



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Financieras

Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras

**Análisis de costos y su relación con la toma de decisiones
estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi
S.A.A, 2025**

Tesis

Para optar el Título Profesional de Contador Público

Autora

Alhely Samira Bueno Hijar

Asesor

Dr. CPCC. Pablo Fernando Vásquez Morante



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y FINANCIERAS


Dr. CPCC Pablo Fernando Vásquez Morante
Código N° DNU 076

Huacho - Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y FINANCIERAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES)		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Alhely Samira Bueno Hajar	73204369	03/09/2026
DATOS DEL ASESOR		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Pablo Fernando Vásquez Morante	15580912	https://orcid.org/0000-0001-7608-7315
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADO – PREGRADO/POSGRADO – MAESTRÍA - DOCTORADO		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Miguel Angel Suarez Almeira	15646696	https://orcid.org/0000-0002-1747-8145
Luis Alfredo Marcelo Rodriguez	15580435	https://orcid.org/0009-0006-2930-0914
Roque Ceferino Trebejo	15624142	https://orcid.org/0000-0001-7970-2467

ALHEL Y SAMIRA BUENO HIJAR 2026-063659

Análisis de costos y su relación con la toma de decisiones estratégicas en la empresa agraria azucarera Andahuasi S.A.A...

 Unidad de Investigación FCECYF-Pregrado 2026
 UNIDAD DE INVESTIGACION DE LA FCECYF-2026
 Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Financieras

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::1:3619968619

Fecha de entrega

30 jul 2026, 3:33 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

30 jul 2026, 3:40 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

Borrador_de_Tesis_Final_-_Samira_Bueno_.docx

Tamaño del archivo

10.5 MB

91 páginas

19.009 palabras

108.898 caracteres

19% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cá...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- ▶ N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 18%  Fuentes de Internet
- 6%  Publicaciones
- 11%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación, con mucho aprecio, se lo dedico a mi madre. Por el apoyo incondicional en mi vida académica e integra. Pues fue motivo de constancia, esfuerzo y dedicación para formarme como futura profesional de valor y contribución a la sociedad.

Samira

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mi familia y mis docente. Por brindarme la fuerzas, conocimientos y habilidades incondicionalmente. Por ser mis guías y mentores para adquirir la experiencia y práctica de vida

Samira

INDICE

INDICE.....	vii
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Problema de investigación	4
1.2.1 Problema general.....	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3. Objetivos de la investigación	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4. Justificación de la investigación	5
1.4.1 Justificación teórica	5
1.4.2 Justificación práctica	6
1.4.3 Justificación metodológica	6
1.4.4 Justificación social	7
1.4.5 Justificación académica	8
1.5. Delimitaciones del estudio	8
1.5.1 Delimitación temporal	8
1.5.2 Delimitación espacial	9
1.5.3 Delimitación conceptual	9
1.5.4 Delimitación de las unidades de análisis	10
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	11

2.1. Antecedentes de la investigación.....	11
2.1.1 Investigaciones Internacionales	11
2.1.2 Investigaciones Nacionales.....	12
2.2. Bases teóricas	14
2.2.1 Análisis de costos.....	14
2.2.2 Toma de decisiones estratégicas	18
2.2.3 Procesos de vinculación entre análisis de costos y la toma de decisiones estratégicas.....	22
2.2.4 Contexto de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A	23
2.3. Bases Filosóficas	24
2.4. Definición de términos básicos	25
2.5. Hipótesis de investigación.....	27
2.5.1 Hipótesis General:	27
2.5.2 Hipótesis Específicas:.....	27
2.6. Operacionalización de variables	28
2.6.1 Variable 1: Análisis de costos.....	28
2.6.2 Variable 2: Toma de decisiones estratégicas	29
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	30
3.1. Diseño Metodológico.....	30
3.1.1 Enfoque de Investigación	30
3.1.2 Nivel de Investigación.....	30
3.1.3 Tipo de Investigación	31
3.1.4 Diseño de Investigación.....	31
3.1.5 Método de Investigación.....	32
3.2. Población y muestra.....	32

3.2.1 Población:	32
3.2.2 Muestra	33
3.3. Técnicas de recolección de datos.....	35
3.3.1 Técnicas	35
3.3.2 Instrumentos.....	36
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información.....	38
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	40
4.1. Análisis de los Resultados.....	40
4.1.1. Descripción de la variable: Análisis de costos.....	40
4.1.2. Descripción de la variable: Toma de decisiones estratégicas	44
4.1. Contratación de hipótesis.....	48
4.1.1. Prueba de hipótesis general.....	48
4.1.2. Prueba de hipótesis específica 1	49
4.1.3. Prueba de hipótesis específica 2.....	50
4.1.4. Prueba de hipótesis específica 3.....	51
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	54
5.1. Discusión.....	54
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
6.1. Conclusiones	65
6.2. Recomendaciones	66
CAPÍTULO VII: REFERENCIAS.....	69
7.1 Fuentes bibliográficas	69
Anexo 01: Matriz de Consistencia	74
CUESTIONARIO 1.....	76
CUESTIONARIO 2.....	77

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable análisis de costos	28
Tabla 2: Operacionalización de la variable toma de decisiones estratégicas	29
Tabla 3: Análisis de costos.....	40
Tabla 4: Clasificación de los costos.....	41
Tabla 5: Control de costos operativos.....	42
Tabla 6: Estructura de costos.....	43
Tabla 8: Toma de decisiones estratégicas	44
Tabla 9: Planeación estratégica	45
Tabla 10: Formulación de estrategias financieras	46
Tabla 11: Control y evaluación estratégica	47
Tabla 11: Correlación entre análisis de costos y toma de decisiones estratégicas	49
Tabla 12: Correlación entre clasificación de los costos y toma de decisiones estratégicas	50
Tabla 13: Correlación entre control de los costos operativos y toma de decisiones estratégicas.	51
Tabla 14: Correlación entre estructura de costos y toma de decisiones estratégicas.....	52

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Análisis de costos.....	40
Figura 2: Clasificación de los costos	41
Figura 3: Control de costos operativos	42
Figura 4: Estructura de costos	43
Figura 6: Toma de decisiones estratégicas	44
Figura 7: Planeación estratégica	45
Figura 8: Formulación de estrategias financieras	46
Figura 9: Control y evaluación estratégica.....	47

RESUMEN

El **objetivo** general de la investigación fue analizar la relación entre el análisis de costos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., durante el año 2025. Desde el punto de vista de la **metodología** empleada, la investigación es básica, se ha utilizado para su proceso de desarrollo el enfoque cuantitativo y presentando características propios del nivel descriptivo y correlacional, se trabajó con una población de 80 personas vinculados a áreas como contabilidad y costos, planeamiento, producción, logística y dirección, de la empresa seleccionada como unidad de investigación, la determinación del tamaño de la muestra implicó utilizar la fórmula de muestreo para poblaciones finitas, habiéndonos arrojado la cantidad de 36 personas, a quienes se les aplicó dos cuestionarios de 15 preguntas cada uno en razón a las dos variables de investigación y las correspondientes dimensiones, se utilizó preguntas de selección múltiple bajo el modelo de la escala de Likert. En cuanto al principal **resultado**, podemos afirmar que el 61.1% de las personas encuestadas califican el análisis de costos en un nivel medio o regular, este hallazgo permite interpretar que, dentro de la empresa, el análisis de costos se encuentra presente como una práctica reconocida y utilizada, aunque todavía no alcanza un nivel plenamente consolidado. En cuanto a la toma de decisiones estratégicas, el 47.2% de los encuestados también la calificó de nivel medio; el hecho de que el nivel medio siga siendo predominante muestra que dichas decisiones aún no alcanzan un grado óptimo de consolidación. La **conclusión** principal, es que existe una relación positiva, directa y estadísticamente significativa entre el análisis de costos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A ($\rho = 0,738$; $p < 0,001$; $n = 36$), esto ha sido el resultado de aplicar la prueba de correlación Rho de Spearman.

Palabras claves: análisis de costos, toma de decisiones estratégicas, clasificación de costos, control de costos operativos, estructura de costos.

ABSTRACT

The general objective of the research was to analyze the relationship between cost analysis and strategic decision-making in Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., during the year 2025. From the point of view of the methodology used, the research is basic, the quantitative approach has been used for its development process and presenting characteristics of the descriptive and correlational level, we worked with a population of 80 people linked to areas such as accounting and costs, planning, production, logistics and management, of the company selected as a research unit, the determination of the sample size involved using the sampling formula for finite populations, having yielded the number of 36 people, to whom two questionnaires of 15 questions each were applied due to the two research variables and the corresponding dimensions, multiple choice questions were used under the Likert scale model. Regarding the main result, we can affirm that 61.1% of the people surveyed rate cost analysis at a medium or regular level, this finding allows us to interpret that, within the company, cost analysis is present as a recognized and used practice, although it has not yet reached a fully consolidated level. Regarding strategic decision-making, 47.2% of respondents also rated it as a medium level; The fact that the medium level continues to be predominant shows that such decisions have not yet reached an optimal degree of consolidation. The main conclusion is that there is a positive, direct and statistically significant relationship between cost analysis and strategic decision-making in empress ($\rho = 0.738$; $p < 0.001$; $n = 36$), this has been the result of applying Spearman's Rho correlation test.

Keywords: cost analysis, strategic decision-making, cost classification, operational cost control, cost structure.

INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial actual, la gestión de los costos ha dejado de ser una función estrictamente contable para convertirse en un componente esencial de la dirección estratégica. Las empresas cuyo objeto principal de negocio es la producción de un producto para su posterior comercialización, en nuestro caso es una empresa que se dedica al cultivo de caña de azúcar para luego de obtener el producto agrícola denominado caña de azúcar, utilizarlo como insumo principal para la elaboración de la azúcar para consumo humano e industrial, enfrentan escenarios complejos y exigentes, desde factores internos como el incrementos de los costos operativos, la volatilidad de los precios, la competencia agresiva producto de la liberalización de los mercados, les debemos sumar factores externos como fluctuación del precio de insumos, variabilidad del tipo de cambio, conflictos bélicos internacionales, problemas socio económicos y políticos, terminan afectando de manera importante la rentabilidad del negocio.

Este panorama, nada prometedor, exige que los directivos de las organizaciones vuelquen su mirada y presten su mayor atención a gestionar mejor y de manera más rigurosa a los procesos propios de sus organizaciones, planteándose mecanismos y políticas que les permitan enfrentar los efectos de las variables descritas en el párrafo anterior. En esa coyuntura, la gestión de los costos adquiere una relevancia particular, pues permite conocer con mayor precisión y de manera oportuna la forma cómo se utilizan los recursos, qué actividades generan mayores gastos, cuáles son los procesos que requieren ajustes y de qué manera la información económica puede orientar decisiones más oportunas.

Debemos desterrar la idea clásica de que la información relacionada con los costos solo es útil para incorporarla a la información financiera y esto se vea reflejado en los reportes que muestran la situación económica de la organización. Estudios de autores reconocidos recomiendan que la información sirva como base para desarrollar labores de

planificación, para organizar procesos, para controlar actividades operativas y financieras y sobre la base de todo esto, tomar decisiones estratégicas en el momento oportuno, ponderando las alternativas que se tengan. En virtud de estos argumentos pensamos que la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., exige la aplicación rigurosa del análisis de costos, debido a que sus operaciones son complejas e integrales, ya que involucran procesos agrícolas, industriales, administrativos y financieros que demandan una gestión rigurosa de los recursos.

La empresa donde se aplica la presente investigación es una organización muy representativa dentro del sector azucarero peruano, a pesar de las dificultades societarios por las que viene atravesando, se mantiene con una presencia significativa en el mercado, su aporte a nivel productivo, su contribución con la generación de empleo, su aporte tributario, su vinculación con la comunidad de la provincia, plantea la necesidad de que logre su consolidación en el mercado y pueda sostener a pesar de todas las circunstancias presentes y las que pudieran devenir. Lograr esa sostenibilidad es el gran reto, y una de las formas más factibles de lograrlo es a través de la gestión eficiente de sus costos, a partir de la información que se genere estar mejor predispuestos para tomar decisiones más relevantes.

La complejidad de las operaciones, la diversidad de variables internas y externas que hay que saber analizar exigen que el proceso de toma de decisiones no se sustente exclusivamente en la experiencia de los directivos o en criterios generales de gestión, se requiere información oportuna y precisa sobre costos de producción, costos operativos, gastos, productividad, indicadores claves de desempeño, asignación de recursos, etc. Sobre estos y otros aspectos se centra la trascendencia de darle al análisis de costos su lugar en el proceso de toma de decisiones estratégicas, el reto es pasar de una gestión reactiva a una proactiva que se anticipe a las dificultades y oportunidades que el mercado ofrece.

La autora.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

La dinámica empresarial de estos tiempos enfrenta enormes desafíos como consecuencia de los procesos de integración y globalización cada vez más agresivos. El progreso acelerado de las tecnologías de la información, el comercio internacional en tiempo real, exigen que las empresas de toda índole estén en la permanente búsqueda de la competitividad ya que de otra manera no podrían sostenerse por mucho tiempo en el mercado, algunas a duras penas podrían estar subsistiendo y otro grupo numeroso terminaría feneciendo con todos los problemas que esto trae consigo.

Entonces la pregunta que los directivos de las empresas se plantean es “¿Qué hacer en esta coyuntura tan compleja pero a su vez tan retadora?”. Muchos de los factores que están comprometiendo el futuro de las organizaciones provienen o se originan como consecuencia de variables exógenas o externas sobre las cuales las empresas domésticas tienen poco margen de acción, variables como liberalización de los mercados, rebaja de aranceles, fluctuación del tipo de cambio, variaciones drásticas en los niveles de crecimiento y decrecimiento del producto bruto interno, conflictos bélicos, problemas sociales, etc. Son difíciles de enfrentar por parte de las organizaciones, en algunos casos solo implementar medidas para mitigar el efecto o realizar algunas operaciones de cobertura.

No teniendo mucho margen para lidiar con las variables externas que terminan afectando la situación económica y financiera de la empresa nacional, las organizaciones tienen que volcar la mirada y ponerles énfasis a las variables internas sobre las cuales si se tiene margen de maniobra. En ese sentido, las empresas tienen

que mejorar sus indicadores de competitividad y uno de los factores claves para lograrlo es optimizar de manera permanente sus estructuras de costos de producción y operativos, esto permitirá generar informes contables de calidad, con la finalidad de usarlos estratégicamente en el proceso de toma de decisiones.

Dentro de la literatura relacionada con el tema de investigación, los autores coinciden en que una correcta gestión de los costos constituye un elemento esencial para la implementación de estrategias corporativas y para la creación de ventajas competitivas sostenibles. Las organizaciones que a través de sus procesos internos llegan a dominar la estructura de costos de sus procesos operativos, estará en mejores condiciones para elaborar planes estratégicos más precisos, proponer estrategias financieras coherentes con la realidad e implementar controles más oportunos. El gran problema que se viene presentando en muchas organizaciones es que por falta de información oportuna y de calidad, la gestión de costos es meramente reactiva, es decir reacciona cuando los problemas ya se presentaron y muchas veces cuando los efectos negativos son más difíciles de solucionar, esto va a terminar limitando el aporte del área o departamento de costos al proceso estratégico de la empresa.

