



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE GLOBAL Y LOCAL**

**Autora:**

Selena del Rocio Aparicio Palacios

**Directora:**

PhD. Verónica Leonor Peñaloza López

**Ambato – Ecuador**

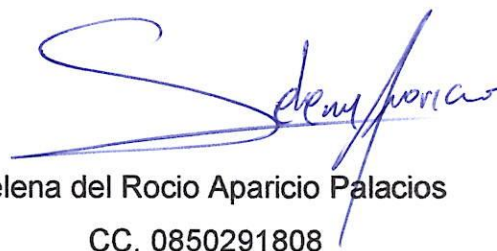
**Abril 2025**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **SELENA DEL ROCIO APARICIO PALACIOS**, con cédula de identidad **0850291808**, autora del trabajo de graduación titulado: "MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad

Ambato, abril 2025



Selena del Rocio Aparicio Palacios  
CC. 0850291808

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**  
**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

**Tema:**

**MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE GLOBAL Y LOCAL**

**Autora:**

Selena del Rocio Aparicio Palacios

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

CC. 1803585718

**CALIFICADOR**

Osmany Pérez Barral, PhD.

**CALIFICADOR**

José Luis Viteri Medina, Dr. Mg.


**CALIFICADOR**

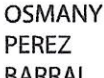
Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

**DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.


**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f.  Firmado digitalmente por  
VERONICA LEONOR PEÑALOZA LOPEZ  
Fecha: 2025.04.25 18:55:59 -05'00'

f.  Firmado digitalmente por  
OSMANY PEREZ BARRAL  
Fecha: 2025.04.23 18:57:41 -05'00'

f.  Firmado digitalmente por  
JOSE LUIS VITERI MEDINA

f.  Firmado digitalmente por  
FREDY LEONARDO IBARRA SANDOVAL

f.  Firmado digitalmente por  
DIEGO GONZALO COCA CHANALATA  
Fecha: 2025.04.28 10:47:05 -05'00'

**Ambato – Ecuador**

**Abril 2025**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación especialmente a Dios, a mi madre (María Donacita Palacios Chichande), a mi madrina (María del Rocio Bone Barreiro) por ser mi pilar fundamental, les dedico esta tesis con profundo amor y gratitud, porque han estado conmigo en cada momento de mi vida, dándome fortaleza para seguir y no desmayar en el camino, y por enseñarme cada día a luchar contra la adversidad sin ustedes no hubiese llegado a donde me encuentro hoy.

Sin la ayuda de estas mujeres extraordinarias, este logro no hubiera sido posible. A ellas dedico con profundo amor y gratitud este trabajo, que es el fruto de su apoyo y cariño.

A la memoria de mi papi Checho (Arcesio Aparicio Muñoz), a mi ñaño Balo (Byron Fernando García Palacios) y a mi ñaño Telly (José Darwin García Palacios), les dedico este logro como un homenaje a su memoria y como una muestra de mi eterno agradecimiento por su apoyo incondicional. La vida de los muertos consiste en hallarse presentes en el espíritu de los vivos.

Cicerón

A mí, porque nunca me rendí, a pesar de las dificultades que conllevo mudarme y adaptarme a una nueva vida en una nueva ciudad, encontré en cada obstáculo una oportunidad para crecer, esta travesía me ha enseñado que cada pequeño paso cuenta y que ser fuerte es un acto de amor hacia uno mismo.

Y a todos aquellos que, de una u otra forma, han dejado una huella en mi vida y han contribuido a mi formación.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por darme la fuerza para luchar por mis metas. Gracias por haberme guiado e iluminado estos cuatro años de estudio y permitirme conocer personas muy valiosas en este proceso.

A mi madre, mi refugio en las tormentas, mi guía en los caminos, mi ejemplo de perseverancia y fuerza, por su fe inquebrantable en mí y por siempre creer en mis sueños. A ti, quien sacrifico tantos momentos de descanso para ayudarme a alcanzar mis sueños, gracias por tus palabras de aliento en los momentos más difíciles y por enseñarme el valor de la perseverancia.

A mi madrina, mi segunda madre, tu presencia en mi vida ha sido una bendición, mi más sincero agradecimiento, tu compañía incondicional durante mi búsqueda de departamento en una nueva ciudad fue invaluable, tu apoyo constante ha sido fundamental en mi crecimiento personal y académico.

Esta tesis es un pequeño gesto de agradecimiento por todo lo que han hecho por mí. Gracias por creer en mí siempre.

## RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas tienen la necesidad de mejorar su competitividad y tomar decisiones estratégicas con relación al mercado y sus competidores directos. Es por ello que, la importancia de este estudio radica en mejorar la información de costos y control de sus actividades para que los dueños o pequeños empresarios tomen decisiones oportunas en cuanto a la gestión de los recursos que emplean en los servicios o productos que ofertan a sus clientes. En este contexto, se propone como objetivo general: diseñar un modelo y procedimiento de gestión y costo basado en actividades para la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas.

Al respecto, se emplea una investigación descriptiva-explicativa, con un enfoque cualitativo, profundizándose el estudio con métodos teóricos como: histórico-lógico, análisis-síntesis, e, inductivo-deductivo. Asimismo, se aplica el método de análisis-documental para proponer un modelo contextualizado a las características de las pequeñas y medianas empresas.

En función de lo descrito, el resultado esperado es obtener un modelo y procedimiento de gestión de costo basado en actividades, que contribuya a la toma de decisiones en las organizaciones objeto de estudio, dado, el carácter generalizador de la investigación. De esta manera, las pequeñas y medianas empresas pueden contar con una herramienta de gestión avanzada que las utilizadas hasta el momento.

**Palabras claves:** modelo de gestión, costo basado en actividades, toma de decisiones, procedimiento de costo.

## ABSTRACT

*Small and medium-sized companies have the need to improve their competitiveness and make strategic decisions in relation to the market and their direct competitors. That is why the importance of this study lies in improving the information on costs and control of their activities so that owners or small business owners can make timely decisions regarding the management of the resources they use in the services or products they offer. to his clients. In this context, the general objective is proposed: to design a management and cost model and procedure based on activities for decision making in small and medium-sized companies.*

*In this regard, descriptive-explanatory research is used, with a qualitative approach, deepening the study as theoretical methods such as: historical-logical, analysis-synthesis, and inductive-deductive. Likewise, the documentary analysis method is applied to propose a model contextualized to the characteristics of small and medium-sized companies.*

*Based on what has been described, the result is expected to obtain a cost management model and procedure based on activities, which contributes to decision making in the organizations under study, given the generalizing nature of the research. In this way, small and medium-sized companies can have a more advanced management tool than those used until now.*

**Keywords:** *management model, activity-based costing, decision making, costing procedure.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	4
1.1. Origen y evolución de la contabilidad de costos para la toma de decisiones.....	4
1.2. Estudio de los modelos de gestión de costos basados en actividades para las empresas.....	8
1.3. Análisis de los procedimientos de gestión y costos basados en actividades para las empresas .....	10
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	15
2.1. Definición de tipo y enfoque de la investigación .....	15
2.2. Unidad de análisis.....	17
2.3. Caracterización de las empresas .....	21
CAPÍTULO III. MODELO Y PROCEDIMIENTO DE COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS .....	24
3.1. Desafíos en la gestión de costos para las pymes .....	24
3.2. Diseño del Modelo de Gestión de costos Basado en Actividades ABC/ABM para la toma de decisiones.....	27
3.3. Procedimiento para la aplicación del Modelo de Gestión de Costos Basado en Actividades ABC/ABM.....	30
CONCLUSIONES.....	34
BIBLIOGRAFÍA .....	35

## INTRODUCCIÓN

Las primeras industrias como lo son las acerías e imprentas tenían sus métodos propios para gestionar sus costos, estos eran algo similares con los que actualmente se conocen. A medida que pasan los años la necesidad del control y registro oportuno se agudiza más, por lo que, comerciantes, productores y fabricantes vieron la contabilidad como el método para medir sus ganancias (Pérez Barral & Tápanes Fundora, 2009). Es por ello, que los empresarios encontraron en la contabilidad de costos una alternativa para controlar sus ingresos y, a la vez, optimizar sus recursos.

Inicialmente los ingresos y gastos se registraban en diarios especiales que ayudaban a tener mayor control, es por eso que, Casanova Villalba, Proaño González, Macias Llor & Ruiz López (2023) refieren que, con la llegada de las máquinas de vapor y textiles se necesitaron normas que fuesen compatibles con esas nuevas actividades y, es ahí, donde nacen las normas contables con información generada para que las industrias minimicen los desperdicios en el proceso productivo.

En las últimas décadas las empresas han evolucionado a tal grado que la contabilidad de costos es una herramienta que ayuda a tomar decisiones al partir del análisis de los procesos y las técnicas de gestión de costos, que enfatiza en los procesos que les crean valor a las empresas (García Pérez & Martínez, 2006). Es por ello, que la contabilidad no solo ayuda a medir los costos, sino también, la productividad y el rendimiento de toda la empresa. De ahí que, Ochoa & Ibáñez (2020) afirman “es imprescindible contar con un buen proceso de gestión donde los gerentes deben ser responsables de planear, organizar recursos, dirigir al personal para controlar las operaciones” (p. 287).

Ante lo expuesto, la correcta gestión de costos genera que las empresas sean viables y sostenibles en el tiempo al evitar pérdidas económicas que a largo plazo las envían a la quiebra. “La importancia de las empresas se basa en el efecto económico que pueden tener sobre la economía de un país, incluyendo, aquellas

Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes)” (Río Manríquez, 2018, p. 18). Por ende, es importante tener el conocimiento y entender que, aunque estas sean más pequeñas y funcionen a menor escala son grandes generadoras de empleo. Dentro de la economía mundial las pequeñas y medianas empresas juegan un papel importante, han logrado tener una notable participación en la economía de los países.

