

2.2.1. Gerencia Estratégica de Costos	07
2.2.2. La Cadena de Valor	10
2.2.3. La toma de decisiones	13
2.3. Definiciones conceptuales	17
2.4. Formulación de hipótesis	18
2.4.1. Hipótesis general	18
2.4.2. Hipótesis específicas	18
Capítulo III:	
Metodología	
3.1. Diseño metodológico	20
3.1.1. Tipo de investigación	20
3.1.2. Nivel de investigación	20
3.1.3. Diseño	20
3.1.4. Enfoque	20
3.2. Población y Muestra	20
3.2.1. Población	20
3.2.2. Muestra	21
3.3. Operacionalización de variables e indicadores	23
3.4. Técnicas de recolección de datos	23
3.4.1. Técnicas empleadas	23
3.4.2. Descripción de los instrumentos	23
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información	24
Capítulo IV:	
Resultados	
Presentación de cuadros, gráficos e interpretaciones	25

Capítulo V:**Discusión, conclusiones y recomendaciones**

5.1. Discusiones	36
5.2. Conclusiones	39
5.3. Recomendaciones	40

Capítulo VI:**Fuentes de información**

6.1. Fuentes Bibliografía	41
6.2. Fuentes Documentales	41
6.3. Fuentes Electrónicas	42

ANEXO

01: Instrumentos para la toma de datos	43
---	----

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferenciación entre costos tradicionales y la gerencia estratégica de costos	08
Tabla 2. Los Sistemas de información	25
Tabla 3. Definición de sus procesos internos	26
Tabla 4. Utilidad de la información	27
Tabla 5. Formulación del plan estratégico	28
Tabla 6. Definición de la cadena de valor	29
Tabla 7. Desarrollo un análisis de posicionamiento estratégico en el mercado	30
Tabla 8. Análisis de los causales de costos	31
Tabla 9. Influencia de la gerencia estratégica en la toma de decisiones	32
Tabla 10. El análisis de la cadena de valor influye en la toma de decisiones	33
Tabla 11. Análisis del posicionamiento estratégico en la toma de decisiones	34
Tabla 12. Análisis de las causales de costos y la toma de decisiones	35
Tabla 13. Contrastación de la hipótesis general	36
Tabla 14. Contrastación de la hipótesis específica (1)	37
Tabla 15. Contrastación de la hipótesis específica (2)	38
Tabla 16. Contrastación de la hipótesis específica (3)	39

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Postulados de la gerencia estratégica de costos	09
Figura 2. Modelo de cadena de valor	25
Figura 3. Nivel de decisiones	26
Figura 4. Los Sistemas de información	25
Figura 5. Definición de sus procesos internos	26
Figura 6. Utilidad de la información	27
Figura 7. Formulación del plan estratégico	28
Figura 8. Definición de la cadena de valor	29
Figura 9. Desarrollo un análisis de posicionamiento estratégico en el mercado	30
Figura 10. Análisis de los causales de costos	31
Figura 11. Influencia de la gerencia estratégica en la toma de decisiones	32
Figura 12. El análisis de la cadena de valor influye en la toma de decisiones	33
Figura 13. Análisis del posicionamiento estratégico en la toma de decisiones	34
Figura 14. Análisis de las causales de costos y la toma de decisiones	35

RESUMEN

Objetivo: Determinar la medida en que la gerencia estratégica de costos influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura.

Métodos: La población de estudio fueron 53 personas. La muestra fueron 47 personas, que desarrollan actividades contables y administrativas en fábricas dedicadas a la producción de hielo en la provincia de Huaura.

Resultados: Los resultados muestran que existe una fuerte relación entre la gerencia estratégica de los costos, así como con la cadena de valor, con el análisis del posicionamiento estratégico y el análisis causal de los costos, con la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de Provincia de Huaura.

Palabras clave: gestión estratégica de costes, toma de decisiones.

ABSTRACT

Objective: Determine the extent to which strategic cost management influences decision making in the Ice Factories of the Province of Huaura.

Methods: The study population was 53 people. The sample was 47 people, who develop accounting and administrative activities in factories engaged in the production of ice in the province of Huaura.

Results: The results show that there is a strong relationship between the strategic management of costs, as well as the value chain, the analysis of the strategic positioning and the analysis of the causes of costs, in the decision making in the Ice Factories of the Province of Huaura.

Keywords: strategic cost management, decision making.

INTRODUCCION

La empresa en esta segunda década del siglo XXI, con un mercado muy globalizado y con economías muy dinámicas, necesita identificar herramientas que permitan gestionar competitivamente sus estrategias en el mercado.

La toma de decisiones considerado como un proceso que permite manejar información para generar conocimiento y se tengan una menor incertidumbre.

Las fábricas de hielo, por su mismo giro del negocio y sus márgenes de utilidad, tienen la necesidad imperiosa de evaluar permanente sus costos, que permitan fortalecer sus estrategias y adaptarlas rápidamente frente a los cambios de mercado.

Este trabajo, trata precisamente de poder entender esa firme relación que existe entre la herramienta privativa del Contador Público como son las estrategias de costos que pueden adoptarse, frente a las estrategias genéricas de las empresas de fábrica de hielo y la toma de decisiones en su contexto de las actividades que generan valor, el análisis de la posición estratégica y el análisis causal de los costos. Por lo tanto sirva de motivación y de punto de partida para otro tipo de investigaciones para el fortalecimiento de las fábricas peruanas y su manejo más competitivo.

Rino Adolfo, Salazar Díaz

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la realidad problemática

La globalización, el avance acelerado de la tecnología sumado a los cambios económicos a nivel mundial hacen que las empresas compitan con otras, para ello deben de aplicar estrategias que le posibiliten lograr la competitividad esperada.

El desarrollo de nuevas estructuras organizativas, el uso de nuevas tecnologías han aumentado las competencias, sumado a la exigencia de nuevas formas de información para utilizarlas en las decisiones empresariales. Todo ello, hace necesario que el contador tenga la obligación de asumir nuevas funciones, actividades, procesos para brindar a los usuarios nuevas formas de documentos y de presentación de la información para su conocimiento.

Asimismo, hoy en día los requerimientos de información se han convertido en imprescindibles la competitividad, debido a los nuevos contextos y necesidades para satisfacción de clientes, a entre otros, hacen que la información de los costos se conviertan en una herramienta importante y necesaria.

Los sistemas de costos es un conjunto de tareas, procedimientos y recursos que disponen las empresas industriales con el objetivo de registrar todas las operaciones que están relacionadas en el proceso de transformación, permitiendo determinar el costo total, e imputar el costo unitario a los productos y obtener información de costos en forma resumida que servirán de base para que los responsables de la empresa tengan conocimiento de lo invertido en las compras, con la finalidad de generar una mejor rentabilidad.

Con frecuencia los responsables de las empresas se preocupan por obtener información de costos considerándola muy importante porque esta se utilizara para desarrollar estrategias con

el objetivo de alcanzar ventajas competitivas que le permitan posicionarse en el mercado donde desarrollan sus actividades.

Cuando se habla del objetivo principal de la gestión de los costos es hacer más competitivo el producto, con costos bajos, sin alterar su calidad, asumiendo nuevas formas para calcular los costos de los procesos, actividades, productos mediante procesos de mejoramiento continuo, implicando además su análisis con respecto a las estrategias empresariales.

Actualmente existen problemas en las empresas que fabrican hielo relacionados con la gestión de los costos, como el desconocimiento de uso de herramientas para la evaluar los costos, en principio toda empresa debe tener la capacidad de determinar la rentabilidad del negocio a través de un estudio del comportamiento de sus costos.

El análisis de los costos siempre ha sido y será una preocupación de los responsables de las empresas, pues de ello dependen las decisiones que se tomen, la gerencia estratégica de los costos es muy importante, pues toma en cuenta aspectos que están ligados a la organización, a sus proveedores, clientes, y competidores. La gerencia estratégica de costos utilizará los costos para analizarlos y a la vez desarrollar estrategias con el único objetivo de generar ventajas competitivas para la empresa en el mercado donde se desarrolla.

Asimismo, existe la necesidad de redefinir el objetivo tradicional del sistema de costos para que la actividad a la que se dedica la fábrica de hielo sea más eficiente teniendo en cuenta las exigencias de los clientes, la calidad del producto, al mejoramiento de los procesos y al uso de las nuevas tecnologías que se utilizarán para la obtención del sistema de información de costos la cual será utilizada para una gestión eficiente y eficaz, llegando a ser competitivo en el mercado.

Ante esta necesidad surge, la gestión estratégica de costos, tratando de vincular la información de costos con frecuencia a aspectos muy importantes para las empresas como la

cadena de valor, este análisis servirá para orientar las capacidades del entorno internas y externo de la empresa, lo que permitirá obtener información para el desarrollo de ventajas competitivas orientadas a la mejora continua de la calidad, y un mejor servicio a los clientes entre otros.

1.2. Formulación de Problema

1.2.1. Problema General.

¿En qué medida la gerencia estratégica de costos influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura?

1.2.2. Problemas Específicos.

- ¿En qué medida la gerencia estratégica de costos influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis de la cadena de valor?
- ¿En qué grado la gerencia estratégica de costos influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis del posicionamiento estratégico?
- ¿En qué nivel la gerencia estratégica de costos influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis de las causales de costos?

1.3. Objetivo de la Investigación

1.3.1. Objetivo General.

Determinar la medida en que la gerencia estratégica de costos influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Establecer la medida en que la gerencia estratégica de costos influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis de la cadena de valor.
- Establecer el grado en que la gerencia estratégica de costos influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis del posicionamiento estratégico.
- Establecer el nivel en que la gerencia estratégica de costos influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis de las causales de costos.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación práctica.