En el contexto nacional, las empresas que desarrollan actividades agroindustriales tienen que lidiar con un entorno cuya principal característica es la volatilidad de los precios de insumos, tales como los fertilizantes e insecticidas; los cambios normativos y la presión de lograr cada vez mayores niveles de productividad. En ese aspecto, el aporte de la gestión eficiente de los sistemas de costeo resulta sumamente importantes, no solo en el terreno de la operatividad del negocio, que debe tener como punto final la determinación de un costo del producto competitivo; sino también, por el tipo de información que debe generarse, que debe ser relevante para la toma de decisiones.

Revisando literatura relacionada con el tema, los autores vienen señalando la existencia de brechas entre lo que brindan los sistemas tradicionales de costeo y las exigencias de las empresas en el contexto actual, que requieren información estratégica, que no sirva solo para tomar medidas reactivas, sino que prevea riesgos y anticipe a los hechos, buscando mitigar los efectos negativos o si fuera el caso eliminarlos. En las actuales circunstancias es una exigencia trabajar con información de calidad, que sirva como insumo valioso para que las planas gerenciales tomen decisiones estratégicas que busquen generar valor a la organización, la hagan más competitiva y sostenibles.

En el ámbito de nuestra región, específicamente en la provincia de Huaura, distrito de Sayán, la empresa utilizada como objeto de estudio no es ajena a la problemática explicada en los párrafos anteriores, variabilidad de precios de insumos, inconsistencia de la producción agrícola, aumento de los costos de transformación y los precios de mercado que tienen que enfrentar la competencia de producción de otras regiones y del exterior; requieren una gestión contable y de costos que monitoree estas variables y plantee, sobre la base de la información, alternativas para enfrentar técnicamente los desafíos planteados. Los procesos para optimizar los costos operativos y financieros resultan impostergables para poder enfrentar los retos del presente y es necesario sensibilizar a todos los que laboran en la empresa para implementar una cultura de la optimización de costos y gastos, en la convicción de que eso resultará beneficioso para todos los actores ligados al negocio.

Efectuado el diagnóstico pertinente, puede apreciarse una realidad problemática muy compleja que justifica la investigación y que plantea retos para buscar soluciones, y el presente estudio plantea la necesidad de mejorar la gestión de los costos de manera integral, tratando de que todo apunte a dos objetivos básicos,

operativamente lograr costos más competitivos, y que nos provea de información de calidad y oportuna para que los estamentos directivos y gerenciales puedan tomar las decisiones más relevantes para poder mejorar la situación económica y financiera de la empresa, sino se toman decisiones disruptivas, el desfase entre la gestión de costos y la toma de decisiones estratégicas amenaza la rentabilidad, la sostenibilidad y la competitividad de la organización.

1.2. Problema de investigación

1.2.1 Problema general

¿De qué manera el análisis de costos se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025?

1.2.2 Problemas específicos

¿De qué forma la clasificación de los costos se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025?

¿De qué manera el control de los costos operativos se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025?

¿De qué forma la estructura de costos se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar la relación entre el análisis de costos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., durante el año 2025.

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar de qué forma la clasificación de los costos se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025.

Determinar la manera en que el control de los costos operativos se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025.

Examinar la forma en que la estructura de costos se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025.

1.4. Justificación de la investigación

Un aspecto relevante implica efectuarnos la pregunta acerca de si verdaderamente valió la pena desarrollar la investigación, es decir tener la certeza si se justifica desde la perspectiva teórica, práctica, metodológica, social, académica. Encontrar respuestas positivas, nos permitirá justificar el esfuerzo de llevar a concretar el presente estudio.

1.4.1 Justificación teórica

Desde la perspectiva teórica podemos afirmar la importancia del análisis de costos como un instrumento sustancial para en base al conocimiento adquirido, proceder a la toma de decisiones estratégicas en

organizaciones del sector agroindustrial. Diversos especialistas en el tema coinciden en la importancia del análisis de costos para entender la dinámica del comportamiento de los recursos, tanto en los procesos productivos y administrativos. Sobre la base de este conocimiento la organización estará en mejores condiciones para formular y aplicar las estrategias que garanticen la sostenibilidad operativa, económica y financiera del negocio.

1.4.2 Justificación práctica

La investigación tuvo como propósito aportar a la realidad empresarial un diagnóstico de la manera como se viene gestionando y aplicando en la práctica, los costos y gastos de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, conocimiento que se ve plasmado en informes económicos, financieros y administrativos que deben servir de base para la toma de decisiones estratégicas.

Se ha podido evidenciar, cuando se ha realizado la búsqueda de estudios similares al tema de la presente investigación, que existen muchos trabajo que se enfocan de dotar o probar teorías relacionadas con los costos, pero que sin embargo por alguna limitación no han podido ingresar a desentrañar los problemas internos de organizaciones como las que os ocupa el presente trabajo. En ese sentido el presente trabajo, desde el punto de vista práctico permitirá identificar brechas en la gestión de los costos operativos, deficiencias en la clasificación de los costos, y oportunidades de mejora en la estructuración económica y financiera.

1.4.3 Justificación metodológica

Desde la perspectiva metodológica, la investigación realiza una propuesta de aplicación de diseño integral, adopta un enfoque cuantitativo, el

alcance es correlacional con el propósito de determinar la relación entre las variables análisis de costos y toma de decisiones estratégicas. El enfoque metodológico está sustentado en el diseño y aplicación de instrumentos de medición como los cuestionarios debidamente validados, con lo cual nos ha permitido la recopilación de datos confiables y validados (Hernández, Fernández & Baptista, 2022).

El estudio esperamos sirva como modelo para futuras investigaciones relacionadas con la gestión de costos y el proceso de toma de decisiones en empresas sectorizadas como las agroindustriales peruanas.

1.4.4 Justificación social

Uno de los mayores argumentos que justifican el presente estudio es el enorme impacto social que significa tener empresas consolidadas y sostenibles en un mercado tan agresivo y competitivo como el que venimos enfrentando. Una empresa como la que es objeto de estudio aporta de manera significativa con la generación de empleo, lo que a su vez permite a los trabajadores tener ingresos que lo destinan al consumo y a mejorar sus condiciones de vida. Esto permite una dinamización de la actividad económica y posibilita una mayor captación de ingresos para el estado, lo cual a su vez tiene la obligación de retribuirlos a la comunidad.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021), el fortalecimiento de la gestión empresarial en el sector agroindustrial es clave para promover el desarrollo sostenible, reducir las desigualdades y fomentar la innovación en zonas rurales.

Por tanto, los resultados de esta investigación no solo beneficiarán a la empresa en su gestión interna, sino que también contribuirán al

fortalecimiento de la economía regional, al generar conocimiento aplicable que favorezca la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad económica de la agroindustria peruana.

1.4.5 Justificación académica

Desde el punto de vista académico, la investigación permitió expandir el conocimiento acerca de la importancia sustancial del análisis de costos para la correcta toma de decisiones estratégicas, más aún en contextos de economías altamente competitivas como la industria azucarera. Habiendo contemplado el análisis de una realidad con características muy peculiares, como las que enfrenta la empresa donde se realizó la presente investigación, los resultados de la investigación pretenden aportar al acervo bibliográfico, de manera que sirva como referencia para futuros estudios en temas similares.

1.5. Delimitaciones del estudio

1.5.1 Delimitación temporal

La presente investigación se desarrollará durante el periodo comprendido entre diciembre de 2025 y abril de 2026, tiempo en el cual se realizará la recolección, procesamiento y análisis de la información correspondiente. Este periodo coincide con un contexto relevante para la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., caracterizado por un proceso de reestructuración organizacional y financiera derivado de las fluctuaciones en el precio internacional del azúcar y los costos de producción agrícola. Cabe precisar que delimitar la temporalidad del estudio permite evaluar la situación actual de la empresa objeto del estudio, lo cual a su vez permite garantizar la vigencia de los hallazgos y las recomendaciones que sobre la base de estos se generen.

1.5.2 Delimitación espacial

El estudio se realizó con información referente a la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., ubicada en la provincia de Huaura, región Lima, Perú. Dentro de la provincia de Huaura es la única empresa que se dedica al rubro de la agroindustria azucarera nacional, por lo tanto justifica plenamente su elección, aparte que se cuenta con autorización para visitar instalaciones, entrevistar a funcionarios claves y aplicar las encuestas respectivas. El hecho que la organización se dedique a la producción de productos agrícolas realice actividad de transformación y tenga necesariamente un soporte administrativo y de comercialización, la convierten en un entorno ideal para el desarrollo de la investigación.

1.5.3 Delimitación conceptual

Desde el punto de vista conceptual, la investigación estudia a profundidad dos variable principales: el análisis de costos y la toma de decisiones estratégicas. De acuerdo con los investigadores (Horngren, Datar & Rajan, 2021), el análisis de costos comprende un conjunto de procesos sistemáticos que permite identificar, clasificar y evaluar los costos en que incurre una empresa en sus procesos productivos y operativos, con la finalidad de facilitar y optimizar la gestión de sus recursos. Para un mejor tratamiento operativo, esta variable se dividió en tres subvariables o dimensiones: clasificación de los costos, control de costos operativos y estructura de costos; el análisis de estas tres subvariables o dimensiones nos permite tener el conocimiento de la manera como registra, controla y optimiza sus recursos económicos y financieros.

La variable toma de decisiones estratégicas, la podemos definir como un proceso metódico y sistemático a través del cual los entes directivos de la empresa establecen los objetivos y definen cursos de acción a largo plazo, considerando tanto el entorno interno como externo (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2020). Esta variable será estudiada mediante tres dimensiones: planeación estratégica, formulación de estrategias financieras, y control y evaluación estratégica, las cuales reflejan la capacidad gerencial para generar decisiones coherentes y sostenibles.

Esta delimitación conceptual proporciona el marco de referencia teórico necesario para establecer la relación entre las variables, delimitando claramente su alcance y significado dentro del contexto empresarial estudiado.

1.5.4 Delimitación de la unidad de análisis

La unidad de análisis de la presente investigación la constituyó la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A dedicadas al cultivo de la caña de azúcar, organización económica dedicada a la producción y posterior comercialización del azúcar para consumo de la población y de la industria. Esta empresa se encuentra ubicada en el distrito de Sayán, correspondiente a la provincia de Huaura, dentro del ámbito de la región Lima.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones Internacionales

Los investigadores (Parrales, Sumba, Parrales, & Plúa, 2025) en el artículo titulado “*Análisis de la Estructura de Costos y el Margen de Contribución de los Productos Agrícolas en los Vergeles, Parroquia el Anegado*” se plantean como propósito principal efectuar el análisis de la forma como están estructurados los costos y de qué manera terminan influyendo en el margen de contribución de los productos que elabora la empresa. Desde el punto de vista metodológico la investigación utilizó los métodos inductivos, deductivos, descriptivo y bibliográfico, se apeló al uso de las técnicas de la observación, la entrevista y la encuesta. Como principal resultado se encontró que existe un desconocimiento sobre la estructura de costos, lo cual revela una debilidad sustancial, pero que a su vez plantea la oportunidad de implementar programas de capacitación que permitan a los que gestionan negocios dedicados a la agricultura para que conozcan herramientas que le permita manejar de manera eficiente la estructura de costos de sus productos, ya que resulta factor principal para lograr márgenes de contribución que posibiliten la sostenibilidad de sus negocios.

Los investigadores (López-Gamboa & Solís-Muñoz, 2025) en el artículo titulado “*Contabilidad de costos para la toma de decisiones estratégicas en la cadena agroindustrial de Tungurahua*”, realizado con la finalidad de diseñar un sistema de contabilidad de costos que sirva para darle consistencia a la gestión empresarial en este sector. Se utilizó un diseño no experimental y descriptivo. En cuanto al principal hallazgo se logró

determinar que un número significativo de empresas reconoce el impacto sustancial del sistema de costos para el proceso de toma de decisiones, centrando una carga significativa de tiempo en el análisis de los componentes del costo alineada a la estrategia de la empresa, destacando en este sentido la utilidad de la aplicación del costeo basado en actividades (ABC) con la finalidad de optimizar la rentabilidad y los recursos.

Los investigadores (Casanova-Villalba, Proaño-González, Macias-Loor, & Ruiz-López, 2023) en el artículo titulado “*La contabilidad de costos y su incidencia en la rentabilidad de las PYMES*”, escrito con el propósito de contrastar la importancia de la información relacionada con los costos y su incidencia directa en la ansiada rentabilidad, a través del proceso de toma de decisiones. Se utilizó como metodología un enfoque cuantitativo, utilizando revisión bibliográfica. Como principal hallazgo se encontró que la calidad de la información es base para la toma de decisiones que procuren el logro de la rentabilidad, notándose que las pequeñas y medianas empresas que no generen información contable sobre costos estarán en desventaja ya que las decisiones que tomen se basarán en información no consistenciada.

2.1.2 Investigaciones Nacionales

Los investigadores (Ibañez & Juárez, 2023) en la tesis de licenciatura que titularon “*Costos de producción y su incidencia en la rentabilidad de los agricultores de caña de azúcar, centro poblado Conache, 2023*”, estudio realizado con el propósito de determinar si los costos de producción inciden en la rentabilidad de los agricultores de caña de azúcar del referido centro poblado, en cuanto a la metodología la investigación se cataloga como del tipo básica, desarrollada con enfoque cuantitativo, se utilizó un diseño no

experimental, de corte transversal y de nivel correlacional. Se trabajó con una muestra censal de 20 agricultores. Como técnica para recopilar la información se trabajó con la encuesta utilizándose como instrumento el cuestionario. Como hallazgo principal se encontró una incidencia significativa positiva entre las variables analizadas, determinándose una correlación de Pearson de 0.855 con un p valor de 0.005. Producto del hallazgo nos permite colegir que resulta esencial realizar una gestión efectiva de los costos asociados a la materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, de manera que este control genere impactos positivos en la rentabilidad del negocio agrícola

El investigador (Chiroque, 2021) en la tesis titulada *“Los costos y la rentabilidad de la empresa agraria Azucarera Andahuasi S.A.A. – Sector Central, período 2018 – 2019”*, escrita con el propósito de encontrar la relación entre las variables costos y rentabilidad de la unidad de análisis tomada como referencia. Metodológicamente la investigación califica como del tipo básica, desarrollada con un enfoque cuantitativo, siendo su alcance de nivel correlacional, diseño no experimental. Se consideró como población de estudio los estados financieros (balance general y estado de resultados) de la empresa Andahuasi. Como resultado principal se determinó la existencia de relación significativa entre las variables costo y rentabilidad y analizando los coeficientes - 0,443 (2018) y -0,175 (2019) se puede apreciar que la relación es negativa, es decir, a mayores costos menor será la rentabilidad de la empresa entre el costo y rentabilidad.

El tesista (Gutiérrez, 2018) en su investigación titulada *“El costo de producción y su efecto en la rentabilidad de la Empresa Agroindustrial*

Portal del Olivo S.A.C. del distrito de La Yarada -Tacna del periodo 2015-2017”, fue desarrollada con el propósito de determinar el nivel de influencia que tiene la determinación del costo de producción en la rentabilidad de la empresa tomada como unidad de análisis. Desde la perspectiva metodológica, la investigación es del tipo básica, de nivel correlacional, se utilizó como muestra para el análisis, los estados financieros y reportes de costos mensuales de los periodos 2015 – 2017. Todo el estudio encontró como principal hallazgo que la correcta determinación del costo de producción va a terminar influyendo de manera significativa en la rentabilidad de la organización.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Análisis de costos

a) Fundamentos Teóricos del Análisis de Costos

El análisis de costos constituye un proceso sistemático para la identificación, medición, acumulación, control y presentación de los costos asociados a la producción de bienes o servicios, siendo esencial para la planeación y el control operativo (Horngren, Datar, & Rajan, 2012).