En este contexto, la inadecuada gestión de costos se presenta como un problema para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Estas empresas, al no contar con información precisa sobre sus procesos productivos, carecen de una base sólida para la toma de decisiones. Esto trae consigo, que no puedan fijar correctamente los precios, no contarán con un control adecuado de los gastos sin identificar el desperdicio de los recursos, la falta de claridad sobre la forma de prorratear los costos indirectos que se generan en estas organizaciones, limita a que las mismas sean más competitivas en un mercado hostil. A partir de lo expuesto, se plantea como problema científico ¿Cómo mejorar la información de costos para la toma de decisiones?

En consecuencia, a partir de este problema, se plantea la siguiente idea a defender: el diseño de un modelo y procedimiento de gestión y costos basado en actividades, contribuye a la mejora de información para la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas.

El objetivo general que se plantea es: diseñar un modelo y procedimiento de costos basado en actividades para la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas. Para lograrlo, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente los modelos y procedimientos de gestión de costos basados en actividades para las pequeñas y medianas empresas.
2. Diagnosticar los problemas de gestión de costos en las pequeñas y medianas empresas para el diseño de un modelo y procedimiento.
3. Identificar los componentes para el diseño de un modelo y procedimiento de gestión de costos basado en actividades.

La investigación tiene un alcance descriptiva - explicativa con un enfoque cualitativo, debido a que, se basa en la revisión de bibliografía y antecedentes a través de revisiones de revistas, publicaciones de tesis y ensayos científicos, el estudio se caracteriza por comprender la contabilidad de costos, basado en la evolución histórica que ha tenido a lo largo de los años, el método utilizado es una investigación rigurosa de forma cronológica a través de métodos teóricos como lo son: histórico-lógico, análisis-síntesis, e, inductivo-deductivo, para así analizar y proponer un modelo que se adapte a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. Origen y evolución de la contabilidad de costos para la toma de decisiones**

Las empresas productivas y de servicios necesitan de herramientas de gestión de costos para poder fijar precios, planear y verificar si un negocio es viable y sostenible. Al respecto, la contabilidad de costos juega un papel importante en la toma de decisiones. Por esta razón, es necesario iniciar este estudio con la evolución en el tiempo para comprender por qué esta ciencia se convierte en una necesidad básica para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

En tal sentido, la contabilidad de costos nace a consecuencia de la revolución industrial en 1760, surgen las grandes concentraciones económicas y evolucionan los artificios humanos que parten de la necesidad de contar con conocimientos contables pertinente para el costeo de productos, dado que, el empresario compraba la materia prima, luego los artesanos realizaban la mano de obra y se encargaban de vender el producto (Chacón, Bustos & Rojas, 2006). Con lo cual, esta práctica tendría que ser registrada y gestionada por la Contabilidad de Costos para apoyar la planificación, el control y la toma de decisiones.

Es así que, en los Siglos XVI al XVIII, aparecen las primeras máquinas multietapas que exigieron a los empresarios realizar transacciones internas, controlándose de esta manera, los costos de producción en esta época, con sistemas elaborados por ellos mismos, contribuyéndose a la toma de decisiones desde entonces, basadas en los cálculos de costos.

Debe destacarse, que desde el Siglo XIV en Italia, nace la partida doble por intermedio del Fray Luca Bartolomeo de Pacioli, dado la necesidad que se tenía contabilizar las operaciones por el auge del comercio (Pérez Barral & Tápanes Fundora, 2009). Considerándose, este aporte los inicios de lo que más tarde se llamaría como contabilidad de costos, al registrarse todas las operaciones del negocio en los primeros libros de contabilidad.

Desde entonces, comenzaron a aparecer los primeros métodos para obtener información necesaria relacionadas con cuánto dinero deberían ganar los empresarios o comerciantes con cada uno de los productos comercializaban y cuánto les costaba producirlos en sus empresas o fábricas.

En este trabajo se presenta un breve recorrido en la evolución de la contabilidad a lo largo del tiempo, de la mano de los grandes avances, y se describen eventos históricos que contribuyeron a su configuración.

Para 1557, se dio a conocer el concepto de costos de producción, que incluía a los elementos del costo que hoy en día se conocen como: materiales y mano de obra.

En 1577, la familia Alemana Fugger, que se dedicaban acuñar monedas, comenzó a utilizar un sistema de cuentas en el cual mostraban los diferentes ciclos del hierro hasta su transformación en moneda. La contabilidad de esa época no tenía como objetivo distinguir el ingreso, costo y gasto.

En 1760 se enmarca el desarrollo del liberalismo económico. El surgimiento de las primeras fábricas mostraba organizaciones jerarquizadas que obtenían grandes ganancias, pero carecían de la información necesaria para determinar los precios (Chacón, Bustos & Rojas, 2006). Esto tuvo como resultado un deficiente control de actividades realizadas en el mercado. Desde el punto de vista de los trabajadores, 1776 trajo consigo grandes inventos que ayudaron a la producción, las herramientas fueron sustituidas por máquinas, lo que creó el ambiente para un nuevo desarrollo de la contabilidad de costos, pero también un retroceso en la mano de obra, debido a que, el maquinismo de aquel entonces contribuyó a la desaparición de los artesanos.

Para 1777, el inglés Thompson mostró los primeros cálculos del costo del producto terminado donde se tomaba en cuenta todas las etapas de elaboración de los productos, mediante la partida doble. En consecuencia, a partir de 1778, las empresas empezaron a tomar en cuenta diversos factores que influyen en el precio de los productos. Entre ellos, se encontraban los salarios y los materiales indirectos

de trabajo. Para gestionar esta información, comenzaron a utilizar libros auxiliares de contabilidad.

A inicios del Siglo XIX, apareció la burguesía dedicada a la industria y se realizaron los primeros registros contables de materia prima y mano de obra directa (Chacón, Bustos & Rojas, 2006). Fruto de esto, la revolución industrial trajo consigo el concepto que hoy se conoce como costo conjunto que es la fabricación de productos que parte de un solo grupo de costos. A partir de 1827, se ha reconocido la importancia de calcular el costo de la materia prima para fijar precios y pagar a los proveedores de manera justa. Se dejó de lado la idea de que el éxito empresarial se basaba únicamente en el volumen de ventas.

Entre 1828 y 1839, la contabilidad de costos moderna se desarrolló en paralelo con el auge de empresas gestionadas jerárquicamente, como las armerías y textilerías. Estas empresas, que enfrentaban procesos de producción cada vez más complejos, reconocieron la necesidad de establecer departamentos de contabilidad internos. Estos departamentos eran esenciales para gestionar eficientemente sus operaciones y optimizar la economía de escala.

Entre 1890 y 1915, se dio el mayor desarrollo de la contabilidad de costos. Esto evidenció los inicios de la asignación de los costos indirectos, lo cual favorecía a una mejor competitividad con las otras industrias. Gracias a esto, Estados Unidos e Inglaterra lograron fortalecer su estructura básica, con el surgimiento de los ferrocarriles y telégrafos, eran organizaciones más complejas en ese entonces que prestaban el servicio de comunicación rápida, pero con un bajo costo. Al integrar los registros de los costos a las cuentas generales, se logró fusionar la contabilidad general con la contabilidad de costos, lo que impulsó la creación de nuevas cuentas para la asignación de recursos.

Las empresas metalúrgicas de ese entonces, trajeron nuevos retos a la contabilidad de costos, su larga variedad de productos consumía diferentes tasas de recursos, esto llevaba a cálculos que no incluían dichos recursos, como lo eran el cortar y dar forma a los metales.

Nacen entre 1920 – 1930, los primeros sistemas de contabilidad e indicadores de gestión de la mano de inversores para tener un mejor control sobre los directivos generando estados financieros secuenciales y auditados que ayudaran a tener conocimiento a los directivos sobre sus beneficios netos, en esta misma época se da la gran depresión en EE. UU la contabilidad de costos se empezó a conocer como una herramienta de planificación y control para la toma de decisiones. Fruto de esto se desarrolló el costo estándar por parte del norteamericano Federico Taylor y se dio a conocer por primera vez el costo predeterminado por la empresa americana Westinghouse, este costo daba a conocer información antes de empezar a producir (Pérez Barral & Tápanes Fundora, 2009).

En 1955, nace lo que hoy se conoce como contraloría con el objetivo de controlar las actividades y finanzas de las empresas y surge el concepto de contabilidad administrativa como parte de los costos de fabricación e instrumento básico para obtener información relevante que ayude a la toma de decisiones en las organizaciones. Evolucionando a consecuencia del Movimiento de la Dirección Científica del Trabajo representada por W. Frederic Taylor.

Es por eso, que si se comprende su evolución se adquirirá la capacidad de adaptarse a los cambios en el entorno que el sistema contable presente en el futuro, esta ciencia no es estática y su historia sirve para entender lo que sucede en la actualidad.

Para 1980, el sistema de información no incluía bases de datos de contabilidad de costos esto produjo un estancamiento sin embargo, para 1981 se resaltó la importancia de la contabilidad de costos por parte del norteamericano H.T Johnson al hacerla ver como una herramienta importante para brindar información y demostrar su utilidad para la fijación de precios adecuados en un mercado competitivo y se desarrolló el costeo ABC/ABM también llamado costos de actividades, el cual tuvo como promotores a Cooper Robin y Kaplan Robert (Pérez Barral & Tápanes Fundora, 2009). Este método ha resultado ser el mejor hasta la actualidad generando una visión completa y exacta al momento de las empresas fijar costos por cada actividad y obtener información relevante para la toma de

decisiones.

El papel de la contabilidad en la historia ha sido impresionante y una fuente de información para la gestión de las empresas como guía para la toma de decisiones y fijación de metas. Actualmente la contabilidad de costos presenta una perspectiva a largo plazo e indicadores no financieros.