Existe la necesidad práctica de encontrar las explicaciones sobre la relación que hay entre la gerencia estratégica de costos y por otro lado la toma de decisiones en las fábricas de hielo de la provincia de Huaura.

El estudio de este problema nos permitirá analizar sus características e identificar sus componentes, con el fin de llegar a establecer conclusiones concretas y proceder a proponer las recomendaciones necesarias, planteando alternativas de solución pertinentes.

1.5. Delimitación del estudio

a. Delimitación Espacial.

La investigación se desarrollará en los ambientes de las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura.

b. Delimitación Temporal.

La Investigación considerará la información recolectada a través de diversas fuentes para el año 21018.

c. Delimitación Social.

La investigación involucrará a todo el personal que labora en Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, entre sus trabajadores de nivel administrativo y nivel directivo.

1.6. Viabilidad del Estudio

El desarrollo de la investigación fue posible y viable, ya que se cuentan con recursos necesarios, así como también el acceso a la información.

El trabajo tratará de demostrar la relación que hay entre la gerencia estratégica de costos y la toma de decisiones en las fábricas de hielo de la provincia de Huaura. Con ello, se podrá orientar o adoptar un sistema de costos que proporcione mayor y mejor información para tomar conocimiento y sirva a la toma de decisiones en las fábricas de hielo de la provincia de Huaura.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

(Chávez, 2013), en su trabajo tuvo como propósito, determinar la incidencia de la gestión estratégica de costos sobre la generación de valor de las empresas comercializadoras de vehículos de la provincia de Trujillo. La gestión estratégica de costos, se fundamenta en tres temas importantes: los inductores de costos, la cadena de valor, y el análisis del posicionamiento estratégico. La gestión diseñada e implementada en Autonort Trujillo S.A., trajo como consecuencia la generación de valor en las líneas de negocio, favoreciendo un control más eficiente de los costos a través del análisis de la cadena de valor y los inductores de costos logrando un mayor posicionamiento en el sector automotriz.

(Sandoval & Valderrama, 2017), esta investigación se propuso como objetivo contribuir con la toma de decisiones en la cadena de boticas Econosalud, proponiendo un sistema de gestión estratégica de costos GEC, que conlleven a la generación de valor de la empresa. La cadena de boticas presentaron fallas en la toma de decisiones, debido a la falta de la GEC, por lo cual, se recomendó implementar la propuesta, para evitar desviaciones y minimizar las fallas, obteniendo información precisa, en un tiempo oportuno, y significativa para mejorar la toma de decisiones.

(Castro, 2015), en su investigación concluye que el sistema de costos influye de manera significativa en la toma de decisiones de las empresas productoras de alimentos balanceados de la provincia de Huaura, dado que proporcionan información relevante para tomar decisiones que les permita resolver problemas, cumplir con sus metas y objetivos formulados en su planes.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gerencia Estratégica de Costos.

Sistema de Costos. (Amat & Soldevila, 2011), mencionan que los sistemas de costos son metodologías que se utilizan las empresas para conocer los costos y determinar el resultado.

El sistema de costos que elige una empresa dependerá de los siguientes factores:

- Características particulares de la empresa.
- Objetivos que se pretende alcanzar con el sistema.
- Requerimiento y necesidades de información.
- Costo del sistema.
- Información disponible.
- Sector de actividad en el que opera.

Según (Shank & Govindarajan, 1997), señalan que la gerencia estratégica es un análisis de los costos, realizados en forma rigurosa y tomando en cuenta los elementos estratégicos que aparecen en forma explícita, formal y consciente. Al evaluar los costos serán utilizados para el desarrollo de estrategias, con el propósito de alcanzar y mantener ventajas competitivas.

Por lo tanto, los sistemas de contabilidad de costos pueden ser útiles también en: evaluación de inventarios, decisiones de operación a corto plazo, pudiendo ayudar a mantener una ventaja competitiva sostenible.

La gerencia estratégica de costos proporciona soporte a la gestión de los negocios:

- Formulación de estrategias genéricas y específicas.
- Comunicación de estrategias y políticas.
- Formulación y desarrollo objetivos metas y acciones para implementar las estrategias.
- Establecimiento de controles operativos para supervisar el logro de objetivos y metas.
- Creación de ventajas competitivas.

La Gerencia Estratégica de Costos (GEC), es la utilización de la información de costos, que nos permite tomar decisiones con menos incertidumbre, lograr mejores resultados y dar un valor agregado más importante. La GEC resulta de la combinación de tres temas importantes: (1) análisis de la cadena de valor, (2) análisis del posicionamiento estratégico y (3) análisis de causales de costos.



Figura 1. Postulados de la gerencia estratégica de costos. Tomado del trabajo de Alejandro López, Gabriela Giacchini, Marcela Sosa, Eduardo Cobos, Carlos Marmolejo, Gustavo Donna

Para la contabilidad gerencial tradicional, los costos son básicamente función en el volumen de producción. En la GEC, el volumen de producción captura muy poco la evolución y el comportamiento de los costos. Se pueden establecer las causas:

- estructurales:
 - en el aprovechamiento de los niveles de negociación con los clientes y/o proveedores a través de la cadena de valores de la empresa,
 - en el compromiso del grupo de trabajo,
 - en la configuración del producto, la eficiencia y distribución de la planta de hielo,
 - en la gerencia de calidad total,
 - en la utilización de la capacidad.
- básicas de ejecución:
 - complejidad, de las línea de productos que se ofrece,

- escala, en la cuantía de la inversión en las áreas de fabricación, I+D y marketing,
- experiencia en el rubro desarrollado,
- extensión, en cuanto al grado de integración vertical,
- tecnologías utilizadas.

Entonces, tenemos ideas claves:

- El análisis estratégico.
- Explicar la posición de costo.
- Un marco particular del análisis de costos, que marca su posicionamiento.

Tabla 1.

Diferenciación entre costos tradicionales y la gerencia estratégica de costos

	Costos Tradicionales	Gerencia estratégica de Costos
Forma de analizar los Costos	En función de productos, clientes y funciones. Con un enfoque muy marcado hacia lo interno. El valor agregado es un concepto clave.	En función de las diferentes etapas de la totalidad de la cadena de valores, de la cuál la compañía forma parte. Con un enfoque muy marcado hacia lo externo. El valor agregado se considera como un concepto fuertemente limitado.
Objetivos del análisis de Costos	Tres objetivos se aplican totalmente sin tener en cuenta el contexto estratégico: mantenimiento de registros, administración por excepción y solución de problemas.	Aunque los tres objetivos siempre están presentes, el diseño de los sistemas de gerencia de costos cambia sustancialmente según el posicionamiento estratégico que tenga la compañía, bien sea bajo una estrategia de liderazgo en costos o de diferenciación de producto.
Interpretación del comportamiento de los costos	El costo es básicamente función del volumen de producción: costo variable, fijo, escalonado y combinado.	El costo es una función de las selecciones estratégicas sobre el esquema de competir y de habilidades gerenciales para ejecutar las selecciones estratégicas, en función de las causales estructurales de costo y de las causales de ejecución de costo.

Nota. Fuente: Govindarajan Vijay y Shank John (1995). Gerencia Estratégica de Costos. Colombia: Norma, p.

2.2.2. La Cadena de Valor.

La cadena de valor (CV), es una herramienta que describe la gama completa de actividades requeridas de un producto o servicio desde la concepción de la idea, pasando por las fases de producción o entrega del servicio, entrega a los consumidores finales a través del proceso de marketing y ventas, y disposición final y proceso de postventa.

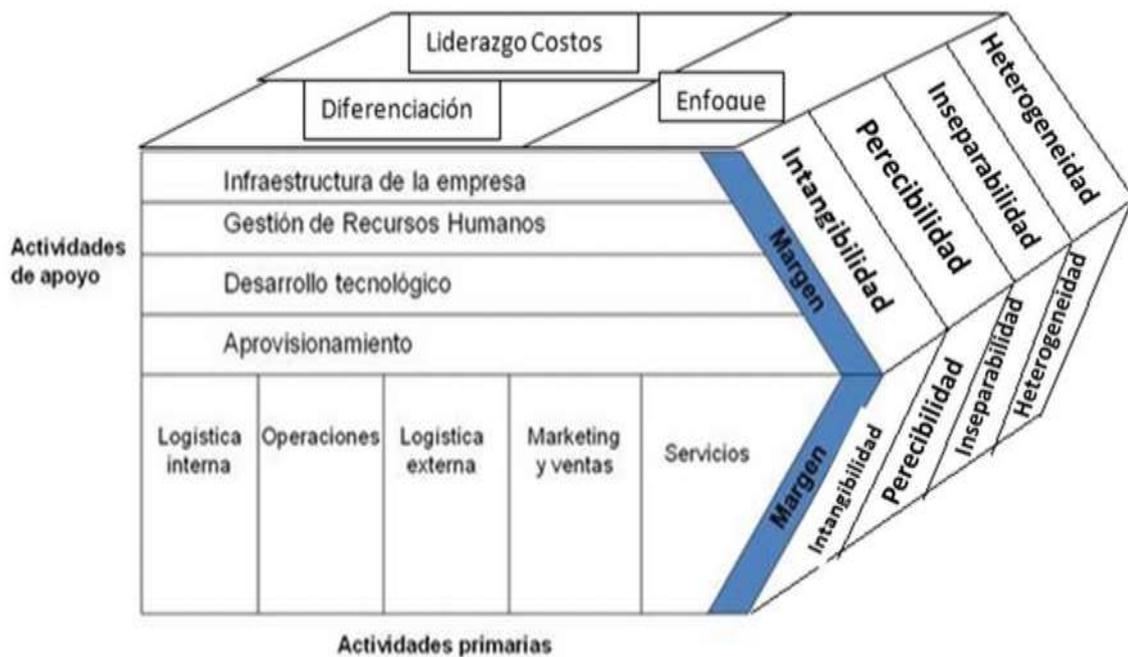


Figura 2. Modelo de cadena de valor. Tomado de https://www.researchgate.net/figure/Figura-3-Cruce-de-estrategias-genericas-cadena-de-valor-y-caracteristicas-de-servicios_fig2_314237352

Considerando en su forma general, toma la forma que se describe en la Figura 2. Como se puede ver, las operaciones (producción) es solo uno de una serie de enlaces de valor agregado. Por otra parte, hay rangos de actividades dentro de cada eslabón de la cadena. Aunque a menudo se representa como una vertical los encadenamientos y suelen ser bidireccionales.