La clasificación de los costos es la base de su utilidad gerencial, distinguiéndose, entre otros, los costos fijos, variables, directos e indirectos, lo cual resulta crítico para la aplicación de la Teoría del Costo-Volumen-Utilidad (CVU) (Polimeni, Fabozzi, Adelberg, & Kole, 2005). En el sector agrario azucarero, la complejidad de los procesos productivos, desde el cultivo de la caña hasta la refinación, demanda la implementación de métodos avanzados como el Costeo Basado en

Actividades (ABC), que mejora la precisión en la asignación de los costos indirectos. No obstante, persiste la problemática de la medición de costos en la agroindustria debido a factores biológicos y estacionales que afectan el rendimiento y la determinación precisa de los costos unitarios.

b) Teorías relacionadas

b.1 Teoría general de la Contabilidad de Costos

La contabilidad de costos, según (Horngren, Datar, & Rajan, 2012), se define como un sistema de información que mide, analiza y reporta la información financiera y no financiera relacionada con los costos de adquisición y consumo de recursos en una organización. Su evolución desde un mero registro histórico hacia una herramienta de gestión estratégica es fundamental para comprender su papel contemporáneo. En el contexto agroindustrial azucarero, este sistema debe capturar la complejidad de los costos conjuntos y subproductos, característica inherente al proceso de molienda de caña.

b.2 Teoría de la Toma de Decisiones Estratégicas

La toma de decisiones estratégicas se enmarca en la Teoría de la Agencia y la Teoría de los Stakeholders. Según (Jensen & Meckling, 1976), los directivos (agentes) toman decisiones que deben alinearse con los intereses de los propietarios (principales), requiriendo información fidedigna para reducir la asimetría. El análisis de costos provee dicha información, facilitando decisiones que maximicen el valor de la empresa y equilibren las demandas de diversos grupos de interés (Freeman, 2010).

b.3 Teoría de la Contabilidad de Gestión Estratégica

Los autores (Shank & Govindarajan, 1993) propusieron el concepto de “gestión estratégica de costos”, integrando el análisis de la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y los generadores de costos. Esta teoría postula que la información de costos no es un fin en sí misma, sino un insumo para formular e implementar estrategias competitivas. En una empresa azucarera, esto implica analizar costos desde el cultivo hasta la comercialización para identificar ventajas competitivas sostenibles.

b.4. Teoría de los Costos de Transacción

Propuesta por Williamson (1985), esta teoría sugiere que las decisiones de integración vertical o externalización en una agroindustria se basan en minimizar los costos de transacción (búsqueda, negociación, monitoreo). Un análisis de costos preciso es crucial para decidir, por ejemplo, si es más eficiente cultivar toda la caña o comprar parte a proveedores externos, una decisión estratégica común en el sector.

b.5. Teoría de los Recursos y Capacidades

El autor (Barney, 1991) argumenta que la ventaja competitiva se deriva de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. Un sistema de análisis de costos sofisticado y bien integrado puede constituir en sí mismo una capacidad estratégica que permite a la empresa, como Andahuasi S.A.A., optimizar sus recursos financieros, físicos y humanos de manera más efectiva que sus

competidores, influyendo directamente en la formulación de estrategias.

c) Dimensiones del Análisis de Costos

c.1. Clasificación de los costos

La clasificación de costos es el primer paso para su gestión efectiva. Se clasifican según su comportamiento (fijos, variables, semivariantes), función (producción, administración, ventas), trazabilidad (directos, indirectos) y relevancia para la toma de decisiones (costos hundidos, costos diferenciales, costos de oportunidad) (Horngren, Datar, & Rajan, 2012). En la agroindustria azucarera, clasificar correctamente costos como los de labores culturales (variables) versus depreciación de maquinaria (fijos) es esencial para modelos de decisión como el Costo-Volumen-Utilidad.

c.2. Control de costos operativos

El control de costos operativos implica la comparación sistemática de los costos reales con estándares o presupuestos para detectar desviaciones y tomar acciones correctivas (Kaplan & Atkinson, 1998). Herramientas como el costeo estándar son vitales. Una tesis sobre una cooperativa peruana halló que un sistema de costos estándar robusto mejora la precisión presupuestaria y la efectividad de las decisiones financieras. El control en el proceso de molienda y refinación es crítico para la rentabilidad azucarera.

c.3. Estructura de costos

La estructura de costos se refiere a la proporción relativa de costos fijos y variables en los costos totales de una empresa. Una estructura

con altos costos fijos, común en la industria azucarera por la gran inversión en activos específicos, conlleva un mayor apalancamiento operativo. Esto hace que la utilidad sea más sensible a las fluctuaciones en el volumen de producción y ventas, afectando decisiones estratégicas sobre capacidad y expansión

2.2.2 Toma de decisiones estratégicas

a) Conceptos fundamentales

La toma de decisiones estratégicas se define como el proceso por el cual la alta dirección selecciona un curso de acción entre múltiples alternativas, con el fin de alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización y asegurar su ventaja competitiva (Mintzberg, 1994). Los modelos de decisión van desde el enfoque racional clásico, que asume información perfecta, hasta la racionalidad limitada de (Simon, 1997), que reconoce las limitaciones cognitivas y la información incompleta. El principal objetivo de estas decisiones es lograr un desempeño superior y sostenible, particularmente en entornos volátiles como el agrícola. La problemática radica en la resistencia al cambio y la dificultad en la implementación de las estrategias, lo que requiere un proceso bien estructurado que vincule la visión organizacional con la acción específica.

b) Bases teóricas de la toma de decisiones estratégicas

La teoría de la eficiencia organizacional se fundamenta en múltiples enfoques teóricos que incluyen la teoría de sistemas, la teoría de contingencias y la teoría de recursos y capacidades.

b.1. Teoría de la racionalidad limitada

Esta teoría, propuesta por (Simon, 1997), cuestiona la noción del "hombre económico" totalmente racional y constituye un pilar fundamental para comprender el comportamiento decisorio real en las organizaciones. El autor argumenta que los tomadores de decisiones operan dentro de límites o fronteras que restringen su racionalidad, como la información incompleta, limitaciones cognitivas para procesarla y restricciones de tiempo.

En el contexto de una empresa azucarera como Andahuasi S.A.A., esta teoría explica por qué las decisiones estratégicas sobre inversiones o diversificación pueden basarse en información de costos parcial o en reglas prácticas, especialmente bajo la presión de la estacionalidad de las cosechas o la volatilidad de precios.

b.2. Teoría de la agencia

Formalizada por (Jensen & Meckling, Teoría de la empresa: comportamiento gerencial, costos de agencia y estructura de propiedad, 1976), esta teoría analiza la relación entre los principales (accionistas o dueños) y los agentes (gerentes o directivos contratados). Postula que existe un conflicto de intereses inherente, ya que los agentes pueden tomar decisiones estratégicas que maximizan su propio beneficio (ej., prestigio, compensación) en lugar del valor para los accionistas (ej., rentabilidad a largo plazo), especialmente cuando la información es asimétrica. Para alinear los intereses, se diseñan mecanismos de control y sistemas de incentivos. La información precisa y transparente del análisis de costos es crucial aquí, ya que reduce la asimetría informativa y

permite a los accionistas evaluar si las decisiones estratégicas de los gerentes (como una adquisición o el lanzamiento de un nuevo producto derivado) son verdaderamente eficientes en costos y generadoras de valor (Eisenhardt, 1989).

b.3. Teoría de los Stakeholders

Desarrollada por (Freeman, 2010), esta teoría amplía el foco más allá de los accionistas para incluir a todos los grupos de interés (o stakeholders) que afectan o son afectados por los logros de los objetivos organizacionales: empleados, clientes, proveedores, comunidad y gobierno. La toma de decisiones estratégicas, por lo tanto, debe equilibrar y gestionar los intereses, a veces conflictivos, de estas partes. Para una empresa agraria azucarera, una decisión estratégica sobre el cierre de un antiguo molino no solo implica un análisis de costos de operación, sino también el impacto en empleados locales, proveedores de caña y la comunidad. La teoría sugiere que considerar estos intereses es esencial para la legitimidad y sostenibilidad a largo plazo (Freeman, 2010).

b4. Teoría de la Contingencia

Originada en los trabajos de (Lawrence & Lorsch, 1986), esta teoría niega la existencia de una única "mejor manera" de gestionar u organizar. En cambio, sostiene que la efectividad de una decisión o estructura organizacional es contingente (depende) de factores situacionales clave del entorno externo e interno. Factores como la incertidumbre del mercado, la tecnología, el tamaño de la empresa y su estrategia general determinan qué decisiones serán más efectivas.

Para Andahuasi S.A.A., esto implica que las decisiones estratégicas óptimas derivadas del análisis de costos (ej., optar por una estrategia de liderazgo en costos versus diferenciación) dependerán de factores contingentes como la estabilidad del precio internacional del azúcar, la disponibilidad tecnológica para producir biocombustibles o las políticas gubernamentales de apoyo al sector (Donaldson, 2001)

c) Dimensiones de la Toma de Decisiones Estratégicas

c.1. Planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso sistemático de definir la dirección a largo plazo de una empresa mediante la formulación de objetivos, el análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades) (Grant, 2021). El análisis FODA es una herramienta clave. La información de costos alimenta este análisis, identificando fortalezas (bajos costos operativos) y debilidades (estructura de costos ineficiente) críticas para la planificación.

c2. Formulación de Estrategias Financieras y Competitivas

La formulación de estrategias implica seleccionar cursos de acción para alcanzar los objetivos. A nivel financiero, decisiones sobre inversión (ej.: diversificación a etanol), financiamiento y políticas de dividendos dependen de proyecciones de flujo de caja y rentabilidad derivadas del análisis de costos. A nivel competitivo, estrategias de liderazgo en costos o diferenciación se sustentan en un profundo conocimiento de la estructura y comportamiento de los costos (Porter, 2008).

c3. Control Estratégico

El control estratégico monitorea el progreso hacia los objetivos y permite ajustes. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) de (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral: Traduciendo la Estrategia en Acción, 1996) traduce la estrategia en objetivos medibles en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Indicadores de costos (costo por tonelada, eficiencia en molienda) son vitales en la perspectiva de procesos internos para evaluar la ejecución estratégica..

2.2.3 Procesos de vinculación entre análisis de costos y la toma de decisiones estratégicas

La integración del análisis de costos en el proceso de planeación estratégica transforma los datos contables en información gerencial con alto valor. El rol del costo se eleva de un mero registro a un elemento clave para la diferenciación y el liderazgo en costos, dos pilares de la ventaja competitiva según (Porter, 2008). Una solución metodológica es la aplicación del Management Accounting o contabilidad gerencial, que se enfoca en el uso interno de la información financiera y no financiera para la formulación de estrategias financieras. Específicamente, el control de costos operativos permite la identificación y reducción de ineficiencias, mientras que la comprensión de la estructura de costos —principalmente en la división de fijos y variables— habilita el apalancamiento operativo crucial para empresas con grandes inversiones en activos fijos como las azucareras (Gitman & Zutter, 2012).

Integración del Análisis de Costos en la Gestión Estratégica

Existe una relación intrínseca y necesaria entre el análisis de costos y la gestión estratégica, donde la Teoría de la Contingencia sugiere que el sistema de costos debe adaptarse a la estrategia y al entorno de la empresa. Un ejemplo práctico de esta integración es el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), el cual incorpora indicadores financieros (costos) enlazados a perspectivas de cliente, procesos internos y aprendizaje, alineando las operaciones con la estrategia (Kaplan & Norton, 1996). La formulación de estrategias financieras de inversión, financiamiento y dividendos debe estar fundamentada en el análisis marginal de costos y el capital de trabajo. Finalmente, el control y evaluación estratégica se logran mediante el uso de benchmarking de costos y el análisis de varianzas presupuestarias, asegurando que las acciones estén alineadas con los objetivos estratégicos de eficiencia y rentabilidad (Simon, 1997).

2.2.4 Contexto de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A

En el caso particular de la empresa tomada como objeto de estudio, la problemática de costos se centra en la optimización de los costos de cosecha, transporte y molienda, que son intensivos en mano de obra y capital. El análisis de costos en la realidad operativa de Andahuasi debe enfocarse en la eficiencia del uso de la tierra y los insumos agrícolas, dado el carácter de empresa agraria. Una solución viable pasa por la adopción de un sistema de costeo híbrido que combine el costeo por procesos para la producción y el costeo por órdenes para proyectos de inversión o mantenimiento. La importancia de la decisión estratégica en esta empresa radica en la necesidad de diversificación y modernización tecnológica para enfrentar la competencia

global y las fluctuaciones del precio del azúcar. Este análisis debe considerar el marco regulatorio y financiero que rige a las empresas agrarias azucareras en el Perú.

2.3. Bases Filosóficas

El proyecto de investigación se basa en una perspectiva filosófica que concibe a la estrategia y la contabilidad de gestión como prácticas racionales (aunque limitadas), guiadas por pruebas y dirigidas a alcanzar metas organizativas. Siguiendo esta lógica, el análisis de costos no es simplemente un registro contable; en realidad, es un sistema de conocimiento aplicado que convierte datos económicos en información relevante para la toma de decisiones. Tomar decisiones estratégicas implica establecer una serie de elecciones que determinan la dirección a seguir, distribuyen los recursos y supervisan su ejecución con el paso del tiempo.

a) Ontología realista-operacional

La investigación asume que los costos y los resultados operativos tienen existencia objetiva en tanto expresan consumo de recursos y restricciones reales del proceso productivo; sin embargo, también reconoce que “costo” y “estructura de costos” son construcciones técnico-conceptuales que permiten representar esa realidad para distintos fines (planeación, control, decisión). En contabilidad de gestión, la realidad económica se hace inteligible mediante clasificaciones, codificaciones y criterios que posibilitan extraer información útil desde una base común de datos.

b) Ontología de la decisión estratégica como acción organizacional

La decisión estratégica se concibe como un hecho real y observable en sus manifestaciones (planes, presupuestos, políticas, inversiones), pero también como un fenómeno social: implica elección entre alternativas, coordinación y

asignación de recursos bajo incertidumbre. Así, la estrategia se vincula con la definición de objetivos de largo plazo y la asignación de recursos para alcanzarlos

c) Epistemología empírico-analítica y de utilidad decisional

El estudio se apoya en la idea de que la contabilidad de gestión genera conocimiento cuando convierte datos en información “relevante” y analiza su impacto sobre el valor; esto supone un ideal de conocimiento basado en evidencia, capaz de sustentar comparaciones, proyecciones y evaluaciones de desempeño para mejorar la calidad de las decisiones.

d) Racionalidad limitada como principio epistemológico de la decisión

La investigación no presupone un decisor “perfectamente racional”, sino agentes con límites de información y capacidad de cómputo, que simplifican la realidad para poder decidir. En consecuencia, el análisis de costos se interpreta como un dispositivo epistemológico que reduce complejidad, estructuras alternativas y mejora la consistencia del juicio directivo (sin eliminar incertidumbre).

e) Integración entre análisis (datos) y síntesis (criterio directivo).