## **1.2. Estudio de los modelos de gestión de costos basados en actividades para las empresas**

Lo que está caracterizando actualmente al mundo son: la globalización e internacionalización de los mercados lo que ha conducido a la modificación de las normas y aumento en la competencia (Baujín Pérez, Vega Falcón, Armenteros Díaz y Pérez Barral, 2005).

Estos cambios han sido decisivos en los sistemas de costos tradicionales, lo que se vive actualmente amerita un análisis financiero-económico que sea capaz de brindar información relevante, que el sistema tradicional no puede responder.

A diferencia de los métodos tradicionales que se conocen de costos, el costo basado en actividades cumple una función única, asignar los costos indirectos a los productos o servicios en función de las actividades que cada uno conlleva. Es por eso que Baujín Pérez, Vega Falcón, Armenteros Díaz y Pérez Barral (2005): “Proponen implantar un nuevo sistema de costos basado en actividades, creando las bases para presupuestar y administrar por actividades, apoyando de esta manera sistemáticamente la transformación de la información en acción” (p. 14).

Los modelos de gestión de costos basados en actividades parten de las actividades que cada empresa realiza ya sean actividades de producción y administración para luego identificar los inductores de costos que no son nada más que un factor que utiliza la causalidad para asignar los costos a las actividades, para luego realizar la debida asignación de costos indirectos a cada una de las actividades, luego de esto se procede a asignar los costos de cada una de las actividades a los productos o

servicios y finalmente se analizan los resultados para conocer que productos o servicios dejan mayor rentabilidad y que áreas hay que mejorar.

El sistema de costo ABC/ABM es un modelo de gestión global que permite conocer las actividades que se realizan y a su vez conocer el flujo de las mismas, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones: una gestión adecuada de los costos permite la mejora continua de las empresas, al determinar la causa-efecto en las actividades se puede conocer el consumo de recursos y a su vez realizar la asignación de costos pertinente, y por ultimo este sistema ayuda a la asignación objetiva y precisa de los costos partiendo uso y consumo de los recursos por actividades (Baujín Pérez, Vega Falcón, Armenteros Díaz y Pérez Barral, 2005).

Dentro de los modelos ABC/ABM se pueden identificar que estos modelos pueden ayudar a mejorar la precisión del costeo, brinda una visión más profunda de los costos reales permitiendo que las empresas tomen mejores decisiones. Mejorando la rentabilidad, se enfocan en los productos y servicios que si tienen una mayor rentabilidad optimizando recursos que lo requieren. Al identificar las áreas que si requieren de recursos las empresas estarán desarrollando una mejora continua que a largo plazo va a ser que estas mejoren sus procesos y a la vez estén reduciendo sus costos de producción. A estos modelos brindar información real de los costos de producción están proporcionando información transparente sobre los costos de cada uno de los productos/servicios que estas venden/prestan.

Antes de implementar estos modelos se debe realizar un análisis en las estrategias que utiliza la empresa para la asignación de costos, esto permite que se cree un vínculo que ayuda a precisar el marco teórico en el cual se va a desarrollar el sistema ABC/ABM (Baujín Pérez, Vega Falcón, Armenteros Díaz y Pérez Barral, 2005).

Implementar los modelos ABC/ABM se deben considerar algunos puntos, la implementación de estos modelos requieren una gran cantidad de datos sobre cada una de las actividades que realiza la empresa y los recursos que estas están consumiendo y realizar este levantamiento de información puede ser un poco

complejo y a su vez costoso. Sin olvidar que al lograr implementarlos se debe capacitar a todo el personal para que puedan comprenderlo y así lograr una correcta aplicación. Cabe recalcar que, la implementación de estos puede requerir de cambios en sus sistemas informático, analizar y procesar la información así lo requiere. Es recomendable comenzar la implementación de estos modelos por áreas de las empresas para ir evaluando continuamente si es viable o no y si presentan potenciales beneficios a las empresas.

A pesar de que el sistema de costos basados en actividades ABC/ABM apareció con las empresas industriales actualmente muchas empresas lo utilizan y han obtenido muy buenos beneficios. Presentando una visión clara del flujo de actividades que realiza cada empresa y a su vez brinda información sobre si los recursos de la empresa están aumentando o disminuyendo en cada uno de sus procesos. Esto ayuda a alcanzar una mejora continua para la empresa, cuenta con una fuente de información verídica que les ayuda a ser más preciso al momento de tomar decisiones (Baujín Pérez, Vega Falcón, Armenteros Díaz y Pérez Barral, 2005).

Para la toma de decisiones se debe contar con un buen sistema de control que permita la toma de decisiones económicas-financieras y a su vez brinde una valoración global que este alineada a la estrategia y objetivos. En este sentido, Pérez Barral (2017) refiere que, es necesaria la preparación del personal contable y no contable de la organización, todos participan en la implementación del sistema y este debe percibirse como una herramienta integradora para la toma de decisiones oportunas.

### **1.3. Análisis de los procedimientos de gestión y costos basados en actividades para las empresas**

Los procedimientos de gestión de costos basados en actividades ABC/ABM parten de dos procesos: los procesos básicos y los procesos generales (Baujín Pérez, Vega Falcón, Armenteros Díaz y Pérez Barral, 2005). Los procesos básicos son los diferentes servicios que rodean a las empresas y que recaen sobre ellos tomando

en cuenta un hotel de ejemplo serian el alojamiento y recreación, y los procesos generales son los diferentes servicios en donde se realizan algunas actividades para llevar a cabo los procesos básicos serian la administración y los servicios técnicos.

En un caso hotelero se busca saber los costos que conllevan el alojamiento, las bebidas y alimentos en el cual Quesada, Orama Véliz, Celestrín Penabades, Pérez Barral (2010), muestran un procedimiento, el cual consta de dos fases la primera tiene cinco etapas y la segunda cuatro etapas.

Fase I: gestión de los procesos y actividades

Se desarrollan los objetivos, actividades y procesos que ejecuta el hotel.

Etapa I: análisis de los procesos

Se encarga de conocer que procesos ejecuta el hotel junto con sus actividades y generadores de costos, enlistando todos sus procesos y actividades.

Etapa II: diseño o rediseño estratégico de los procesos

Se gestionan los procesos relevantes como lo son los tributos recreación, servicio técnico y seguridad, en esta etapa participan la mayoría de personas que trabajan en el hotel y participan las áreas que trabajan con las actividades inherentes.

Etapa III: análisis de las actividades

En esta etapa se clasifican las actividades que realiza el hotel ya sean como actividades del proceso o primarias y de apoyo

Etapa IV: jerarquía de las actividades por niveles

En esta etapa se agrupan todas las actividades según su comportamiento en el proceso y el nivel de ejecución, permitiendo identificar a todas las actividades para asignar costos en función de su demanda.

Etapa V: elección de los inductores de costo

Esta etapa es elemental porque queda bien definida la diferencia entre el inductor del costo y la unidad de la actividad, los inductores en este proceso son mano de obra directa, número de clientes y número de mesas.

Fase II: determinación del costo de los procesos

Se determina el costo de las diferentes etapas que forman parte del costo total de los servicios que demandan los clientes.

**Etapas VI: cálculo del costo de las actividades primarias y de apoyo**

Esta etapa corresponde a la suma de los tres elementos del costo: material directo, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, dando como resultado el costo de la actividad, pero sin incluir el costo del tiempo. Para obtener el costo de las actividades incluyendo el tiempo lo que se deberá hacer es multiplicar el costo por tiempo que toma la actividad en horas y así se obtendrá el costo de las actividades incluyendo el tiempo.

**Etapas VII: asignación del costo de las actividades de apoyo a las actividades primarias**

En esta etapa no son tomadas en cuenta las áreas en las que ya se han implementado el modelo debido a que todas son actividades del proceso.

**Etapas VIII: asignación del costo de las actividades a los procesos operativos del Hotel.** En esta etapa ocurre la asignación de cada uno de los costos ya sean de las actividades de apoyo y primarias. Si en todo el proceso no se identifican los costos y gastos estos serán tratados como costos y gastos del periodo.

**Etapas IX: cálculo del costo total de los procesos operativos**

Para obtener el costo total se deberá ya saber y haber realizado la asignación de los costos de las actividades primarias y de apoyo del hotel.

En este estudio hotelero, se detallan los procedimientos para implementar un sistema de costos basado en actividades en las áreas de alojamiento, alimentos y bebidas. Se identificaron variables que inciden en la implementación, como el tiempo requerido para cada actividad. A pesar de esta limitación, se obtuvo información valiosa sobre las actividades que generan costos y benefician al hotel, así como los errores en la determinación de costos de servicios y productos.

La Red Nacional de Ferrocarriles Españoles RENFE implementó un modelo ABC/ABM, en el cual (Ripoll Feliu y Tamarit Aznar, 2006) plantean un diseño con doce terminales como caso de estudio, dos por cada seis gerencias, se analizó el entorno durante tres meses. Se realizaron reuniones con el gerente y el técnico de control de gestión y administración de la gerencia. La primera fase tuvo como

objetivo analizar la estructura organizativa, y estudiar la unidad de negocios. En la siguiente etapa, se contrastó el mapa de actividades elaborado con la realidad de las operaciones. Durante dos meses, se realizaron entrevistas personales a los empleados de las dos terminales analizadas. El resultado fue el diseño de un sistema de costos y gestión basado en actividades para la gerencia de operaciones y ventas.

En este caso, se demostró que, el sistema permitió a esta empresa obtener información más detallada para optimizar la toma de decisiones y diferenciar las actividades que agregaban valor a la empresa de aquellas que no lo hacían. Esto ayudó a determinar el costo real a través de las actividades que se ejecutan, lo que a su vez facilitó la fijación de un precio de ventas basado en los servicios, el costo de cada terminal, el costo de los clientes internos y externos. Además, esta información ayudó conocer las estadísticas de cada cuenta, gerencia y unidad de negocio en general.