La Cadena de Valor (CV), es un modelo gráfico y teórico que permite describir actividades desarrolladas en una empresa con el propósito de proporcionar valor al cliente así como también a la empresa.

Una vez definida la Cadena de Valor (CV), podemos establecer:

- La posibilidad de generar valor basado en los ingresos.
- El incremento de los márgenes.

Estas dos acciones son esenciales para la vida empresarial. Las unidades productivas generan valor, transformando sus materias primas en productos que necesitan las personas. Asimismo, podemos afirmar que en base a la identificación de la CV la empresa tiene una ventaja competitiva logrando aumentar los márgenes, analizar sus costos, reduciéndolo al máximo y sobre todo generando mayores ventas.

Descripción de la Cadena de Valor (CV)

Según (Porter, 1986), toda empresa presenta un grupo de actividades con el propósito de almacenar materias primas, producir, almacenar productos terminados, llevarlos al mercado, entregarlos y brindar un servicio de postventa. Todas las actividades pueden ser presentadas en la CV, así tenemos:

Margen: es la diferencia entre el valor total y el costo de desempeñar las actividades.

Actividades de valor: son las diferentes actividades que desarrolla una empresa y podemos dividirla en dos tipos:

1. **Actividades Primarias:** actividades implicadas en la transformación física del producto, su venta al cliente, la transferencia y asistencia posterior. Se dividen en:
 - **Logística interna:** se gestionan y administran las actividades de recepción y almacenamiento de las materias primas. A mayor eficiencia de la logística interna, mayor es el valor generado.
 - **Operaciones:** toman las materias primas y crean sus productos. Entonces, cuanto más eficiente sus operaciones, se generan mejores niveles de ahorro.

- Logística externa: el centro de la producción genera productos terminados y son guardados en los almacenados de productos terminados o se entregan a mayoristas, distribuidores, e incluso a los consumidores finales.
 - Marketing y Ventas: dependiendo de los canales de comercialización identificados y propuestos en las estrategias de marketing y ventas, se desarrolla el proceso de mercadeo y de venta.
 - Servicios: actividad final proporcionando los productos o servicios loa clientes y realizando las actividades posteriores a la venta del producto.
2. Actividades de Apoyo: Michael Porter, establece que son las que soportan las actividades primarias, muchas no asociadas a las actividades primarias pero apoyan a la cadena completa, como actividades de abastecimiento (compras), infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico, entre otras.

Posicionamiento Estratégico

La información contable referida a los costos tiene el objetivo de encaminar la aplicación de estrategias ya que existe una relación entre los costos y las estrategias existiendo relación común con los controles que se deben de establecer para el logro de las estrategias a aplicar. Asimismo, para la ejecución de las estrategias se requiere asumir tareas, experiencias sobre todo factores claves de éxito, el análisis estratégico está relacionados al direccionamiento estratégico, a los objetivos, y sobre todo a las estrategias que servirán de base para la aplicación de controles necesarios para su éxito, ello permitirá obtener las ventajas competitivas de la empresa sostenibles en el tiempo.

Causales del Costo

Las causales de costos son muy importantes en la gerencia de costos sobre todo en por la relación existente con la cadena de valor y el posicionamiento estratégico, determinándose que el costo no es una función exclusiva del volumen de producción sino

que su análisis se relaciona a una serie de factores como costos fijos y variables, el punto de equilibrio. Asimismo, incorpora una serie de modelos o herramientas en relación a la causalidad del costo influyendo ello en la toma de decisiones que se servirá de base para mejorar la gestión de la empresa.

2.2.3. La toma de decisiones

“La toma de decisiones es el proceso que lleva a la selección y ejecución de una acción que da respuesta a un problema y que permite la consecución de unos objetivos establecidos, es el proceso de identificar los problemas y resolverlos” Sánchez,(2011),Pág. 118

Por otro lado “La toma de decisiones es un proceso que se desarrolla en diferentes etapas, arranca con la identificación de un problema, y termina con la implementación de la alternativa elegida y la evaluación de su efectividad” Mochón, Morcillo, Mochón & Sáez (2014), Pág. 158

Podemos asegurar que la toma de decisiones es considerada hoy en día como parte integral de la gestión moderna, estas se toman como función principal de las personas que realizan gestión. Los administradores o gerentes toman cientos y cientos de decisiones subconscientemente o conscientemente como componente clave en la actuación de un gerente.

Las decisiones juegan un papel importante, porque determinan las actividades de organización y de gestión. Entonces se considera como el curso de acción que se elige a partir de un grupo de alternativas para alcanzar objetivos o metas de la empresa.

Asimismo, el proceso de toma de decisiones es un proceso continuo e básico de la gestión de cualquier empresa de fabricación. Las decisiones se toman en todos los niveles de gestión para garantizar que se logren los objetivos organizacionales o comerciales. Además, las decisiones conforman uno de los valores funcionales centrales que toda organización adopta e

implementa para garantizar un crecimiento y capacidad de conducción óptimos en términos de servicios y / o productos ofrecidos.

Como lo demuestran las definiciones, el proceso de tomar una decisión es un asunto de consulta realizado por una comunidad de profesionales para impulsar un mejor funcionamiento de cualquier organización. Por lo tanto, es una actividad continua y dinámica que se extiende a todas las demás actividades pertenecientes a la organización. Como se trata de una actividad continua, el proceso de tomar decisiones tiene una importancia vital en el funcionamiento de una empresa. Dado que las mentes intelectuales están involucradas en el proceso, requieren conocimiento científico sólido junto con habilidades y experiencia además de la madurez mental.

Además, el proceso de tomar decisiones se puede considerar como un sistema de control y equilibrio que mantiene a la organización creciendo tanto en direcciones verticales como lineales. Significa que el proceso de toma de decisiones busca un objetivo. Los objetivos son objetivos comerciales preestablecidos, misiones de la empresa y su visión. Para lograr estos objetivos, la empresa puede enfrentar muchos obstáculos en las áreas administrativa, operativa, de marketing y operativa. Ninguna decisión se presenta como un fin en sí misma, ya que puede desarrollar nuevos problemas para resolver. Cuando se resuelve un problema, surge otro, y así sucesivamente otros, de modo que son procesos continuos y dinámicos.

Tipo de decisiones.

Si bien las decisiones presentan 3 niveles: estratégicas, tácticas y operativas, los siguientes son los principales tipos de decisiones que toda organización debe tomar:



Figura 3. Nivel de decisiones. Tomado de http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria_y_gestion2/niveles_de_la_estructura__tipo_de_decisin.html

1. Decisiones programadas y no programadas.

Las decisiones programadas están relacionadas con los problemas de naturaleza repetitiva o asuntos de rutina. Se sigue un procedimiento estándar para abordar tales problemas. Estas decisiones las toman generalmente de nivel inferior. Las decisiones de este tipo pueden pertenecer a, por ejemplo: compra de materia prima, concesión de permiso a un empleado y suministro de bienes e implementos a los empleados, entre otras.

Las decisiones no programadas se relacionan con situaciones difíciles para las cuales no hay una solución fácil. Estos asuntos son muy importantes para la organización. Por ejemplo, la apertura de una nueva línea en la organización o un gran número de empleados ausentes de la organización o la entrada de nuevos productos o servicios en el mercado, etc., son las decisiones que normalmente se toman en el nivel superior.

2. Decisiones de rutina y estratégicas:

Las decisiones de rutina están relacionadas con el funcionamiento general de la organización. No requieren mucha evaluación y análisis, y pueden tomarse rápidamente. Se

delegan amplios poderes en los rangos inferiores para tomar estas decisiones dentro de la amplia estructura de políticas de la organización.

Las decisiones estratégicas son importantes y afectan los objetivos, las metas organizacionales y otros asuntos importantes de política. Estas decisiones generalmente implican grandes inversiones o fondos. Estos son de naturaleza no repetitiva y se toman después de un cuidadoso análisis y evaluación de muchas alternativas. Estas decisiones se toman en el nivel superior de gestión.

3. Decisiones tácticas (políticas) y operativas:

Las decisiones relacionadas con varios asuntos de política de la organización son decisiones de política. Estos son tomados por la alta dirección y tienen un impacto a largo plazo en el funcionamiento de la preocupación. Por ejemplo, las decisiones sobre la ubicación de la planta, el volumen de producción y los canales de distribución (tácticas), etc. son decisiones de política. Las decisiones operativas se relacionan con el funcionamiento cotidiano o las operaciones comerciales. Los gerentes de nivel medio e inferior toman estas decisiones.

Son decisiones operativas las decisiones sobre el pago de bonos a los empleados, dar una bonificación a los empleados, el cálculo de la bonificación con respecto a cada empleado entre otras.