Desde la perspectiva de la estrategia, el conocimiento no proviene solo de la formalización (planes), sino también de la capacidad de integrar información cuantitativa con comprensión del contexto. La planificación estratégica, por sí sola, no equivale a “pensamiento estratégico”; este último exige síntesis y aprendizaje organizacional, donde los datos (incluidos estados contables) son insumos, no sustitutos del criterio.

2.4. Definición de términos básicos

a) Costo

Sacrificio económico necesario para adquirir un bien o servicio, medido en términos monetarios.

a) Centro de Costos

Unidad organizativa o área de responsabilidad para la cual se acumulan los costos con fines de control (ejemplo: campo de cultivo, planta de molienda).

b) Generador de Costos (Cost Driver)

Se le denomina de esta manera a aquellos factores que tienen como propósito propiciar un cambio en el costo de una actividad específica (ej.: horas-máquina, toneladas de caña transportada).

c) Costos Conjuntos

Costos de un proceso productivo único que da lugar a múltiples productos de manera simultánea (ejemplo: azúcar, melaza y bagazo de la caña).

d) Punto de Equilibrio

Es un indicador clave que nos va a permitir determinar el volumen de ventas que debe alcanzar una empresa, de manera que los ingresos totales permiten coberturar el total de costos, generándose una utilidad de cero.

e) Costeo Absorbente

Método que incluye costos fijos y variables, directos e indirectos, como parte del costo del producto.

f) Margen de Contribución

Exceso de ingresos sobre los costos variables. Indica cuánto contribuye cada venta a cubrir los costos fijos y generar utilidad.

g) Costo Estándar

Costo predeterminado que debe incurrirse en condiciones normales para producir una unidad o ejecutar una actividad.

h) Estrategia Genérica

Enfoques competitivos amplios: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque en el cliente.

i) Ventaja competitiva

Atributo que permite a una empresa superar a sus rivales en la captación y retención de clientes.

j) Riesgo operativo

Peligro de pérdidas debido a procesos internos, personal, sistemas inadecuados o fallidos, o a sucesos externos

k) Indicador clave de desempeño

Se le denomina así a una medida sumamente importante que va a servir para evaluar el éxito de una organización o de una actividad particular.

2.5. Hipótesis de investigación**2.5.1 Hipótesis General:**

Existe una relación significativa entre el análisis de costos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., durante el año 2025.

2.5.2 Hipótesis Específicas:

Existe una relación significativa entre la clasificación de los costos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., durante el año 2025.

Existe una relación significativa entre el control de los costos operativos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., durante el año 2025.

Existe una relación significativa entre la estructura de costos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., durante el año 2025.

2.6. Operacionalización de variables

2.6.1 Variable 1: Análisis de costos

Tabla 1:

Operacionalización de la variable análisis de costos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y Valores	Niveles y rangos
Clasificación de los costos	1. Identificación de costos directos e indirectos 2. Clasificación de los costos 3. Registro de costos diferenciados 4. Control de costos operativos. 5. Cumplimiento de metas de RRHH	1 al 5	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Bajo 15 a 35
Control de costos operativos	6. Control de costos operativos 7. Periodicidad de programas 8. Cantidad de trabajadores capacitados 9. Análisis del impacto 10. Proceso de desarrollo individual	6 al 10		Regular 36 a 55
Estructura de costos	11. Periodicidad de evaluación 12. Número de trabajadores evaluados 13. Utilización de los resultados 14. Grado de cumplimiento de metas 15. Percepción de objetividad	11 al 15		Alta 56 a 75

2.6.2 Variable 2: Toma de decisiones estratégicas

Tabla 2:

Operacionalización de la variable toma de decisiones estratégicas

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y Valores	Niveles y rangos
Planeación estratégica	1. Nivel de producción del trabajador 2. Logro de metas 3. Periodo promedio de tareas 4. Tasa porcentual de procesos sin retrasos 5. Porcentaje de uso efectivo del tiempo	1 al 5	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Bajo 15 a 35 Regular 36 a 55 Alta 56 a 75
Formulación de estrategias financieras	1. Margen de utilidad neta 2. Nivel de costos operativos por unidad 3. Flujo de caja periódico 4. Retorno sobre la inversión (ROI) 5. Indicador ingresos/egresos	6 al 10		
Control y evaluación estratégica	6. Tasa de rechazo de productos 7. Grado de satisfacción del cliente 8. Cantidad de reclamos o devoluciones 9. Nivel de cumplimiento de estándares 10. Periodicidad de controles de calidad	11 al 15		

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

El logro de los propósitos de toda investigación está basado, en gran medida, por el grado de acierto del diseño metodológico seleccionado, esto posibilitará encontrar respuestas pertinentes a los problemas planteados; por eso es sumamente importante evaluar y decidir el diseño que mejor se adecúe a estos propósitos.

3.1.1 Enfoque de Investigación

La investigación utilizó el enfoque cuantitativo cuya característica principal es la medición de variables, requiere la recolección de datos estructurados y el análisis estadístico para describir, asociar o contrastar relaciones, bajo procedimientos sistemáticos que favorecen la replicabilidad.

Tanto el análisis de costos como la toma de decisiones estratégicas pueden operacionalizarse en dimensiones e indicadores observables (por ejemplo, uso de reportes de costos, control presupuestal, análisis de variaciones; y criterios de decisión, planeación, evaluación de alternativas, asignación de recursos), permitiendo su medición mediante escalas y registros y, posteriormente, el contraste estadístico de su relación. Esta lógica es consistente con diseños cuantitativos que buscan asociaciones basadas en medición y análisis inferencial

3.1.2 Nivel de Investigación

El nivel descriptivo tiene como objetivo describir el comportamiento de las variables en una población (tendencias, frecuencias y promedios); por otro lado, el nivel correlacional mide la intensidad y dirección de la relación entre variables sin intervenirlas, observándolas tal cual suceden en un contexto real.

La investigación necesita (i) caracterizar la condición del análisis de costos y la toma de decisiones estratégicas en la compañía (dimensiones, niveles y variabilidad), así como (ii) establecer si hay una correlación estadísticamente significativa entre ambas variables, lo que equivale a un alcance descriptivo-correlacional.

3.1.3 Tipo de Investigación

El propósito del estudio es explicar y determinar la relación entre el análisis de costos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A. durante 2025, identificando patrones estadísticos de asociación sin implementar cambios experimentales en la gestión. Este enfoque va en línea con otras investigaciones que examinan la manera como la información financiera generada y la gestión de los costos se interrelacionan con las decisiones de la organización, especialmente en lo relacionado con la gestión y el control.

3.1.4 Diseño de Investigación

En función a lo establecido en el plan de investigación se utilizó el diseño no experimental, cuya principal característica se basa en que las variables solo se observan en su estado natural, sin manipularlas intencionalmente, lo cual significa que el investigador registra las características tal como están en ese momento en la realidad de la empresa. Por otra parte, la investigación recoge la información en un solo momento, estableciéndose un corte temporal del periodo de estudio, desde el punto de vista metodológico esto se denomina “diseño transversal”.

En el caso específico de la presente investigación, se analizó el ejercicio económico 2025, evaluando como se realiza el análisis y tratamiento

de los costos y como esta información sirve de base para la toma de decisiones estratégicas, en ningún momento se manipula las variables, solo se toma nota del comportamiento de las variables en la empresa objeto del estudio.

3.1.5 Método de Investigación

El desarrollo del presente estudio nos planteó el reto de utilizar, como parte de la estrategia, un conjunto de métodos de acuerdo con los propósitos de la investigación, estos métodos no son excluyentes, sino por el contrario se complementan para lograr un análisis más integral y riguroso del problema establecido.

En ese sentido, se apeló al método deductivo, con la finalidad de que partiendo de conceptos generales e integrales sobre costos y el proceso de toma de decisiones, se deduzcan aspectos más específicos, como por ejemplo los establecidos en las dimensiones de las variables. Un segundo método utilizada de manera constante fue el inductivo, ya que a partir de datos observados en la empresa nos permitió inferir conclusiones sobre el comportamiento de las áreas u oficinas y por ende de la organización, todo lo cual nos ha permitido comprender mejor los fenómenos. Por último, se utilizó de manera intensiva el método analítico, ya que este nos permitió descomponer las variables en dimensiones, estos en indicadores, que luego fueron corroborados o interpretados desde el punto de vista estadístico para su correspondiente interpretación.

3.2. Población y muestra

3.2.1 Población:

La población del presente estudio estuvo conformada por 80 sujetos de la empresa seleccionada como objeto de estudio, en este caso la empresa

agraria azucarera Andahuasi S.A.A. Con la finalidad de recabar una información de mayor calidad, la población se estratificó a través de áreas vinculadas a contabilidad/costos, planeamiento, producción, logística y dirección), lo que permitió garantizar representatividad por subgrupos organizacionales. La estratificación es pertinente cuando la población contiene subgrupos con características internas relativamente homogéneas, y se desea que todos estén adecuadamente representados en la muestra..

3.2.2 Muestra

El proceso de determinar el tamaño de la muestra implica la aplicación de una fórmula bastante conocida, que es la que corresponde cuando se conoce el tamaño de la población, necesitando además ciertos parámetros de naturaleza estadística que van a permitir lograra la confiabilidad y la representatividad de los resultados que se obtienen.

$$n = \frac{Z^2 x N x p x q}{e^2 x (N - 1) + Z^2 x p x q}$$

Sus valores correspondientes son:

N = Tamaño de la población	: 80
Z ² = Nivel de confianza 95%	: 1.96 ²
p = Probabilidad de que el evento ocurra	: 0.5
q = Probabilidad de que el evento no ocurra	: 0.5
e ² = Error seleccionado	: 0.05 ²

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 x 80 x 0.5 x 0.5}{0.05^2 x (80 - 1) + 1.96^2 x 0.5 x 0.5}$$

n = 67 personas

El desarrollo correcto de la fórmula estadística determinó que el tamaño de la muestra corresponde a 67 sujetos, sin embargo, con el propósito de lograr un tamaño de muestra más robusta con la finalidad de aplicar inferencia estadística, se tuvo que verificar la proporcionalidad:

$$\frac{n}{N} \times 100\%$$

Reemplazando:

$$\frac{67}{80} \times 100\% = 83.75\%$$

Los especialistas en estadística recomiendan que cuando el tamaño de la proporción es superior al 10% es necesario realizar ajustes con la finalidad de lograr consistencia en el análisis de la data; esto significa que fue necesario efectuar un recálculo del volumen de la muestra por haber obtenido un resultado de 83.75%; para tal efecto se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

Reemplazando:

$$n = \frac{67}{1 + \frac{67}{80}}$$

$$n = 36 \text{ personas}$$

En ese sentido nos permitimos afirmar que el tamaño recomendado de la muestra corresponde a 36 sujetos, debidamente estratificados y en forma proporcional a la estructura porcentual determinada por la población de estudio; esto permitirá trabajar con una muestra representativa, lo que a su vez nos permitirá realizar inferencia estadística.

3.3. Técnicas de recolección de datos

3.3.1 Técnicas

Teniendo en consideración el diseño metodológico elegido, y priorizando los objetivos de la investigación, el presente estudio ha contemplado utilizar principalmente dos técnicas para el recojo de la información: la encuesta y el análisis documental; complementariamente se realizará algunas entrevistas debidamente estructuradas a personal clave de la empresa tomada como unidad de investigación.

a) Encuesta

Recogiendo la definición de Arias (2016), la encuesta es una de las técnicas más utilizadas en investigación con la finalidad de recabar información de un grupo de personas acerca de su conocimiento sobre un tema en particular, en un momento determinado. En estudios con enfoque cuantitativo, la encuesta constituye la técnica más idónea. La aplicación de esta técnica permite estandarizar los datos recopilados, lo que a su vez facilita la comparación entre casos de iguales características, con la consecuente aplicación del análisis estadístico, con la finalidad de encontrar respuestas a las preguntas de investigación.

b) Análisis documental.

El análisis documental (o análisis de registros) consiste en la revisión sistemática de documentos institucionales para extraer información relevante, que puede codificarse y convertirse en indicadores comparables (por ejemplo métricas de costos, presupuestos, reportes de gestión).

Para análisis de costos, la ficha registrará evidencia objetiva: estructura de costos, reportes de costos por centro, desviaciones entre lo

presupuestado y lo realmente ejecutado, costos unitarios, reportes de eficiencia, políticas de costeo.

Con la finalidad de recolectar información sobre decisiones estratégicas, la técnica nos permitirá revisar actas de directorio, planes estratégicos y operativos, presupuestos aprobados, informes diversos; esto nos permitirá la triangulación cruzando esta información con las respuestas proporcionadas por el personal encuestado.

c) La entrevista

La entrevista se aplicará con guía estructurada y se codificará en matrices numéricas (por ejemplo escalas o categorías), de modo que los datos sean procesables estadísticamente y comparables entre entrevistados.

La entrevista estructurada permitirá precisar: (i) cómo se interpreta y usa la información de costos en decisiones, (ii) qué reportes son determinantes en comités o jefaturas, (iii) frecuencia de uso de análisis marginal o presupuestal en decisiones estratégicas, generando datos categóricos/ordinales analizables

3.3.2 Instrumentos

a) Cuestionario

Habiéndose planificado utilizar al cuestionario como el instrumento principal de la investigación. Para encontrar respuestas relacionadas con la variable análisis de costos, el cuestionario permitió medir prácticas de costeo, uso de reportes, control de desviaciones, análisis de variaciones, utilización de información de costos para evaluación de eficiencia. Para

la variable toma de decisiones estratégicas, el cuestionario captará criterios de decisión, planificación, evaluación de alternativas, alineamiento con objetivos, horizonte temporal, uso de indicadores económico-financieros.

Por la facilidad en su aplicación y los extendido de su utilización se utilizó la escala de medición denominada Likert, estructurándose a través de preguntas con cinco alternativas de respuestas, lo cual a su vez nos facilitó el análisis e interpretación de los resultados.

b) Fichas de registro documental

En la medida que producto del análisis de abundante información documental, se genera mucha información relevante para los objetivos de la investigación, con la finalidad de sistematizarla y organizarla de manera que facilite su utilización, se optó por utilizar las fichas de registro documental. Esto nos permitió categorizar y clasificar la información en función a las variables y dimensiones de la investigación. También es una valiosa herramienta que permite realizar corroboración o triangulación con información recabada de otras fuentes tales como la entrevista y las encuestas.

c) Guía de entrevista

Con la finalidad de apoyarnos en la aplicación de la entrevista a los funcionarios previamente seleccionados, se optó por utilizar un formato como guía de entrevistas, de manera que nos permitió efectuar las interrogantes con relación a las variables y dimensiones, y de esta forma corroborar lo que habíamos recogido a través de las encuestas. La guía de entrevista nos permite además, efectuar preguntas abiertas de manera que

el conocimiento se enriquece y no nos encasilla con preguntas de tipo ordinal. Esto permitió enriquecer e interpretar de manera más cabal los hallazgos.

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

La investigación reúne todos los atributos para ser considerada como cuantitativa, en tal sentido se recurrió a utilizar como fuente principal para recopilar información a la técnica de la encuesta, mediante la aplicación de cuestionarios. Adicionalmente se logró recabar información a través del análisis documental y realizando entrevistas.