La aplicación del sistema ABC/ABM permite detectar que actividades consumen recursos y cuales no esto ayuda a conocer oportunidades para seguir mejorando ya sea en la gestión de las actividades operaciones o procesos.

Analizando los procedimientos que conlleva implementar este sistema se han encontrado variables que influyen en la implementación: rendimiento deficiente de sistema de información produciendo un impacto negativo en la productividad de los trabajadores llevando a frustración y pérdida de tiempo; la mala gestión presupuestaria crea una necesidad por parte de la empresa que busca fortalecer los controles financieros para mejorar la ejecución del presupuesto; disminución en la satisfacción del cliente lleva al daño de la reputación de la empresa; y el debilitamiento en la propuesta de valor que ofrece la empresa crea una limitación en la diferenciación de los productos y servicios.

Los aspectos de condición que ayudan al desarrollo de un sistema ABC/ABM frente a un sistema de costo tradicional el ABC/ABM requiere un enfoque más general sobre la empresa y su entorno interno y externo para conocer si la información que

tiene es suficiente o insuficiente para enfrentarse a la competencia en la que se vive actualmente. Este sistema lo busca es obtener información más detallada sobre la materia prima, tiempo y lugar que conlleva realizar cada una de las actividades esto ayuda a las empresas a reducir sus costos, tienen información real que les permite saber si las actividades que están realizando realmente les están aportando al desarrollo de sus productos o servicios, o conocer si solo es un desperdicio de recursos.

Este sistema ayuda a disponer de información real desde que se inicia la producción o prestación de servicios hasta la entrega al consumidor final identificando las actividades reales que conlleva cada producto o servicio detectando cuantos recursos conlleva cada actividad dando una visión más precisa del costo y por ende mejorando la información para la gestión y toma de decisiones de las empresas.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Definición de tipo y enfoque de la investigación**

Como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014): “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4). En este sentido, el presente estudio se clasifica como descriptivo- explicativo.

La investigación descriptiva busca dar a conocer características importantes de los fenómenos a investigar, que describe las tendencias a lo largo del tiempo. Es decir, recoge la información para luego medirla y determinar las variables que influyen en el proceso de recolección de datos, es por eso que, este tipo de estudio es útil para mostrar las dimensiones del fenómeno de estudio y sobre quién y cómo se recolectarán los datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Por otra parte, lo que pretende la investigación explicativa es determinar las causas del fenómeno de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Como su nombre mismo lo dice, se encarga de explicar que ocurre en el fenómeno y por qué sucede aquello. A lo largo del tiempo, se ha visto que este tipo de investigación es más estructurada para lograr tener un mayor entendimiento de los sucesos de estudio.

En virtud de los anterior, la investigación adopta un alcance descriptivo-explicativo. Se elabora una matriz que recoge el punto de vista de diferentes autores para identificar las variables relevantes en la investigación. Este análisis permite determinar las características distintivas del fenómeno estudiado y las causas que lo originan. En consecuencia, el enfoque de esta investigación es cualitativo, fundamentado en la recopilación de información proveniente de investigaciones previas.

La unidad de análisis de esta investigación se centra en la gestión de costos dentro de las PYMES en un contexto nacional e internacional, abarcando diversos tipos

de empresas. Esta delimitación, permite un análisis profundo y detallado de la temática a investigar. La base teórica de esta investigación se fundamenta en una revisión de la literatura especializada como lo son los costos. Esta revisión incluye libros de texto, artículos científicos, tesis doctorales, capítulos de libros, revistas académicas, repositorios institucionales, bases de datos especializadas y otros documentos relevantes, lo que, representa un marco de referencia para comprender la problemática de estudio.

Al proporcionar un fundamento teórico sólido, esta investigación contribuye a ampliar el conocimiento existente sobre el tema al contextualizar el problema dentro de un entorno más amplio, orientar la metodología cualitativa y, a su vez, justificar la relevancia y pertinencia del estudio.

Estas bases teóricas constituyen:

**Cuadro 1.** Bases teóricas

Revisión de la bibliografía aplicada	Identificar las fuentes relevantes al tema de estudio.
Selección de fuentes relevantes al tema análisis y síntesis la información que tienen relación con el tema.	Al seguir estos pasos, se puede construir un conocimiento sólido y bien fundamentado sobre el tema.
Construcción del marco teórico	En este período de la investigación se centró en el estudio del origen y los antecedentes del tema. El análisis resultante facilitó la definición de términos clave y la identificación de las principales corrientes teóricas, así como su desarrollo a lo largo del tiempo.
Selección de bases teóricas	La investigación se alinea con el enfoque de estudio y se centra en teorías recientes y relevantes dentro del campo, lo que garantiza su coherencia y actualidad."

Fuente: elaboración propia

Para desarrollar la investigación, se toma como referencia: investigaciones que la antecedan con una vigencia máxima de seis años tales como; artículos científicos, libros de texto, tesis doctorales, capítulos de libros, revistas académicas, repositorios institucionales, bases de datos especializadas y otros documentos relevantes. A través del análisis de esta información, se identifican similitudes y diferencias con investigaciones previas, se presta especial atención a los criterios y variables utilizados. Este análisis comparativo permite contribuir al conocimiento existente sobre la gestión de costos en las empresas.

Para delimitar el objeto de estudio, esta investigación ha segmentado su unidad de análisis de acuerdo con los siguientes criterios:

**Figura 1.** Criterios de selección de la unidad de análisis



Fuente: elaboración propia

## 2.2. Unidad de análisis

Con el objetivo de realizar una revisión sistemática de los costos en PYMES a nivel nacional e internacional, se ha conformado una unidad de análisis de 30 investigaciones a partir de una búsqueda exhaustiva en diversas bases de datos. Esta incluye artículos, tesis y capítulos de libros, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Investigaciones de la unidad de análisis

N°	Año de publicación	Autor /Autores	Tipo de Fuente	Tema	País de publicación
1	2024	Oña Sinchiguano, B. E.	Artículo científico	Desafíos de la contabilidad de costos: un acercamiento de revisión sistemática al sector agrícola.	Ecuador
2	2022	Coronel Ortega, Z. V., & Zapata Sánchez, P. E.	Artículo científico	Influencia de la gestión de costos en los indicadores financieros de las empresas manufactureras	Venezuela
3	2023	Casanova Villalba, C. I., Proaño-González, E. A., Macías-Loor, J. M., & Ruiz-López, S. E.	Artículo científico	La contabilidad de costos y su incidencia en la rentabilidad de las PYMES	Ecuador
4	2024	Rey Acevedo, L.M.	Artículo científico	Análisis de la Influencia de Costos en la Productividad de las Zonas Cafetaleras de Colombia	Colombia
5	2024	Morales Pineda, D. A., Uriguen Aguirre, P. A., & Señalín Morales, L. O.	Artículo científico	El presupuesto y el control de los costos de producción de una empresa en la provincia de El Oro	Ecuador
6	2020	Navarrete, K., & Valdés, D.	Artículo científico	La contabilidad de costos como alternativa para la toma de decisiones en Instituciones de servicios de salud pública.	Ecuador
7	2019	Llanes Montes, A., Miranda Hernández, K., Quesada Hernández, P., Ramírez Escalona, T., & Lemes Díaz, N.	Artículo científico	La evaluación de los costos y su incidencia en los resultados. Estudio teórico.	España
8	2023	Campos Heredia, M.J.	Tesis de grado	Costos por procesos: herramienta de gestión en la rentabilidad de las empresas industriales	Perú
9	2019	Almeida	Artículo	Oportunidad de la	Ecuador

		González, M., González Acosta, E., & Ube Pachar, W.	científico	Contabilidad de Gestión en las PYMES en Ecuador	
10	2019	Abad Flores, G.	Tesis de grado	La importancia de los procesos contables de las empresas en Latinoamérica: una revisión de la literatura científica en los últimos 10 años, 2009-2019	Perú
11	2023	ONU	Artículo científico	Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas son esenciales para un futuro sostenible	Naciones Unidas
12	2022	Adan Gallo, J.C., Munar López, L.A., Romero Duque, G.A y Gordillo Galeano, A.	Artículo científico	Nuevos desafíos de las pequeñas y medianas empresas en tiempos de pandemia	Colombia
13	2021	Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C.	Artículo científico	Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática	México
14	2024	Navarrete Ortiz, J.C., Monroy Baquerizo, C. A., Concha Ramírez, J. A., y Estefano Almeida, M. A.	Artículo científico	La contabilidad ante los nuevos desafíos de la actualidad en la toma de decisiones de las organizaciones	Ecuador
15	2024	Reinoso López, G.F., y Narváez Zurita, X.E.	Artículo científico	Contabilidad de costos en la gestión y el control de inventarios en empresas de retail	Venezuela
16	2021	Casanova Villalba, C. I., Núñez Liberio, R. V., Navarrete Zambrano, C. M., & Proaño González, E. A.	Artículo científico	Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas	Venezuela
17	2021	Arias Suárez, J. D., & Cano Mejía, V.	Artículo científico	Contabilidad de gestión y regimenes de poder: revisión de la literatura y reflexión crítica sobre los eufemismos de los sistemas de costos en las organizaciones	Colombia
18	2018	Meleán Romero, R., y Torres, F.	Artículo científico	Gestión de costos en las cadenas productivas:	Ecuador

				reflexiones sobre su génesis	
19	2021	Tiepermann Recalde, J., & Porporato, M.	Artículo científico	Costos Basados en las Actividades (ABC): aplicación de una herramienta para la gestión estratégica en empresas de servicios	Colombia
20	2021	Cevallos Bravo, M. V.	Artículo científico	Efectividad Del Sistema De Gestión Del Costo Como Un Óptimo Empresarial	Argentina
21	2019	Medeiros, V., Gonçalves Godoi, L., & Teixeira, E. C.	Artículo científico	La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
22	2024	Ortiz Choez, G., Constantine Castro, J., Martillo Mieles, O., Silva Idrovo, R.	Artículo científico	Las PYMES en el Ecuador y su participación en el PIB	Ecuador
23	2019	Correa, F., Leiva, V., & Stumpo, G.	Capítulo de libro	Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
24	2019	Dini, M., & Rueda, M.	Capítulo de libro	Avances y desafíos de las políticas de fomento a las mipymes	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
25	2019	Correa, F., Dini, M., & Stumpo, G.	Capítulo de libro	El rol de las mipymes y las políticas de fomento: algunas conclusiones	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
26	2018	Mite Albán, M. T.	Artículo científico	Estrategias de contabilidad de gestión aplicada a pymes revisión literaria <sup>1</sup>	Colombia
27	2024	Navarro Galera, A., Gómez Miranda, M. E., Lara Rubio, J., & Buendía Carrillo, D.	Artículo científico	Investigación empírica para identificar indicadores de alerta temprana de insolvencia en pequeñas y medianas empresas (PYMES)	España