4. Decisiones organizacionales y personales:

Cuando un individuo toma una decisión como ejecutivo en la capacidad oficial, se conoce como decisión de la organización. Si el ejecutivo toma una decisión a título personal (lo que afecta su vida personal), se conoce como decisión personal.

A veces, estas decisiones pueden afectar el funcionamiento de la organización también. Por ejemplo, si un ejecutivo deja la organización, puede afectar a la organización. Se puede

delegar la autoridad de tomar decisiones de organización, mientras que las decisiones personales no se pueden delegar.

2.3. Definiciones conceptuales

- Cadena de Valor: es un conjunto de actividades que una empresa realiza, que va desde las actividades primarias y secundarias, las actividades que adicionan valor y estructurales, las venta y pos venta.
- Costos: son los desembolsos de dinero que generarán beneficios de cara al futuro; son capitalizables e inventariarles.
- Decisiones de política. Están relacionadas con varios asuntos de política de la organización. Estos son tomados por la alta dirección y tienen un impacto a largo plazo en el funcionamiento de la preocupación.
- Decisiones de rutina están relacionadas con el funcionamiento general de la organización. No requieren mucha evaluación y análisis, y pueden tomarse rápidamente.
- Decisiones estratégicas son importantes y afectan los objetivos, las metas. organizacionales y otros asuntos importantes de política.
- Decisiones no programadas se relacionan con situaciones difíciles para las cuales no hay una solución fácil.
- Decisiones organizacionales y personales. Cuando un individuo toma una decisión como ejecutivo en la capacidad oficial, se conoce como decisión de la organización.
- Decisiones programadas están relacionadas con los problemas de naturaleza repetitiva o asuntos de rutina. Se sigue un procedimiento estándar para abordar tales problemas.

- Estrategia: Es el conjunto de actividades debidamente planificadas, cuyo propósito es el alineamiento de los recursos empresariales para alcanzar sus objetivos y metas propuestas.
- Gerencia Estratégica de Costos (GEC): es la utilización de parte de la gerencia/ administración del análisis de los costos, realizados en forma rigurosa y tomando en cuenta los elementos estratégicos que aparecen en forma explícita, formal y consciente, con el propósito de alcanzar y mantener ventajas competitivas.
- Modelos de decisiones: son abstracciones que permiten simplificar los problemas reales y proponer una solución con conclusiones lógicas que orienten la toma de decisiones.
- Sistema de Costos: es el conjunto de técnicas, procedimientos y recursos que las empresas utilizan para registrar los costos de producción, determinar el costo unitario y total, orientado a controlar todas las operaciones relacionadas al proceso productivo.
- Toma de Decisiones: es el proceso en todos los niveles de la empresa, mediante el cual al obtener información seleccionaran el mejor curso de acción a través de un conjunto de alternativas.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general.

La gerencia estratégica de costos influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura.

2.4.2. Hipótesis específicas.

- La gerencia estratégica de costos influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis de la cadena de valor.

- La gerencia estratégica de costos influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis del posicionamiento estratégico.
- La gerencia estratégica de costos influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis de las causales de costos.

Capítulo III

Metodología

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Tipo de investigación.

La investigación reúne los requisitos necesarios para ser definido como una investigación de tipo aplicada, en función a que los alcances son evidentemente prácticos, aplicándolos a una determinada población, y auxiliándose de leyes, normas, así como técnicas tanto para la recolección de datos como para su análisis y resumen.

3.1.2. Nivel de investigación.

La investigación tiene un nivel descriptivo y explicativo, complementado con herramientas estadísticas para su análisis, síntesis, deductivo.

3.1.3. Diseño.

La investigación tiene un diseño no experimental y transversal.

3.1.4. Enfoque.

La presente investigación responde a un enfoque cuantitativo dado que va de lo general a lo particular.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población.

Este trabajo trata de ver la necesidad de vincular a la gerencia estratégica de costos y su nivel de influencia en la toma de decisiones para las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura. Entonces, la población estará conformada por los trabajadores contables y administrativos de las fábricas de hielo ubicadas en la Provincia de Huaura.

En este contexto, presentamos los datos de empresas productoras de hielo provincia de Huaura, formales y que son representativas para nuestra investigación.

Fábrica de Hielo Tío Caramelo S.A.C

RUC: 20571177618

Número de RUC:	20571177618 - FABRICA DE HIELO TIO CARAMELO S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	FATICA S.A.C.		
Fecha de Inscripción:	22/09/2011	Fecha de Inicio de Actividades:	
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. PERALVILLO NRO. 3160 (COSTADO DE FABRICA INCA KOLA) LIMA - HUAURA - SANTA MARIA		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad de Comercio Exterior:	
Sistema de Contabilidad:	COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	3290 - OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.R. ▼		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA ▼		
Sistema de Emisión Electrónica:	-		
Emisor electrónico desde:	-		
Comprobantes Electrónicos:	-		
Afiliado al PLE desde:	01/01/2015		
Padrones :	NINGUNO ▼		

Esta fábrica presenta 16 trabajadores, entre personal que se dedica al aspecto contable y administrativo.

Transportes Gianfranco E.I.R.L

RUC : 20571472458

Número de RUC:	20571472458 - TRANSPORTES GIANFRANCO EIRL		
Tipo Contribuyente:	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	23/02/2013	Fecha de Inicio de Actividades:	
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL.TORIBIO ACOSTA NRO. 182 (ESPALDA CAMPO DEPORTES LA RABONA) LIMA - HUAURA - SANTA MARIA		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad de Comercio Exterior:	
Sistema de Contabilidad:	MANUAL		
Actividad(es) Económica(s):	4923 - TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA ▼		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA ▼		
Sistema de Emisión Electrónica:	-		
Emisor electrónico desde:	-		
Comprobantes Electrónicos:	-		
Afiliado al PLE desde:	01/01/2016		
Padrones :	NINGUNO ▼		

Esta empresa presenta 14 trabajadores, entre personal que se dedica al aspecto contable y administrativo.

A esta cantidad de personas debemos de sumar 23 personas de las 11 pequeñas empresas que se dedican a la producción de hielo pero en menor escala en la provincia de Huaura.

Entonces se considera para la investigación una población de 53 personas.

3.2.2. Muestra.

La muestra está conformada por el personal contable y administrativo que manejan las diferentes actividades de las empresas fabricantes de diferentes tipos de hielo, y que distribuyen en la provincia.

El tamaño de muestra ha sido definido utilizando el método probabilístico proporcional para poblaciones menores de 100,000, como es:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} P Q N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

- n Corresponde al tamaño de muestra.
- N La población.
- p Es la probabilidad de estar incluidas en la muestra, $p=0.5$.
- q Es la probabilidad de no estar incluidas en la muestra, $q=0.5$.
- Z En la curva normal y para un nivel confianza de 95 % , corresponde a $Z = 1.96$.
- ε Representa el error estándar de la estimación, se ha tomado el 0.05, proporción generalmente aceptado en investigaciones de este tipo.

Sustituyendo:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 53}{0.05^2 \times 52 + (0.5 \times 0.5 \times 1.96^2)}$$

$$n = 46.68 = 47$$

La muestra es de 47 personas, que desarrollan actividades contables y administrativas en fábricas dedicadas a la producción de hielo en la provincia de Huaura.

3.3. Operacionalización de variables e indicadores

Variable independiente: Gerencia estratégica de costos (GEC)

Definición: Es la utilización de parte de la gerencia/ administración del análisis de los costos, realizados en forma rigurosa y tomando en cuenta los elementos estratégicos que aparecen en forma explícita, formal y consciente, con el propósito de alcanzar y mantener ventajas competitivas.

Indicadores:

- Análisis de los costos.
- Elementos estratégicos.
- Ventaja competitiva.

Variable dependiente: Toma de decisiones

Definición: Es el proceso en todos los niveles de la empresa, mediante el cual al obtener información seleccionaran el mejor curso de acción a través de un conjunto de alternativas.

Indicadores:

- Proceso
- Información
- Decisiones

3.4. Técnicas de recolección de datos

3.4.1. Técnicas empleadas.

Fichaje, análisis de contenido y encuestas.

3.4.2. Descripción de los instrumentos.

Fichas de investigación de campo, guías de observación y cuestionario (ver en anexo 1)

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de datos, se utilizó de software aplicativo, una hoja de cálculo Excel para la generación de la información. Asimismo, este análisis utilizamos la estadística descriptiva para presentar los resultados logrados, y la estadística inferencia para la contrastación de hipótesis.

Capítulo IV

Resultados

Presentación de cuadros, gráficos e interpretaciones

1) La empresa cuenta con un sistema de información?

Tabla 2.