Las labores de procesamiento de la información se realizaron de manera sistemática, utilizando rigor científico para de esa forma asegurar la calidad, confiabilidad y validez de los resultados obtenidos. Con la finalidad de organizar los datos, se procedió a tabularlos utilizando para tal propósito el programa informático MS Excel en su versión más actualizada. Este programa nos permitió limpiar y depurar la información con la finalidad de prepararla para trasladarla al programa estadístico SPSS en su versión 29, esta herramienta especializada en el tratamiento estadístico de la información nos permitió preparar las tablas de frecuencia, las figuras, así como nos facilitó el proceso de contrastación de las hipótesis de investigación.

En la medida que el objetivo de la investigación fue demostrar la relación entre las variables análisis de costos y toma de decisiones estratégicas, se ha utilizado la correlación de Spearman toda vez que los datos no cumplían los supuestos de normalidad y los datos son de carácter ordinal, por lo tanto se aplicó una estadística no paramétrica.

La presentación de los resultados se realizó a través de una combinación de tablas de frecuencia y figuras, describiendo los resultados obtenidos y utilizando tablas que muestran el nivel de relación entre las variables de investigación. Todo esto acompañado de una breve explicación de los principales hallazgos encontrados. La información cualitativa recopilada a través del análisis documental y de las entrevistas, permitieron enriquecer y contextualizar los hallazgos, lo cual permitió interpretar mejor.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados

4.1.1. Descripción de la variable: Análisis de costos

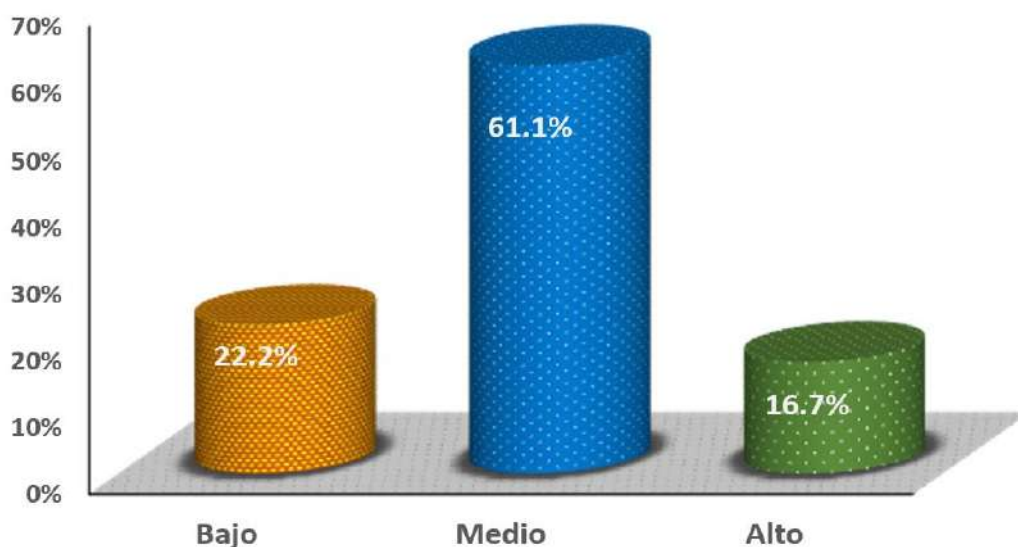
Tabla 3:

Análisis de costos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	22,2	22,2
	Medio	22	61,1	83,3
	Alto	6	16,7	100,0
	Total	36	100,0	

Figura 1:

Análisis de costos



De acuerdo con lo mostrado en la tabla 3 y corroborado en la figura 1, un porcentaje mayoritario de encuestados 61.1%, preguntados acerca de la forma como se realiza el análisis de costos en la empresa, la calificaron de nivel medio. Esto significa que se viene realizando análisis de costos como una práctica corriente, aunque sin alcanzar la rigurosidad ni la consolidación que el proceso de toma de decisiones lo exige; en otras palabras, ya existe un base que viene funcionando para identificar, clasificar y efectuar el registro de costos

ligados a las actividades de la empresa, sin embargo, la referida práctica presenta limitaciones en cuanto a profundidad, sistematización y uso estratégico de la información. La presencia de un 22,2 % en el nivel bajo refleja que un grupo importante de trabajadores o funcionarios percibe debilidades en este proceso, mientras que el 16,7 % ubicado en el nivel alto indica que solo una proporción menor reconoce un manejo avanzado del análisis de costos.

Estos resultados sugieren que la empresa cuenta con ciertos mecanismos de análisis de costos, pero estos no necesariamente se estarían aplicando con la rigurosidad suficiente para orientar de manera permanente la gestión empresarial

a. Dimensión: Clasificación de los costos

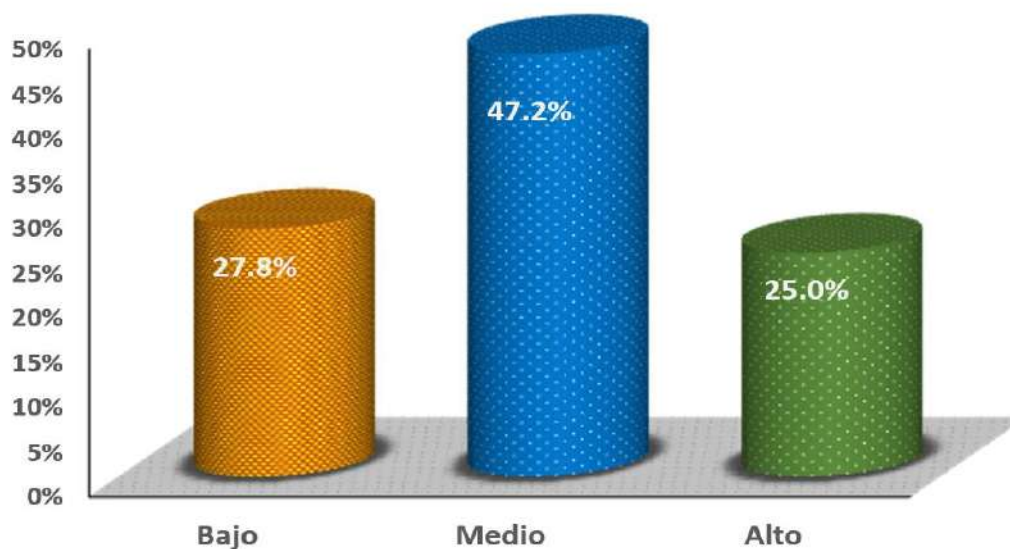
Tabla 4:

Clasificación de los costos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	27,8	27,8
	Medio	17	47,2	75,0
	Alto	9	25,0	100,0
	Total	36	100,0	

Figura 2:

Clasificación de los costos



Respecto a la dimensión clasificación de los costos, se observa en la tabla 4 que, el 47,2 % de los encuestados se ubica en el nivel medio, un 27,8 % en el nivel bajo y un 25,0 % en el nivel alto. Esta distribución evidencia que la clasificación de los costos se realiza de manera parcial. Ello puede significar que la empresa diferencia algunos costos directos, indirectos, fijos, variables u operativos, pero no siempre lo hace con criterios uniformes, actualizados o suficientemente claros para todos los responsables del área administrativa y financiera. El hecho de que más de una cuarta parte perciba esta dimensión en nivel bajo indica que todavía existen vacíos en la organización y presentación de la información contable y financiera relacionada con los costos.

b. Dimensión: Control de costos operativos

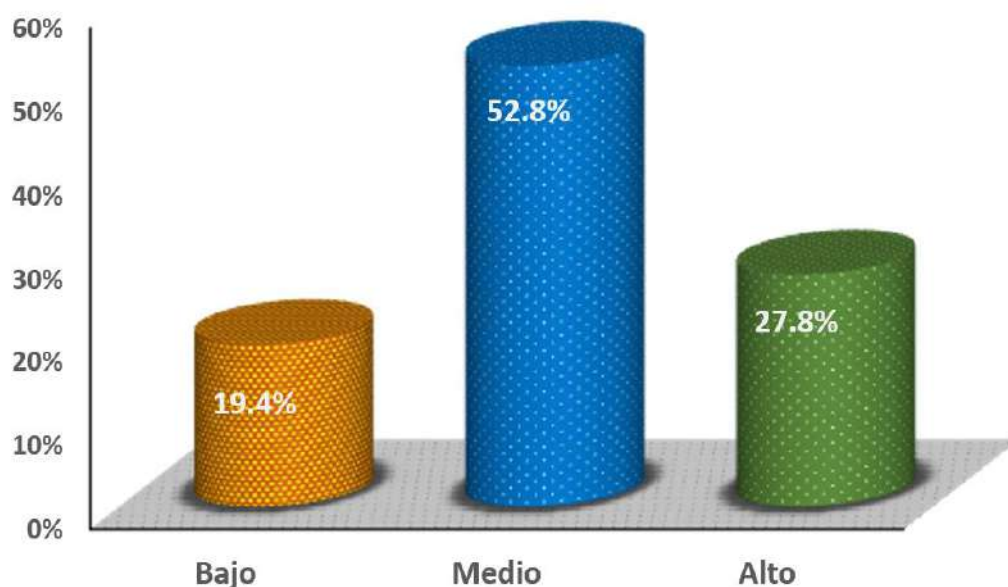
Tabla 5:

Control de costos operativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	19,4	19,4
	Medio	19	52,8	72,2
	Alto	10	27,8	100,0
	Total	36	100,0	

Figura 3:

Control de costos operativos



En cuanto a la dimensión Control de costos operativos, el 52,8 % se concentra en el nivel medio, el 27,8 % en el nivel alto y el 19,4 % en el nivel bajo. Esta dimensión presenta una situación relativamente favorable en comparación con otras, ya que la proporción del nivel alto es mayor que la del nivel bajo. Ello permite inferir que la empresa cuenta con ciertas prácticas de seguimiento y control sobre sus costos operativos, posiblemente vinculadas al uso de presupuestos, reportes internos, revisión de gastos o supervisión de actividades productivas y administrativas. Sin embargo, el predominio del nivel medio indica que estos controles aún podrían no ser completamente constantes, preventivos o integrados a todos los procesos de gestión.

c. Dimensión: Estructura de costos

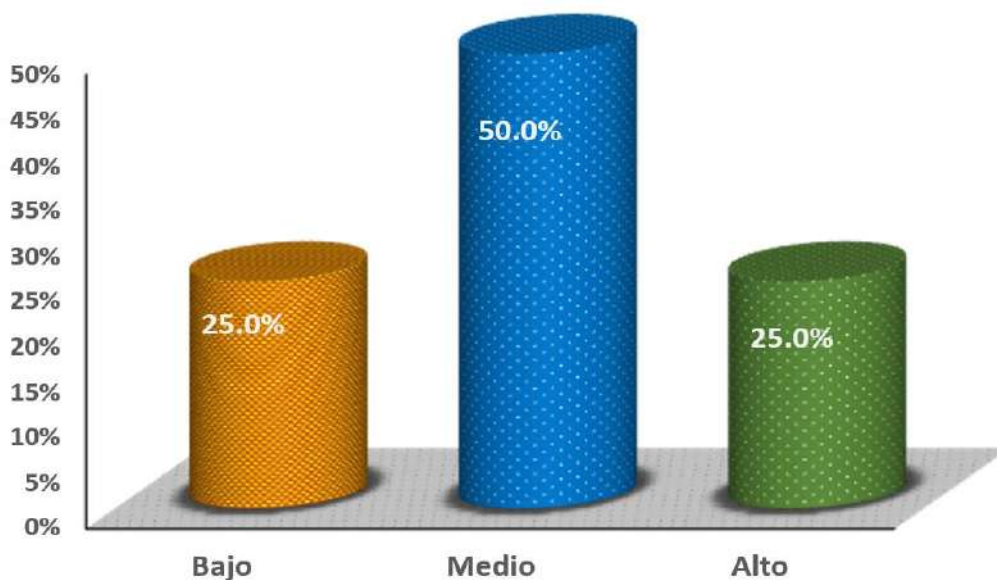
Tabla 6:

Estructura de costos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	25,0	25,0
	Medio	18	50,0	75,0
	Alto	9	25,0	100,0
	Total	36	100,0	

Figura 4:

Estructura de costos



Sobre la dimensión Estructura de costos, los resultados reflejan una distribución equilibrada: 50,0 % de los encuestados se ubica en el nivel medio, mientras que el nivel bajo y el nivel alto alcanzan cada uno el 25,0 %. Esta tendencia muestra que la estructura de costos de la empresa es percibida como medianamente organizada. Es decir, existe cierto conocimiento sobre la composición de los costos empresariales, pero aún no se evidencia una percepción mayoritaria de dominio o claridad plena respecto a cómo se distribuyen los costos dentro de las operaciones de la organiza..

4.1.2. Descripción de la variable: Toma de decisiones estratégicas

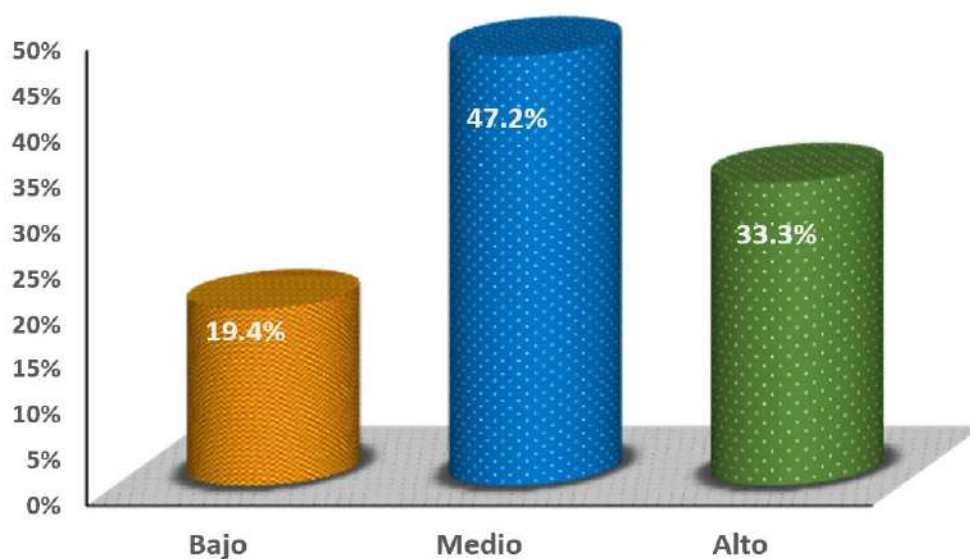
Tabla 7:

Toma de decisiones estratégicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	19,4	19,4
	Medio	17	47,2	66,7
	Alto	12	33,3	100,0
	Total	36	100,0	

Figura 5:

Toma de decisiones estratégicas



En relación con la variable toma de decisiones estratégicas, los resultados muestran que el 47,2 % se ubica en el nivel medio, el 33,3 % en el nivel alto y el 19,4 % en el nivel bajo. Esta distribución permite interpretar que la toma de decisiones estratégicas en la empresa se desarrolla de manera moderadamente favorable. Los resultados de esta variable muestran una mayor presencia del nivel alto, con lo cual se reconoce la importancia de la toma de decisiones orientadas al futuro y al logro de los objetivos institucionales. Debe resaltarse sin embargo, que dichas decisiones deben consolidarse y posicionarse como una práctica y política empresarial.