28	2023	Tascón, M.T., Laitinen, E. K., Castaño, F. J., Castro, P., & Jokipii, A.	Artículo científico	Patrones comunes de fracaso y reorganización por sector y país para las PYMES de seis países europeos utilizando PDFR	España
29	2018	Figueiredo Pais, C. A., & Moedas Bonito, A. L.	Artículo científico	Los Determinantes macroeconómicos en la adopción de las IFRS para las pymes	España
30	2020	Guercio, M. B., Briozzo, A. E., Vigier, H. P., & Martinez, L. B.	Artículo científico	La estructura financiera de las Empresas de Base Tecnológica	Brasil

Fuente: elaboración propia

### 2.3. Caracterización de las empresas

De acuerdo a diversas investigaciones las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) constituyen el motor de la economía ecuatoriana, al generar empleo, impulsar la innovación y contribuir significativamente al Producto Interno Bruto (PIB). Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) en el artículo 53

La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones [COPCI], 2010, art. 53).

En Ecuador, según el Registro Estadístico de Empresas (REEM) (2023) existen 1'167.101 empresas para el año 2023 de las cuales 1'161.861 son PYMES activas, las cuales representan el 99.55% de las empresas registradas en el país. Este sector incluye principalmente micro, pequeñas y medianas empresas que operan en actividades como el comercio, la manufactura y la agricultura.

En Ecuador las pequeñas y medianas empresas representan el 99% de la economía empresarial, lo cual, valida la importancia de este sector

económico, por lo que se analiza la gestión contable enfocada en los costos de las empresas productoras del país (Casanova Villalba, Proaño González, Macias Loor & Ruiz López, 2023, p. 17).

A pesar de su importancia, las PYMES en Ecuador enfrentan desafíos particulares relacionados con su tamaño, acceso a financiamiento, se tienen la percepción de un riesgo mayor, por lo que, no pueden acceder a créditos con tasas competitivas, tecnología, además, la transformación digital actual es mucho más competitiva y hace para las PYMES el proceso más lento, puesto que, la competencia con grandes empresas, la informalidad y los procesos burocráticos complejos agudizan estos problemas, y estos a su vez, obstaculizan el crecimiento y capacitación de nuevos emprendedores en áreas como gestión y finanzas.

Para superar estos desafíos y aprovechar las oportunidades, es necesario implementar políticas públicas que promuevan el emprendimiento, faciliten el acceso al financiamiento, fomenten la innovación y mejoren la capacitación de los emprendedores. Además, las PYMES deben adoptar estrategias de crecimiento y diversificación para aumentar su competitividad. “El dinamismo de una economía depende de la capacidad de emprender, sostener y permitir que crezcan los negocios, algo que todavía debe trabajarse en Ecuador” (Almeida González, González Acosta, y Ube Pachar, 2019, p. 21).

**Tabla 2. Clasificación de las PYMES en Ecuador**

<b>Clasificación</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Ventas anuales</b>	<b>Número de empresas 2023</b>
<b>Microempresa</b>	1 a 9	menor o igual a \$100.000	1'087.279
<b>Pequeña empresa</b>	10 a 49	\$100.001 a \$1'000.000	58.360
<b>Mediana empresa</b>	50 a 199	\$1'000.001 a \$5'000.000	16.222

Fuente: elaboración propia a partir de datos tomados de Registro Estadístico de Empresas (REEM) 2023

Si se compara a las PYMES ecuatorianas con las de otros países de Latinoamérica se debe tener en cuenta la economía y política de los demás países, aun así, se pueden identificar algunas características para realizar una comparación. Los

desafíos más comunes que se han detectado son: acceso limitado al financiamiento, informalidad, falta de capacitación y competencia de grandes empresas. Las PYMES se concentran en sectores de comercio, la manufactura y la agricultura, al igual que en Ecuador, en Latinoamérica las PYMES son las principales generadoras de empleo y del crecimiento económico.

Si bien los tres países presentan realidades distintas, las políticas regulatorias juegan un papel fundamental en el desarrollo de las PYMES. Chile destaca por sus políticas favorables, lo que se traduce en un ecosistema emprendedor más dinámico y un mayor acceso a financiamiento. Ecuador, por su parte, presenta un entorno más desafiante, con regulaciones más restrictivas que limitan el crecimiento empresarial. Colombia, en cambio, ha implementado políticas específicas para fomentar la innovación y la internacionalización de las PYMES.

Las PYMES ecuatorianas poseen un gran potencial de crecimiento, pero enfrentan desafíos comunes a nivel regional, como el acceso limitado a financiamiento y la falta de apoyo en innovación. Para aprovechar al máximo sus oportunidades, es fundamental implementar políticas públicas sólidas que fomenten el emprendimiento, faciliten el acceso a crédito y promuevan la adopción de tecnologías. Además, la experiencia de otros países de la región puede servir como referente para diseñar estrategias de desarrollo más efectivas.

## **CAPÍTULO III. MODELO Y PROCEDIMIENTO DE COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

### **3.1. Desafíos en la gestión de costos para las pymes**

El estudio se centra en analizar los desafíos que enfrentan las PYMES en la gestión de sus costos. A través de una revisión sistemática de investigaciones previas, se ha identificado una serie de problemáticas recurrentes, como la falta de sistematización de la información contable, la predominancia de prácticas empíricas en la toma de decisiones y la dificultad para atribuir costos en sectores como el agrícola, son problemas comunes que afectan la rentabilidad, la toma de decisiones estratégicas y la competitividad de estas empresas.

La investigación busca contribuir al conocimiento existente sobre la gestión de costos en las PYMES, al proporcionar una base sólida para futuras investigaciones y recomendar prácticas para mejorar la eficiencia y la rentabilidad de estas empresas.

Al analizar las diversas investigaciones presentadas, se evidencia una notable convergencia en torno a ciertas problemáticas y soluciones relacionadas con la contabilidad de costos en las PYMES, especialmente en los sectores comercial, agrícola y manufacturero.

Los autores Almeida González, González Acosta, y Ube Pachar (2019) coinciden en que las PYMES, particularmente en países en desarrollo, enfrentan dificultades significativas en la gestión de sus costos debido a la falta de sistemas contables adecuados y la predominancia de prácticas empíricas. Coinciden en la importancia de la gestión de costos para la toma de decisiones y la mejora de la rentabilidad.

Algunos autores como Arias Suárez & Cano Mejía (2021) se centran más en los beneficios de la implementación de sistemas de costos, mientras que, Reinoso López & Narváez Zurita (2024) enfatizan en los desafíos en su implementación como la falta de recursos financieros, la resistencia al cambio, la complejidad de los

sistemas. y las barreras que pueden surgir.

Las investigaciones analizadas presentan una visión coherente sobre la importancia de la gestión de costos en las PYMES y los desafíos que enfrentan las empresas para implementar sistemas de contabilidad adecuados (Reinoso López & Narváz Zurita, 2024). Si bien existen algunas diferencias en cuanto al enfoque y la profundidad de los análisis, se coincide en la necesidad de mejorar la gestión de costos en las PYMES para fomentar su crecimiento y desarrollo.

### **Análisis y Síntesis de las Investigaciones sobre Contabilidad de Costos en las PYMES**

El conjunto de investigaciones analizadas converge en un punto central: la crítica situación de la gestión de costos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), especialmente en los sectores comerciales, agrícola y manufacturero. La falta de sistemas de contabilidad de costos adecuados y la predominancia de prácticas empíricas, generan una serie de problemas que afectan la rentabilidad, la toma de decisiones y la competitividad de estas empresas.

**Cuadro 2.** Problemáticas Identificadas

Falta de sistemas de contabilidad de costos	La mayoría de las PYMES carecen de sistemas formales para registrar y analizar sus costos, lo que dificulta la toma de decisiones informadas.
Gestión empírica	Muchas empresas basan sus decisiones en estimaciones y experiencias pasadas, en lugar de datos contables precisos.
Dificultad para atribuir costos	En sectores como el agrícola, la incertidumbre en los ciclos de producción y las condiciones climáticas dificultan la asignación precisa de costos a los productos.
Falta de capacitación	Los propietarios y empleados de las PYMES suelen carecer de los conocimientos necesarios para implementar y utilizar sistemas de contabilidad de costos.
Influencia de factores externos	Factores como la competencia, los cambios en las regulaciones y las fluctuaciones en los precios de los insumos pueden afectar significativamente los costos de producción.

Fuente: elaboración propia

**Cuadro 3.** Consecuencias de una mala gestión de costos

Baja rentabilidad	Las empresas no pueden determinar precios de venta adecuados y maximizar sus ganancias.
Toma de decisiones erróneas	La falta de información precisa sobre los costos puede llevar a decisiones equivocadas que perjudican la sostenibilidad de la empresa.
Dificultad para competir	Las empresas con una gestión de costos deficiente tienen dificultades para competir en mercados cada vez más globalizados.
Mayor riesgo de fracaso	Las empresas que no controlan sus costos son más vulnerables a crisis económicas y a cambios en el entorno empresarial.