Los Sistemas de información

	frecuencia	fre.relativa	fre.relativa(%)	Fr.Acum.	Fr.Acum.(%)
Si	18	0.3830	38.30%	18	38.30%
No	27	0.5745	57.45%	45	95.74%
No sabe/no opina	2	0.0426	4.26%	47	100.00%
Totales	47	1.0000	100.00%		

Nota. Fuente: elaboración propia

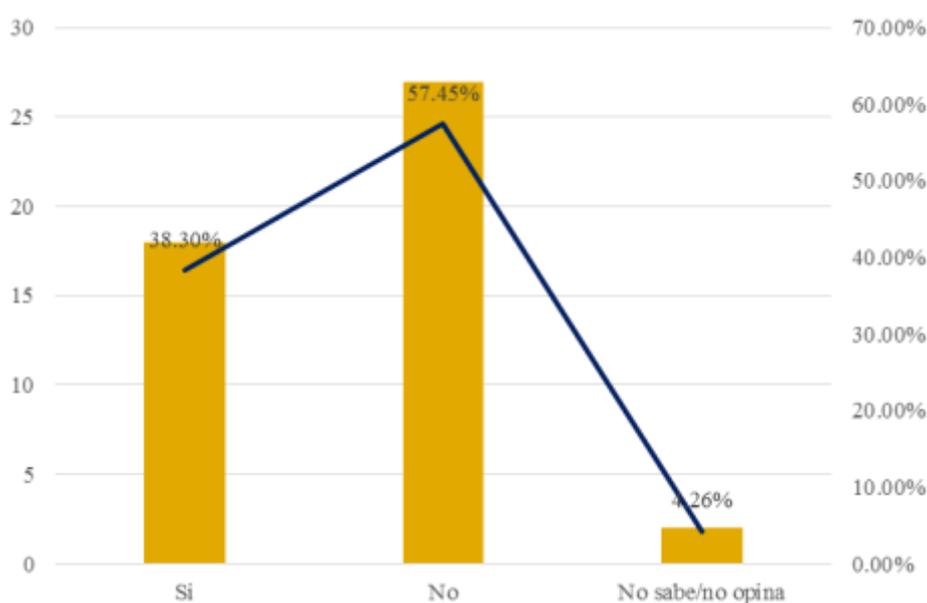


Figura 4. Los Sistemas de información. Fuente: Elaboración propia

Resultados: De los resultados logrados podemos señalar que el 57.45% señalan que no cuentan con un sistema de información, el 38.30% si lo tienen, y el 4.26% no sabe/no opina.

2) ¿La empresa ha definido claramente sus procesos internos?

Tabla 3.

Definición de sus procesos internos

	frecuencia	fre.relativa	fre.relativa(%)	Fr.Acum.	Fr.Acum.(%)
Si	28	0.5957	59.57%	28	59.57%
No	17	0.3617	36.17%	45	95.74%
No sabe/no opina	2	0.0426	4.26%	47	100.00%
Totales	47	1.0000	100.00%		

Nota. Fuente: elaboración propia

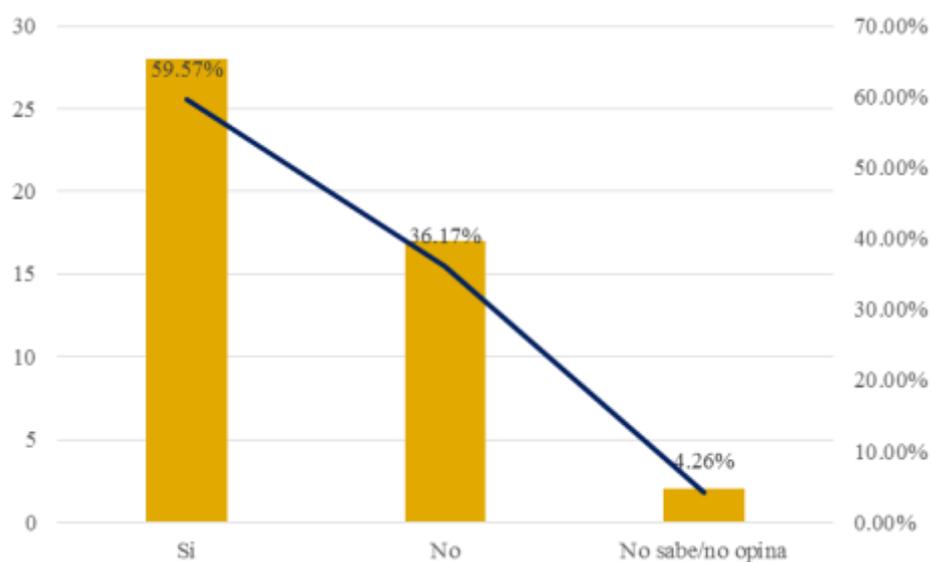


Figura 5. Definición de sus procesos internos. Fuente: Elaboración propia

Resultados: De los resultados logrados podemos señalar que el 59.57% ha definido claramente sus procesos internos, el 36.17% no lo ha realizado, y el 4.26% no sabe/no opina.

3) La generación de la información contable, es utilizada para:

Tabla 4.

Utilidad de la información

	frecuencia	fre.relativa	fre.relativa(%)	Fr.Acum.	Fr.Acum.(%)
La toma de decisiones	12	0.2553	25.53%	12	25.53%
Información para los accionistas	11	0.2340	23.40%	23	48.94%
Base para pagar los impuestos	24	0.5106	51.06%	47	100.00%
Totales	47	1.0000	100.00%		

Nota. Fuente: elaboración propia

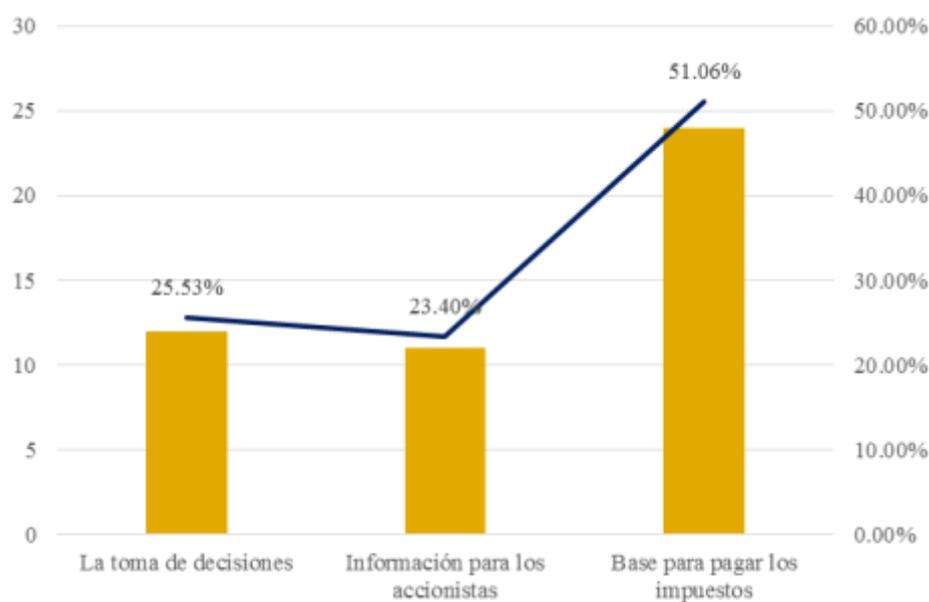


Figura 6. Utilidad de la información. Fuente: Elaboración propia

Resultados: De los resultados logrados podemos señalar que el 51.06% utiliza la información contable de base para pagar los impuestos, el 25.53% lo utiliza para la toma de decisiones, y el 23.40% lo utiliza como información para los accionistas.

4) ¿La empresa formula su plan estratégico?

Tabla 5.

Formulación del plan estratégico

	frecuencia	fre.relativa	fre.relativa(%)	Fr.Acum.	Fr.Acum.(%)
Se ha formula plenamente	21	0.4468	44.68%	21	44.68%
Se ha formula pero no aplicamos	15	0.3191	31.91%	36	76.60%
No sabe/no opina	2	0.0426	4.26%	38	80.85%
No se ha formula	9	0.1915	19.15%	47	100.00%
Totales	47	1.0000	100.00%		

Nota. Fuente: elaboración propia

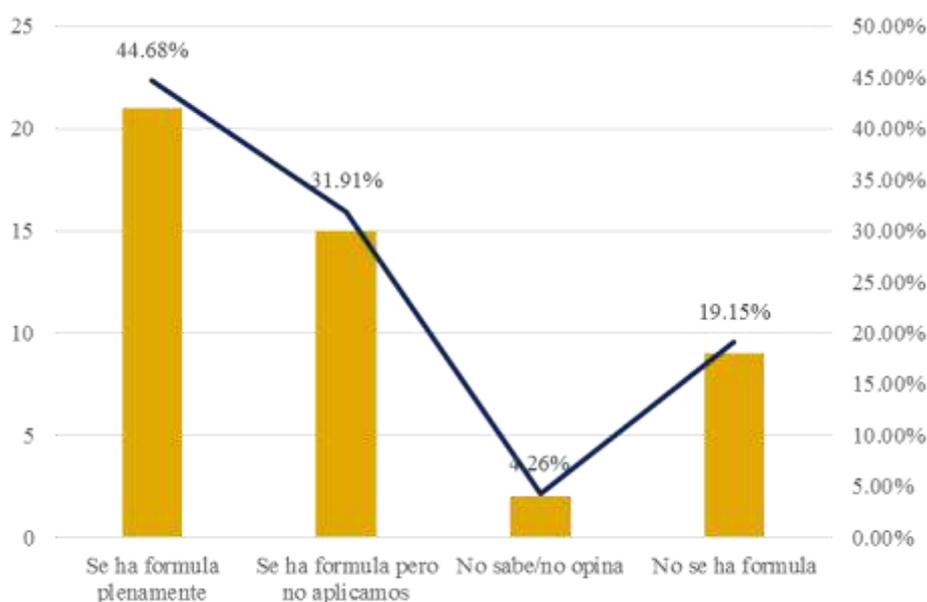


Figura 7. Formulación de plan estratégico. Fuente: Elaboración propia

Resultados: De los resultados logrados podemos señalar que el 44.68% ha formulado su plan estratégico el 31.91% lo ha formulado pero no lo aplica, el 19.15% no lo ha formulado, y el .426% no sabe/no opina.

5) ¿La empresa tiene definido claramente su Cadena de Valor para identificar el valor que tienen cada actividad?

Tabla 6.