a. Dimensión: Planeación estratégica

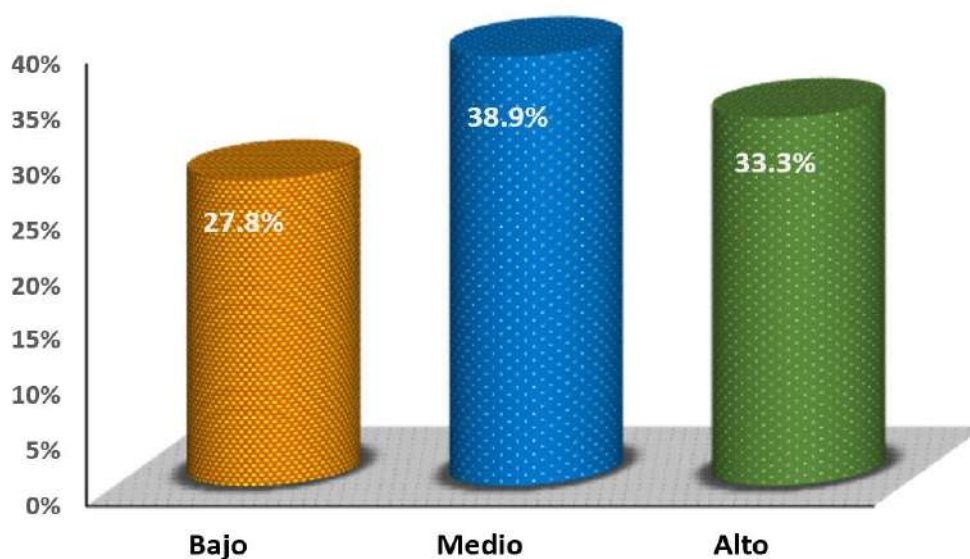
Tabla 8:

Planeación estratégica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	27,8	27,8
	Medio	14	38,9	66,7
	Alto	12	33,3	100,0
	Total	36	100,0	

Figura 6:

Planeación estratégica



Los resultados con relación a la dimensión planeación estratégica muestran que el 38,9 % de los encuestados la califican de nivel medio, el 33,3 % de nivel alto y el 27,8 % en el nivel bajo. Los resultados muestran que la percepción está dividida, lo cual significa discrepancia de los encuestados con relación a la manera como se viene aplicando. Mientras algunos funcionarios y servidores reconocen avances significativos, otros identifican limitaciones en la aplicación de procesos y actividades claves tales como la formulación de objetivos, la aplicación de prácticas que le generen valor a la organización y sobre todo, que exista una articulación constante entre estas.

b. Dimensión: Formulación de estrategias financieras

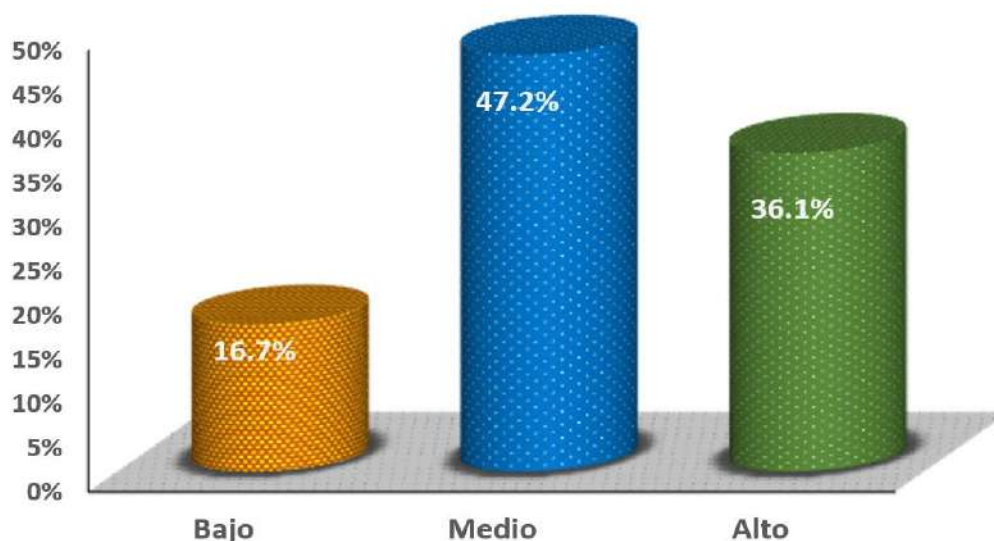
Tabla 9:

Formulación de estrategias financieras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	16,7	16,7
	Medio	17	47,2	63,9
	Alto	13	36,1	100,0
	Total	36	100,0	

Figura 7:

Formulación de estrategias financieras



Con relación a la dimensión formulación de estrategias financieras los resultados evidencian que un mayoritario 47.2% de los encuestados la califica de nivel medio, el 36.1% de nivel alto y solo el 16.7% la calificó de nivel bajo. Un aspecto positivo de estos resultados es que el nivel alto supero al nivel bajo, lo cual nos permite interpretar que la organización viene implementando prácticas financieras que buscan sostener sus operaciones financieras, gestionar mejor sus recursos y proyectar sus decisiones económicas; sin embargo, todavía falta lograr que estas acciones sean aceptadas por la mayor parte de los actores de la organización, con lo cual la califican de nivel medio se pueda convertir en alto con lo cual se lograría mayor competitividad.

c. Dimensión: Control y evaluación estratégica

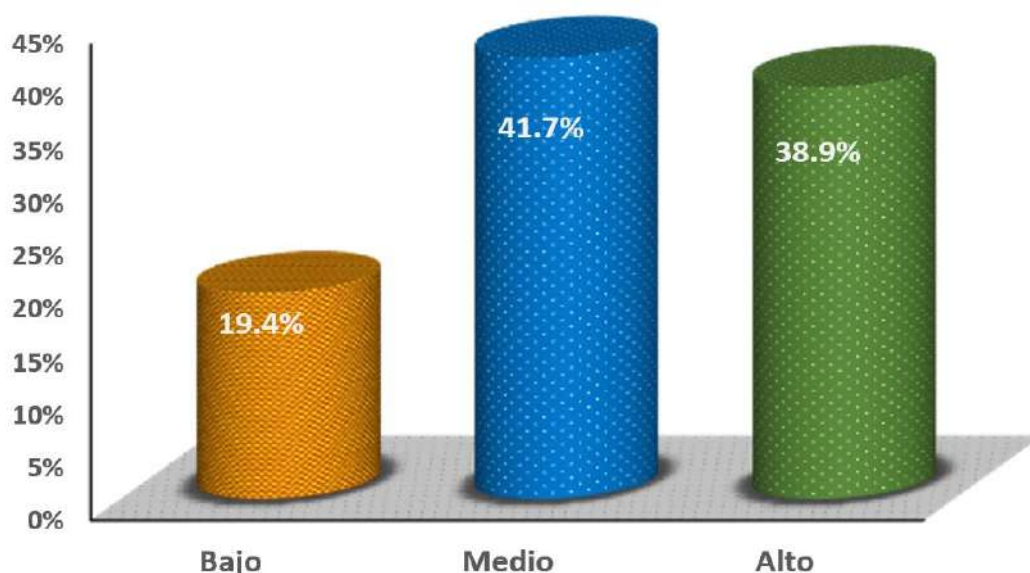
Tabla 10:

Control y evaluación estratégica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	19,4	19,4
	Medio	15	41,7	61,1
	Alto	14	38,9	100,0
	Total	36	100,0	

Figura 8:

Control y evaluación estratégica



En cuanto a la dimensión control y evaluación estratégica, el 41,7 % de los encuestados se ubica en el nivel medio, el 38,9 % en el nivel alto y el 19,4 % en el nivel bajo. Esta dimensión muestra una tendencia interesante, ya que el nivel alto se encuentra bastante próximo al nivel medio. Esto permite interpretar que la empresa posee prácticas de seguimiento y evaluación de sus decisiones estratégicas, aunque no de manera completamente generalizada. La presencia de casi cuatro de cada diez encuestados en el nivel alto refleja que existe una percepción favorable sobre el control estratégico, posiblemente asociada a la revisión de resultados, cumplimiento de metas o evaluación de acciones administrativas y financieras.

De manera general, el análisis descriptivo permite observar que tanto el análisis de costos como la toma de decisiones estratégicas se concentran principalmente en el nivel medio. Este patrón revela que ambas variables se encuentran en un estado de desarrollo intermedio dentro de la empresa. No se evidencia una situación predominantemente deficiente, pero tampoco un escenario plenamente consolidado. La empresa parece contar con prácticas administrativas y financieras funcionales, aunque todavía necesita fortalecerlas para que tengan mayor impacto en la gestión estratégica.

4.1. Contrastación de hipótesis

4.1.1. Prueba de hipótesis general

Se procedió a plantear la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alterna (H_a):

H_0 : No existe relación significativa entre el análisis de costos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025.

Ha: Existe relación significativa entre el análisis de costos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025.

Estadística de prueba

Tabla 11:

Correlación entre análisis de costos y toma de decisiones estratégicas

		Análisis de costos	Toma de decisiones estratégicas
Rho de Spearman	Análisis de costos	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,738**
		N	,000
	Toma de decisiones estratégicas	Coefficiente de correlación	,738**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	36

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a la hipótesis general, los resultados muestran un coeficiente Rho de Spearman de 0,738, con una significancia bilateral de 0,000. Este resultado permite afirmar que existe una relación positiva, directa y estadísticamente significativa entre el análisis de costos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A. En términos metodológicos, al ser el valor de significancia menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto significa que, a medida que mejora el análisis de costos dentro de la empresa, también tiende a fortalecerse la toma de decisiones estratégicas.

4.1.2. Prueba de hipótesis específica 1

Se procedió a plantear la hipótesis nula (Ho) y la hipótesis alterna (Ha)::

Ho: No existe relación significativa entre la clasificación de los costos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025.

Ha: Existe relación significativa entre la clasificación de los costos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025

Estadística de prueba

Tabla 12:

Correlación entre clasificación de los costos y toma de decisiones estratégicas

			Clasificación de los costos	Toma de decisiones estratégicas
Rho de Spearman	Clasificación de los costos	Coefficiente de correlación	1,000	,590**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	36	36
	Toma de decisiones estratégicas	Coefficiente de correlación	,590**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	36	36

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En cuanto a la primera hipótesis específica, referida a la relación entre la clasificación de los costos y la toma de decisiones estratégicas, se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de 0,590, con una significancia bilateral de 0,000. Este resultado demuestra que existe una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre ambas variables. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la clasificación de los costos sí se relaciona significativamente con la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

4.1.3. Prueba de hipótesis específica 2

Se procedió a plantear la hipótesis nula (Ho) y la hipótesis alterna (Ha)::

Ho: No existe relación significativa entre el control de los costos operativos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025.

Ha: Existe relación significativa entre el control de los costos operativos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025.

Estadística de prueba

Tabla 13:

Correlación entre control de los costos operativos y toma de decisiones estratégicas.

			Control de los costos operativos	Toma de decisiones estratégicas
Rho de Spearman	Control de los costos operativos	Coefficiente de correlación	1,000	,677*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	36	36
	Toma de decisiones estratégicas	Coefficiente de correlación	,677**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	36	36

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a la segunda hipótesis específica, relacionada con el control de los costos operativos y la toma de decisiones estratégicas, el resultado obtenido fue un coeficiente Rho de Spearman de 0,677, con una significancia bilateral de 0,000. Este valor evidencia una relación positiva, directa y significativa, con una intensidad moderada alta o considerable. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna corregida. Esto confirma que el control de los costos operativos se encuentra asociado de manera importante con la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

4.1.4. Prueba de hipótesis específica 3

Se procedió a plantear la hipótesis nula (Ho) y la hipótesis alterna (Ha)::

H₀: No existe relación significativa entre la estructura de costos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025.

H_a: Existe relación significativa entre la estructura de costos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025.

Estadística de prueba

Tabla 14:

Correlación entre estructura de costos y toma de decisiones estratégicas

			Estructura de costos	Toma de decisiones estratégicas
Rho de Spearman	Estructura de costos	Coefficiente de	1,000	,616**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	36	36
	Toma de decisiones estratégicas	Coefficiente de	,616**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	36	36

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En relación con la tercera hipótesis específica, referida a la relación entre la estructura de costos y la toma de decisiones estratégicas, se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de 0,616, con una significancia bilateral de 0,000. Este resultado indica la existencia de una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre ambas variables. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna corregida, confirmando que la estructura de costos se relaciona significativamente con la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

En resumen, el proceso de contrastar las hipótesis de investigación tanto en lo que concierne a la hipótesis general (referida a las variables) así como las hipótesis específicas

(referida a las dimensiones de la variable 01 y la variable 02), ha permitido confirmar la existencia de una relación significativa, en el contexto de lo que viene sucediendo en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2025.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Discusión

Primera discusión:

Se ha podido demostrar a través de la prueba de hipótesis general, la existencia de una relación positiva y significativa entre las variables análisis de costos y toma de decisiones estratégicas en la empresa objeto de estudio. El obtener un coeficiente Rho de Spearman de 0,738 con un nivel de significancia de 0,000, así lo determina. Si bien es cierto el hallazgo responde a la realidad y particularidades de la empresa, podemos afirmar que el proceso de toma de decisiones estratégicas, es decir aquellas que van a marcar el futuro de la empresa, están asociadas con el análisis de los costos, esto implica que no basta con el registro contable de los costos en que se incurre para producir, sino que a partir de la información generada esta se convierta en un insumo que oriente decisiones de carácter operativo y financiero.

Siendo que la empresa objeto de estudio se dedica a labores agroindustriales, comprendiendo una serie de actividades muy sensible a la gestión de los costos de los insumos, mano de obra, costos indirectos, así como a los procesos industriales, condiciones del mercado; en otras palabras, la información de costos no puede ser tratada como un dato aislado, sino de manera integral, porque termina en otras variables claves del negocio. Esto implica que en la medida que la empresa no solo registre, sino analice adecuadamente y con rigor sus costos, se estará propiciando que las decisiones estratégicas que se tomen tengan mayor rigor, más orden y respondan al análisis de una serie de factores estudiados en forma integral y de acuerdo con la realidad de la organización.

Los investigadores López-Gamboa y Solís-Muñoz (2025) en un estudio anterior, habían identificado que la contabilidad de costos fortalece la gestión empresarial en la cadena agroindustrial, destacando que las empresas que realizan el análisis de costos aplicando una adecuada estrategia empresarial, estarán en mejores condiciones para optimizar sus recursos y como consecuencia de ello mejorar sus indicadores de rentabilidad. Las conclusiones de esta investigación, en línea con lo que manifiestan los autores citados, encuentran similitudes, destacando la necesidad de utilizar a la contabilidad solo para registrar y generar información financiera, sino que, sobre la base de esto, pueda ser utilizada como herramienta de gestión estratégica.

En los antecedentes de la investigación también tenemos el estudio de Casanova-Villalba et al. (2023), quienes extraen como conclusión, que la información sobre costos, en tanto reúna los criterios de calidad, podrá ser utilizada como una base sólida para el proceso de toma de decisiones que permitan optimizar la rentabilidad de la empresa. En esta línea, debemos resaltar la coincidencia con la investigación, en el sentido de que la toma de decisiones no debe estar basada únicamente en intuición o en creencia de los directivos, sino que debe estar basada y complementada en la disponibilidad de la información contable y financiera, debidamente consistenciada y validada con criterios de calidad. Esto nos permite concluir que una empresa que no disponga información acerca de sus costos reales, y toma decisiones sin tener información relevante y consistente sobre ellos, estará más expuesta y proclive a cometer errores que pueden terminar comprometiendo el futuro de la organización.

Contrastándolo con lo investigado por autores nacionales, los estudiosos Ibañez y Juárez (2023), encontraron una relación significativa entre las variables

costos de producción y la rentabilidad de agricultores de caña de azúcar, si bien es cierto el estudio referido no estuvo enfocado a la toma de decisiones estratégicas, sino a la rentabilidad, ambos trabajos resaltan una coincidencia relevante, la gestión eficiente de los costos termina siendo un factor decisivo para la gestión de las actividades económicas vinculadas a la producción de la caña de azúcar. La presente investigación no solo se enfoca en la rentabilidad, lo cual es sumamente importante, sino que amplía su alcance hacia la capacidad de tomar decisiones estratégicas.

Un estudio realizado por Chiroque (2021) desarrollado como objeto de estudio la empresa agraria azucarera Andahuasi S.A.A, tiene similitudes con nuestra investigación, el referido autor se enfocó en determinar la relación entre costos y rentabilidad, aunque sus hipótesis buscaban probar que un aumento de los costos terminaba afectando los resultados económicos de la empresa. Esta conclusión, no es contradictoria con lo que nosotros hemos determinado, ya que también se está demostrando la incidencia de los costos para lograr la tan ansiada rentabilidad que permita la sostenibilidad de la empresa. Sin embargo, nosotros manifestamos que no basta con conocer que los costos afectan los resultados; es necesario que la empresa utilice esa información para tomar decisiones que favorezcan los objetivos de la organización.

Segunda discusión

La dimensión clasificación de los costos muestra una relación positiva y significativa con el proceso de toma de decisiones estratégicas, contrastada la respectiva hipótesis de investigación se determinó un coeficiente Rho de Spearman de 0,590 con un nivel de significancia de 0,000, lo cual nos está revelando que la forma en que la empresa clasifica sus costos, es decir respetando la doctrina y el papel de los componentes en el proceso de elaboración del producto, va a tener una

implicancia en la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Si bien es cierto, la intensidad de la relación es moderada, refleja la necesidad de clasificar adecuadamente cada uno de los elementos que intervienen en la determinación del costo de un producto. Se le suele tratar muy ligeramente al proceso de clasificar los costos, lo cual puede conducir a una determinación segada y equivocada del verdadero costo de un producto, el clasificar como costo fijo un concepto que es variable, o considerar un costo directo como si fuera indirecto, o lo que es más perjudicial, considerar un costo como gasto o viceversa, va a terminar impactando en la determinación del costo, lo cual a su vez podría originarle contingencias de carácter tributario.

Un estudio de Casanova-Villalba et al. (2023), concluye que las empresas que no son capaces de generar información contable de calidad sobre costos van a estar en desventaja ya que sus decisiones estarán apoyadas en información que no ha pasado por el filtro de la consistencia, lo cual puede devenir en errores que afecten los objetivos de la empresa; debe colegirse entonces, que el proceso de clasificar los costos no es un asunto solo técnico, sino una condición fundamental para que la información contable y financiera sea útil. En el contexto de la empresa tomada como objeto de estudio, el hallazgo encontrado confirma que la toma de decisiones estratégicas requiere una información contable de costos ordenada y validada; esto significa que una clasificación deficiente podría terminar limitando la capacidad de la empresa para interpretar sus resultados y proponer acciones de mejora.

Se cuanta también con el estudio de Parrales et al. (2025) cuyo principal hallazgo evidencia que cuando una empresa dedicada al rubro agrícola desconoce o clasifica mal su estructura de costos, sale al mercado a competir con debilidades que lo vuelven vulnerable. A partir de aceptar esta realidad, plantea oportunidades para

emprender actividades de capacitación en procura de mejorar la gestión. Puede percibirse a partir de que el estudio citado se refería a negocios agrícolas, se puede colegir que el manejo de los costos no solo es aplicable a negocios de estructura compleja, sino también a negocios de menor envergadura, donde también se hace necesario un manejo muy profesional y sistematizado de los costos para gestionar eficientemente la organización.

En la literatura académica nacional, los investigadores Ibañez y Juárez (2023) concluyeron en una de sus investigaciones la importancia de gestionar eficientemente los costos relacionados con materias primas, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, en el ámbito de la actividad agrícola de siembra de caña de azúcar. Resalta nuevamente, la importancia de la clasificación correcta de los distintos elementos del costo de cultivar el producto, porque esto permitirá determinar de manera más exacta el costo del producto, lo cual servirá para que la empresa pueda tomar las decisiones estratégicas más importantes y pertinentes. En el caso de la empresa Andahuasi esto resulta más relevante porque la toma de decisiones estratégicas puede terminar comprometiendo la sostenibilidad del negocio, esto en virtud de la magnitud de las inversiones, la complejidad de los procesos productivos, la búsqueda de la eficiencia operativa y la rentabilidad empresarial.

Sin embargo, habiéndose determinado un coeficiente de correlación moderada en la investigación, esto invita a una lectura más prudente y entender que, si bien es cierto la clasificación de los costos va a contribuir a la toma de decisiones estratégicas, hay factores complementarios que van a tener similar influencia, tales como el nivel de experiencia de los cuadros directivos, la planificación empresarial, situación del mercado, la liquidez de la empresa, comportamiento de la producción y perspectivas de la empresa. En otras palabras, el resultado no debe

sobredimensionarse, sino analizarse como una muestra de que el proceso de clasificación de costos tiene una participación relevante en el proceso de decisiones.

A manera de colofón, el resultado obtenido por la investigación, contrastado por las conclusiones sobre temas o problemas similares sugiere que clasificar adecuadamente los costos va a contribuir a la generación de información económica y financiera de calidad, lo que a su vez permitirá identificar áreas críticas y sustentar la toma de decisiones con mayor claridad y asertividad. Sin embargo, esta dimensión trabajada o gestionada en forma individual, poco aportará sino va de la mano de la aplicación de procesos uniformes, criterios técnicos previamente definidos y capacitación permanente de los responsables del proceso de gestionar los costos.

Tercera discusión

Realizada la contrastación de hipótesis para probar la relación entre la dimensión control de los costos operativos y la toma de decisiones estratégicas se determinó la existencia de una relación positiva y significativa, obteniéndose un coeficiente Rho de Spearman de 0,677 con un nivel de significancia de 0,000, lo cual permite indicar el control de los costos operativos muestra un nivel de asociación importante con la capacidad de la empresa para poder seleccionar y aplicar decisiones estratégicas. Debe apreciarse que, entre las dimensiones analizadas, el control de los costos operativos muestra una correlación entre las más altas, lo cual evidencia la relevancia dentro de la gestión de una empresa como Andahuasi.

De acuerdo a la teoría previamente analizada, el control de los costos operativos lo que busca es la eficiencia en el uso de los recursos, en el caso de empresas agrarias azucareras, los costos operativos son muy sensibles a factores relacionados a la campaña agrícola, la productividad relacionada con la calidad del suelo, el uso de maquinaria y tecnología moderna, la productividad del personal, la

provisión oportuna de insumos, entre otros factores, en ese sentido el control de los costos resulta impostergable, pero no solo con la finalidad de reducirlos, sino para encontrar desviaciones, prevenir pérdidas, efectuar una mejor asignación de recursos, en otras palabras, lograr que la toma de decisiones se apoye en información real y oportuna.

De acuerdo con el estudio realizado por los investigadores López-Gamboa y Solís-Muñoz (2025), ellos concluyeron que los sistemas de contabilidad de costos, en la medida que estén integrados a la estrategia empresarial, son un factor valioso para optimizar recursos y mejorar la rentabilidad empresarial. Debe notarse que el estudio citado coincide con nuestra investigación, partiendo de que ambos se ubican en contextos productivos, donde el logro de eficiencia operativa va a marcar la pauta si es factible sostener a la organización. En el caso de Andahuasi y siendo su actividad principal la siembra de caña de azúcar con la finalidad de obtener el insumo principal para la fabricación de azúcar para consumo humano, el poder controlar con eficiencia los costos de operación permitirá una mejor predisposición para tomar decisiones de carácter estratégico, lo cual sugiere que la empresa deba activar mecanismos para fortalecer sus mecanismos de seguimiento, supervisión y evaluación de gastos operacionales.

Podemos citar también a Gutiérrez (2018) quien en una investigación previa obtuvo como conclusión que el costo de producción influye significativamente en la rentabilidad de una empresa agroindustrial. Si bien es cierto el estudio mencionado estuvo enfocado a determinar su relación con la rentabilidad, no se le debe menoscar su aporte para entender cómo es que los costos operativos, cuando no se les controla adecuadamente, van a terminar afectando el desempeño económico de la empresa.

El autor Chiroque (2023) habiendo efectuado un estudio en la misma empresa agraria azucarera Andahuasi S.A.A, encontró una relación negativa entre costos y rentabilidad durante los años 2018 y 2019. Esto significa que la empresa ya viene presentando problemas relacionados con el comportamiento de los costos, ante lo cual se había planteado la recomendación de ser más exigente en el control de los costos operativos. Al margen de si los directivos han implementado estas recomendaciones, se puede colegir la existencia de la relación, lo cual invita a recomendar que es necesario pasar de actitudes reactivas a una gestión proactiva y estratégica.

Entrando al terreno de la discusión académica y empresarial, el hallazgo nos permite plantear que controlar los costos operativos representa una dimensión crítica para los directivos de la empresa, ya que está alineando información rutinaria con decisiones de mayor trascendencia; en otras palabras, no se trata de determinar cuánto se está gastando sino analizar porqué se está gastando esas magnitudes y que desviaciones se están presentando, que procesos están siendo afectados y que medidas serían factibles implementar para remediar estas inefficiencias. En resumen, la toma de decisiones estratégicas se robustece cuando la empresa tiene información de carácter operativo actualizada y relevante para orientar acciones de gestión.

Debe precisarse que siendo el estudio de nivel correlacional, los hallazgos no permiten afirmar que el control de los costos operativos sea la causa de una mejor toma de decisiones estratégicas, lo que si podemos manifestar es que ambas dimensiones están asociadas de manera significativa.

Cuarta discusión:

La prueba de hipótesis que buscó determinar la relación existente entre la estructura de costos y la toma de decisiones estratégicos evidenció una relación

positiva y significativa; así lo demuestra el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,616 con un nivel de significancia de 0,000. El hallazgo permite afirmar que de acuerdo a la forma en que la empresa organiza y aplica su estructura de costos está asociada al proceso de toma de decisiones estratégicas; si bien es cierto la relación es de nivel moderado, nos está revelando que el contar con una estructura de costos más clara organizada va a ser un factor que propicie mejores condiciones para tomar decisiones positivas para la organización.

Los especialistas en costos suelen afirmar que diseñar una estructura de costos que responda a la realidad de la organización va a facilitar la identificación de los componentes del costo y gasto de la empresa, pudiéndose identificar cuales tienen mayor significancia y por consiguientes que áreas requieren una mejor atención para mejorar su atención. En el caso de la empresa objeto de estudio, tratándose de una empresa que tiene actividad agraria e industrial, determinar su estructura de costos resulta sustancial, en principio por la complejidad de los procesos productivos y administrativos y también por las implicancias que genera una determinación eficiente o deficiente para el posterior proceso de toma de decisiones.

Citando a lo manifestado por el autor Parrales et al. (2025), ellos determinaron que cuando se desconoce o se determina mal la estructura de costos en negocios agrícolas, va a ocasionar una debilidad que puede traer como consecuencia problemas más complejos, pero que al mismo tiempo genera una oportunidad de mejora a través de programas de capacitación y uso intensivo de herramientas de gestión. La investigación citada muestra coincidencias con lo que nosotros planteamos en la presente tesis, pues ambos estudios reconocen la trascendencia de la adecuada determinación de la estructura de costos, y la función estratégica que debe cumplir en la actividad agrícola.

La investigación de los autores López-Gamboa y Solís-Muñoz (2025) también abona en esa dirección, es decir determina relación entre los costos y la rentabilidad, con la diferencia que este estudio se refiere específicamente al sistema de costos por actividades. Esto no desmerece su pertinencia al contrario confirma que, al margen del sistema de costos utilizados, la adecuada clasificación, registro y tratamiento va a posibilitar escalar al reconocimiento de actividades, procesos y centros de costos más complejos y que es conveniente gestionar de la mejor manera para optimizar los recursos de la organización.

Citando a los autores peruanos Ibañez y Juárez (2023), ellos concluyen en la existencia de una relación significativa entre los costos de producción y la rentabilidad en los productores agrícolas de caña de azúcar, este estudio si bien utiliza una unidad de análisis diferente, estamos refiriéndonos a productores agrícolas, que también tienen que estructurar sus componentes del costo referidos a la actividad de la caña de azúcar. Resalta la importancia de observar y analizar los costos y gastos en forma individualizada y no de manera global, lo cual a su vez permite tener un control corrigiendo aquellos elementos que pueden estar distorsionando el costo del producto, y como consecuencia tomar decisiones estratégicas mejor focalizadas.

Volvemos a citar la investigación de Chiroque (2021) que para su estudio utiliza a la empresa Andahuasi como unidad de análisis donde concluye con un concepto trascendente, mayores costos van a estar asociados con una menor rentabilidad, esto significa que en la medida que no se tengan identificados claramente los elementos del costo, especialmente aquellos que tienen mayor concentración, los resultados pueden devenir en pérdida lo cual terminan afectando gravemente la rentabilidad; sin embargo si se identifica donde se está generando la mayor carga en costos y se les optimiza de manera eficiente, se podrá contrarrestar

de manera inmediata el efecto pernicioso de tener una estructura de costos elevada, propiciándose inmediatamente una mejora en la rentabilidad. Esto debe propender a que las decisiones estratégicas sean sostenibles en el tiempo y se construya una cultura que busque de manera permanente mantener los costos en niveles que generen efectos positivos para la organización, generando a su vez competitividad.

En conclusión e interpretando los resultados de manera integral establecer una estructura de costos adecuada a la naturaleza y magnitud de la empresa, permitirá articular el contenido de la información contable y la gestión estratégica. Esto a su vez puede ser utilizado para generar escenarios, proyectar resultados, trabajar con alternativas de inversión determinando y controlando aquellos procesos que requieren una mayor atención.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Primera Conclusión

Aplicada la prueba de hipótesis general de la investigación ha quedado demostrada la existencia de una relación estadísticamente significativa, directa y positiva entre las variables análisis de costos y toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., el coeficiente Rho de Spearman obtenido ha sido de 0.738 con un nivel de significancia de 0,000. Esto sugiere que en tanto la empresa aplique procedimientos de análisis de costos más rigurosos y oportunos, esto va a estar asociado a mejores condiciones para toma de decisiones más asertivas y generadoras de impacto positivo en la organización. En ese orden de ideas, el análisis de costos debe tratarse no solo como un procedimiento de registro contable, sino de manera integral como herramienta de gestión que permita evaluar recursos, controlar gastos, y orientar decisiones tendientes a hacer más competitiva y sustentable a la organización.

Segunda Conclusión

Ha quedado evidenciada la existencia de una relación estadísticamente significativa directa y positiva entre la dimensión clasificación de los costos y la variable toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., el coeficiente Rho de Spearman encontrado es de 0,590 y una significancia de 0,000. Esto significa que una adecuada clasificación de los costos va a provocar que la información económica identifique con mayor precisión cada uno de los costos en que se incurre, ya sean directos o indirectos, fijos o variables, etc. Es decir, en tanto se tenga mayor rigurosidad en la clasificación de los costos, se estará mejor predispuesto a tomar decisiones que generen valor a la organización.

Tercera Conclusión

Se ha probado la existencia de una relación estadísticamente significativa, directa y positiva entre el control de los costos operativos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., el coeficiente de correlación Rho de Spearman obtenido es de 0,677 con un grado de significancia de 0,000. Esto significa que los costos operativos juegan un rol esencial para gestionar estratégicamente la empresa, su correcta aplicación permite detectar desviaciones, controlar y reducir gastos innecesarios, optimizar el uso de los recursos y orientar mejor la toma de decisiones. En resumen, se fortalece el control operativo con lo cual se contribuye a la mejor toma de decisiones en la organización.

Cuarta Conclusión

Se ha probado la existencia de una relación estadísticamente significativa, directa y positiva entre la dimensión estructura de costos y la variable toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., el coeficiente de correlación Rho de Spearman obtenido es de 0,616 con un grado de significancia de 0,000. Esto significa que tener implementada una estructura de costos clara y organizada propiciará una mejor comprensión de cómo están compuestas, desde el punto económico, las operaciones de la organización, por consiguiente, habrá mejores condiciones para planificar, evaluar alternativas, priorizar recursos y tomar decisiones estratégicas orientadas a la sostenibilidad y mejora de la gestión empresarial.

6.2. Recomendaciones

Primera Recomendación:

A la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A. se le recomienda implementar mecanismos y procedimientos para fortalecer el análisis de costos como

una herramienta que permita proveer información relevante para la gestión estratégica, se debe pasar de considerar al análisis de costos solo como un procedimiento contable o financiero para utilizarlo como base para tomar decisiones relevantes. Esto debe significar reestructurar sus procesos de registro, análisis, monitoreo y evaluación de los costos, esto permitirá robustecer la información base que va a ser sustento para la toma de decisiones acerca de la producción, asignación de recursos, control de gastos, establecer metas de rentabilidad y sostenibilidad empresarial.

Segunda recomendación:

A la gerencia de administración y finanzas se recomienda realizar un trabajo compartido y coordinado con la finalidad de mejorar los procedimientos para clasificar los costos en que incurre la empresa, diferenciándolos y documentándolos con criterios claros en costos directos e indirectos, fijos y variables, operativas y financieros, etc. Esto también implica realizar la difusión y capacitación del personal encargado de trabajar directa e indirectamente con la generación de costos y gastos. El propósito debe ser reducir errores, evitar criterios dispersos; esto propiciará que la generación de informes de costos tenga atributos de mayor calidad y por lo tanto sirvan de mejor manera al proceso de toma de decisiones relevantes a la organización.

Tercera recomendación:

A la oficina o área encargada de gestionar la información relativa a costos se recomienda implementar y ser más agresivos en el control de los costos operativos, emitiéndose alertas a través de reportes periódicos, cuando producto de la comparación de los importes presupuestados con lo real ejecutado se encuentren diferencias significativas relacionadas con los costos de producción, operativos,

financieros, etc., esto posibilitará que la empresa detecte de manera inmediata ineficiencias o incrementos sin justificación técnica válida que al final van a terminar impactando en los niveles de productividad, rentabilidad y sostenibilidad de la organización.

Cuarta recomendación:

A la gerencia de la empresa se le recomienda hacer una evaluación que le permita determinar con mayor precisión los componentes del costo que tienen o generan una mayor incidencia en las actividades operativas, administrativas, comerciales y financieras; esto implica aplicar un sistema de costos que se adecúe mejor a las necesidades de información de la empresa, de manera que la gerencia disponga de información real y oportuna de aquellas actividades que están demandando mayores costos y gastos, analizar si son justificable o quizás requieren ajustes o mejoras. Al final, contar con una estructura de costos más clara permitirá evaluar mejor las alternativas, trabajar con escenarios, asignar mejor los recursos y tomar decisiones estratégicas que impacten de manera positiva en la empresa.

CAPÍTULO VII: REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográficas

Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación*. Editoria Epísteme.

Barney, J. (1991). Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Casanova-Villalba, C., Proaño-González, E., Macias-Loor, J., & Ruiz-López, S.

(2023). La contabilidad de costos y su incidencia en la rentabilidad de las PYMES. *Ciencia Investigativa Multidisciplinar*, 3(1).

<https://doi.org/https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n1/59>

CEPAL. (15 de octubre de 2021). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*

2021: dinámica laboral y políticas de empleo para una recuperación

sostenible e inclusiva más allá de la crisis del COVID-19. Obtenido de

CEPAL: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47192-estudio-economico-america-latina-caribe-2021-dinamica-laboral-politicas-empleo>

Chiroque, F. (2021). Los costos y la rentabilidad de la empresa agraria azucarera

Andahuasi S.A.A - Sector Central, periodo 2018 - 2019. *[Tesis de Maestría en*

Gestión Estratégica]. Universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión,

Huacho, Perú. Obtenido de

<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/5027/RESUM>

EN.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Donaldson, L. (2001). *La teoría de la contingencia de las organizaciones*. United

States of America: Sage Publications.

Eisenhardt, K. (1989). Teoría de la Agencia: Una Evaluación y Revisión. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.

<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>

Freeman, R. (2010). *Gestión estratégica: un enfoque de las partes interesadas*. New York: Cambridge University Press.

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Pearson.

Grant, R. (2021). *Análisis de la estrategia contemporánea*. Wiley.

Gutiérrez, J. (2018). El costo de producción y su efecto en la rentabilidad de la Empresa Agroindustrial Portal del Olivo S.A.C. del distrito de La Yarada - Tacna del periodo 2015-2017. *[Tesis para Título Profesional]*. Universidad Privada de Tacna, Tacna. Obtenido de <http://161.132.207.135/bitstream/handle/20.500.12969/2008/Gutierrez-Quispe-Jesus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson.

Ibañez, E., & Juárez, L. (2023). Costos de producción y su incidencia en la rentabilidad de los agricultores de caña de azúcar, centro poblado Conache, 2023. *[Tesis para título profesional]*. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/144707/Iba%c3%bllez_CEY-Juarez_ULA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (31 de 12 de 2022). *INEI*. Obtenido de Compendio Estadístico Empresarial: <https://www.inei.gob.pe/>

- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Teoría de la empresa: comportamiento gerencial, costos de agencia y estructura de propiedad. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral: Traduciendo la Estrategia en Acción*. Boston: Harvard Business School.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1986). Organización y medio ambiente. *Harvard Business School*.
- Lopez-Gamboa, A., & Solís-Muñoz, J. (2025). Contabilidad de costos para la toma de decisiones estratégicas en la cadena agroindustrial de Tungurahua. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 5, 188-189. <https://doi.org/https://doi.org/10.62574/rmpi.v5ieconomica.347>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (20 de 09 de 2018). *Organización Internacional del Trabajo [OIT]*. Obtenido de El trabajo decente y la economía informal.: <https://www.ilo.org/es>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (31 de 12 de 2023). *Organización Internacional del Trabajo [OIT]*. Obtenido de Reportes Estadísticos 2023: <https://www.ilo.org/es>
- Parrales, J., Sumba, R., Parrales, N., & Plúa, P. (Marzo-Abril de 2025). Análisis de la Estructura de Costos y el Margen de Contribución de los Productos Agrícolas en los Vergeles, Parroquia el Anegado. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2). https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17294
- Polimeni, R., Fabozzi, F., Adelberg, A., & Kole, M. (2005). *Contabilidad de Costos*. Colombia: McGraw-Hill.

- Porter, M. (2008). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (17 a. Reimpresion ed.). Grupo Editorial Patria.
- Shank, J., & Govindarajan, V. (1993). Gestión estratégica de costes: la nueva herramienta para la ventaja competitiva. *Harvard Business School*.
- Simon, H. (1997). *Comportamiento administrativo: Un estudio de los procesos de toma de decisiones en las organizaciones administrativas*. New York: Libreria del Congreso.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de Consistencia

“Análisis de costos y su relación con la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
PROBLEMA PRINCIPAL: ¿De qué manera el análisis de costos se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025?	OBJETIVO GENERAL: Analizar la relación entre el análisis de costos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., durante el año 2025.	HIPÓTESIS GENERAL: Existe una relación significativa entre el análisis de costos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., durante el año 2025.	VARIABLE X Análisis de costos DIMENSIONES: X-1. Clasificación de los costos • Identificación adecuada de los costos directos e indirectos • Clasificación de los costos según su comportamiento (fijos, variables, mixtos) • Registro diferenciado de costos por centros o procesos • Existencia de criterios técnicos uniformes para la clasificación de costos • Actualización periódica del sistema de clasificación de costos X-2. Control de costos operativos • Implementación de políticas de control de costos en las áreas operativas • Supervisión constante del consumo de insumos y materiales • Aplicación de indicadores de eficiencia operativa • Registro y control oportuno de desviaciones presupuestales • Uso de reportes internos para el seguimiento de costos X-3. Estructura de costos • Identificación de los elementos del costo total de producción • Determinación del costo unitario de producción • Proporción de costos fijos y variables en la estructura total • Elaboración de reportes periódicos sobre la estructura de costos	TIPO DE INVESTIGACIÓN: Básica. NIVEL DE INVESTIGACIÓN: Descriptivo – correlacional ENFOQUE: Estudio cuantitativo DISEÑO: No experimental Responde a la siguiente fórmula: $M = O_x \longleftrightarrow O_y$ M = Muestra. O = Observación. X = Análisis de costos Y = Toma de decisiones estratégicas r = Relación de variables POBLACIÓN: La población estará compuesta por 80 personas entre propietarios, funcionarios y trabajadores de las áreas administrativas y financieras de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025. MUESTRA: La muestra representativa estará compuesta por 36 personas entre propietarios, funcionarios y trabajadores de las áreas
PROBLEMA ESPECÍFICOS: 1. ¿De qué forma la clasificación de los costos se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025? 2. ¿De qué manera el control de los costos operativos se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025? 3. ¿De qué forma la estructura de costos se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 1. Determinar de qué forma la clasificación de los costos se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025. 2. Determinar la manera en que el control de los costos operativos se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025. 3. Examinar la forma en que la estructura de costos se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS: 1. Existe una relación significativa entre la clasificación de los costos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., durante el año 2025. 2. Existe una relación significativa entre el control de los costos operativos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., durante el año 2025. 3. Existe una relación significativa entre la estructura de costos y la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., durante el año 2025.		

- Actualización de la estructura de costos ante cambios productivos VARIABLE Y Toma de decisiones estratégicas DIMENSIONES: Y.1. Planeación estratégica - Identificación de los elementos del costo total de producción - Determinación del costo unitario de producción - Proporción de costos fijos y variables en la estructura total. - Elaboración de reportes periódicos sobre la estructura de costos - Actualización de la estructura de costos ante cambios productivos Y.2. Formulación de estrategias financieras - Uso de información de costos para definir estrategias financieras - Evaluación del impacto financiero de las decisiones estratégicas - Implementación de políticas de inversión y financiamiento basadas en análisis de costos - Coordinación entre las áreas contable y financiera en la formulación de estrategias - Seguimiento de indicadores de rentabilidad y liquidez Y.3. Control y evaluación estratégica - Establecimiento de indicadores para evaluar resultados estratégicos - Uso de reportes financieros para medir el desempeño organizacional - Identificación de desviaciones y aplicación de medidas correctivas - Retroalimentación entre el análisis de costos y el control estratégico - Toma de decisiones correctivas basadas en información contable.	administrativas y financieras de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025.
--	--

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

CUESTIONARIO 1

Estimado señor (a):

Agradeciendo de antemano su atención, requerimos conocer su opinión, respondiendo con seriedad las preguntas que líneas abajo se formulan acerca de la investigación: **“Análisis de costos y su relación con la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025”**; información que será de mucha utilidad para cumplir los propósitos de la investigación.

Sírvase contestar todas las preguntas marcando con una “X”, teniendo en cuenta lo siguiente:

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

Nº	Preguntas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
VARIABLE: ANÁLISIS DE COSTOS						
Dimensión: Clasificación de los costos						
01	La empresa identifica claramente los costos directos e indirectos de producción.					
02	Se clasifican los costos según su comportamiento (fijos, variables, mixtos).					
03	Existe un registro diferenciado de los costos por centros o procesos productivos.					
04	Se aplican criterios técnicos uniformes para clasificar los costos.					
05	La clasificación de los costos se revisa y actualiza periódicamente					
Dimensión: Control de costos operativos						
06	La empresa cuenta con políticas específicas para el control de costos operativos.					
07	Se supervisa de forma constante el consumo de insumos y materiales.					
08	Se utilizan indicadores de eficiencia para evaluar el desempeño operativo.					
09	Los desvíos presupuestales son registrados y analizados oportunamente.					
10	Se elaboran reportes internos periódicos sobre el control de costos					
Dimensión: Estructura de costos						
11	La empresa tiene identificados todos los elementos que conforman el costo total de producción.					
12	Se calcula regularmente el costo unitario de producción.					
13	Se conoce la proporción de costos fijos y variables en la estructura general.					
14	Se elaboran reportes periódicos que muestran la estructura de costos.					
15	La estructura de costos se actualiza cuando ocurren cambios en los procesos productivos					

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y FINANCIERAS
 ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
CUESTIONARIO 2

Estimado señor (a):

Agradeciendo de antemano su atención, requerimos conocer su opinión, respondiendo con seriedad las preguntas que líneas abajo se formulan acerca de la investigación: “**Análisis de costos y su relación con la toma de decisiones estratégicas en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, 2025**”; información que será de mucha utilidad para cumplir los propósitos de la investigación..

Sírvase contestar todas las preguntas marcando con una “X”, teniendo en cuenta lo siguiente:

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

Nº	Preguntas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
VARIABLE: TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS						
Dimensión: Planeación estratégica						
01	La empresa cuenta con un plan estratégico formal y					
02	El área contable participa activamente en la planeación					
03	La información de costos se utiliza como base para definir los objetivos estratégicos.					
04	El plan estratégico se actualiza cada año según los resultados obtenidos.					
05	Se evalúa el cumplimiento de las metas institucionales de manera periódica					
Dimensión: Formulación de estrategias financieras						
06	La información de costos sirve de base para formular estrategias financieras.					
07	Se evalúa el impacto financiero de las decisiones estratégicas antes de su implementación.					
08	Existen políticas de inversión y financiamiento sustentadas en el análisis de costos.					
09	El área contable y el área financiera coordinan en la formulación de estrategias.					
10	Se da seguimiento constante a los indicadores de rentabilidad y liquidez					
Dimensión: Control y evaluación estratégica						
11	Se utilizan indicadores financieros para medir los resultados estratégicos.					
12	Los reportes contables sirven para evaluar el desempeño organizacional.					
13	Se identifican las desviaciones entre los resultados planificados y los obtenidos.					
14	La información de costos se emplea para realizar ajustes en la estrategia.					
15	Las decisiones correctivas se basan en la información contable disponible					