Fuente: elaboración propia

La investigación muestra, que la gestión de costos es un aspecto crítico para el éxito de las PYMES. La falta de sistemas de contabilidad de costos adecuados y la gestión empírica, son obstáculos importantes que deben superarse para mejorar la competitividad y la sostenibilidad de estas empresas.

**Cuadro 4.** Metodologías de contabilidad de costos identificadas en las investigaciones

Las investigaciones revisadas, si bien aportan valiosas perspectivas, no profundizan en el análisis detallado de las metodologías de contabilidad de costos utilizadas por las PYMES. A partir de los hallazgos, se pueden identificar algunas tendencias:

Sistema de costos por procesos	Este método es mencionado en varias investigaciones como una alternativa viable para las empresas industriales y de servicios, especialmente aquellas que producen productos homogéneos en grandes cantidades. Permite calcular el costo unitario de producción, asignando los costos indirectos a cada unidad producida en función de un factor de asignación común, como el volumen de producción.
Sistema de costos por órdenes de producción	Aunque menos mencionado, este método es adecuado para empresas que producen productos o servicios personalizados o en pequeñas cantidades. En este caso, los costos se acumulan en órdenes de producción individuales, lo que, permite un seguimiento más detallado de los costos de cada producto.
Contabilidad basada en actividades (ABC/ABM)	Aunque no explícitamente mencionado, el enfoque ABC/ABM, podría ser una alternativa interesante para las empresas que buscan una mayor precisión en la asignación de costos. Este método, identifica las actividades que generan costos y asigna los costos indirectos a los productos o servicios en función de su consumo de dichas actividades.

Fuente: elaboración propia

Ante lo descrito, la Organización de las Naciones Unidas ONU (2023) propone, en un escenario de globalización, que las PYMES deben dar el “salto digital” para

hacer frente a los desafíos a los que se expone actualmente.

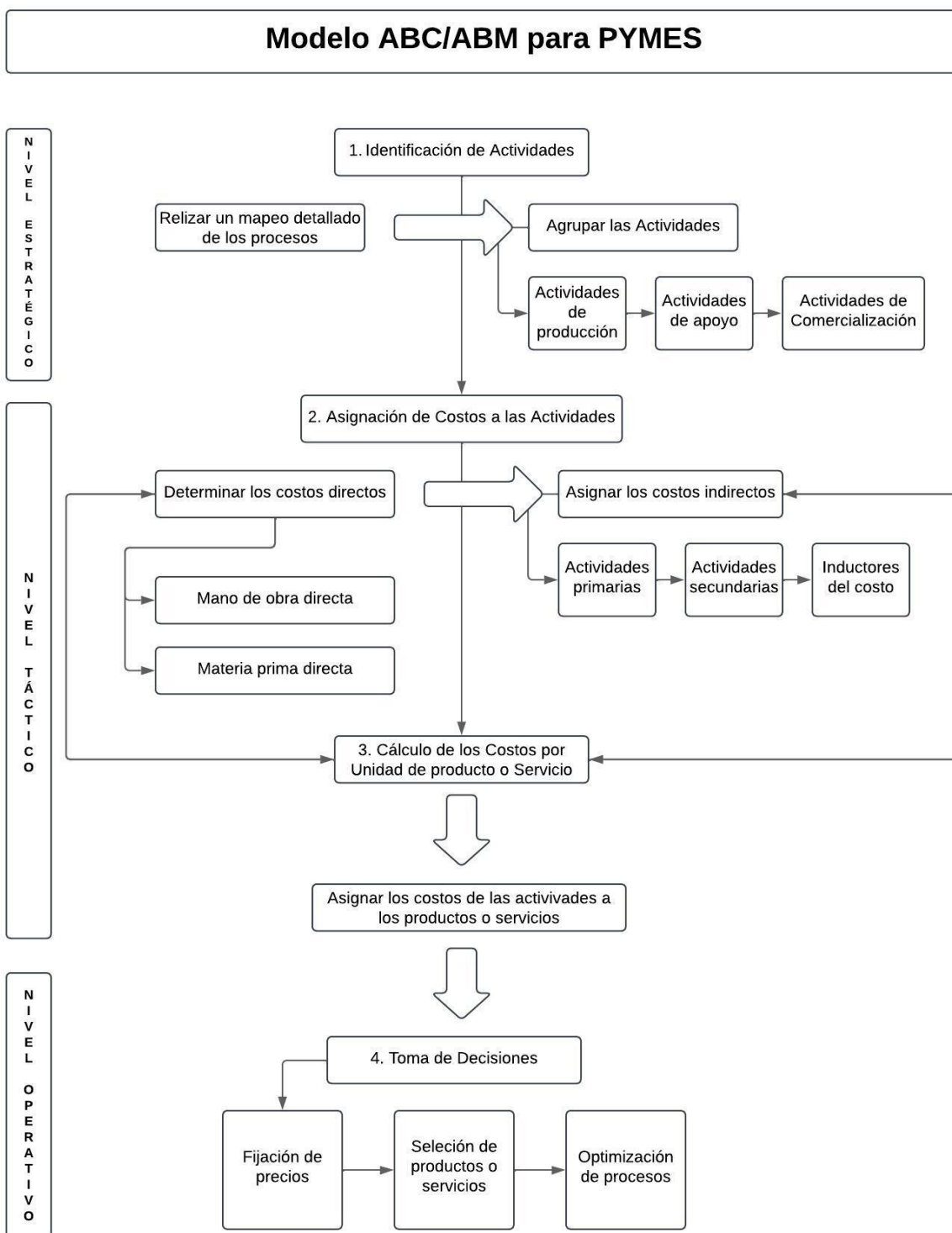
Dentro de países como: Alemania, España, Finlandia, Francia, Italia y Portugal las PYMES presentaron factores que llevan al fracaso, y estos muestran similitud con países de Latinoamérica tales como: experiencia limitada, resistencia a los cambios que han surgido por la digitalización.

Por otro lado, al contrastar los factores de éxito de las PYMES europeas, se detectaron elementos como: la alta competencia gerencial, innovación, aprender del fracaso, control de costos, alta planificación estratégica, además que, estos países cuentan con políticas gubernamentales favorables que les permite, por medio de aspectos legales y culturales, competir en mercados nacionales e internacionales.

### **3.2. Diseño del Modelo de Gestión de costos Basado en Actividades ABC/ABM para la toma de decisiones**

Con base a las investigaciones analizadas y las soluciones propuestas, se presenta el siguiente modelo de gestión de costos ABC/ABM adaptado a las necesidades de las PYMES.

Ilustración 2. Modelo ABC/ABM para PYMES



Fuente: elaboración propia

## **Nivel estratégico**

### 1. Identificación de actividades:

Realizar un mapeo detallado de los procesos: identificar todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto final.

Agrupar las actividades: clasificar las actividades en categorías homogéneas (por ejemplo, actividades de producción, de apoyo, de comercialización).

## **Nivel táctico**

### 1. Asignación de costos a las actividades:

Determinar los costos directos: asignar los costos directos (materias primas, mano de obra directa) directamente a los productos o servicios.

Asignar los costos indirectos: identificar los costos indirectos (alquiler, energía, salarios de personal administrativo) y asignarlos a las actividades que los consumen, utilizando un controlador de costos adecuado (por ejemplo, horas de mano de obra directa, número de pedidos, metros cuadrados ocupados).

### 2. Cálculo de los costos por unidad de producto o servicio:

Asignar los costos de las actividades a los productos o servicios: utilizar los resultados de la asignación de costos para calcular el costo unitario de cada producto o servicio, considerando la proporción en que cada producto o servicio consume las actividades.

## **Nivel operativo**

### 3. Toma de decisiones:

Fijación de precios: utilizar los costos calculados como base para fijar precios de venta rentables.

Selección de productos o servicios: evaluar la conveniencia de continuar ofreciendo ciertos productos o servicios en función de su rentabilidad.

Optimización de procesos: Identificar procesos ineficientes y buscar formas de reducir los costos asociados.

### Consideraciones adicionales:

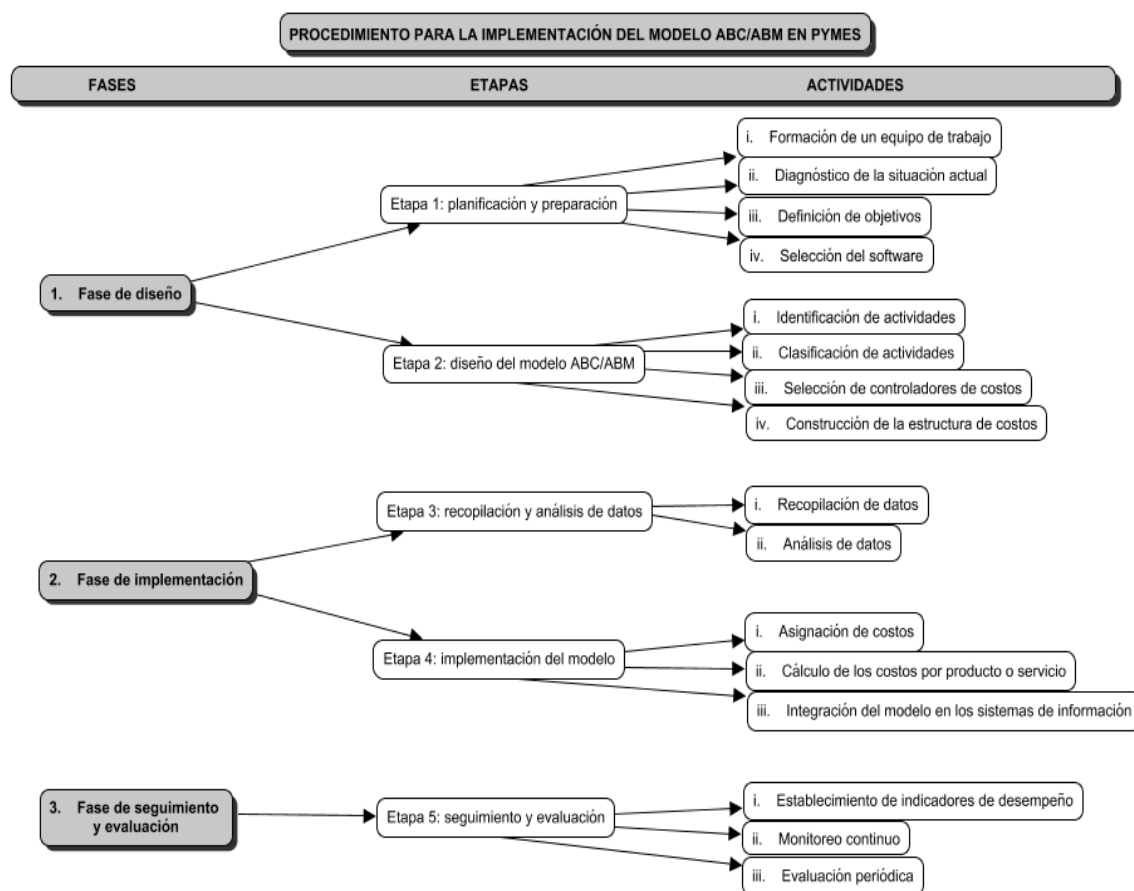
Adaptación a las necesidades específicas de cada empresa: el modelo ABC/ABM debe adaptarse a las características y tamaño de cada empresa.

Simplificación del modelo: en el caso de PYMES pequeñas, se puede simplificar el modelo para evitar una carga excesiva de trabajo.

Combinación con otras herramientas de gestión: el modelo ABC/ABM puede complementarse con otras herramientas de gestión, como el presupuesto y el control de gestión.

### 3.3. Procedimiento para la aplicación del Modelo de Gestión de Costos Basado en Actividades ABC/ABM

Ilustración 3. Procedimiento para la Implementación del Modelo ABC/ABM en PYMES



Fuente: elaboración propia

1. Fase de diseño: esta fase se enfoca en la creación y estructuración del modelo.

**a. Etapa 1: planificación y preparación**

- i. Formación de un equipo de trabajo: conformar un equipo multidisciplinario que incluya representantes de contabilidad, producción, ventas y dirección.
- ii. Diagnóstico de la situación actual: realizar un análisis exhaustivo de los sistemas de contabilidad existentes, los procesos productivos y los datos disponibles.
- iii. Definición de objetivos: establecer claramente los objetivos que se desean alcanzar con la implementación del modelo ABC/ABM (por ejemplo, mejorar la toma de decisiones, reducir costos, aumentar la rentabilidad).
- iv. Selección del software: evaluar y seleccionar un software de gestión contable que permita implementar el modelo ABC/ABM y se adapte a las necesidades de la empresa.

**b. Etapa 2: diseño del modelo ABC/ABM**

- i. Identificación de actividades: realizar un mapeo detallado de todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto final.
- ii. Clasificación de actividades: agrupar las actividades en categorías homogéneas (por ejemplo, producción, marketing, administración).
- iii. Selección de controladores de costos: identificar los controladores de costos más adecuados para cada actividad (por ejemplo, horas de mano de obra directa, número de pedidos, metros cuadrados ocupados).
- iv. Construcción de la estructura de costos: elaborar una estructura de costos que relacione las actividades con los costos indirectos y los productos o servicios.

2. Fase de implementación: esta fase se concentra en poner en marcha el modelo diseñado.

**a. Etapa 3: recopilación y análisis de datos**

- i. Recopilación de datos: recopilar los datos necesarios para asignar los costos a las actividades (por ejemplo, horas trabajadas, consumo de materiales, gastos generales).
- ii. Análisis de datos: analizar los datos recopilados para identificar patrones y relaciones entre las actividades y los costos.

**b. Etapa 4: implementación del modelo ABC/ABM**

- i. Asignación de costos: asignar los costos indirectos a las actividades utilizando los controladores de costos seleccionados.
- ii. Cálculo de los costos por producto o servicio: calcular el costo unitario de cada producto o servicio, considerando la proporción en que cada producto o servicio consume las actividades.
- iii. Integración del modelo en los sistemas de información: integrar el modelo ABC/ABM en los sistemas contables existentes.

3. Fase de seguimiento y evaluación: esta fase se enfoca en monitorear y mejorar el modelo a lo largo del tiempo.

**a. Etapa 5: seguimiento y evaluación**

- i. Establecimiento de indicadores de desempeño: definir indicadores clave para medir el desempeño del modelo (por ejemplo, reducción de costos, mejora de la toma de decisiones).
- ii. Monitoreo continuo: realizar un seguimiento continuo del modelo para identificar desviaciones y áreas de mejora.
- iii. Evaluación periódica: evaluar periódicamente la efectividad del modelo y realizar los ajustes necesarios.

**Para implementar este procedimiento de manera efectiva, se recomienda seguir los siguientes pasos:**

Capacitación del personal: impartir talleres y cursos de capacitación para que los empleados comprendan los conceptos básicos de la contabilidad de costos y puedan participar activamente en el proceso.

Selección del software adecuado: adquirir un software contable que permita automatizar los cálculos y generar reportes detallados.

Inicio gradual: implementar el modelo de forma gradual, comenzando con un área o producto específico, para luego extenderlo a toda la empresa.

Seguimiento y evaluación: realizar un seguimiento periódico de los resultados obtenidos y evaluar la efectividad del modelo.

### **Beneficios de Implementar este procedimiento ABC/ABM en PYMES**

- Mayor precisión en la determinación de costos: permite identificar con mayor precisión los costos asociados a cada producto o servicio.
- Mejora en la toma de decisiones: facilita la toma de decisiones estratégicas, como la fijación de precios, la selección de productos y la optimización de procesos.
- Aumento de la rentabilidad: permite identificar áreas de mejora y reducir costos innecesarios.
- Mayor competitividad: al conocer los costos reales, las empresas pueden ofrecer precios más competitivos sin sacrificar la rentabilidad.
- En resumen, la implementación de un modelo de gestión de costos ABC/ABM en las PYMES puede ser una herramienta valiosa para mejorar la eficiencia, la rentabilidad y la toma de decisiones.

## CONCLUSIONES

- La mayoría de los autores coinciden en que las PYMES, particularmente en países en desarrollo, enfrentan dificultades significativas en la gestión de sus costos, debido a la falta de sistemas contables adecuados y la predominancia de prácticas empíricas. Coinciden en la importancia de la gestión de costos para la toma de decisiones y la mejora de la rentabilidad.
- La implementación de sistemas de contabilidad de costos en las PYMES enfrenta diversos desafíos, como: la falta de recursos, la complejidad de los sistemas y la resistencia al cambio. Es necesario que los gobiernos, las organizaciones empresariales y las instituciones educativas trabajen en conjunto para promover la adopción de prácticas contables adecuadas en las PYMES.
- El modelo planteado permite identificar áreas de mejora y reducir costos innecesarios al conocer los costos estimados, las empresas pueden ofrecer precios más competitivos sin sacrificar la rentabilidad, sin duda la implementación de un modelo de gestión de costos ABC/ABM en las PYMES es una herramienta valiosa para mejorar la eficiencia, la rentabilidad y la toma de decisiones.
- La sostenibilidad del modelo ABC/ABM radica en la implementación exitosa del procedimiento, en gran medida de su adaptación a las características particulares de cada empresa. La fase de diseño y el seguimiento continuo son cruciales para garantizar que el modelo sea una herramienta eficaz y sostenible en el tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abad Flores, G. (2019). La importancia de los procesos contables de las empresas en Latinoamérica”: una revisión de la literatura científica en los últimos 10 años, 2009-2019 (tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Lima, Perú
- Adan Gallo., J.C. Munar López., L.A. Romero Duque., G.A y Gordillo Galeano., A. (2022). Nuevos desafíos de las pequeñas y medianas empresas en tiempos de pandemia. *Tecnura*, 26(72), 185-208. <https://doi.org/10.14483/22487638.17879>
- Aleida Llanes Montes, Kenia Miranda Hernández, Patricia Virgen Quesada Hernández, Tamara Ramírez Escalona y Naivy Lemes Díaz (2019): “La evaluación de los costos y su incidencia en los resultados. Estudio teórico”, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 7 (julio 2019).
- Almeida González, M., González Acosta, E., & Ube Pachar, W. (2019). Oportunidad de la Contabilidad de Gestión en las PYMES en Ecuador. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(2), 18-26.
- Arias Suárez, J. D., & Cano Mejía, V. (2021). Contabilidad de gestión y regímenes de poder: revisión de la literatura y reflexión crítica sobre los eufemismos de los sistemas de costos en las organizaciones. *Innovar*, 31(82), 45-64.
- Baujín Pérez, P., Vega Falcón, V., Armenteros Díaz, M., & Pérez Barral, O. (2005). Propuesta de Modelo de Costeo basado en Actividades para instalaciones hoteleras. *Revista Retos Turísticos*, 4(1),13-18. Obtenido de <https://retosturisticos.umcc.cu/index.php/retosturisticos/issue/view/9>
- Campos Heredia, M. (2023). Costos por procesos: herramienta de gestión en la rentabilidad de las empresas industriales (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo, Chiclayo, Perú