Definición de la cadena de valor

	frecuencia	fre.relativa	fre.relativa(%)	Fr.Acum.	Fr.Acum.(%)
Si	31	0.6596	65.96%	31	65.96%
No	12	0.2553	25.53%	43	91.49%
No sabe/no opina	4	0.0851	8.51%	47	100.00%
Totales	47	1.0000	100.00%		

Nota. Fuente: elaboración propia

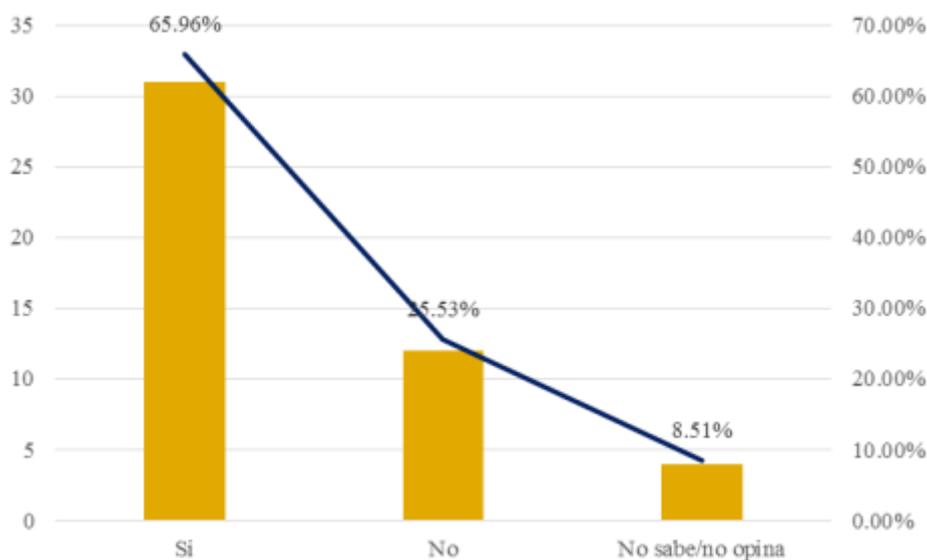


Figura 8. Definición de la cadena de valor. Fuente: Elaboración propia

Resultados: De los resultados logrados podemos señalar que el 65.96% de las empresas tiene definido claramente su Cadena de Valor para identificar el valor que tienen cada actividad, el 25.53% no lo han hecho, y el 8.51% no sabe/no opina.

6) ¿La empresa desarrolla un Análisis de posicionamiento estratégico en el mercado?

Tabla 7.

Desarrollo un análisis de posicionamiento estratégico en el mercado

	frecuencia	fre.relativa	fre.relativa(%)	Fr.Acum.	Fr.Acum.(%)
Si	10	0.2128	21.28%	10	21.28%
No	27	0.5745	57.45%	37	78.72%
No sabe/no opina	10	0.2128	21.28%	47	100.00%
Totales	47	1.0000	100.00%		

Nota. Fuente: elaboración propia

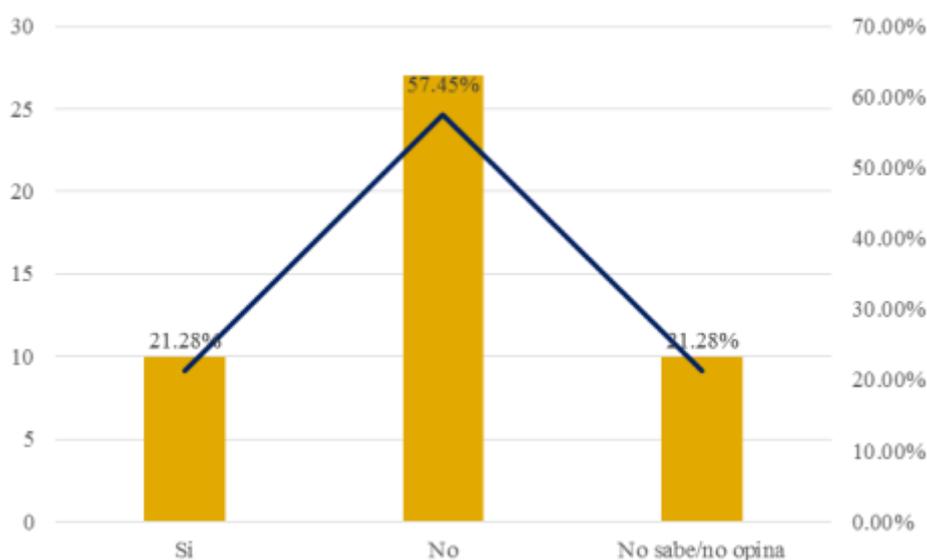


Figura 9. Desarrollo un análisis de posicionamiento estratégico en el mercado. Fuente: Elaboración propia

Resultados: De los resultados logrados podemos establecer que el 57.45% señalan que no han desarrollado un análisis de posicionamiento estratégico en el mercado, y el 21.28% si lo han hecho o no saben/no opinan.

7) ¿La empresa ha analizado los causales de costos, identificándolos como estructurales y de ejecución?

Tabla 8.

Análisis de los causales de costos

	frecuencia	fre.relativa	fre.relativa(%)	Fr.Acum.	Fr.Acum.(%)
Si	15	0.3191	31.91%	15	31.91%
No	31	0.6596	65.96%	46	97.87%
No sabe/no opina	1	0.0213	2.13%	47	100.00%
Totales	47	1.0000	100.00%		

Nota. Fuente: elaboración propia

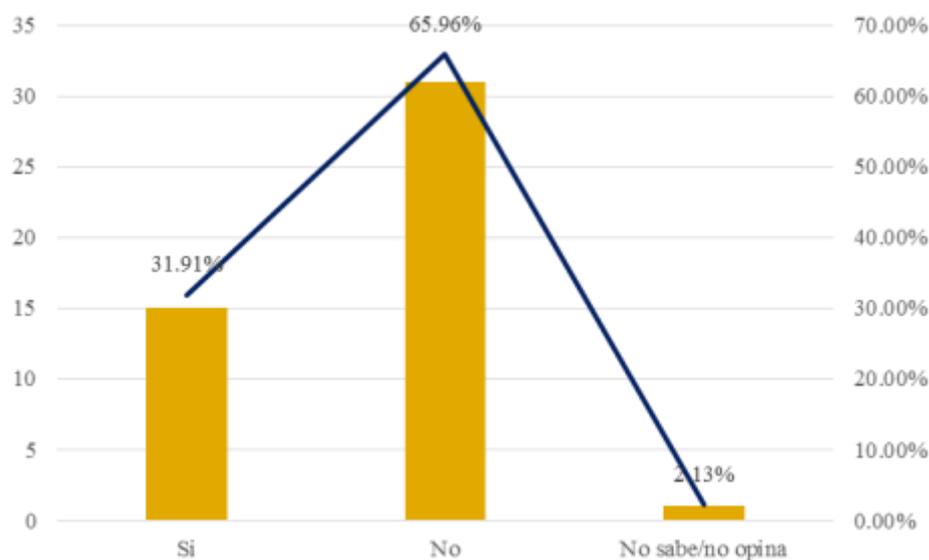


Figura 10. Nombre Fuente: Elaboración propia

Resultados: De los resultados logrados podemos establecer que el 65.96% no ha realizado un análisis de los causales de costos, identificándolos como estructurales y de ejecución, el 31.91% si lo ha realizado, y el 2.13% no sabe/no opina.

8) ¿Considera que la gerencia estratégica de costos influye en la toma de decisiones?

Tabla 9.

Influencia de la gerencia estratégica en la toma de decisiones

	frecuencia	fre.relativa	fre.relativa(%)	Fr.Acum.	Fr.Acum.(%)
Completamente de acuerdo	22	0.4681	46.81%	22	46.81%
De acuerdo	12	0.2553	25.53%	34	72.34%
No sabe/no opina	1	0.0213	2.13%	35	74.47%
En desacuerdo	5	0.1064	10.64%	40	85.11%
Completamente en desacuerdo	7	0.1489	14.89%	47	100.00%
Totales	47	1.0000	100.00%		

Nota. Fuente: elaboración propia

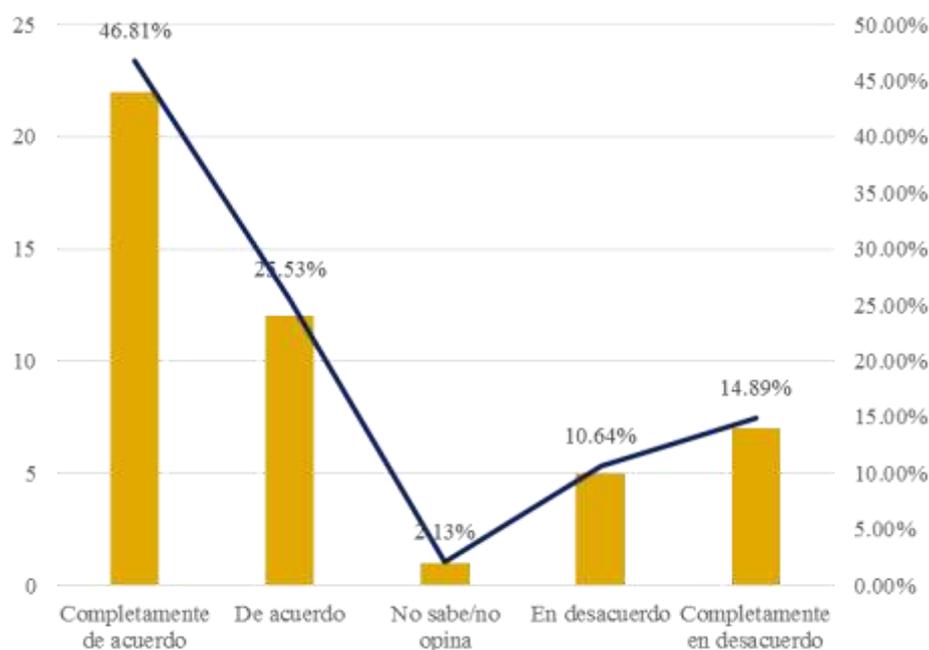


Figura 11. Influencia de la gerencia estratégica en la toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia

Resultados: De los resultados logrados podemos señalar que el 46.81% están completamente de acuerdo al considerar que la gerencia estratégica de costos influye en la toma de decisiones, el 25.53% están de acuerdo, el 14.89% están completamente en desacuerdo, el 10.64% están en desacuerdo, y el 2.13% no sabe/no opina.