- Casanova Villalba, C. I., Núñez Liberio, R. V., Navarrete Zambrano, C. M., & Proaño González, E. A. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(1),302-314
- Casanova-Villalba, C. I., Proaño-González, E. A., Macias-Loor, J. M., & Ruiz-López, S. E. (2023). La contabilidad de costos y su incidencia en la rentabilidad de las PYMES. *Journal of Economic and Social Science Research*,3(1), 17–30. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n1/59>
- Casanova Villalba, C. I., Proaño-González, E. A., Macias-Loor, J. M., & Ruiz-López, S. E. (2023). La contabilidad de costos y su incidencia en la rentabilidad de las PYMES. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(1), 17–30. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n1/59>
- Cevallos Bravo, M. V. (2020). Efectividad del sistema de gestión del costo como un óptimo empresarial. *Ciencias Administrativas*, (17), 071.
- Chacón, G., Bustos, C., & Rojas, E. S. (2006). Los Procesos de Producción y la Contabilidad de Costos. *Actualidad Contable Faces*, 9(12),16-26. ISSN: 1316-8533. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701203>
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI). (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Registro Oficial Suplemento 351, 29 de diciembre de 2010. Recuperado de <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Código-Orgánico-de-la-Producción-Comercio-e-Inversiones-Copci.pdf>
- Coronel Ortega, Z. V., & Zapata-Sánchez, P. E. (2022). Influencia de la gestión de costos en los indicadores financieros de las empresas manufactureras. *Ingenium Et Potentia*, 4(6), 93–124. <https://doi.org/10.35381/i.p.v4i6.1829>

- Correa, F., Dini, M., & Stumpo, G. (2019). El rol de las mipymes y las políticas de fomento: algunas conclusiones. En M. Dini & G. Stumpo (Coords.), *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis* (pp. 481-489). Santiago, Chile: CEPAL.
- Correa, F., Leiva, V., & Stumpo, G. (2019). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. En M. Dini & G. Stumpo (Coords.), *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis* (pp. 9-31). Santiago, Chile: CEPAL.
- Dini, M., & Rueda, M. (2019). Avances y desafíos de las políticas de fomento a las mipymes. En M. Dini & G. Stumpo (Coords.), *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis* (pp. 415-479). Santiago, Chile: CEPAL.
- Figueiredo Pais, C. A., & Moedas Bonito, A. L. (2018). Los Determinantes macroeconómicos en la adopción de las IFRS para las pymes: The macroeconomic determinants of the adoption of IFRS for SMEs. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 21(2), 116–127. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2018.03.001>
- García Pérez Lema, D., Marín, S., & Martínez, F. J. (2006). La contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme. *Contaduría y Administración*, (218),39-59 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39521803>
- Guercio, M. B., Briozzo, A. E., Vigier, H. P., & Martinez, L. B. (2020). La estructura financiera de las Empresas de Base Tecnológica. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(84), 444-457.
- Gutiérrez Hidalgo, F. (2023). Evolución histórica de la contabilidad de costes y gestión (1885-2005). *De Computis, Revista Española De Historia De La Contabilidad*, 2(2), 100–122. Obtenido de <https://doi.org/10.26784/issn.1886-1881.v2i2.229>

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. *Metodología de la Investigación* (pp.88-101). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Registro Estadístico de Empresas 2023. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Medeiros, V., Gonçalves Godoi, L., & Teixeira, E. C. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 129, 7-28.
- Meleán Romero, R., y Torres, F. (2018). Gestión de costos en las cadenas productivas: reflexiones sobre su génesis. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 131-146.
- Mite Albán, M. T., (2018). Estrategias de contabilidad de gestión aplicada a pymes revisión literaria1. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2),256-270
- Morales Pineda, D. A., Uriguen Aguirre, P. A., & Señalín Morales, L. O. (2024). El presupuesto y el control de los costos de producción de una empresa en la provincia de El Oro. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 9(40), 1–18.
- Naciones Unidas. (2023, 26 de junio). Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas son esenciales para un futuro sostenible. Crónica ONU. Recuperado de <https://www.un.org/es/crónica-onu/las-microempresas-y-las-pequeñas-y-medias-empresas-son-esenciales-para-un-futuro>
- Navarrete Ortiz, J. del C., Monroy Baquerizo, C. A., Concha Ramirez, J. A., & Estefano Almeida, M. A. (2024). La contabilidad ante los nuevos desafíos de la actualidad en la toma de decisiones de las organizaciones. *Código Científico Revista De Investigación*, 5(4), 352–372.

- Navarrete, K., & Valdés, D. (2020). La contabilidad de costos como alternativa para la toma de decisiones en Instituciones de servicios de salud pública. *593 digital Publisher CEIT*, 5(5-1), 244-251. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.348>
- Navarro Galera, A., Gómez Miranda, M. E., Lara Rubio, J., & Buendía Carrillo, D. (2024). Investigación empírica para identificar indicadores de alerta temprana de insolvencia en pequeñas y medianas empresas (PYMES): Empirical research to identify early warning indicators of insolvency in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 27(2), 344–356. <https://doi.org/10.6018/rcsar.554181>
- Ochoa, C., Marrufo, R., & Ibáñez, L. (2020). Gestión de costos como herramienta de la rentabilidad en pequeñas y medianas empresas. *Revista Espacios*, 41(50), 287-298. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n50p20>
- Oña Sinchiguano, B. E. (2024). Desafíos de la contabilidad de costos: un acercamiento de revisión sistemática al sector agrícola. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 9(39), 1–19. <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i39.1159>
- Ortiz Choez, G., Constantine Castro, J., Martillo Mieles, O., Silva Idrovo, R., (2024). Las PYMES en el Ecuador y su participación en el PIB. *593 digital Publisher CEIT*, 9(2), 736-743, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2273>
- Párraga Franco, Silvana Mariela, Pinargote Vázquez, Nancy Fabiola, García Álava, Carmen Marcela, & Zamora Sornoza, Juan Carlos. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(2), 1-24.

- Pérez Barral, O. (2017). Modelo y procedimiento de gestión y costo basado en actividades a partir de la formación del capital intelectual contable para instalaciones turísticas. *Ciencia contable: visión y perspectiva libro homenaje por los 85 años de la Facultad de Ciencias Contables de la PUCP* (pp.167 - 173). Perú: Fondo Editorial de la PUCP
- Pérez Barral, O., & Tápanes Fundora, Y. (2009). Origen del sistema de gestión y costos basado en actividades (ABC/ABM). *Avanzada Científica*, 12(1), 8-8. ISSN: 1029-3450. Obtenido de <https://dialnet.puce.elogim.com/servlet/articulo?codigo=5074421>
- Pérez Barral, O., Alarcón Quinapanta, M., Peñaloza López, V., & Mora Rivera, J. (2020). Implementación de un procedimiento de gestión y costo basado en actividades a partir de la formación del capital intelectual contable. *Tendencias en la Investigación Universitaria: Una visión desde Latinoamérica* (pp.274 - 295). Santa Ana de Coro, Venezuela: Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero
- Pérez Barral, O., Vasallo Villalonga, Y., Hernández Junco, V., & Abril Flores, J. (2016). Modelo de gestión y costo basado en actividades para universidades ecuatorianas. *Revista Lidera*, (11), 39-42. Obtenido de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/16898>
- Quesada, M., Orama Véliz, A., Celestrín Penabades, M. C., & Pérez Barral, O. (2010). Propuesta e implementación de un procedimiento ABC/ABM. Caso hotelero. *Retos Turísticos*, 9(1), 35–38. ISSN 1681-9713. Obtenido de <https://edsp.puce.elogim.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=0382dc22-b095-4a6c-83d9-6ba764f49d99%40redis>

- Reinoso López, G. F., & Narváez Zurita, X. E. (2024). Contabilidad de costos en la gestión y el control de inventarios en empresas de retail. *Gestio Et Productio. Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales*, 6(1), 265-287. <https://doi.org/10.35381/gep.v6i1.91>
- Rey Acevedo, L.M. (2024). Análisis de la Influencia de Costos en la Productividad de las Zonas Cafetaleras de Colombia. *Reflexiones Contables*, 7 (2) pp. 29-41. <https://doi.org/10.22463/26655543.4544>
- Río Manríquez, M. (2018). La influencia del sistema de gestión de costos en los indicadores empresariales de las PYMES. *International Journal of Professional Business Review*, 3(1), 17-29. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2018.v3i1.45>
- Ripoll Feliu, V., Monzón Valdés, Y., & Pérez Barral, O. (2014). Análisis de variables que influyen en la implementación del sistema de gestión y de costos basados en las actividades (ABC/ABM): estudios de un caso. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 12( 23), 82–97. ISSN 1696-294X. Obtenido de <https://dialnet.puce.elogim.com/servlet/articulo?codigo=5007476>
- Ripoll Feliu, V., Tamarit Aznar, M., & Barber Luján, Y. (2011). Aproximación al modelo de costes y gestión basado en las actividades: Estudio de un caso en una pyme. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9(17), 1–19. ISSN 1696-294X. Obtenido de <https://dialnet.puce.elogim.com/servlet/articulo?codigo=6628533>
- Sinisterra Valencia, G. (2006). Contabilidad de costos – Conceptos básicos. *Contabilidad de costos* (pp.1 - 54). Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.
- Tamarit Aznar, M., & Ripoll Feliu, V. (2006). Implantación del ABC/ABM en RENFE. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 197–208. ISSN 1887-5696. Obtenido de <https://dialnet.puce.elogim.com/servlet/articulo?codigo=2206212>

Tascón, M.T., Laitinen, E. K., Castaño, F. J., Castro, P., & Jokipii, A. (2023). Patrones comunes de fracaso y reorganización por sector y país para las PYMEs de seis países europeos utilizando PDFR: Common distress and reorganization patterns by sector and country for SMEs in six European countries using PDFR. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 26(2), 291–314. <https://doi.org/10.6018/rcsar.420171>

Tiepermann Recalde, J., & Porporato, M. (2021). Costos Basados en las Actividades (ABC): aplicación de una herramienta para la gestión estratégica en empresas de servicios. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 17(32),1-39