9) ¿Considera que el análisis de la cadena de valor influye en la toma de decisiones?

Tabla 10.

El análisis de la cadena de valor influye en la toma de decisiones

	frecuencia	fre.relativa	fre.relativa(%)	Fr.Acum.	Fr.Acum.(%)
Completamente de acuerdo	13	0.2766	27.66%	13	27.66%
De acuerdo	20	0.4255	42.55%	33	70.21%
No sabe/no opina	3	0.0638	6.38%	36	76.60%
En desacuerdo	7	0.1489	14.89%	43	91.49%
Completamente en desacuerdo	4	0.0851	8.51%	47	100.00%
Totales	47	1.0000	100.00%		

Nota. Fuente: elaboración propia

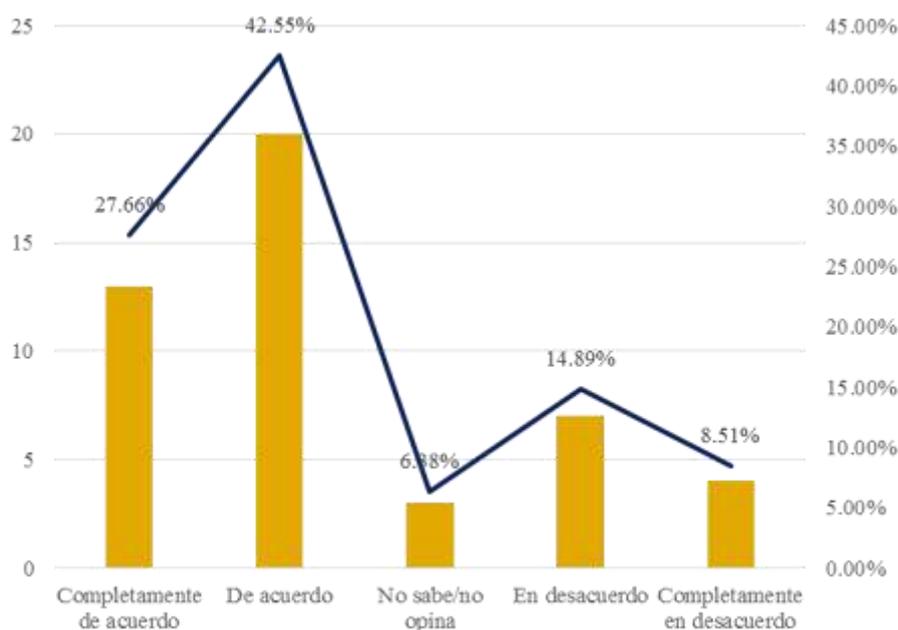


Figura 12. El análisis de la cadena de valor influye en la toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia

Resultados: De los resultados logrados podemos apreciar que el 42.55% está de acuerdo al considerar que el análisis de la cadena de valor influye en la toma de decisiones, el 27.66% están completamente de acuerdo, el 14.89% están en desacuerdo, el 8.51% están completamente en desacuerdo, y el 6.38% no sabe/no opina.

10) ¿Considera que el análisis del posicionamiento estratégico influye en la toma de decisiones?

Tabla 11.

Análisis del posicionamiento estratégico en la toma de decisiones

	frecuencia	fre.relativa	fre.relativa(%)	Fr.Acum.	Fr.Acum.(%)
Completamente de acuerdo	11	0.2340	23.40%	11	23.40%
De acuerdo	21	0.4468	44.68%	32	68.09%
No sabe/no opina	6	0.1277	12.77%	38	80.85%
En desacuerdo	7	0.1489	14.89%	45	95.74%
Completamente en desacuerdo	2	0.0426	4.26%	47	100.00%
Totales	47	1.0000	100.00%		

Nota. Fuente: elaboración propia

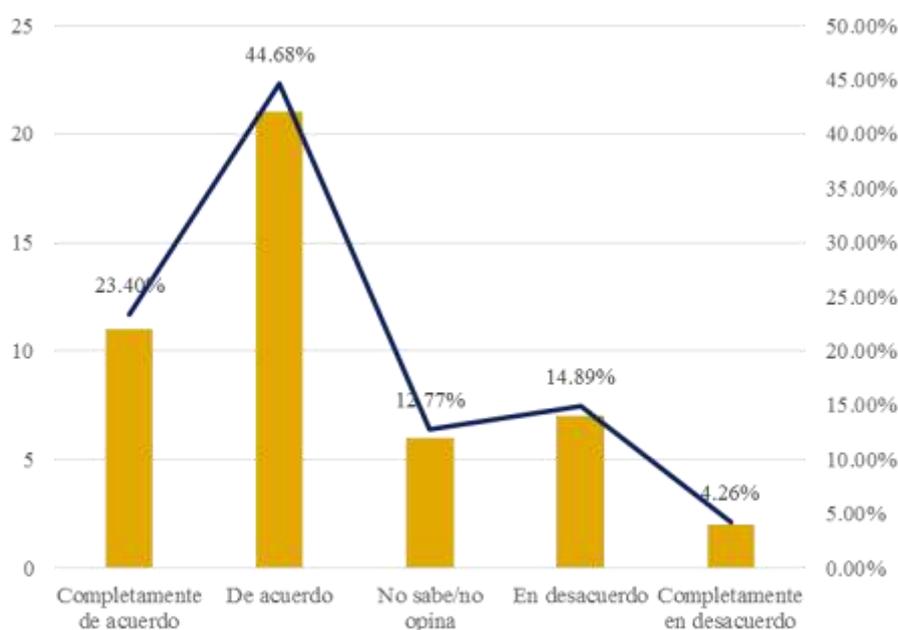


Figura 13. Análisis del posicionamiento estratégico en la toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia

Resultados: De los resultados logrados podemos apreciar que el 44.68% está de acuerdo al considerar que el análisis del posicionamiento estratégico influye en la toma de decisiones, el 23.40% están completamente de acuerdo, el 14.89% están en desacuerdo, el 12.77% no sabe/no opina, y el 4.26% están completamente en desacuerdo.

11) ¿Considera que el análisis de las causales de costos influye en la toma de decisiones?

Tabla 12.

Análisis de las causales de costos y la toma de decisiones

	frecuencia	fre.relativa	fre.relativa(%)	Fr.Acum.	Fr.Acum.(%)
Completamente de acuerdo	9	0.1915	19.15%	9	19.15%
De acuerdo	27	0.5745	57.45%	36	76.60%
No sabe/no opina	1	0.0213	2.13%	37	78.72%
En desacuerdo	7	0.1489	14.89%	44	93.62%
Completamente en desacuerdo	3	0.0638	6.38%	47	100.00%
Totales	47	1.0000	100.00%		

Nota. Fuente: elaboración propia

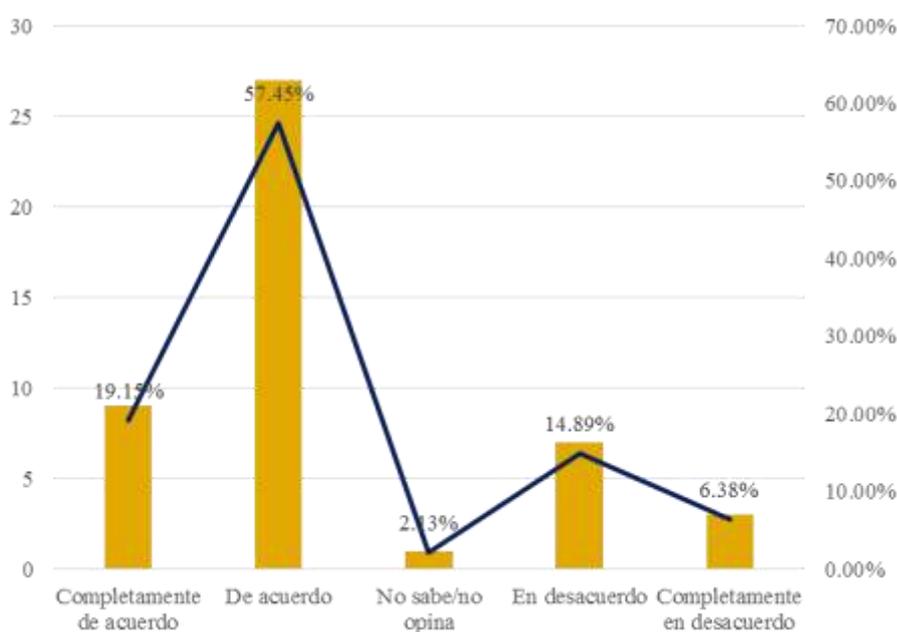


Figura 14. Análisis de las causales de costos y la toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia

Resultados: De los resultados logrados podemos apreciar que el 57.45% están de acuerdo al considerar que el análisis de las causales de costos influye en la toma de decisiones el 19.15% están completamente de acuerdo, el 14.89% están en desacuerdo, el 6.38% están completamente en desacuerdo, y el 2.13% no sabe/no opina.

Capítulo V

Discusión, conclusiones y recomendaciones

5.1. Discusiones

Contrastación de la hipótesis general.

H0: La gerencia estratégica de costos no influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura.

Ha: La gerencia estratégica de costos si influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura.

Tabla 13.

Contrastación de la hipótesis general.

	f.obs.	f.esp.	Chi-Practica
Completamente de acuerdo	22	10	14.40
De acuerdo	12	10	0.40
No sabe/no opina	1	7	5.14
En desacuerdo	5	10	2.50
Completamente en desacuerdo	7	10	0.90
Total	47	47	23.34

Nota. Fuente: elaboración propia

Por lo tanto: podemos establecer la frecuencia observada para las 47 muestra obtenidas, y una uniformidad de la frecuencia esperada, calculamos el valor de la Chi-Practica 23.34, y con un nivel de significancia del 0.05, con 4 grados de libertad, se determinó en la tabla de distribución Chi Cuadrado el valor crítico o teórico es de 9.49. En función a los resultados rechazamos la H0 y aceptar la Ha, concluyendo que: La gerencia estratégica de costos si influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura.

Contrastación de la hipótesis específica (1).

H0: La gerencia estratégica de costos no influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis de la cadena de valor.

Ha: La gerencia estratégica de costos si influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis de la cadena de valor.

Tabla 14.

Contrastación de la hipótesis específica (1).

	f.obs.	f.esp.	Chi-Practica
Completamente de acuerdo	13	10	0.90
De acuerdo	20	10	10.00
No sabe/no opina	3	7	2.29
En desacuerdo	7	10	0.90
Completamente en desacuerdo	4	10	3.60
Total	47	47	17.69

Nota. Fuente: elaboración propia

Por lo tanto: podemos establecer la frecuencia observada para las 47 muestra obtenidas, y una uniformidad de la frecuencia esperada, calculamos el valor de la Chi-Practica 17.69, y con un nivel de significancia del 0.05, con 4 grados de libertad, se determinó en la tabla de distribución Chi Cuadrado el valor crítico o teórico es de 9.49. En función a los resultados rechazamos la H0 y aceptar la Ha, concluyendo que: La gerencia estratégica de costos si influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis de la cadena de valor.

Contrastación de la hipótesis específica (2).

H0: La gerencia estratégica de costos no influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis del posicionamiento estratégico.

Ha: La gerencia estratégica de costos si influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis del posicionamiento estratégico.

Tabla 15.

Contrastación de la hipótesis específica (1).

	f.obs.	f.esp.	Chi-Practica
Completamente de acuerdo	11	10	0.10
De acuerdo	21	10	12.10
No sabe/no opina	6	7	0.14
En desacuerdo	7	10	0.90
Completamente en desacuerdo	2	10	6.40
Total	47	47	19.64

Nota. Fuente: elaboración propia

Por lo tanto: podemos establecer la frecuencia observada para las 47 muestra obtenidas, y una uniformidad de la frecuencia esperada, calculamos el valor de la Chi-Practica 19.64, y con un nivel de significancia del 0.05, con 4 grados de libertad, se determinó en la tabla de distribución Chi Cuadrado el valor crítico o teórico es de 9.49. En función a los resultados rechazamos la H0 y aceptar la Ha, concluyendo que: La gerencia estratégica de costos si influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis del posicionamiento estratégico.

Contrastación de la hipótesis específica (3).

H0: La gerencia estratégica de costos no influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis de las causales de costos.

H0: La gerencia estratégica de costos si influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis de las causales de costos.

Tabla 16.

Contrastación de la hipótesis específica (3).

	f.obs.	f.esp.	Chi-Practica
Completamente de acuerdo	9	10	0.10
De acuerdo	27	10	28.90
No sabe/no opina	1	7	5.14
En desacuerdo	7	10	0.90
Completamente en desacuerdo	3	10	4.90
Total	47	47	39.94

Nota. Fuente: elaboración propia

Por lo tanto: podemos establecer la frecuencia observada para las 47 muestra obtenidas, y una uniformidad de la frecuencia esperada, calculamos el valor de la Chi-Practica 39.94, y con un nivel de significancia del 0.05, con 4 grados de libertad, se determinó en la tabla de distribución Chi Cuadrado el valor crítico o teórico es de 9.49. En función a los resultados rechazamos la H0 y aceptar la Ha, concluyendo que: La gerencia estratégica de costos si influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis de las causales de costos.

5.2. Conclusiones

1. La gerencia estratégica de costos si influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura.

2. La gerencia estratégica de costos si influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis de la cadena de valor.
3. La gerencia estratégica de costos si influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis del posicionamiento estratégico.
4. La gerencia estratégica de costos si influye en la toma de decisiones en las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, respecto al análisis de las causales de costos.

5.3. Recomendaciones

1. Se recomienda a las Fábricas de Hielo de la Provincia de Huaura, el contar con herramientas a través del manejo de estratégica de costos que permitan la disminución de los niveles de error a la disminución de los niveles de incertidumbre.
2. El análisis de las cadenas de valor permite identificar claramente las actividades que adicionen valor a la empresa y tener sobre ellas un control sobre ellas, y proporcionar los recursos necesarios para un maneja adecuado.
3. Cuando se habla del posicionamiento estratégico se recomienda partir siempre del análisis estratégico, donde podemos analizar nuestras variables internas y determinar nuestras fortalezas y nuestras debilidades, así como las variables externas y establecer cuáles son nuestras oportunidades y los riesgos/amenazas; este proceso debe ser permanente ya que permitirá a la fábrica de hielo adelantarse a tomar medidas correctivas frente a las modificaciones en el mercado, precisamente por el conocimiento profundo de esas variables.
4. Se recomienda realizar permanentemente el análisis de las causales de costos tratando de evaluar mínimamente la evolución que tiene la gerencia de calidad, el compromiso de los grupos de trabajo, la eficiencia que se tiene a la distribución de la planta, la porcentualidad de utilización de la capacidad instalada, la configuración del producto, entre otros.

Capítulo VI

Fuentes de Información

6.1. Fuentes Bibliografía

Amat Oriol y Soldevila, P. (2011). Contabilidad y Gestión de Costos. Barcelona: Profit Editorial.

Fernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., (2006). Metodología de la investigación, Edición: 4ª. México: Editorial País.

Mochón Morcillo, Mochón, M& Sáez (2014) Administración: Enfoque por Competencias con casos latinoamericanos (1º Edición) México: Alfa omega grupo editor

Porter, M. (1986). Ventaja Competitiva. México: Editorial C.E.C.S.A.

Sanchez V, G (2011) Administración de empresas Madrid Ediciones Pirámide

Shank, J. y Vijay Govindarajan (1997). Gerencia Estratégica de costos la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Bogotá Grupo Editorial Norma.

Thompson, A. Strickland III, A. (2000). Administración Estratégica. Conceptos y Casos. 11ª. Edición. México: Editorial McGraw-Hill.

6.2. Fuentes Documentales

Castro D, A (2015) El sistema de costos como soporte para la toma de decisiones en las empresas productoras de alimentos balanceados de la provincia de Huaura Escuela de Ciencias contables Facultad de Ciencias Económicas Contables y Financieras Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Huacho.

Chávez T, M (2013) Incidencias de la Gestión Estratégica de costos en la generación de valor en las empresas comercializadoras de vehículos de la provincia de Trujillo Tesis para optar el título de contador público Escuela de Contabilidad Finanzas Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Trujillo.

Sandoval S, S, Valderrama R, J (2017) Propuesta de un sistema de gestión estratégica de costos como herramienta para la toma de decisiones gerenciales en la cadena de boticas Econosalud en el periodo enero-mayo del 2015 Tesis para optar el título de contador Escuela de Contabilidad Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

6.3. Fuentes Electrónicas

https://www.researchgate.net/figure/Figura-3-Cruce-de-estrategias-genericas-cadena-de-valor-y-caracteristicas-de-servicios_fig2_314237352

<https://www.umassd.edu/fycm/decisionmaking/process/>

Anexo 01

Instrumento para la toma de datos

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de preguntas, seleccione con un aspa la opción que considere más pertinente. Por favor no deje preguntas sin responde

1) La empresa cuenta con un sistema de información?

Si

No

No sabe/no opina

2) ¿La empresa ha definido claramente sus procesos internos?

Si

No

No sabe/no opina

3) La generación de la información contable, es utilizada para:

La toma de decisiones

Información para los accionistas

Base para pagar los impuestos

4) ¿La empresa formula su plan estratégico?

Se ha formula plenamente

Se ha formula pero no aplicamos

No sabe/no opina

No Se ha formula

5) ¿La empresa tiene definido claramente su Cadena de Valor para identificar el valor que tienen cada actividad?

Si

No

- No sabe/no opina
- 6) ¿La empresa desarrolla un Análisis de posicionamiento estratégico en el mercado?
- Si
- No
- No sabe/no opina
- 7) ¿La empresa ha analizado los causales de costos, identificándolos como estructurales y de ejecución?
- Si
- No
- No sabe/no opina
- 8) ¿Considera que la gerencia estratégica de costos influye en la toma de decisiones?
- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/no opina
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo
- 9) ¿Considera que el análisis de la cadena de valor influye en la toma de decisiones?
- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/no opina
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo
- 10) ¿Considera que el análisis del posicionamiento estratégico influye en la toma de decisiones?
- Completamente de acuerdo

De acuerdo

No sabe/no opina

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

11) ¿Considera que el análisis de las causales de costos influye en la toma de decisiones?

Completamente de acuerdo

De acuerdo

No sabe/no opina

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo