



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

**MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTION DE COSTOS BASADO EN
ACTIVIDADES DE LA EMPRESA CREACIONES MFN**

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

Línea de investigación:

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE
EMPRESAS**

Autora:

Wendy Dayana Ramírez Baño

Directora:

PhD. Verónica Leonor Peñaloza López

Ambato – Ecuador

Septiembre 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **WENDY DAYANA RAMIREZ BAÑO**, con cédula de ciudadanía **0503724007**, autora del trabajo de graduación titulado: "MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTION DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES DE LA EMPRESA CREACIONES MFN", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

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, septiembre 2025



Wendy Dayana Ramirez Baño

CC. 0503724007

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

Tema:

MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTION DE COSTOS BASADO EN
ACTIVIDADES DE LA EMPRESA CREACIONES MFN

Línea de investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE
EMPRESAS

Autora:

Wendy Dayana Ramírez Baño

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

CC. 1803585718

CALIFICADOR

f. 

José Luis Viteri Medina, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

f. 
PUCES AMBATO
DIRECCIÓN CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA

Ambato – Ecuador

Septiembre 2025

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a Dios, a mis padres Fanny y Fredi y a mis hermanas Erika y Nicole quienes con su amor y confianza me han tomado de la mano en este caminar estudiantil y me han enseñado que con perseverancia y dedicación se puede alcanzar la meta soñada.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres, Fredi y Fanny, quienes han sido el pilar fundamental en mi formación universitaria. Gracias por brindarme su apoyo incondicional, su amor y el respaldo necesario para culminar esta etapa tan importante en mi vida. A mis hermanas, Erika y Nicole, les agradezco por ser mi ejemplo constante, por enseñarme a luchar con determinación por mis metas y por estar a mi lado en cada paso de este recorrido.

A mis amigas Emy, Nico y Roxy, con quienes he compartido no solo años de amistad, sino también aventuras, viajes y momentos que permanecerán grabados en mi memoria además de sentirme con la libertad de ser yo misma sin filtros ni reservas.

A Marco, gracias por ser mi confidente, mi mayor apoyo y ese espacio seguro al que siempre puedo acudir, gracias por recordarme con tu ejemplo que el amor verdadero también se construye con comprensión, compromiso y apoyo mutuo.

A mis queridas amigas de la infancia, Joss y Raque, gracias escucharme y por seguir presentes a pesar del paso del tiempo.

A Andribelle quien ha sido mi amiga y mi mejor compañía en mis últimos años universitarios.

Agradezco de manera especial a la empresa Creaciones MFN por brindarme la oportunidad de desarrollar en sus instalaciones mi proyecto de investigación, lo cual ha sido clave para aplicar los conocimientos adquiridos durante mi formación.

Del mismo modo, extiendo mi gratitud a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y a los docentes de la Escuela de Administración de Empresas, quienes han sido guías académicos fundamentales en este proceso.

Y de forma muy especial, a la PhD. Verónica Peñaloza, por su valiosa orientación, su paciencia y por compartir generosamente sus conocimientos durante el desarrollo de esta investigación. Su acompañamiento ha sido fundamental para alcanzar este logro.

RESUMEN

La empresa Creaciones MFN, requiere precisar los costos de producción para mejorar la toma de decisiones, mediante un modelo de gestión basado en actividades. Debido a que, es el modelo que se adapta a las necesidades de la organización y permite detectar las actividades que generan valor y las que resultan deficientes, facilitándole a la gerencia la toma de decisiones en la optimización de los resultados de la producción.

Debe señalarse que, la empresa no posee un control de los recursos empleados en la elaboración de sus productos. Por ello, la investigación tiene como fin, proponer un modelo y procedimiento de gestión de costos basado en actividades para la toma de decisiones de la empresa Creaciones MFN. Debido a ello, el tipo de investigación que se emplea en el estudio es de tipo descriptiva-explicativa, con un enfoque cualitativo que permite sustentarse en métodos teóricos como: análisis-síntesis, inductivo-deductivo, entre otros. Se espera como resultado un modelo de gestión de costos basados en actividades aplicable a las necesidades y, por ende, que contribuya a la toma de decisiones efectivas para el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la organización objeto de estudio.

Palabras clave: modelo de costos, gestión de costos, actividades, procesos, toma de decisiones.

ABSTRACT

Creaciones MFN requires defining and precisely controlling production costs to enhance decision-making and strengthen organizational strategy through an activity-based management model. This model responds to the company's operational context, enabling the identification of activities that add value as well as those that are inefficient or unprofitable. Such detailed insight helps management implement measures that improve resource allocation and productivity.

Currently, the company lacks robust mechanisms to monitor resource consumption and cost behavior in the production process, which affects profitability. Consequently, this research proposes an activity-based cost management model and procedure designed to provide clear, reliable data for managerial decision-making, fostering sustainable development and competitiveness. The study adopts a descriptive-explanatory approach with qualitative methodology, utilizing theoretical methods including analysis-synthesis and inductive-deductive reasoning to build a comprehensive framework. Ultimately, the proposed model is expected to improve cost visibility, optimize operational processes, and support continuous improvement initiatives within the organization.

Keywords: *cost model, cost management, activities, production processes, decision-making.*

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.....	4
1.2. Evolución de los sistemas de gestión de costos basado en actividades para la toma de decisiones	10
1.3. Variables que inciden en el éxito y/o fracaso de los sistemas de costos basado en actividades	13
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	18
2.1. Análisis del tipo de investigación, enfoque y metodología de investigación..	18
2.2. Análisis e interpretación de resultados.....	20
2.3. Caracterización de la empresa Creaciones MFN	30
CAPÍTULO III. GESTIÓN DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN CREACIONES MFN.....	35
3.1. Componentes de un Modelo y procedimiento de gestión de costos basado en actividades para la toma de decisiones en Creaciones MFN	35
3.2. Modelo y procedimiento de gestión de costos basado en actividades para la toma de decisiones en Creaciones MFN.....	36
3.3. Aplicación del modelo y procedimiento de gestión de costos basado en actividades para la toma de decisiones en Creaciones MFN	47
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	67

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el entorno empresarial se caracteriza por un ritmo de cambio acelerado, alta competitividad y crecientes exigencias en cuanto a eficiencia y eficacia en el uso correcto de recursos. Debido a ello es imprescindible un modelo de costeo que genere datos de manera precisa para la toma de decisiones. Anteriormente, los sistemas de costos se realizaban únicamente tomando en cuenta los costos directos, sin embargo, con el paso de tiempo y el crecimiento de la industria, este sistema quedó obsoleto, no reflejaba el costo real, a causa del incremento significativo de los costos indirectos, los cuales no se podían atribuir de manera convencional, lo que limita el análisis real del desempeño financiero y operativo de las organizaciones (Kaplan & Cooper, Cost & effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance, 1998)

A partir, de la afirmación anterior sobre las deficiencias en los sistemas de costeo tradicionales, se plantea el modelo de Costeo Basado en Actividades (ABC, por sus siglas en inglés) que tomó importancia a finales del siglo XX, en los que fueron pioneros (Cooper & Kaplan, 1988), el cual tenía un nuevo enfoque dado que dividía el proceso operativo en departamentos y actividades, por una parte identifica procesos mal estructurados o débiles asimismo también detecta procesos eficientes que generaban valor a la industria.

Dentro de la región suramericana, se ha evidenciado que la implementación del modelo de Costeo Basado en Actividades (ABC) ha contribuido significativamente a la mejora de los sistemas de costos y de los procesos productivos. Un claro ejemplo de ello puede observarse en un estudio realizado en Perú, en el que se aplicó el modelo ABC a una organización del sector salud, demostrando que este método permite estimar los costos unitarios con mayor precisión que los enfoques tradicionales (Waters, Abdallah, & Santillán, 2001), Por otro lado, en Ecuador, investigaciones recientes destacan que la adopción del ABC en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) mejora sustancialmente la asignación de costos indirectos y la toma de decisiones estratégicas, especialmente en contextos económicos inestables (Roffia, Benavides, & Carrilero, 2023).

Por todo lo expresado, se considera a la empresa “Creaciones MFN”, que, al formar parte del sector textil, se encuentra en una etapa en el que el diseño de un modelo y procedimiento de costos especializado para esta empresa en particular puede representar un avance significativo en sus procesos productivos y administrativos.

En tal sentido, la empresa Creaciones MFN, industria pequeña dedicada a la confección de prendas de vestir de tejido de punto presenta como dificultad que no cuenta con información oportuna. Esto dificulta la toma de decisiones de gerencia al no tener costos reales e implica el desconocimiento de las deficiencias económicas en los procesos, imposibilitándole optimizar procesos o actividades que lo requieran. Por ejemplo, las actividades que se realizan desde la llegada del contenedor de hilo carecen de una gestión de costos, lo cual repercute en la determinación de los resultados finales.

Es así como el problema afecta el presente y futuro de la empresa, debido a la falta de precisión de costos, la misma puede perder utilidades y posible capital de trabajo. Esto puede repercutir en el giro del negocio, dado que, al no existir precisión en los procedimientos y actividades, se puede estar perdiendo recursos monetarios, materiales y horas de trabajo. Además, no se toma en cuenta los gastos indirectos debido a que son mayormente difícil de prorratear adecuadamente. A partir de esta situación problemática se plantea la siguiente pregunta ¿Cómo mejorar la información de costos para la toma de decisiones gerenciales en la empresa Creaciones MFN?

La investigación plantea como idea a defender: La propuesta de un modelo y procedimiento de gestión de costos basado en actividades, contribuye a la mejora de toma de decisiones en la empresa Creaciones MFN.

El objetivo general que alcanza la investigación es: Proponer un modelo y procedimiento de gestión y costos basado en la actividad para la mejora de la información y la toma de decisiones en “Creaciones MFN”.

Además, se plantea como objetivos específicos: Fundamentar teóricamente el

modelo de gestión y costos basado en actividades para la toma de decisiones.; diagnosticar la situación actual de la información de costos para la toma de decisiones en “Creaciones MFN”.; Determinar los componentes del modelo y procedimiento de gestión de costos basado en actividades para la toma de decisiones en “Creaciones MFN”.

La investigación aborda un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo que permite el análisis de las variables mediante categorización, medición y cuantificación comprendiendo el modelo de gestión y costos basado en actividades, además de sustentarse en métodos teóricos como: análisis-síntesis, inductivo-deductivo. Debido a ello, el tipo de investigación es descriptiva-explicativa, por lo tanto, se puede confirmar la idea principal del trabajo. De este modo se espera como resultado un modelo de gestión de costos basados en actividades aplicable a las necesidades de la empresa y que contribuya a la toma de decisiones efectivas para el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la organización objeto de estudio.

La propuesta de un modelo y procedimiento de gestión de costos basado en actividades, contribuye a la mejora de toma de decisiones en la empresa Creaciones MFN.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Origen y evolución de la contabilidad de costos

La contabilidad nace como una respuesta práctica a la necesidad que tenían las personas y las organizaciones de llevar un control ordenado de los valores asociados a sus actividades económicas. Gracias a este proceso, ha sido posible conocer con mayor claridad los costos involucrados en la producción de bienes y servicios, lo que ha permitido una mejor toma de decisiones. Ya en épocas antiguas, como en el antiguo Egipto, existían figuras como los “escribas”, quienes se encargaban de registrar manualmente los movimientos económicos relacionados con productos o actividades específicas. Aunque sus métodos eran rudimentarios, ofrecían un nivel básico de control y seguimiento.

Hoy en día, con el avance de la tecnología y en un contexto de globalización, las empresas han incorporado sistemas contables que automatizan gran parte del proceso, facilitando el análisis de información financiera en tiempo real. Autores como (Kaplan & Cooper, Cost & effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance, 1998) han estudiado ampliamente la evolución de la contabilidad de costos, señalando que no solo sirve para registrar operaciones, sino que cumple un rol estratégico al proporcionar datos útiles que fortalecen la eficiencia y competitividad organizacional.

La contabilidad de costos, aunque en sus inicios no se conocía con ese nombre ni tenía la estructura que hoy se conoce, ya mostraba algunas de sus bases en civilizaciones antiguas que contaban con cierto grado de organización. En contextos donde se llevaban a cabo grandes construcciones o proyectos colectivos, surgía la necesidad de controlar los recursos disponibles para asegurar que se usaran de forma adecuada. Si bien no existía un sistema contable como el actual, se aplicaban principios elementales para distribuir materiales, mano de obra y otros elementos de manera que se evitara el desperdicio.

Esto demuestra que, desde tiempos remotos, las sociedades reconocieron la importancia de llevar algún tipo de control sobre los costos, incluso si era de forma empírica o manual.

Según (Chatfield & Vangermeersch, 2014), el origen de la contabilidad de costos puede rastrearse en los registros históricos de civilizaciones como Mesopotamia y Egipto, donde ya existía un interés por controlar los recursos, documentar transacciones y planificar su uso de forma estructurada.

En el Antiguo Egipto, entre 3000 a.C. y 30 a.C., los escribas llevaban registros detallados de bienes esenciales como el ganado y los cultivos, fundamentales para la economía de su civilización. Estos datos, plasmados en papiros, no solo controlaban los recursos cotidianos, sino que también facilitaban la organización de grandes obras como las pirámides, utilizando estratégicamente la mano de obra durante periodos de inactividad agrícola. Aunque sus métodos eran rudimentarios, evidenciaban un control sistemático de inventarios y recursos. Según (Sparavigna, 2024), la logística reflejada en documentos como el diario de Merer demuestra un sistema avanzado de registro de tiempo y recursos durante la construcción de la Gran Pirámide de Khufu, apuntando a un nivel temprano de planificación y control organizado que prelude los sistemas de control de costos de hoy.

Diversos investigadores han identificado que otra civilización organizada, donde se registraron avances relevantes para la contabilidad de costos, fue la antigua Grecia, entre los años 800 a.C. y 146 a.C. En este contexto, los registros contables se desarrollaron principalmente en ámbitos gubernamentales y militares. Aunque no existía un detalle exhaustivo de todos los tipos de gastos, sí se daba especial atención a aquellos vinculados con campañas bélicas y la construcción de monumentos.

A pesar de estas limitaciones, se observa la existencia de respaldos documentales sobre los pagos de salarios, lo que podría interpretarse como una forma temprana de control de costos laborales, contribuyendo de manera importante al desarrollo posterior de prácticas contables más estructuradas. Según (Provasi & Farag, 2023),

los antiguos registros administrativos trabajos posteriores al 2013 reflejan anotaciones de inventarios, pagos y distribución de recursos en varias civilizaciones, incluyendo la Grecia clásica, implementando principios de control y verificación que serían fundamentales para los sistemas contables contemporáneos.

Por otro lado, la civilización romana, entre los años 509 a.C. y 476 d.C., se caracterizó por la implementación de registros contables detallados y ordenados, especialmente en lo relacionado a obras públicas como carreteras, acueductos y edificaciones. Los romanos no solo documentaban los costos de los materiales utilizados y de la mano de obra empleada, sino que también contaban con profesionales especializados en llevar las cuentas del Estado y de grandes empresas privadas, conocidos como "rationes".

Estos registros evidencian un manejo avanzado de los recursos económicos, anticipándose a conceptos que hoy resultan fundamentales en la contabilidad de costos. Según Born, Monroe, (Born, Monroe, Kelley, & Sarkar, 2025), avances recientes en la decodificación de corpus contables proto-Elamitas han revelado sistemas numéricos primitivos complejos diseñados para registrar transacciones y cantidades con precisión, lo que refleja una arquitectura de control contable mucho más sofisticada de lo que se creía y constituye un precedente temprano de los sistemas modernos.

Durante la Edad Media, comprendida entre los siglos V y XV, surgieron diversas formas de regulación económica impulsadas por los gremios, especialmente en actividades artesanales. Estos gremios no solo establecían normas sobre los salarios y precios de los materiales utilizados, sino que también garantizaban ciertos estándares de calidad y eficiencia en la producción.

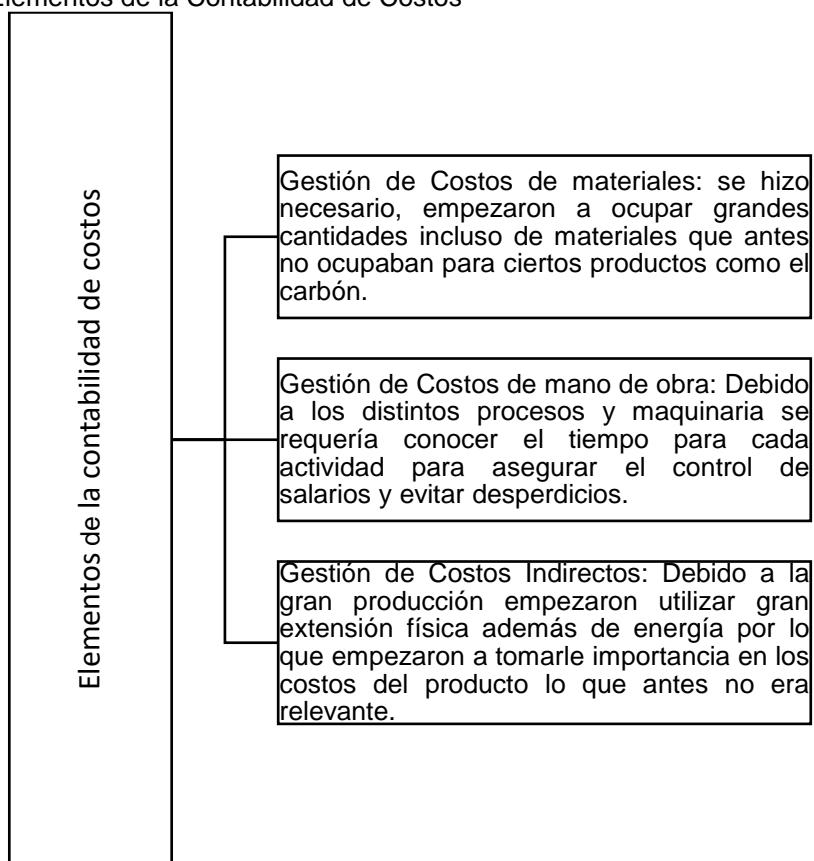
De esta manera, se configuraron mecanismos de control que, aunque empíricos, contribuían a la organización de los recursos y al fortalecimiento de las actividades productivas. Según (Ogilvie, 2020), los gremios medievales regularon precios, restringieron el acceso al mercado laboral y supervisaron estándares de calidad,

implementando sistemas de control de inputs y outputs que representan un antecedente temprano de los principios de contabilidad de costos modernos.

Con el inicio de la Revolución Industrial, en los siglos XVIII y XIX, las empresas incorporaron maquinaria que permitió la producción en serie, transformando por completo el antiguo modelo artesanal. Mientras antes un mismo artesano fabricaba un producto de principio a fin, en esta etapa el trabajo se dividió en tareas especializadas, lo que complicó la organización y aumentó la necesidad de seguir con precisión el consumo de insumos, el desempeño de los operarios y la utilización de los equipos.

De esta forma, la contabilidad de costos dejó de ser un registro rudimentario para convertirse en una herramienta esencial, capaz de medir y controlar el gasto de materiales, mano de obra y maquinaria. Según (Kesimli, 2022), en los inicios de la Revolución Industrial, especialmente entre 1830 y 1860, se desarrollaron técnicas sistemáticas de costeo en empresas manufactureras como siderúrgicas y textiles que incluían la comparación continua entre estimados y costos reales, formando los pilares de los métodos de control de costos modernos.

Figura 1. Elementos de la Contabilidad de Costos



Fuente: (Horngren, Datar, & Rajan, 2015)

Frederick W. Taylor, en su obra *Principles of Scientific Management* (1911), introdujo los estudios de tiempos y movimientos con el fin de descomponer las labores en tareas más sencillas, establecer estándares de ejecución y eliminar pérdidas innecesarias. Al cronometrar cada operación, permitió asignar con exactitud la remuneración de los operarios y el uso de la maquinaria, cambiando así la forma de evaluar el rendimiento y vigilar el consumo de insumos en las plantas fabriles.

Estas innovaciones no solo mejoraron la eficacia y la calidad de los procesos, sino que también dieron origen a nuevos procedimientos para registrar y analizar los gastos de manufactura, sentando las bases de técnicas como el costeo estándar y la medición por procesos productivos. En la actualidad, numerosos estudios reconocen que los postulados de Taylor mantienen su relevancia, pues proporcionan principios clave en la definición de métodos de costeo y control de calidad en sistemas de contabilidad industrial modernos (Abbadi, 2023).

En ese periodo, las metodologías de contabilidad de costos se formalizaron para afrontar los retos de la producción masiva y la imputación de gastos indirectos. Destacó el costeo por órdenes de trabajo, empleado en fábricas donde se producían lotes de artículos, y el costeo por procesos, propio de industrias con operaciones continuas y cíclicas acumulando los gastos de cada etapa para luego prorratearlos entre las unidades generadas.

Al mismo tiempo, cobraron relevancia herramientas como la elaboración de presupuestos y el análisis de variaciones, esenciales para detectar con precisión las desviaciones en cada fase de fabricación. Según (Alli-Momoh, Ogunyemi, & Akinola, 2024), el análisis de variaciones es una herramienta fundamental en la gestión contable manufacturera, permite comparar resultados reales con presupuestos y detectar causas de discrepancias, fortaleciendo la planificación financiera y el control operativo.

A lo largo de la historia, desde los primeros registros administrativos del Antiguo Egipto hasta los sistemas estructurados de la antigua Grecia y Roma, pasando por la reglamentación gremial medieval, la producción masiva de la Revolución Industrial y las técnicas científicas de Taylor, se fueron construyendo los cimientos de la contabilidad de costos. Con el surgimiento de métodos formales como el costeo por órdenes y por procesos, y el empleo de presupuestos y análisis de variaciones, esta disciplina evolucionó hacia enfoques más sofisticados.

En la actualidad, la contabilidad de costos ofrece una perspectiva integral para evaluar el consumo de insumos y optimizar cada etapa productiva. Esta evolución constante demuestra cómo la disciplina ha pasado de prácticas empíricas a convertirse en una herramienta estratégica indispensable para la toma de decisiones empresariales (Susilowati, 2023).

1.2. Evolución de los sistemas de gestión de costos basado en actividades para la toma de decisiones

Los sistemas de gestión de costos basado en actividades (ABC) tienen como objetivo principal lograr una distribución más fiel de los costos indirectos en la fabricación de productos. Originalmente, la asignación de estos gastos se realizaba a nivel departamental, imputando partidas como transporte, almacenamiento o mantenimiento al área donde se originaban. Con el avance tecnológico y la diversificación de procesos, las empresas advirtieron que cada tarea consume recursos de distinta manera y, por tanto, genera costos singulares.

De este modo, se delimitan actividades específicas —tales como preparación de máquinas, inspección de calidad o embalaje—, se identifican los impulsores de costo respectivos y se atribuyen los gastos indirectos en función de la intensidad de uso de dichos recursos (Kaplan & Cooper, *Cost & effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance*, 1998). Más adelante, el desarrollo del Time-Driven ABC permitió simplificar el modelo al establecer tarifas basadas en el tiempo dedicado a cada actividad, reduciendo los tiempos de cálculo y facilitando su aplicación (Kaplan & Anderson, *Time-driven activity-based costing: A simpler and more powerful path to higher profits*, 2007)

Gracias a estas metodologías, las organizaciones obtienen una visión mucho más detallada de sus procesos, detectan con precisión las actividades que verdaderamente aportan valor y diseñan estrategias de mejora continua (Horngren, Datar, & Rajan, 2015).

Algunos autores han definido los sistemas de gestión de costos basado en actividades para la toma de decisiones como gráfico:

Tabla 1. Evolución de la contabilidad de costos a través del tiempo

Autor(es)	Año	Concepto clave
Cooper y Kaplan	1988	Introducen el ABC como método para asignar con precisión los costos indirectos a productos/servicios mediante el análisis de actividades, mejorando decisiones de precios, mezcla de productos y procesos
Kaplan y Cooper	1998	Desarrollan un sistema integrado de gestión de costos basado en actividades (ABCM), identificando actividades, asignándoles costos y fomentando el aprendizaje organizacional para impulsar la rentabilidad y la toma de decisiones
Kaplan, Cooper, Maisel, Morrissey y Oehm	1993	Proporcionan un marco de implementación de Activity-Based Management (ABM), traduciendo el análisis en acción para usar la información de costos basada en actividades en la mejora continua y decisiones operativas
Shank y Govindarajan	1993	Integran ABC en la gestión estratégica de costos, empleando el "ABC View of Costs" para generar ventajas competitivas y apoyar decisiones de posicionamiento estratégico e inversión
Kaplan y Anderson	2004	Introducen el Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC), simplificando el ABC al estimar directamente el costo de capacidad y el tiempo requerido por cada actividad para decisiones más ágiles y exactas

Fuente: (Cooper & Kaplan, 1988), (Kaplan & Cooper, 1998), (Kaplan, Cooper, Maisel, Morrissey, & Oehm, 1993), (Shank & Govindarajan, 1993) y (Kaplan & Anderson, 2004)

De lo expuesto en el cuadro anterior, se aprecia claramente la evolución del costeo basado en actividades (ABC) como herramienta para mejorar la asignación de los costos indirectos y la toma de decisiones. En primera instancia, (Cooper & Kaplan, 1988) introdujeron el ABC como un método que permite asignar con mayor precisión los costos indirectos a productos y servicios a través del análisis de actividades, lo cual optimiza la fijación de precios y la combinación de procesos. Diez años después, (Kaplan & Cooper, 1998) presentaron un sistema integrado de gestión de costos basado en actividades (ABCM) que, además de identificar y asignar costos, fomenta el aprendizaje organizacional para impulsar la rentabilidad.

Posteriormente, (Kaplan, Cooper, Maisel, Morrissey, & Oehm, 1993) tradujeron estos conceptos en el Activity-Based Management (ABM), un marco de implementación orientado a la mejora continua y al apoyo de decisiones operativas. Por su parte, (Shank & Govindarajan, 1993) extendieron el alcance del ABC hacia la gestión estratégica de costos, generando ventajas competitivas mediante el "ABC View of Costs".

Finalmente, (Kaplan & Anderson, 2004) simplificaron el enfoque mediante el *Time-Driven Activity-Based Costing* (TDABC), estimando directamente el costo de capacidad y el tiempo requerido por cada actividad para producir decisiones más ágiles y exactas. Este recorrido conceptual muestra cómo el ABC ha madurado desde un método de asignación de costos hasta convertirse en un potente instrumento estratégico para alcanzar objetivos organizacionales más consolidados.

El estudio de Masadeh (2023) sobre empresas manufactureras jordanianas revela que el ABC no solo permite comprender los procesos productivos y el uso de recursos —tanto directos como indirectos— sino que, de forma empírica, el 60 % de los gerentes perciben fallas en la asignación de costos indirectos y el 50 % cuestiona la cuantificación de los inductores. Sin embargo, coinciden en que el ABC mejora la rentabilidad siempre que se aborden estas deficiencias (Masadeh, 2023)

De acuerdo con la idea anterior se considera que es de vital importancia tener datos empíricos es decir un conocimiento previo del proceso antes de regularlo, de igual manera que cuantificar de manera correcta cada actividad por ello se deben seguir lineamientos y establecer herramientas como flujogramas, en los que se pueda detectar rutas críticas para optimizar cada proceso en la industria.

Según (Usman, Mahmuda, Mansa, Asri, & Mediaty, 2023), el ABC permite una asignación precisa de costos a cada actividad y proceso dentro de la industria, sirviendo además como base para establecer inductores según los recursos consumidos. Este sistema genera control, optimiza procesos y facilita la toma de decisiones estratégicas. A través de una revisión sistemática de literatura bajo el enfoque PRISMA, los autores identificaron tanto ventajas como limitaciones del ABC frente a los métodos tradicionales de costeo.

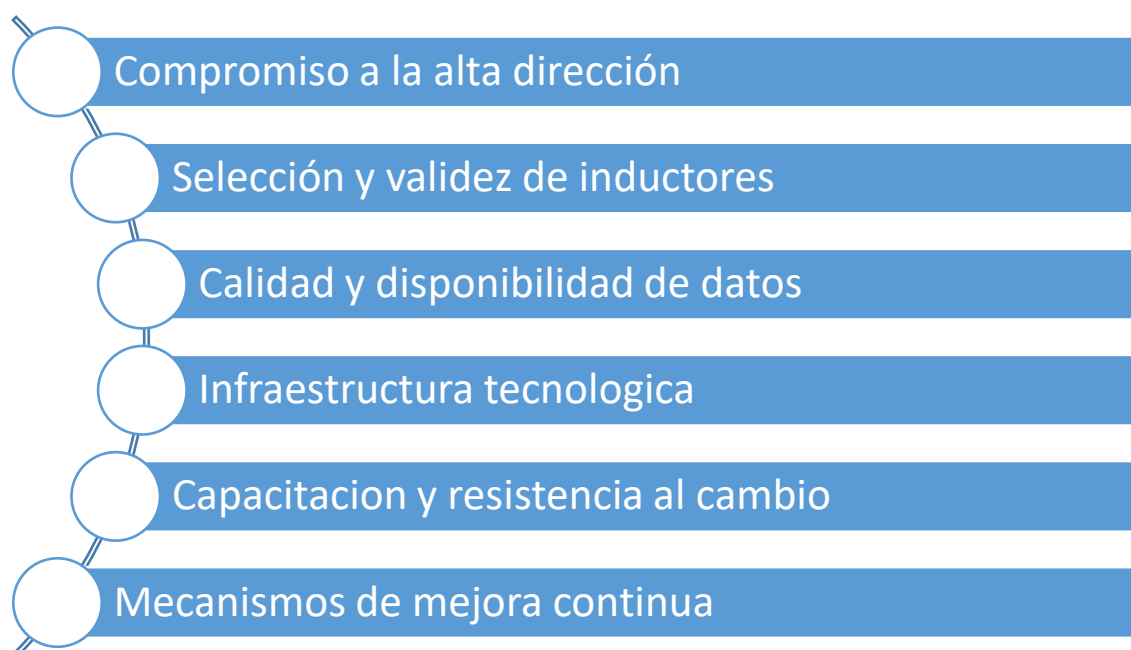
El método PRISMA, basado en una lista de verificación estructurada y el uso de flujogramas, permite visualizar rutas críticas, detectar cuellos de botella y redirigir los recursos hacia áreas clave. Este tipo de análisis contribuye al fortalecimiento organizacional y a la mejora continua.

La evolución del ABC, desde su concepción original hasta su versión Time-Driven, ha consolidado un marco metodológico que respalda decisiones estratégicas. Sin embargo, su eficacia depende en gran medida de su validación empírica, especialmente en lo que respecta a la correcta aplicación de inductores y a la adecuada distribución de los costos indirectos.

1.3. Variables que inciden en el éxito y/o fracaso de los sistemas de costos basado en actividades

El éxito o fracaso de los sistemas de costos basado en actividades depende de varios factores que principalmente inciden en el apoyo de la empresa, como se muestra en la ilustración 1.

Ilustración 1. Variables que inciden en el éxito y/o fracaso de los sistemas de costos basado en actividades



Fuente: Adaptado de (Kaplan & Cooper, 1998)

La gestión de sistemas de costos basado en actividades como se mencionó anteriormente infiere que con este método los costos son mayormente precisos a comparación del costeo tradicional además que se minimiza las deficiencias de cada actividad, sin embargo, para que ello se logre se requiere información actualizada y real. Por ello el compromiso de la alta dirección es fundamental,

permite la recolección de información, así como recursos financieros y humanos para el modelo y procedimiento basado en actividades. (Kaplan & Cooper, 1998)

Como menciona Kaplan y Cooper 1998, el compromiso de la alta dirección en el ABC es esencial, permite conocer el estado actual de la empresa mediante datos históricos y recolección de datos actuales por tanto se puede definir deficiencias y optimizarlas correctamente. Además de establecer inductores para que posteriormente sea eficaz y eficiente la implementación y mantenimiento del sistema de costos basado en actividades.

Según (Homburg, 2001), la selección de inductores de costos representa un reto para la administración en la implementación de un sistema ABC. Debido a que debe lograrse un equilibrio entre la precisión en la asignación de los costos indirectos y la complejidad del propio sistema: una elevada precisión suele requerir un mayor número de inductores, mientras que un conjunto reducido facilita la comprensión y el control del modelo.

El Inductor (también conocido como driver) determina que actividad en específico origina el costo, tomando en cuenta el tiempo que toma cada actividad, por tanto, los inductores tienen que establecer una relación real al uso de insumos y tiempo real, lo que permite minimizar desviaciones en la asignación de recursos, además que fortalece la fiabilidad del costeo basado en actividades.

En la actualidad, la contabilidad de costos ofrece una perspectiva integral para evaluar el consumo de insumos y optimizar cada etapa productiva. Esta evolución constante demuestra cómo la disciplina ha pasado de prácticas empíricas a convertirse en una herramienta estratégica indispensable para la toma de decisiones empresariales (Sharma, 2023)

En cambio, si la captura de información carece de protocolos definidos o los registros son inconsistentes, genera interferencias en el modelo y evita la asignación de costos oportunamente, lo que limita la capacidad de análisis y dificulta la toma de decisiones

De acuerdo con los autores mencionados anteriormente, la calidad y disponibilidad

de datos es vital para el desarrollo del ABC, con base a los datos a disposición generan un análisis correcto de la situación actual de la empresa lo que evita interferencias y datos imprecisos.

La infraestructura tecnológica sólida incluye plataformas de gestión de datos, conectividad estable y software especializado. Cuando la empresa dispone de un entorno tecnológico adecuado —como un ERP integrado y herramientas de captura de información en tiempo real— se facilita el mapeo de actividades y la trazabilidad de recursos, lo que permite que el modelo refleje fielmente los costos de cada proceso (da Silva Etges, y otros, 2023).

En cambio, deficiencias en el hardware, anchos de banda insuficientes o versiones de software desactualizadas suelen generar demoras y errores en el procesamiento, minando la confiabilidad del sistema y dificultando la toma de decisiones de la alta dirección (Lawton, 2025).

Por tanto, en la actualidad, siendo que la globalización permite que la información se automatice y se refleje en tiempo real es esencial que la empresa posea controles mediante softwares que permitan un control constante, a pesar de la anterior afirmación, se considera que no es imprescindible en el desarrollo del ABC es decir que se puede realizar en empresas aunque no posean una infraestructura tecnológica sólida, sin embargo una estructura tecnológica solida puede acortar notablemente el tiempo de un sistema de gestión de costos basado en actividades.

Es fundamental ofrecer capacitaciones teóricas y prácticas, así como acompañamiento, para superar la resistencia de los colaboradores hacia el sistema ABC. Estos programas deben incluir formación participativa donde los empleados aplican el método a casos reales, lo que permite comprender sus ventajas y reducir el temor al cambio. Las evidencias empíricas demuestran que la capacitación en diseño, implementación y uso de ABC es uno de los factores más importantes que afectan el éxito del sistema (Shields & Young, 1995)

Además, la empresa puede proveer manuales sencillos, espacios abiertos para resolver dudas y el apoyo de expertos fortalece la seguridad de cada miembro en la nueva herramienta y atenúa las barreras emocionales frente al cambio. De este modo, la formación se convierte en un puente hacia una cultura de mejora continua, donde adaptarse al sistema no se percibe como una imposición, sino como una oportunidad de crecimiento.

El sistema de costeo basado en actividades genera la mejora continua, entendida como el ciclo permanente de análisis, ajuste y perfeccionamiento de las operaciones. (Porporato & Tiepermann Recalde, 2021) sostienen que, al mapear las actividades y cuantificar sus costes, el método ABC facilita la identificación de puntos críticos susceptibles de mejora, impulsando ciclos de optimización constante.

Del mismo modo, se subraya que la adopción de un sistema ABC fomenta una cultura organizacional centrada en la revisión periódica de indicadores y en la formulación de acciones correctivas, asegurando que las prácticas evolucionen conforme a las exigencias del mercado y los objetivos estratégicos (Scotto, Janin, & Masella, 2021) .Al integrarse en la rutina operativa, el ABC impulsa la mejora continua, al identificar rutas críticas, cuellos de botella, requerimientos de maquinaria o ajustes metodológicos, estableciendo controles periódicos y evaluaciones específicas.

En la práctica, un sistema de costeo basado en actividades cobra vida cuando todos los componentes trabajan en armonía. La alta dirección debe estar activamente involucrada, proporcionando liderazgo y recursos para impulsar el cambio. Además, seleccionar cuidadosamente los inductores de costo permite vincular cada insumo con su actividad real, y contar con datos frescos y confiables proporciona la claridad necesaria para tomar decisiones acertadas. Es crucial disponer de una plataforma tecnológica que facilite la captura y el procesamiento de la información, junto con un programa de formación que apoye a los colaboradores y reduzca la resistencia al cambio.

Finalmente, establecer un ciclo continuo de revisión y ajuste asegura que el modelo evolucione según las necesidades de la empresa y del mercado. Cuando todos estos elementos se alinean, el ABC se convierte en una herramienta poderosa para la optimización y la generación de valor.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Análisis del tipo de investigación, enfoque y metodología de investigación

Es una investigación de campo, se realiza en el lugar donde ocurren los hechos que se desean analizar. Además, se considera fundamental la interacción directa con la empresa CREACIONES MFN de manera que, se observe el proceso y actividades de elaboración de los productos. Asimismo, la forma en que la empresa identifica y controla los costos, obteniendo así información relevante para la investigación.

Los estudios descriptivos tienen como propósito principal observar, registrar y analizar fenómenos tal como se presentan en su contexto natural, sin manipular variables. Este tipo de investigación permite especificar propiedades importantes de personas, grupos o situaciones, y es útil para identificar tendencias o comportamientos dentro de una población determinada (SurveySparrow, 2023).

La investigación combinará dos herramientas complementarias para describir el proceso de confección en Creaciones MFN. En primer lugar, se elaborará un flujograma que, mostrará cada actividad, las decisiones y los responsables; esta representación brindará una visión global y permitirá detectar de inmediato posibles cuellos de botella y factores que originan costos.

Luego, se aplicará una ficha de observación estructurada para cronometrar el tiempo real de cada operación y anotar cualquier incidencia que surja en la empresa, generando así datos tanto cuantitativos como cualitativos. Los tiempos obtenidos se integrarán al flujograma, convirtiéndolo en un mapa mixto que vincula cada tarea con el uso efectivo de recursos y proporciona la base numérica necesaria para calcular los costos mediante el método ABC.

La investigación adopta un enfoque mixto, con un alcance descriptivo, dado que permite reconocer las deficiencias organizativas, trazar el recorrido del producto

durante su elaboración y cuantificar los costos asociados a cada actividad. Además, permite proponer un modelo y procedimiento de gestión de costos basado en actividades acorde a las necesidades de la empresa CREACIONES MFN.

Es cualitativo porque se utilizarán herramientas como la entrevista enfocada que serán dirigidas al gerente general, gerente de producción, gerente de ventas y contador. La finalidad es obtener información sobre el manejo de la producción y elaboración de prendas de tejido de punto. Por otro lado, tiene un enfoque cuantitativo debido a que se utilizará una encuesta que será dirigida a los operarios de la empresa. Estas herramientas permiten el levantamiento de datos esenciales abordando los costos que intervienen en la producción. Para, posteriormente analizar y hacer una propuesta acorde a las necesidades de la empresa.

La población objeto de estudio de la investigación será tanto el personal administrativo como el de producción de la industria textil CREACIONES MFN, quienes aportarán información pertinente y valiosa para la investigación. La recolección de datos se llevará a cabo mediante entrevistas y encuestas. No se aplicará un proceso de muestreo, el instrumento será dirigido a la totalidad del personal que integra la organización.

A continuación, se presenta un esquema que detalla los cargos y funciones de los miembros de la empresa.

Tabla 2. Población de la empresa CREACIONES MFN

No.	Cargo	Número
1	Gerente General	1
2	Contadora	1
3	Gerente Ventas	1
4	Gerente Producción Confección	1
5	Gerente Producción Telas	1
6	Diseñador	1
7	Gerente Corte	1
8	Operarios (Confección, corte y diseño)	27
9	Operarios (Tejeduría y Tintorería)	7
10	Vendedor	2
11	Bodeguero	1
Total		44

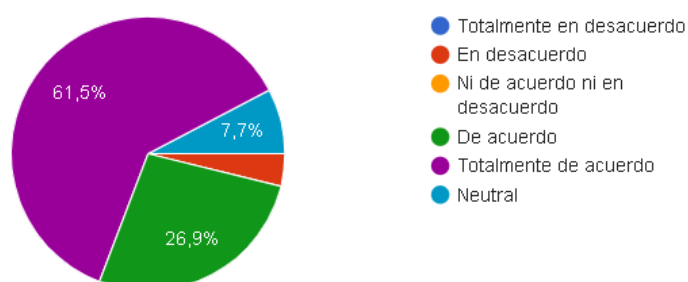
Fuente: elaboración propia

2.2. Análisis e interpretación de resultados

En este apartado, se procede al análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de las encuestas, entrevistas y ficha de observación aplicadas en CREACIONES MFN. La aplicación de estos instrumentos permitió recopilar información relevante tanto de carácter cuantitativo como cualitativo, proporcionando una visión más completa de la situación actual de la empresa. Al interpretar estos datos, es posible identificar de manera precisa las necesidades, problemáticas y oportunidades relacionadas con la gestión de costos.

Pregunta 1: Uso siempre una hoja o cuaderno para registrar cuántas prendas realizo diariamente

Grafico1. Representación porcentual de la pregunta 1

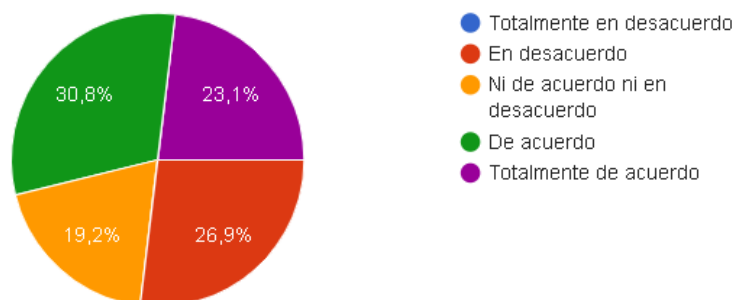


Fuente: encuesta

El gráfico presentado refleja la percepción sobre la afirmación “Uso siempre una hoja o cuaderno para registrar cuántas prendas realizo diariamente”, es por ello que las respuestas de Totalmente de acuerdo abarcan el 61,5 % de los encuestados y De acuerdo al 26,9% lo que en sumatoria sería 88,4% lo que refleja positivamente la disposición del personal de mejorar la gestión de costos, mientras que el 7,7% se mantiene neutral y tan solo el 3,9% se encuentra en desacuerdo. Por ello basándose en los resultados de la encuesta se puede concluir que la empresa cuenta con un ambiente propicio que permita implementar un modelo de costos basado en actividades.

Pregunta 4: Me han dado capacitaciones para realizar mis tareas de manera más rápida y sencilla.

Gráfico 2. Representación porcentual de la pregunta 4

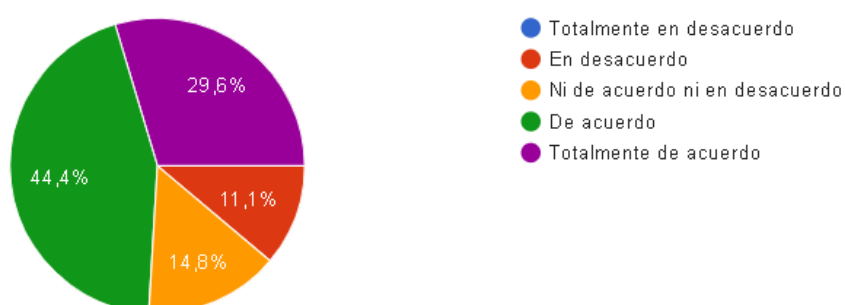


Fuente: encuesta

El gráfico presentado refleja que el 23,1% de los operarios que están totalmente de acuerdo en que han recibido capacitaciones para realizar sus tareas de manera más rápida y sencilla mientras el 30,8% se encuentra de acuerdo con la afirmación mencionada con anterioridad, mientras que el 19,2% se mantiene neutral es decir Ni de acuerdo ni desacuerdo y el 26,9% están en desacuerdo frente a la afirmación, por ello es importante destacar que la empresa debería realizar capacitaciones periódicas al personal sobre formas de realizar sus actividades de manera óptima.

Pregunta 17: Tengo en mi lugar de trabajo una guía fácil de entender sobre cómo hacer mis tareas.

Gráfico 4. Representación porcentual de la pregunta 17

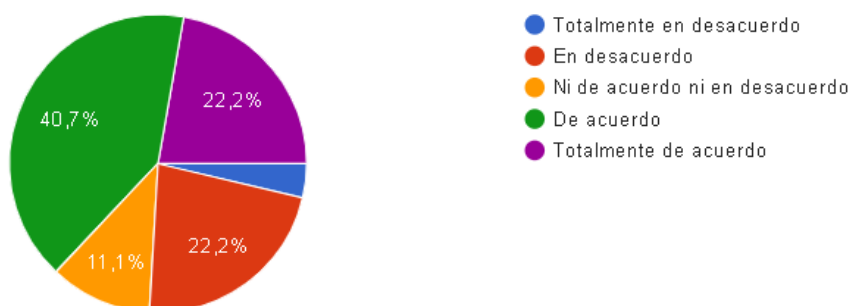


Fuente: encuesta

Según los resultados obtenidos a partir de la encuesta dirigida al personal operativo de Creaciones MFN, una amplia mayoría percibe positivamente la existencia de una guía comprensible para el desarrollo de sus labores. El 44.4% manifestó estar de acuerdo y el 29.6% totalmente de acuerdo con esta afirmación. No obstante, un grupo menor expresó una postura neutral 14.8% o en desacuerdo 11.1%, lo cual revela que, si bien la empresa ha logrado avances significativos en la creación de herramientas que orienten el trabajo diario, aún enfrentan desafíos en cuanto su claridad, disponibilidad y adecuada difusión entre los colaboradores

Pregunta 18: Nunca he tenido problemas o dudas sobre cómo debo realizar mi trabajo.

Gráfico 5. Representación porcentual de la pregunta 18

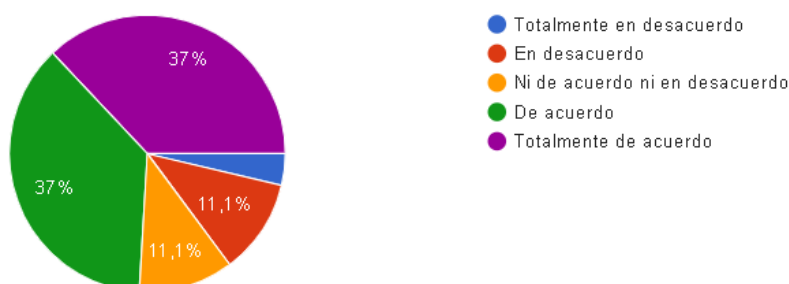


Fuente: encuesta

El gráfico evidencia que el 40,7% de los operarios está de acuerdo y el 22,2% totalmente de acuerdo con que nunca han tenido problemas o dudas sobre cómo realizar su trabajo, lo cual indica que una parte significativa del personal se siente seguro y conoce sus funciones. Sin embargo, otro 22,2% está en desacuerdo y el 11,1% permanece neutral, reflejando que todavía existe un grupo de trabajadores que enfrenta dificultades o inseguridades en sus tareas diarias. Por tanto, si bien la mayoría percibe claridad en sus labores, aún hay oportunidades de mejora en la comunicación y capacitación interna.

Pregunta 19: Me parece fácil seguir el procedimiento indicado para confeccionar las prendas.

Gráfico 6. Representación porcentual de la pregunta 19

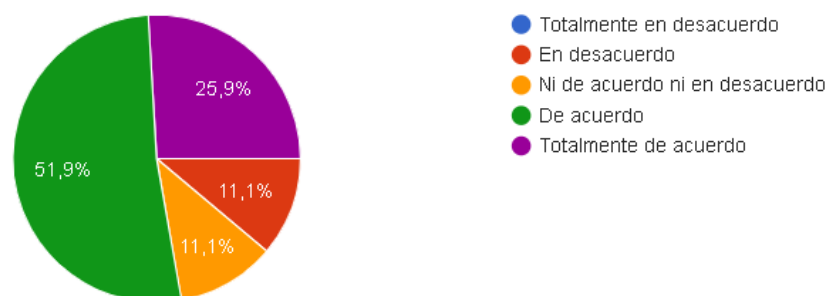


Fuente: encuesta

El gráfico muestra que la mayoría de los operarios considera que es fácil seguir el procedimiento para confeccionar las prendas, el 37% está de acuerdo, y otro 37% totalmente de acuerdo, mientras que el 11,1% se mantiene neutral asimismo otro 11,1% se encuentra en desacuerdo y un porcentaje menor de 3,8% se encuentra en totalmente en desacuerdo. Lo que reflejan los resultados es que la mayoría de operarios comprenden sus actividades establecidas, por otra parte, existe una minoría que es probable que requiera de explicaciones detalladas y apoyo adicional.

Pregunta 20: Constantemente me dan consejos útiles para mejorar y hacer más sencillo mi trabajo.

Gráfico 7. Representación porcentual de la pregunta 20



Fuente: encuesta

El gráfico representa los resultados de la encuesta a la afirmación “Constantemente me dan consejos útiles para mejorar y hacer más sencillo mi trabajo”. En la que el 51,9% está de acuerdo, el 25,9% está totalmente de acuerdo, mientras que el 11,1 se mantiene neutral y otro 11,1% se encuentra en desacuerdo. En base a los resultados se puede inferir que se necesitaría mayor retroalimentación para lograr que todos los operarios se beneficien de la comunicación y el acompañamiento dentro del equipo.

Los resultados de la encuesta aplicada a los operarios de Creaciones MFN reflejan que la mayoría mantiene una actitud positiva hacia los procesos internos y se esfuerza por registrar y organizar su trabajo diario. Además, la mayoría cuenta con guías claras y recibe orientación, lo que facilita el cumplimiento de sus funciones.

No obstante, todavía existen retos por superar, como la falta de capacitación y las dificultades para acceder a información clave. Estas limitaciones afectan la seguridad y eficiencia del equipo, por lo que es fundamental fortalecer la comunicación y brindar más apoyo, para lograr un ambiente de trabajo más eficiente y colaborativo.

Tabla 3. Análisis de resultados, entrevista realizada al Gerente General de Creaciones MFN

N°	Pregunta	Interpretación
1	¿Cómo describiría la importancia que la empresa concede actualmente al control y análisis de costos en comparación con otras áreas de gestión?	El control y análisis de costos ha sido relegado en la empresa, la atención se enfoca principalmente en la producción de productos básicos. Esta situación ha generado un descuido en la gestión de costos frente a otras áreas, especialmente porque no se percibe la necesidad de un seguimiento constante en los productos habituales.
2	¿Qué tan útil considera la información de costos que recibe para la toma de decisiones estratégicas (precios, inversión, expansión)?	La información de costos es considerada relevante, permite tomar decisiones estratégicas en cuanto a precios, inversiones y expansión. Sin embargo, su utilidad está condicionada a las necesidades y prioridades establecidas por la línea de producción actual.
3	¿Cuáles son las principales limitaciones para obtener datos fiables y oportunos sobre los costos reales de producción?	La empresa presenta limitaciones como la confianza en la experiencia y la comparación entre productos similares, sin realizar un análisis formal y sistemático de los costos. Esta falta de rigor dificulta la obtención de datos fiables y oportunos sobre los costos reales de producción.

4	¿Qué beneficios aportaría la adopción de un sistema de costeo basado en actividades (ABC) a la competitividad de la empresa?	La implementación de un sistema ABC facilitaría la gestión y exactitud de los costos, permitiendo a la empresa asumir mayores retos y diversificar sus productos. Esto contribuiría al crecimiento y competitividad empresarial al contar con información más precisa para la toma de decisiones.
5	¿Qué riesgos o dificultades pueden surgir al intentar implementar un modelo ABC en el corto plazo?	El principal riesgo identificado es la resistencia al cambio por parte del personal, lo cual podría dificultar la adopción del nuevo modelo. No obstante, la transición se percibe como necesaria para obtener indicadores más confiables y reducir errores en la asignación de costos.
6	¿Qué tan alineados están los objetivos de las áreas operativas y administrativas con la necesidad de mejorar la medición de costos?	Los objetivos de las áreas se centran mayormente en la producción, mientras que la medición de costos es vista como secundaria. La confianza en la experiencia predomina sobre la utilización de herramientas técnicas para mejorar los procesos de medición de costos.
7	¿Qué criterios emplea la gerencia para decidir entre producir internamente o tercerizar alguna fase del proceso productivo?	La decisión de producir internamente o tercerizar se basa en la disponibilidad de tecnología y conocimientos para determinados productos. En casos que requieren acabados especiales o mayor rotación, se opta por tercerizar a través de distribuidores externos.
8	¿Qué tipo de formación o capacitación considera indispensable para que los mandos medios puedan interpretar reportes de costos avanzados?	Se considera necesario contar con personal especializado en el área de costos, buscando constantemente la capacitación y actualización de los mandos medios para interpretar de manera adecuada los reportes avanzados.
9	¿Cómo se comunican actualmente los resultados de costos y márgenes entre las distintas áreas y qué mejoraría en ese flujo de información?	El flujo de información entre áreas aún no es claro ni eficiente, lo que dificulta la toma de decisiones. Se identifica la necesidad de implementar capacitaciones y establecer una cadena de información confiable y accesible para todos los sectores de la empresa.
10	¿Cómo evalúa el impacto financiero de la adquisición de maquinaria financiada a tasas crecientes sobre los costos unitarios?	La evaluación de nuevas adquisiciones de maquinaria se orienta a determinar si contribuirán a optimizar la producción y reducir los costos. Se procura que las inversiones sean funcionales y aporten mejoras significativas, evitando compras innecesarias.
11	¿Qué resultados concretos esperaría la gerencia tras un año de implementar el ABC y cómo mediría el éxito de dicho sistema?	Se espera lograr mejoras en los tiempos de producción y en la exactitud de los datos, permitiendo identificar avances concretos y resultados tangibles a partir de la implementación del sistema ABC. El éxito se medirá mediante la comparación de los resultados alcanzados respecto a los procesos previos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Análisis de resultados, entrevista realizada al Contador de Creaciones MFN

N°	Pregunta	Interpretación
1	¿Cómo describiría la importancia que la empresa concede actualmente al control y análisis de costos en comparación con otras áreas de gestión?	El control y análisis de costos no recibe importancia dentro de la empresa, el área de producción es la que concentra la mayor atención en la gestión interna.
2	¿Qué tan útil considera la información de costos que recibe para la toma de decisiones estratégicas (precios, inversión, expansión)?	La información de costos es fundamental para tomar decisiones acertadas sobre precios, inversiones y el crecimiento de la empresa. Sin estos datos, la planificación y la competencia en el mercado serían complicadas.
3	¿Cuáles son las principales limitaciones para obtener datos fiables y oportunos sobre los costos reales de producción?	La desorganización en los puestos de trabajo y la falta de valorización adecuada de materiales indirectos, como la energía por producto, dificultan la obtención de datos confiables y oportunos.
4	¿Qué beneficios aportaría la adopción de un sistema de costeo basado en actividades (ABC) a la competitividad de la empresa?	La implementación del sistema ABC permitiría optimizar los costos elevados de producción y conocer con precisión la utilidad real de cada producto, representando un avance positivo para la empresa.
5	¿Qué riesgos o dificultades pueden surgir al intentar implementar un modelo ABC en el corto plazo?	Los principales riesgos y dificultades identificados son la resistencia al cambio y posibles descontentos dentro del personal ante la implementación de un nuevo modelo.
6	¿Qué criterios emplea la gerencia para decidir entre producir internamente o tercerizar alguna fase del proceso productivo?	La decisión depende del tipo de producto y su complejidad. Los productos principales se fabrican internamente y la cantidad a producir también influye; primero se abastece la planta interna y luego se terceriza si es necesario.
7	¿Qué tipo de formación o capacitación considera indispensable para que los mandos medios puedan interpretar reportes de costos avanzados?	Se considera fundamental la capacitación práctica en contabilidad de costos y análisis financiero, específicamente orientada al sector textil.
8	¿Cómo se comunican actualmente los resultados de costos y márgenes entre las distintas áreas y qué mejoraría en ese flujo de información?	La comunicación actual de los resultados de costos y márgenes se realiza de manera verbal, lo que limita la formalidad y seguimiento del flujo de información.
9	¿Cómo evalúa el impacto financiero de la adquisición reciente de maquinaria financiada a tasas crecientes sobre los costos unitarios?	La adquisición de maquinaria financiada puede aumentar los costos fijos por intereses, pero si mejora la eficiencia y producción, los costos unitarios podrían disminuir en el mediano plazo.
10	¿Qué resultados concretos esperaría la gerencia tras un año de implementar el ABC y cómo mediría el éxito de dicho sistema?	Se espera lograr mayor precisión en la determinación de los costos y una mejor rentabilidad. El éxito se medirá por la reducción de costos innecesarios y mejoras en la toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Análisis de resultados, entrevista realizada al Jefe de Personal de Creaciones MFN





N°	Pregunta	Interpretación
1	¿Cómo describiría la secuencia completa de actividades —desde la recepción de la tela terminada hasta el almacenamiento del producto final— y cuáles considera los puntos más críticos?	La secuencia inicia en el área de corte, donde se preparan las prendas por tallas y colores. Luego, las piezas pasan por varias estaciones de confección (hombros, cuello, costados, etiquetas), hasta el área de acabados y finalmente al empaque. Los puntos más críticos se identifican en el área de corte y en la operación de las máquinas, allí se define la calidad del producto final.
2	¿Cómo decide quién hace cada tarea en el taller?	La asignación de tareas depende de la habilidad y experiencia demostrada por cada trabajador.
3	¿Cómo saben cuánto tarda cada paso, por ejemplo, cortar, coser o empaquetar?	El tiempo de cada paso se determina a partir de la experiencia y observación directa de los procesos y del desempeño de los trabajadores.
4	¿Qué cosas hacen que se pierda tela o se tenga que repetir un trabajo, y cómo lo evitan?	Las pérdidas de tela ocurren por defectos en el material o por errores durante la confección. Estas se evitan mediante un control y corrección inmediata cuando se detectan fallas.
5	¿Cómo determina los niveles óptimos de inventario en cada etapa para evitar cuellos de botella o sobrecarga de materiales en el taller?	Se busca evitar la acumulación de productos sin terminar trabajando en cadena y ajustando los procesos según el avance de cada etapa.
6	Según su experiencia, ¿cuáles son las tareas que gastan más tiempo?	El remate y el corte son los procesos que más tiempo consumen en el taller.
7	¿Qué números o datos revisa cada día para saber si el trabajo va bien o va mal?	Se revisa diariamente la cantidad de productos terminados para evaluar el avance y la eficiencia del taller.
8	¿Dónde guardan la información del trabajo y de los costos: ¿en cuadernos, computadoras o algún programa?	Actualmente, la información del trabajo y de los costos solo se registra en cuadernos físicos.
9	¿Cada cuánto se enseña algo nuevo a los trabajadores para que mejoren su labor?	La capacitación y corrección se realiza de manera continua, especialmente los días lunes, para reforzar o ajustar procesos.
10	Cuando suben o bajan los pedidos, ¿cómo ajusta el trabajo del taller sin perder calidad?	Se redistribuyen las tareas entre las máquinas y se avanza por procesos, asegurando la calidad pese a las variaciones en la demanda.
11	Si pudiera cambiar una sola cosa ahora mismo para ahorrar tiempo o dinero, ¿cuál sería y por qué?	Se recomienda invertir en máquinas overlock automáticas para optimizar el consumo de electricidad y el tiempo de producción en el taller.

Fuente: elaboración propia

La gestión de costos en Creaciones MFN actualmente no ocupa un lugar central dentro de las prioridades de la empresa, la mayor atención se dirige a la producción y al cumplimiento de los pedidos. A pesar de que tanto la gerencia como el área contable reconocen que la información de costos es clave para tomar decisiones estratégicas, existen varias limitaciones en la práctica, como la desorganización, la falta de registros sistemáticos y el uso de métodos tradicionales en lugar de herramientas modernas.

Además, la obtención de datos precisos y la comunicación entre áreas todavía presentan retos, muchas veces se manejan los resultados de manera empírica. Todo esto evidencia que, aunque hay una clara conciencia sobre la importancia de mejorar la gestión de costos, la empresa aún se apoya principalmente en la práctica diaria para manejar este aspecto, lo que dificulta aprovechar todo el potencial que ofrece una gestión de costos más técnica y actualizada.

Tabla 6. Ficha de Observación, Producción producto estrella Creaciones MFN. (Camiseta Blanca Premium Talla 36.38.40.42)

No	ACTIVIDAD					DOCUMENTO	TIEMPO	UNIDAD DE TIEMPO	ENCARGADO
1	RECEPCIONAR TELA	X			X	Ingreso de Tela	10	MINUTOS	Cortador
2	TENDER TELA	X					20	MINUTOS	Cortador
								MINUTOS	Asistente de Cortador
3	MOLDEAR TELA	X					45	MINUTOS	Cortador
								MINUTOS	Asistente de Cortador
4	CORTAR TELA	X					15	MINUTOS	Cortador
5	INGRESAR AL TALLER	X			X	Orden de pedido	10	MINUTOS	Asistente Jefa de Producción
6	REVISAR EL CORTE CORRECTAMENTE		X				10	MINUTOS	Asistente Jefa de Producción
7	NOTIFICAR INCONSISTENCIAS Y SOLICITAR FALTANTES (NO)						5	MINUTOS	Asistente Jefa de Producción
8	VOLVER A LA ACTIVIDAD 6						10	MINUTOS	Asistente Jefa de Producción
9	PREPARAR CORTE (SI)	X					16	MINUTOS	Asistente Jefa de Producción
10	UNIR HOMBROS	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	66	MINUTOS	Costurera
11	CERRADO DE CUELLO Y PEGADO	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	108	MINUTOS	Costurera
12	PEGADO DE TIRA Y ETIQUETA	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	61	MINUTOS	Costurera
13	UNIR COSTADOS	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	103	MINUTOS	Costurera
14	RECUBIERTO DOS MANGAS	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	80	MINUTOS	Costurera
15	RECUBIERTO BASTAS	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	80	MINUTOS	Costurera
16	PEGADO MANGAS	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	127	MINUTOS	Costurera
17	CERRADO DE MANGAS PAR	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	66	MINUTOS	Costurera
18	REMATAR HILOS	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	108	MINUTOS	Rematadora
19	DAR VUELTA LA PRENDA	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	45	MINUTOS	Operario Actividades varias
20	REVISAR PRODUCTO TERMINADO	X	X		X	Control Diario (prendas realizadas)	15	MINUTOS	Empacadora
21	NOTIFICAR FALLAS EN EL PRODUCTO (NO)	X					15	MINUTOS	Empacadora
22	DOBLAR PRENDA (SI)	X				Control Diario (prendas realizadas)	60	MINUTOS	Empacadora
23	EMPACAR PRENDA	X			X		60	MINUTOS	Empacadora

Fuente: elaboración propia

La ficha de observación fue aplicada específicamente al producto estrella de Creaciones MFN, que es la camiseta blanca Premium en tallas 36, 38, 40 y 42. En este registro se detalla, paso a paso, todo lo que ocurre desde que llega la tela hasta que la prenda queda empacada, mostrando cómo se organiza el trabajo para este producto.

Se anotan los minutos que toma cada actividad y quién es el encargado de hacerla, lo que ayuda a ver dónde se puede estar perdiendo tiempo o material. Además, se mencionan los documentos que se usan, como el ingreso de tela y los controles diarios, para llevar un buen registro del proceso. Este tipo de observación ayuda a entender mejor cómo funciona la empresa y permite identificar fácilmente en qué se puede mejorar la organización y el manejo de los costos, sirviendo como base para plantear propuestas que ayuden a la empresa a ser más eficiente.

2.3. Caracterización de la empresa Creaciones MFN

“Creaciones MFN”

Figura 2. Logo Institucional



Fuente: Creaciones MFN

La empresa textil CREACIONES MFN se dedica principalmente a la confección y venta de prendas de vestir de tejido de punto. Sus productos más reconocidos son las camisetas, BVD y busos, que se pueden encontrar en varios tipos de cuello. Las camisetas, sin duda, son su producto estrella, tienen bastante acogida en el mercado.

La empresa CREACIONES MFN inicia actividades el 3 de octubre del año 2000, en Ambato. Desde entonces, la empresa ha demostrado mucho esfuerzo y dedicación, lo que le ha permitido crecer de manera sostenida a lo largo de los años. Gracias a este desarrollo, en 2008 se construyó una nueva planta de producción, y más adelante, en 2018, la empresa se expandió hasta el parque industrial de Santa Rosa, respondiendo al aumento de la demanda y al crecimiento del negocio.

En la actualidad, CREACIONES MFN cuenta con dos sedes: una está en la ciudadela Los Tres Juanes, donde se concentran el departamento de corte, la planta de producción, el área de estampado y el empaque. La segunda sede está ubicada en el parque industrial de Santa Rosa, donde funcionan las bodegas de telas y de producto terminado, además del área de tejeduría. Es importante destacar, que la empresa ya tiene implementada el área de tintorería. Esta nueva área le ha permitido a CREACIONES MFN mejorar aún más la calidad de sus productos.

Durante su desarrollo, la empresa Creaciones MFN ha gestionado sus actividades principalmente a partir de una administración empírica, lo cual ha limitado la posibilidad de alcanzar un crecimiento ordenado y bajo control. Esta realidad ha llevado a identificar la necesidad de estructurar un modelo que oriente a la empresa hacia una gestión más eficiente, basada en el análisis y control de los costos de producción.

A partir del análisis de la información levantada y de la realidad actual de Creaciones MFN, se desarrolla este proyecto con el fin de ofrecer lineamientos y estrategias que faciliten la toma de decisiones y contribuyan a que el crecimiento de la empresa se mantenga de manera estructurada y bajo parámetros de control. En síntesis, se busca sentar las bases para una administración más técnica y menos empírica, enfocada en la optimización de los recursos y en la mejora continua de los procesos empresariales.

Ilustración 2. Visión Estratégica



Fuente: (Ramírez Baño, 2024)

Dentro del mismo contexto, se plantea la misión empresarial que busca el propósito fundamental de la empresa, así también, la identidad de la organización que es como su eslogan lo dice “vestir a la familia ecuatoriana”.

Ilustración 3. Misión Estratégica



Fuente: (Ramírez Baño, 2024)

Además, en la empresa se han definido los valores corporativos, que básicamente son esos principios que todos los colaboradores comparten y que sirven como guía para saber cómo actuar en el día a día. Estos valores ayudan a que cada persona dentro de Creaciones MFN tenga claro cómo debe comportarse en diferentes situaciones que se presentan en la empresa, y también permiten que los clientes tengan una idea clara de la actitud y el trato que pueden esperar por parte de quienes forman parte de la organización.

Ilustración 4.Valores Corporativos.

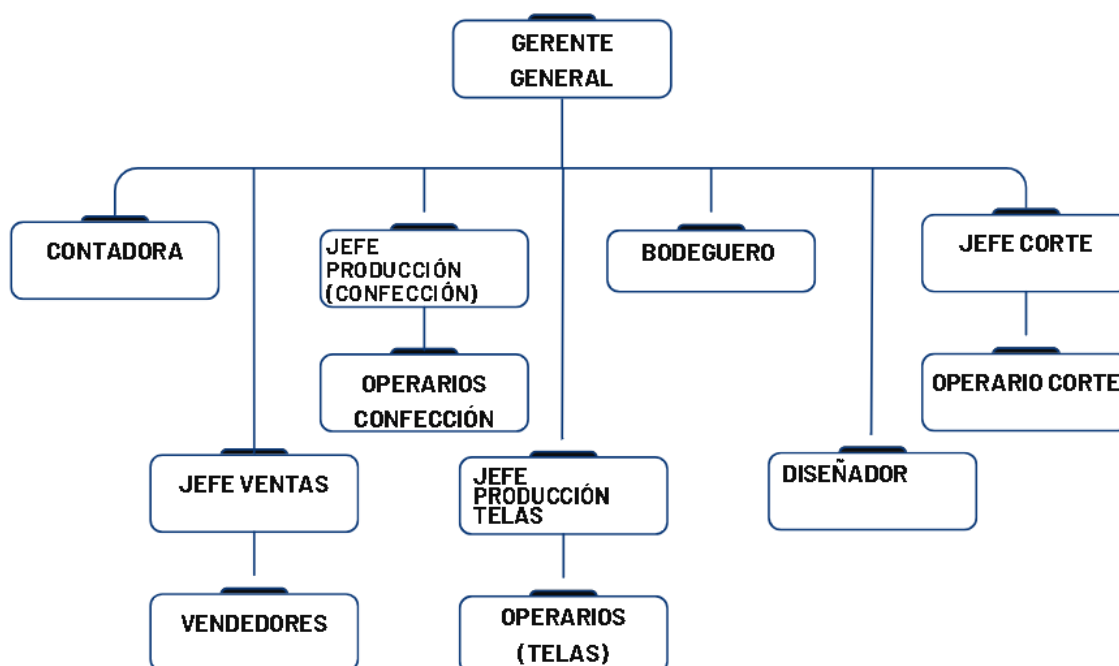


Fuente: (Ramírez Baño, 2024)

Para una mejor comprensión de la estructura interna de la empresa CREACIONES MFN, se presenta a continuación su organigrama. Este recurso visual permite observar de manera clara la distribución de los diferentes cargos y la relación existente entre ellos, facilitando así la identificación de jerarquías y responsabilidades dentro de la organización.

Figura 3. Organigrama de empresa, Creaciones MFN

CREACIONES MFN-ORGANIGRAMA



Fuente: elaboración propia

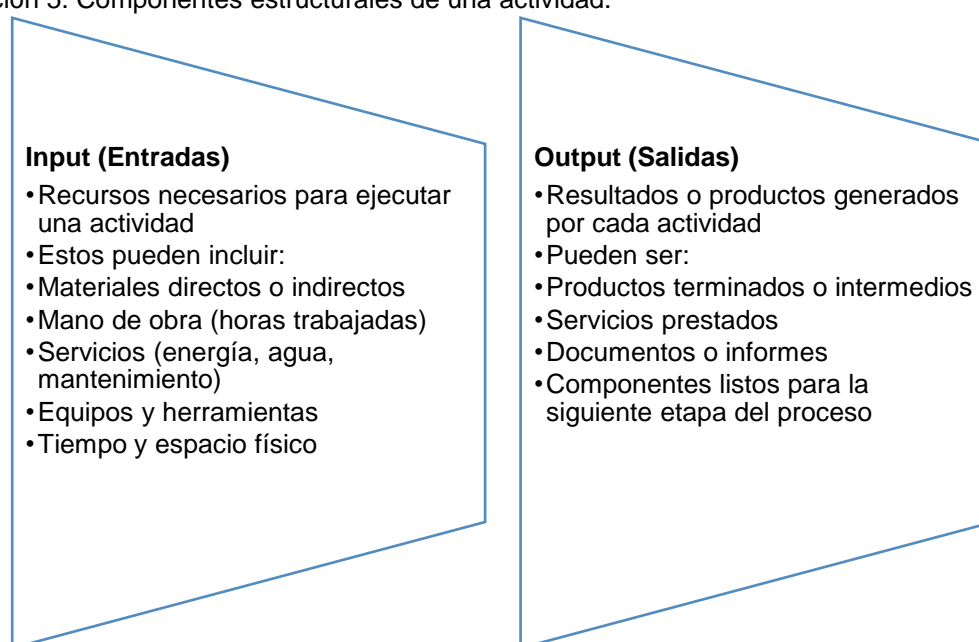
De esta manera, se puede afirmar que la caracterización de CREACIONES MFN permite comprender de forma clara y detallada su estructura interna, dinámica de trabajo y los recursos con los que cuenta. Al analizar estos elementos, se facilita la identificación de oportunidades de mejora y el fortalecimiento de los procesos organizacionales. Esta visión global sirve como punto de partida para plantear estrategias que impulsen la eficiencia y competitividad de la empresa, asegurando que continúe adaptándose a las demandas del entorno empresarial y consolidando su posición en el mercado textil.

CAPÍTULO III. GESTIÓN DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN CREACIONES MFN

3.1. Componentes de un Modelo y procedimiento de gestión de costos basado en actividades para la toma de decisiones en Creaciones MFN

Los sistemas de costeo basados en actividades (ABC) buscan asignar de manera precisa los costos indirectos, a diferencia del costeo tradicional que reparte estos costos de forma general en función de medidas como horas máquina o mano de obra. El modelo ABC identifica las actividades que consumen recursos y utiliza generadores de costos para asignar correctamente los gastos indirectos. Por ejemplo, en la confección de camisetas, la tela es un costo directo, mientras que el trabajo de un operario en distintas prendas no puede atribuirse directamente a un solo producto.

Ilustración 5. Componentes estructurales de una actividad.



Fuente: elaboración propia

El modelo ABC organiza cada actividad considerando los insumos necesarios — como materiales, mano de obra, maquinaria y espacio— y los productos generados —como cortes de tela listos para confección—. Así, permite relacionar de forma precisa los recursos con los resultados de cada proceso.

A diferencia de sistemas tradicionales que solo se enfocan en controlar o reducir gastos, el ABC ayuda a entender las causas que generan los costos. Esto es clave para evitar afectar la calidad o la reputación de la empresa, reducir costos sin un análisis profundo podría traducirse en productos deficientes y en un daño a la imagen organizacional.

Ilustración 6. Principales componentes del modelo y procedimiento de gestión basado en actividades.



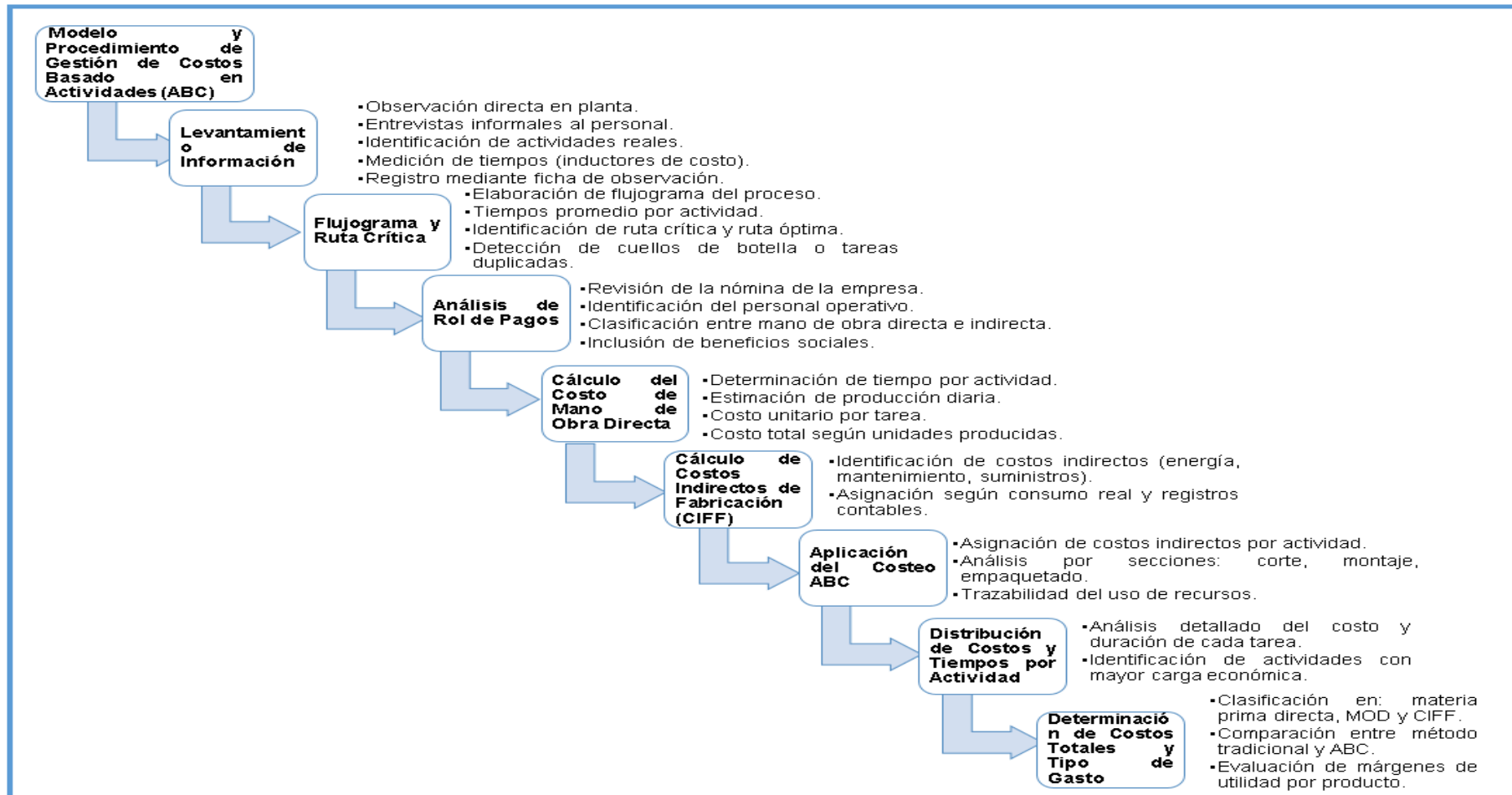
Fuente: elaboración propia

3.2. Modelo y procedimiento de gestión de costos basado en actividades para la toma de decisiones en Creaciones MFN

Creaciones MFN es una empresa dedicada a la elaboración de prendas de vestir que ha crecido de manera acelerada en los últimos años. Sin embargo, este crecimiento no ha estado acompañado de un control claro sobre los costos que implica producir cada una de sus prendas. Actualmente, no se cuenta con una herramienta que permita conocer con exactitud en qué se están utilizando los recursos ni cuánto cuesta realmente cada etapa del proceso.

Por eso, este trabajo busca proponer un modelo y procedimiento de gestión de costos que se base en las actividades que se realizan dentro de la empresa, de forma que se pueda identificar qué procesos generan mayor gasto, cuáles se pueden mejorar y, sobre todo, que sirva como una guía para tomar mejores decisiones en la parte administrativa y productiva. La idea es que Creaciones MFN pueda tener un control más claro y útil de sus costos, y con ello mejorar su eficiencia y competitividad.

Ilustración 7. Modelo y procedimiento de gestión de costos basado en actividades para la toma de decisiones en Creaciones MFN



Fuente: elaboración propia

A continuación, se detalla el modelo y procedimiento por etapas

1. Levantamiento de Información





Esta primera etapa consiste en realizar un trabajo de campo detallado, enfocado en identificar las actividades reales que se ejecutan dentro del área operativa y de producción de la empresa. Se visitan directamente las instalaciones para observar las tareas que realizan los trabajadores, los movimientos de materiales, el uso de maquinaria y el flujo general de trabajo.

El propósito es obtener una visión clara de qué actividades se llevan a cabo, quién las ejecuta, y en qué áreas se desarrollan, en muchos casos los procesos no están formalmente documentados. A través de entrevistas informales y observación directa, se recolecta información sobre el personal involucrado, las tareas específicas y su frecuencia.

Además, si es posible, en esta fase se procede a la medición de los inductores de costo (*cost drivers*). Un inductor clave en este tipo de empresa puede ser el tiempo que toma completar cada actividad, por lo que se recomienda registrar o estimar la duración de las tareas más representativas, lo cual permitirá una asignación más precisa de los costos indirectos en las etapas siguientes del modelo ABC. Además de la ruta crítica y la ruta óptima.

Una vez finalizado el levantamiento de información, se procede a sistematizar los datos recolectados a través de una ficha de observación. En el que se utiliza una ficha de observación detallada en la Tabla 8.

Tabla 7. Ficha de Observación, Plantilla

No	ACTIVIDAD					DOCUMENTO	TIEMPO	UNIDAD DE TIEMPO	ENCARGADO
	ACCION REALIZADA	PROCESO	ELECCIÓN	ARCHIVO	DOCUMENTO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIEMPO QUE TOMA LA ACTIVIDAD	MINUTO HORA SEGUNDO	QUIEN REALIZA LA ACTIVIDAD
EJEMPLO									
1	COSER HOMBROS	X			X	(HOJA DE CONTROL DIARIO)	66	MINUTOS	COSTURERA
2									
3									

Fuente: elaboración propia

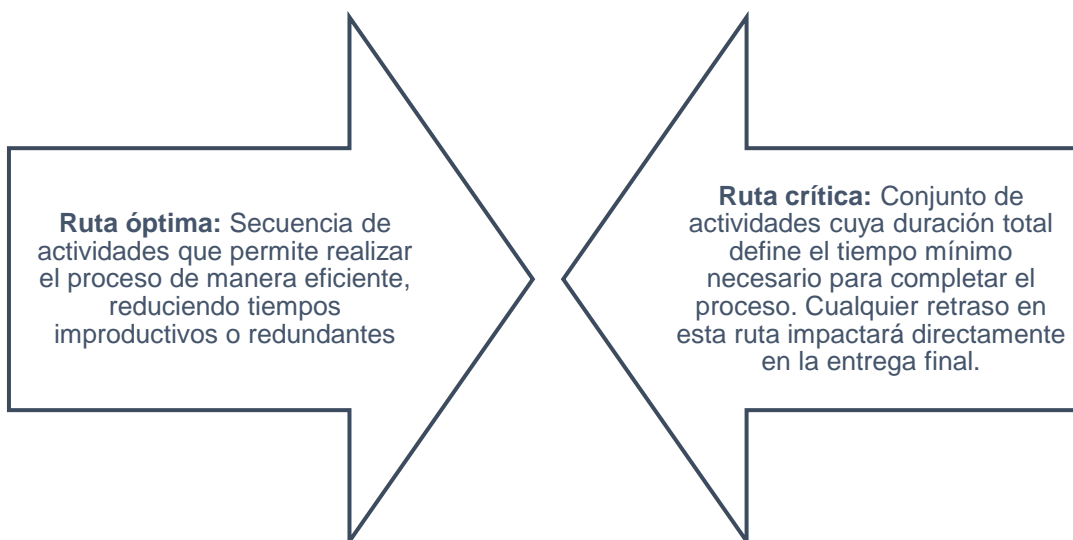
2. Realizar un flujograma y establecer ruta crítica.

En esta etapa, se representa gráficamente el flujo de actividades identificadas, utilizando diagramas de flujo o esquemas secuenciales. Es importante destacar que las actividades no se redactan en infinitivo (por ejemplo, no se escribe "cortar tela", sino "corte de tela"), se busca reflejar la acción como una unidad concreta de trabajo dentro del proceso.

Luego de graficar el conjunto de actividades observadas, se incorporan en el diagrama los tiempos promedio que se tomaron en campo, previamente anotados en la ficha de observación. Esto permite establecer la duración total del proceso y comparar alternativas de ejecución.

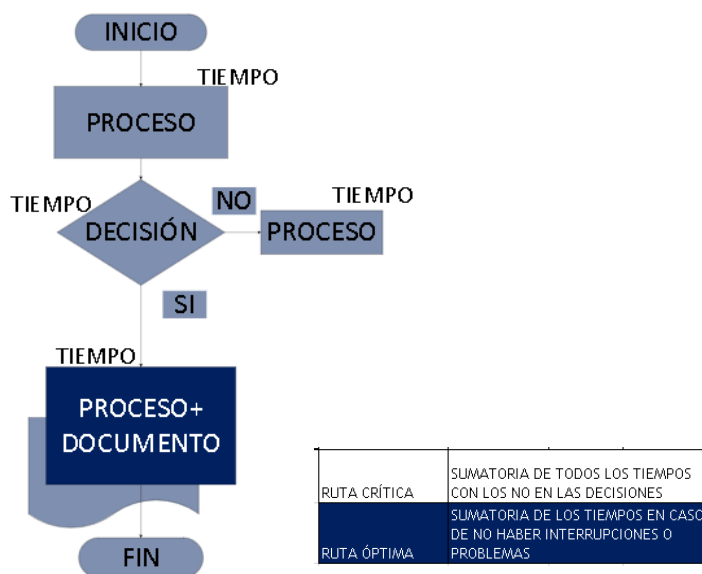
Con esta información, se procede a determinar dos elementos clave para la optimización de procesos:

Ilustración 8. Comparación entre Ruta Óptima y Ruta Crítica



Fuente: Elaboración propia.

Este análisis no solo facilita la visualización del proceso productivo, sino que también permite identificar cuellos de botella, tareas repetitivas o mal distribuidas, ofreciendo una base sólida para la posterior redistribución de recursos o rediseño de procesos.

Ilustración 9. *Plantilla de flujograma*. Elementos del flujograma

Fuente: Elaboración propia.

3. Rol de pagos

Para determinar el costo de la mano de obra involucrada en el proceso productivo, se debe partir del análisis detallado de los roles de pago proporcionados por la empresa. Sin embargo, no toda la plantilla laboral debe ser considerada. Es fundamental identificar con precisión qué personas o cargos participan directamente en las actividades relacionadas con el coste del producto o servicio específico que se está analizando. Esto implica distinguir entre personal directo (como operarios de máquina, cortadores, costureras, etc.) y personal indirecto (como supervisores o auxiliares de apoyo), sus costos se asignan de manera diferente en el modelo de costeo.

Un aspecto importante es que los beneficios sociales deben ser incluidos en el cálculo del costo total de mano de obra.

modelos como el Costeo Basado en Actividades (ABC) y para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la productividad y la rentabilidad.

Tabla 10. Cálculo de mano de obra, Plantilla

Procesos de Camiseta CR	Prendas Día	costo unitario de actividad \$	Total	Tiempo unitario de producción (seg)	Cantidad Producida	Tiempo en min	Costo por producción
ACTIVIDADES	CAPACIDAD DIARIA DE PRODUCCIÓN	DIA LABORAL DIVIDIDO A LA CAPACIDAD DIARIA DE PRODUCCIÓN	DIA LABORAL SACADO DEL ROL DE PAGOS	TIEMPO EN QUE SE REALIZA UNA VEZ LA ACTIVIDAD	CANTIDAD EJEMPLIFICADA	PRODUCTO DE CANTIDAD PRODUCIDA Y TIEMPO UNITARIO DE PRODUCCIÓN POR 60	PRODUCTO DE COSTO UNITARIO POR CANTIDAD PRODUCIDA
CERRADO DE COSTADOS	1640	\$ 0.0183	\$ 29.98	0.15	224	1966.83	\$ 4.09
						COSTO TOTAL PRODUCCIÓN	\$ 4.09
						COSTO UNITARIO	\$ 0.02

Fuente: elaboración propia

5. Cálculo de CIFF

Para determinar el costo total de producción de forma precisa, es fundamental incluir los Costos Indirectos de Fabricación (CIFF). Estos comprenden todos aquellos gastos necesarios para mantener la operación de la planta, que no se asignan directamente a cada producto.

Entre estos se encuentran el consumo de materiales secundarios, mantenimiento de maquinaria, depreciación de equipos, servicios básicos, suministros de apoyo, limpieza, seguridad, y otros costos que sostienen el proceso productivo. Cada elemento se calcula basándose en registros técnicos y contables específicos.

Tabla 11. Cálculo de CIFF, Mantenimiento

TIPO DE MAQUINA	CANTIDAD	VALOR DEL MANTENIMIENTO ANUAL	TOTAL	MIN TRABAJO ANUAL	COSTO POR MINUTO LABORAL ANUAL	TIEMPO UTILIZADO PRODUCCIÓN	COSTO DE PRODUCCIÓN
OVERLOCK	4	\$ 20.00	\$ 80.00	17280	\$ 0.00463	472	\$ 2.19
		TOTAL	\$ 80.00	17280.00	\$ 0.00	\$ 472.00	\$ 2.19

Fuente: elaboración propia

6. Costeo ABC

El modelo ABC identifica con claridad las distintas secciones o etapas operativas del proceso productivo, tales como corte, montaje y terminado y empaquetado, y permite asociar a cada una de ellas los costos indirectos en función del grado real de consumo de recursos. A diferencia de los métodos tradicionales que distribuyen los costos de manera global y poco precisa, el costeo ABC se basa en el principio de que son las actividades las que consumen recursos, y no los productos en sí.

En este sentido, cada actividad es analizada de forma individual, y se le asignan los costos proporcionales según el uso de suministros, tiempo de operación, mantenimiento de maquinaria, consumo energético u otros elementos indirectos que intervienen en su ejecución. Por ejemplo, si el área de corte utiliza una mayor cantidad de insumos o requiere mayor tiempo de máquina, recibirá una porción más alta del costo total asociado a esos recursos. Este enfoque permite una trazabilidad detallada de los costos, revelando con mayor exactitud qué procesos generan más carga económica dentro de la estructura productiva.

Como resultado, el modelo ABC optimiza la asignación de costos indirectos, mejora la precisión en el cálculo del costo unitario, y proporciona a la gerencia una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, como la evaluación de eficiencia por sección, la reestructuración de procesos o el ajuste de precios de venta.

Tabla 12. Asignación de Costos Indirectos por Sección a través del Modelo ABC, Plantilla.

SECCIONES	%	
CORTE		
MONTAJE		
TERMINADO Y EMPAQUETADO		
%		

Fuente: elaboración propia

7. Distribución de Costos y Tiempos por Actividades en el Proceso Productivo

La distribución de costos y tiempos por actividades permite identificar cada una de las tareas que forman parte del proceso productivo, con el fin de conocer cuánto cuesta y cuánto tiempo toma realizar cada una. Este enfoque ayuda a determinar en qué partes del proceso se concentran más recursos, ya sea en mano de obra, materiales o uso de maquinaria.

Al analizar esta información, la empresa puede tomar decisiones para mejorar la eficiencia, reducir gastos innecesarios y aumentar la rentabilidad. Además, permite tener un mayor control sobre los costos reales de producción y planificar mejor el uso de los recursos disponibles.

Tabla 13. Asignación de Costos Indirectos por Sección a través del Modelo ABC, Plantilla.

SECCION	ACTIVIDADES	%	INDUCTOR COSTO	P/A	N/P	M/C	MEDIDA DE TIEMPO	COSTO	%
	SUMATORIA								

Fuente: elaboración propia

8. Determinación de valores y tipo de costo y gasto

En esta etapa se procede a identificar, clasificar y cuantificar los distintos elementos que componen el costo total de producción, agrupándolos según su naturaleza: materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación (CIF). Esta clasificación permite obtener una visión clara de cómo se distribuyen los recursos dentro del proceso productivo y facilita la comparación entre métodos de costeo, como el tradicional y el basado en actividades (ABC).

Para cada categoría, se ingresan los valores correspondientes a partir de registros reales de producción, consumo de materiales, tiempos de trabajo y gastos operativos, lo que permite calcular el costo unitario por producto y, posteriormente, evaluar los márgenes de utilidad bajo ambos enfoques de costeo. Esta metodología contribuye a mejorar la precisión en la fijación de precios, optimizar el uso de

3.3. Aplicación del modelo y procedimiento de gestión de costos basado en actividades para la toma de decisiones en Creaciones MFN

La camiseta Premium blanca en tallas 36, 38, 40 y 42 representa uno de los productos más representativos del catálogo de Creaciones MFN, destacándose por su alta demanda, calidad de confección y versatilidad en el mercado. Esta prenda está confeccionada en una mezcla de algodón y poliéster, lo que proporciona una textura suave, resistente y cómoda, ideal para uso diario o corporativo. Para este lote de producción se ha planificado la elaboración de 224 unidades, distribuidas en 56 unidades por cada talla, garantizando un equilibrio en la oferta de tallas más solicitadas por el cliente final.

El proceso productivo se ejecuta en cuatro fases principales: recepción y corte de tela, montaje de piezas, revisión y terminado, y finalmente, el empaque. Cada etapa es desarrollada por personal especializado, utilizando maquinaria semindustrial como cortadoras, rematadoras y máquinas overlock, que permiten optimizar los tiempos de trabajo y mantener un estándar de calidad constante.



En esta parte del trabajo, se pone en práctica el modelo de gestión de costos basado en actividades dentro de Creaciones MFN. La finalidad es aplicar todo lo analizado previamente a la realidad de la empresa, usando la información recopilada y adaptándola a sus procesos. De este modo, se busca obtener resultados más cercanos a lo que realmente ocurre en la producción, lo que permitirá tomar decisiones más acertadas y mejorar la manera en que se manejan los recursos.

1. Levantamiento de Información

El levantamiento de información permitió conocer, paso a paso, cómo se lleva a cabo la producción de la camiseta blanca Premium en Creaciones MFN. Se identificaron las actividades, los tiempos que toma cada una y quiénes están a cargo.

Toda esta información se detalla en la tabla siguiente, donde también se identifican la ruta crítica y la ruta óptima, lo que ayuda a visualizar en qué parte del proceso se invierte más tiempo y dónde se pueden hacer mejoras para trabajar de forma más eficiente.

Tabla 15. *Ficha de Observación*, Producción producto estrella Creaciones MFN. (Camiseta Blanca Premium Talla 36.38.40.42) Ruta Crítica y Ruta Óptima.

No	ACTIVIDAD					DOCUMENTO	TIEMPO	UNIDAD DE TIEMPO	ENCARGADO
1	RECEPCAR TELA	X			X	Ingreso de Tela	10	MINUTOS	Cortador
2	TENDER TELA	X					20	MINUTOS	Cortador
								MINUTOS	Asistente de Cortador
3	MOLDEAR TELA	X					45	MINUTOS	Cortador
								MINUTOS	Asistente de Cortador
4	CORTAR TELA	X					15	MINUTOS	Cortador
5	INGRESAR AL TALLER	X			X	Orden de pedido	10	MINUTOS	Asistente Jefa de Producción
6	REVISAR EL CORTE CORRECTAMENTE		X				10	MINUTOS	Asistente Jefa de Producción
7	NOTIFICAR INCONSISTENCIAS Y SOLICITAR FALTANTES (NO)						5	MINUTOS	Asistente Jefa de Producción
8	VOLVER A LA ACTIVIDAD 6						10	MINUTOS	Asistente Jefa de Producción
9	PREPARAR CORTE (SI)	X					16	MINUTOS	Asistente Jefa de Producción
10	UNIR HOMBROS	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	66	MINUTOS	Costurera
11	CERRADO DE CUELLO Y PEGADO	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	108	MINUTOS	Costurera
12	PEGADO DE TIRA Y ETIQUETA	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	61	MINUTOS	Costurera
13	UNIR COSTADOS	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	103	MINUTOS	Costurera
14	RECUBIERTO DOS MANGAS	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	80	MINUTOS	Costurera
15	RECUBIERTO BASTAS	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	80	MINUTOS	Costurera
16	PEGADO MANGAS	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	127	MINUTOS	Costurera
17	CERRADO DE MANGAS PAR	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	66	MINUTOS	Costurera
18	REMATAR HILOS	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	108	MINUTOS	Rematadora
									Operario Actividades varias
19	DAR VUELTA LA PRENDA	X			X	Control Diario (prendas realizadas)	45	MINUTOS	
20	REVISAR PRODUCTO TERMINADO	X	X		X	Control Diario (prendas realizadas)	15	MINUTOS	Empacadora
21	NOTIFICAR FALLAS EN EL PRODUCTO (NO)	X					15	MINUTOS	Empacadora
22	DOBLAR PRENDA (SI)	X				Control Diario (prendas realizadas)	60	MINUTOS	Empacadora
23	EMPACAR PRENDA	X			X		60	MINUTOS	Empacadora
						RUTA CRITICA	1135	MINUTOS	
						RUTA OPTIMA	1105	MINUTOS	

Fuente: elaboración propia

A partir de la información registrada en la tabla, se puede observar que las actividades más demandantes en tiempo corresponden principalmente a la sección de montaje, especialmente en tareas como el pegado de mangas y el cerrado de mangas par, que juntas representan una parte importante de la ruta crítica.

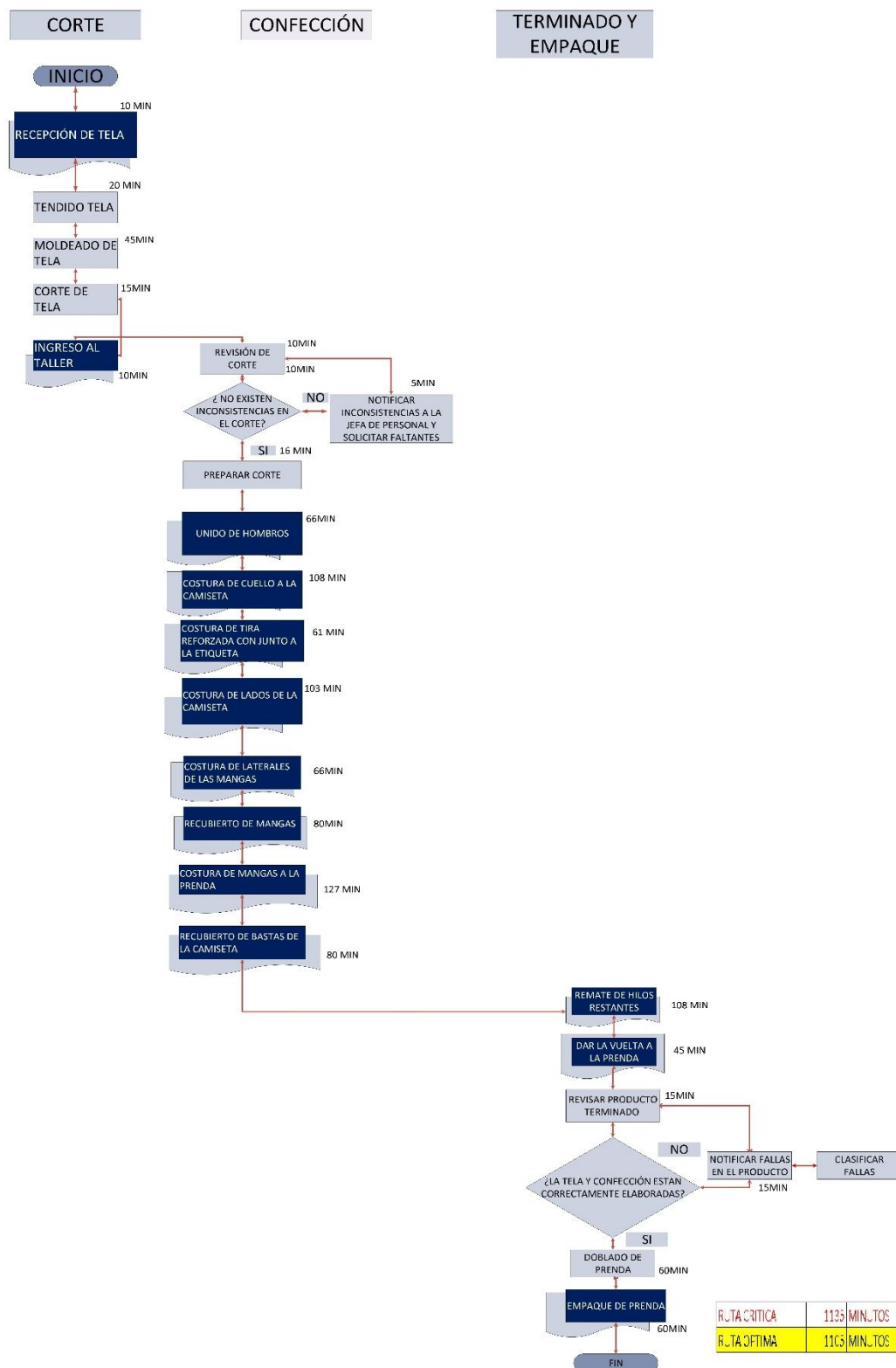
Esto indica que cualquier retraso en estas actividades impacta directamente en todo el proceso productivo. Por otro lado, la ruta óptima sugiere que existen pequeñas oportunidades de mejora en la organización o ejecución de ciertas tareas que permitirían reducir el tiempo total sin afectar la calidad. Esta interpretación es clave para enfocar los esfuerzos de optimización en las actividades que más lo requieren.

2. Flujograma y determinación de ruta crítica

Una vez levantadas las actividades del proceso productivo, se procede a representar gráficamente su secuencia a través de un flujograma. Esta herramienta permite visualizar de forma clara el orden lógico en que se desarrollan las tareas desde el inicio hasta el final de la producción de la camiseta blanca Premium. Además de identificar los responsables y tiempos estimados de cada actividad, el flujograma facilita el análisis de los trayectos críticos dentro del proceso.

Con base en esta representación, se determina la **ruta crítica**, es decir, la secuencia de actividades que define el tiempo mínimo necesario para completar el proceso sin generar retrasos, y se compara con la **ruta óptima**, que plantea una alternativa más eficiente dentro de los mismos recursos disponibles.

Ilustración 7. Flujograma, Producción Creaciones MFN



ROUTA CRITICA	1135 MINUTOS
ROUTA OPTIMA	1105 MINUTOS

Fuente: elaboración propia

El flujograma muestra de forma ordenada cada etapa del proceso productivo, desde el corte hasta el empaque. Permite identificar las actividades que más tiempo consumen, especialmente en la sección de confección. Gracias a esto, se determinó la **ruta crítica** (1135 min) y la **ruta óptima** (1105 min), lo que evidencia que con una mejor organización se pueden reducir tiempos sin afectar la calidad del producto.

3. Rol de pagos

El rol de pagos permite visualizar de forma detallada la remuneración mensual del personal de Creaciones MFN, incluyendo el sueldo base, beneficios sociales y aportes tanto del trabajador como del empleador al IESS. Esta información es clave para calcular correctamente el costo de la mano de obra, considera no solo el salario, sino también los valores asociados al décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva, vacaciones proporcionales y obligaciones patronales. La tabla siguiente presenta el desglose de estos componentes para cada cargo involucrado en el proceso productivo.

Tabla 16. Rol de pagos, Creaciones MFN

N°	CARGO	Sueldo	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos de Reserva (8.33%)	Aporte IESS Trabajador (9.45%)	Aporte IESS Empleador (11.15%)	Vacaciones Proporcionales	Total Ingresos	Total Egresos	Sueldo Neto	SUELDO +IEES PATRONAL
1	COSTURERA	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
2	COSTURERA	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
3	COSTURERA	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
4	COSTURERA	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
5	COSTURERA	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
6	COSTURERA	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
7	ACTIVIDADES VARIAS	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
8	ACTIVIDADES VARIAS	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
9	COSTURERA	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
10	COSTURERA	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
11	COSTURERA	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
12	COSTURERA	\$ 500.00	\$ 41.67	\$ 39.17	\$ 41.65	\$ 47.25	\$ 55.75	\$ 20.83	\$ 643.32	\$ 47.25	\$ 596.07	\$ 699.07
13	COSTURERA	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
14	JEFA DE PRODUCCION	\$ 900.00	\$ 75.00	\$ 39.17	\$ 74.97	\$ 85.05	\$ 100.35	\$ 37.50	\$ 1,126.64	\$ 85.05	\$ 1,041.59	\$ 1,226.99
15	COSTURERA	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
16	COSTURERA	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
17	ACTIVIDADES VARIAS	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
18	CORTADOR	\$ 510.00	\$ 42.50	\$ 39.17	\$ 42.48	\$ 48.20	\$ 56.87	\$ 21.25	\$ 655.40	\$ 48.20	\$ 607.20	\$ 712.26
19	ASISTENTE CORTE	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
20	COSTURERA	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
21	COSTURERA	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
22	COSTURERA	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
23	COSTURERA	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
24	COSTURERA	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
25	COSTURERA	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
26	COSTURERA	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 39.15	\$ 44.42	\$ 52.41	\$ 19.58	\$ 607.07	\$ 44.42	\$ 562.65	\$ 659.47
		\$ 12,720.00	\$ 1,060.00	\$ 1,018.33	\$ 1,059.58	\$ 1,202.04	\$ 1,418.28	\$ 530.00	\$ 16,387.91	\$ 1,202.04	\$ 15,185.87	\$ 17,806.19

Fuente: elaboración propia

La tabla muestra que la mayoría del personal de Creaciones MFN recibe un sueldo base de \$470, equivalente al salario básico unificado actual. Además, se suman beneficios sociales (décimos, fondos de reserva, vacaciones) y aportes al IESS del trabajador (9.45%) y del empleador (11.15%). Estos datos permiten calcular el costo real de la mano de obra directa y estimar el sueldo neto y el costo total para la empresa, reflejado en la columna SUELDO + IESS PATRONAL.

4. Cálculo del Costo de Mano de Obra Directa

El cálculo del costo de mano de obra directa permite conocer cuánto representa económicamente el trabajo humano en cada actividad del proceso de producción. En esta tabla se detallan los tiempos, cantidades producidas y el costo asociado a cada tarea realizada por el personal, con base en datos reales de Creaciones MFN.

Tabla 17. Cálculo del costo de mano de obra directa, Creaciones MFN

Procesos de Camiseta CR	Prendas Día	Precios \$	Total	Tiempo unitario de producción (seg)	Cantidad Producida	Tiempo * Cantidad Producida (min)	Tiempo en min	Costo por producción
Unión de hombros	1640	\$ 0.0183	\$ 29.98	17.56	224	65.56	1.09	\$ 4.09
Cerrado Cuellos y Pegado CR	992	\$ 0.0302	\$ 29.98	29.03	224	108.39	2.90	\$ 6.77
Pegado Tira y Etiquetas	1752	\$ 0.0171	\$ 29.98	16.44	224	61.37	1.36	\$ 3.83
Cerrado Costados	1040	\$ 0.0288	\$ 29.98	27.69	224	103.38	2.20	\$ 6.46
Recubierto los Dos Mangas	1344	\$ 0.0223	\$ 29.98	21.43	224	80.00	1.33	\$ 5.00
Recubierto Bastas	1344	\$ 0.0223	\$ 29.98	21.43	224	80.00	1.33	\$ 5.00
Pegado de Mangas	848	\$ 0.0353	\$ 29.98	33.96	224	126.79	2.38	\$ 7.92
Cerrado Mangas Par	1640	\$ 0.0183	\$ 29.98	17.56	224	65.56	1.09	\$ 4.09
Remate	992	\$ 0.0302	\$ 29.98	29.03	224	108.39	1.81	\$ 6.77
VIRADO	2400	\$ 0.0125	\$ 29.98	12.00	224	44.80	1.10	\$ 2.80
REVISAR PRODUCTO TERMINADO	7200	\$ 0.0042	\$ 29.98	4.00	224	14.93	1.33	\$ 0.93
NOTIFICAR FALLAS EN EL PRODUCTO (NO)	7200	\$ 0.0042	\$ 29.98	4.00	224	14.93	1.33	\$ 0.93
DOBLAR PRENDA (SI)	1800	\$ 0.0167	\$ 29.98	16.00	224	59.73	1.33	\$ 3.73
EMPACAR PRENDA	1800	\$ 0.0167	\$ 29.98	16.00	224	59.73	1.00	\$ 3.73
							COSTO TOTAL PRODUCCIÓN	\$ 62.05
							COSTO UNITARIO	\$ 0.28

Fuente: elaboración propia

Se observa que las actividades que requieren más tiempo, como el pegado de mangas y el cerrado de costados, generan un mayor costo por unidad. En total, el costo de mano de obra directa para la producción es de \$62.05, lo que representa un costo unitario de \$0.28 por prenda. Esta información es clave para conocer el valor real del trabajo dentro del producto final y tomar decisiones más acertadas

sobre precios y eficiencia.

5. Cálculo de CIFF

El análisis de los costos indirectos de fabricación (CIFF) permite identificar los componentes que inciden en el costo final del producto en la empresa Creaciones MFN. Se consideran elementos como mantenimiento, depreciación, energía, agua, suministros indirectos, seguridad y limpieza de planta, gastos prediales, uniforme, aceite y repuestos, que son fundamentales para la operación continua de la planta de producción textil.

Tabla 18. Cálculo del Costo de Materia Prima y CIFF Producción, Creaciones MFN.

MATERIA PRIMA Y CIFF PRODUCCION				
MATERIAL, COSTO O GASTO	DETALLE	FORMULA	UNITARIO	TOTAL
TELA UTILIZADA	CADA ROLLO DE TELA TIENE 22.5 KILOS EN PROMEDIO, CADA KILO CUESTA 8.5 DOLARES	KILOS * VALOR TELA	\$ 1.70	\$ 382.50
HILO	PESAR HILOS Y SEDAS LUEGO DE CADA PROCESO	PESO INICIAL-PESO FINAL	\$ 0.01	\$ 1.71
SEDA			\$ 0.00	\$ 0.59
ETIQUETA	CALCULAR EL VALOR POR ETIQUETA	(VALOR DE COMPRA POR METRO/CANTIDAD DE ETIQUETAS POR METRO)*CANTIDAD PRODUCIDA	\$ 0.03	\$ 6.86
COLLARETE			\$ 0.02	\$ 5.10
TIRA			\$ 0.03	\$ 5.89
CINTAS	VALOR COMERCIAL POR UNIDAD Y PRODUCCION	(VALOR COMERCIAL/ROLLO EN CM APROX)*CANTIDAD OCUPADA EN PRODUCCION	\$ 0.000063	\$ 0.0140
FUNDAS	VALOR COMERCIAL POR UNIDAD Y PRODUCCION	(VALOR COMERCIAL EN MILLAR/1000)* CANTIDAD PRODUCIDA	\$ 0.03	\$ 7.52

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Cálculo de Gasto Mantenimiento, Creaciones MFN.

MANTENIMIENTO							
TIPO DE MAQUINA	CANTIDAD	VALOR DEL MANTENIMIENTO ANUAL	TOTAL	MIN TRABAJO ANUAL	COSTO POR MINUTO LABORAL ANUA	TIEMPO UTILIZADO PRODUCCION	COSTO DE PRODUCCION
CORTADORA	1	\$ 30.00	\$ 30.00	17280	\$ 0.00	15	\$ 0.03
OVERLOCK	4	\$ 20.00	\$ 80.00	17280	\$ 0.00	472	\$ 2.19
RECUBRIDORA	2	\$ 30.00	\$ 60.00	17280	\$ 0.00	207	\$ 0.72
TIRADORA	1	\$ 30.00	\$ 30.00	17280	\$ 0.00	62	\$ 0.11
COLLARETERA	1	\$ 30.00	\$ 30.00	1440	\$ 0.02	0.3125	\$ 0.01
REMATE	1	\$ 20.00	\$ 20.00	17280	\$ 0.00	109	\$ 0.13
TOTAL		\$	\$ 250.00	87840.00	\$ 0.03	\$ 865.31	\$ 3.17

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Cálculo de Gasto Depreciación, Creaciones MFN.

DEPRECIACIÓN									
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA	CANTIDAD	VALOR	VALOR TOTAL	DEPRECIACION	ANUAL	MENSUAL	CANTIDAD POR PRENDA	VALOR POR PRODUCCION	
CORTADORA	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	10%	\$ 150.0000	\$ 12.50	\$ 0.00	\$ 0.08	
OVERLOCK	4	\$ 1,300.00	\$ 5,200.00	10%	\$ 520.0000	\$ 43.33	\$ 0.00	\$ 0.28	
RECUBRIDORA	2	\$ 4,800.00	\$ 9,600.00	10%	\$ 960.0000	\$ 80.00	\$ 0.00	\$ 0.51	
TIRADORA	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	10%	\$ 250.0000	\$ 20.83	\$ 0.00	\$ 0.13	
REMATE	1	\$ 800.00	\$ 800.00	10%	\$ 80.0000	\$ 6.67	\$ 0.00	\$ 0.04	
COLLARETERA	1	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	10%	\$ 220.0000	\$ 18.33	\$ 0.00	\$ 0.12	
TOTAL		\$ 13,100.00	\$ 21,800.00	0.60	\$ 2,180.00	\$ 181.67	\$ 0.01	\$ 1.16	

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Cálculo de Gasto Energía Eléctrica, Creaciones MFN.

ENERGIA ELECTRICA				
ENERGÍA ELECTRICA	PRODUCCIÓN MENSUAL	PRODUCCIÓN COSTEADA	VALOR POR PRENDA	VALOR POR PRODUCCION
\$ 115.65	35200	224.00	\$ 0.0032855	\$ 0.74

Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Cálculo de Gasto Agua, Creaciones MFN.

AGUA				
AGUA	PRODUCCIÓN MENSUAL	PRODUCCIÓN COSTEADA	VALOR POR PRENDA	VALOR POR PRODUCCION
\$ 59.50	35200	224.00	\$ 0.0016903	\$ 0.38

Fuente: elaboración propia

Tabla 23. Cálculo de Gasto Suministros Indirectos, Creaciones MFN.

SUMINISTROS INDIRECTOS.							
SUMINISTROS INDIRECTOS	CANTIDAD	VALOR \$	PARCIAL	PRODUCCION MENSUAL	PRODUCCION COSTEADA	VALOR UNITARIO	VALOR POR PRODUCCION
GUANTES CORTE	2	\$ 190.00	54%	35200	224.0000	\$ 0.01	\$ 2.2595
PINZAS	7	\$ 16.80	5%				
PULIDORAS	7	\$ 7.23	2%				
PULIDORA REMATADORA	1	\$ 1.03	0%				
TIJERAS	1	\$ 28.00	8%				
TIJERAS	4	\$ 112.00	32%				
TOTAL		\$ 355.06	100%				

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Cálculo de Gasto Seguridad y Limpieza de Planta, Creaciones MFN.

SEGURIDAD Y LIMPIEZA DE PLANTA				
SEGURIDAD Y LIMPIEZA DE PLANTA	PRODUCCIÓN MENSUAL	PRODUCCIÓN COSTEADA	VALOR POR PRENDA	VALOR POR PRODUCCION
\$ 76.00	35200	224.00	\$ 0.0021591	\$ 0.48

Fuente: elaboración propia

Tabla 25. Cálculo de Gasto Predio, Creaciones MFN.

GASTO PREDIO				
GASTO PREDIO	PRODUCCION ANUAL	PRODUCCIÓN COSTEADA	VALOR POR PRENDA	VALOR POR PRODUCCION
\$ 307.41	422400	224.00	\$ 0.0007278	\$ 0.16

Fuente: elaboración propia

Tabla 26. Cálculo de Gasto Uniforme, Creaciones MFN.

GASTO UNIFORME				
GASTO UNIFORME	PRODUCCION ANUAL	produccion costeada	VALOR POR PRENDA	VALOR POR PRODUCCION
\$ 384.00	422400	224.00	\$ 0.0009091	\$ 0.20

Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Cálculo de Gasto Aceite, Creaciones MFN.

GASTO ACEITE				
ACEITE	PRODUCCION 2 ANUAL	produccion costeada	VALOR POR PRENDA	VALOR POR PRODUCCION
\$ 964.00	844800	224.00	\$ 0.0011411	\$ 0.26

Fuente: elaboración propia

Tabla 28. Cálculo de Gasto Repuestos, Creaciones MFN.

GASTO REPUESTOS				
GASTOS REPUESTOS	GASTO MENSUAL	PRODUCCIÓN MENSUAL	VALOR POR PRENDA	VALOR POR PRODUCCIÓN
ACEITE	\$ 40.17	35200	\$ 0.00	\$ 0.26
CUCHILLAS MAQUINAS	\$ 5.00	35200	\$ 0.00	\$ 0.03
CUCHILLAS CORTE	\$ 6.00	35200	\$ 0.00	\$ 0.04
AGUJAS	\$ 15.00	35200	\$ 0.00	\$ 0.10
DADOS	\$ 3.50	35200	\$ 0.00	\$ 0.02

Fuente: elaboración propia

Los CIFF evidencian que el mantenimiento de máquinas representa un costo menor en comparación con la depreciación, siendo esta última uno de los rubros más significativos con un valor total anual de \$2,180.00. Además, se observa que la energía eléctrica y el agua aportan costos constantes por prenda, mientras que los suministros indirectos tienen un valor considerable, destacando los guantes de corte que representan el 54% del valor total de suministros.

Otros costos, como seguridad y limpieza de planta, gasto predial y uniforme, aunque menores, contribuyen al costo final de producción. Finalmente, los gastos de aceite y repuestos, aunque individuales, suman un componente importante que no debe ser subestimado al calcular el costo real del producto terminado.

6. Costeo ABC

Para conocer el verdadero impacto de los costos indirectos de fabricación (CIFF) en el proceso productivo, se aplicó el modelo ABC, distribuyendo dichos costos por secciones (Corte, Montaje y Terminado y Empaque) y vinculándolos con los inductores de costo que los generan. Este enfoque permite identificar qué parte del proceso consume más recursos y por qué, permitiendo asignar los costos de forma más precisa y representativa, de acuerdo con el uso real de materiales, energía, maquinaria y tiempo.

Tabla 29. CIFF, Creaciones MFN.

CIFF	
HILOS Y SEDAS	\$ 2.30
ETIQUETAS Y EMPAQUES	\$ 14.39
CUELLOS Y TIRA DE REFUERZO	\$ 10.99
DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA	\$ 1.16
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	\$ 3.17
ENERGÍA ELECTRICA	\$ 0.74
AGUA	\$ 0.38
SUMINISTROS INDIRECTOS	\$ 2.26
SEGURIDAD Y LIMPIEZA DE PLANTA	\$ 0.48
GASTO PREDIO	\$ 0.16
GASTO UNIFORME	\$ 0.20
GASTO ACEITE	\$ 0.26
CUCHILLAS CORTE	\$ 0.03
CUCHILLAS MAQUINAS	\$ 0.04
AGUJAS	\$ 0.10
DADOS REMATADORA	\$ 0.02
GASTO REPUESTOS	\$ 0.19
TOTAL	\$ 36.67

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Distribución porcentual y monetaria de costos indirectos por proceso de producción, Creaciones MFN.

Concepto	CORTE	MONTAJE	TERMINADO Y EMPAQUETADO	%
HILO Y SEDA %	0%	100%	0%	100%
HILO Y SEDA \$	-	\$ 2.30	-	\$ 2.30
ETIQUETAS Y EMPAQUES %	0%	0%	100%	100%
ETIQUETAS Y EMPAQUES \$	-	-	\$ 14.39	\$ 14.39
CUELLOS Y TIRA %	0%	100%	0%	100%
CUELLOS Y TIRA \$	-	\$ 10.99	-	\$ 10.99
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA %	7%	89%	4%	100%
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA \$	\$ 0.08	\$ 1.03	\$ 0.04	\$ 1.16
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS %	1%	95%	4%	100%
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS \$	\$ 0.03	\$ 3.02	\$ 0.13	\$ 3.17
ENERGIA ELECTRICA %	17%	67%	17%	100%
ENERGIA ELECTRICA \$	\$ 0.12	\$ 0.49	\$ 0.12	\$ 0.74
AGUA %	13%	67%	20%	100%
AGUA \$	\$ 0.05	\$ 0.25	\$ 0.08	\$ 0.38
SUMINISTROS %	54%	38%	8%	100%
SUMINISTROS \$	\$ 1.21	\$ 0.87	\$ 0.18	\$ 2.26
SEGURIDAD LIMPIEZA PLANTA %	40%	40%	20%	100%
SEGURIDAD LIMPIEZA PLANTA \$	\$ 0.19	\$ 0.19	\$ 0.10	\$ 0.48
PREDIO %	40%	40%	20%	100%
PREDIO \$	\$ 0.07	\$ 0.07	\$ 0.03	\$ 0.16
UNIFORME %	14%	67%	20%	100%
UNIFORME \$	\$ 0.03	\$ 0.14	\$ 0.04	\$ 0.20
ACEITE %	17%	67%	20%	100%
ACEITE \$	\$ 0.04	\$ 0.17	\$ 0.04	\$ 0.26
GASTOS REPUESTOS %	17%	71%	12%	100%
GASTOS REPUESTOS \$	\$ 0.03	\$ 0.13	\$ 0.02	\$ 0.19
TOTAL \$	\$ 1.85	\$ 19.65	\$ 15.18	\$ 36.67

Fuente: elaboración propia

7. Distribución de Costos y Tiempos por Actividades en el Proceso Productivo

El análisis refleja cómo se distribuyen las actividades, los tiempos y los costos en cada etapa del proceso productivo de Creaciones MFN, abarcando corte, montaje

y terminado y empaquetado. Este panorama permite observar la proporción de costos y tiempos asignados a cada sección, así como la importancia relativa de cada actividad dentro del flujo productivo, sirviendo de base para evaluaciones de eficiencia y posibles mejoras en la gestión de recursos.

Tabla 31. Distribución de actividades, tiempos y costos por sección del proceso productivo, Creaciones MFN.

SECCION	ACTIVIDADES	%	INDUCTOR COSTO	P/A	N/P	M/C		TIEMPO TOMADO POR NUMERO DE PROCESOS	%
CORTE	RECEPCAR TELA	10%	\$ 0.18	A	1	10	MINUTOS	10.00	0%
	TENDER TELA	50%	\$ 0.92	P	1	20	MINUTOS	20.00	0%
	MOLDEAR TELA	15%	\$ 0.28	P	1	45	MINUTOS	45.00	0%
	CORTAR TELA	25%	\$ 0.46	P	1	15	MINUTOS	15.00	0%
		100%	\$ 1.85						
		%							
MONTAJE	INGRESAR AL TALLER	1%	\$ 0.26	A	1	10	MINUTOS	10.00	0%
	REVISAR EL CORTE CORRECTAMENTE	1%	\$ 0.26	A	1	10	MINUTOS	10.00	0%
	NOTIFICAR INCONSISTENCIAS Y SOLICITAR FALTANTES (NO)	1%	\$ 0.13	A	1	5	MINUTOS	5.00	0%
	VOLVER A LA ACTIVIDAD 6	1%	\$ 0.26	A	1	10	MINUTOS	10.00	0%
	PREPARA CORTE	2%	\$ 0.42	A	4	16	MINUTOS	64.00	0%
	UNIR HOMBROS (SI)	9%	\$ 1.74	P	224	66	MINUTOS	14685.66	7%
	CERRADO DE CUELLO Y PEGADO	15%	\$ 2.87	P	224	108	MINUTOS	24278.71	12%
	PEGADO DE TIRA Y ETIQUETA	8%	\$ 1.63	P	224	61	MINUTOS	13746.85	7%
	UNIR COSTADOS	14%	\$ 2.74	P	224	103	MINUTOS	23158.15	11%
	RECUBIERTO DOS MANGAS	11%	\$ 2.12	P	224	80	MINUTOS	17920.00	9%
	RECUBIERTO BASTAS	11%	\$ 2.12	P	224	80	MINUTOS	17920.00	9%
	PEGADO MANGAS	17%	\$ 3.36	P	224	127	MINUTOS	28401.51	13%
	CERRADO DE MANGAS PAR	9%	\$ 1.74	P	224	66	MINUTOS	14685.66	7%
		100%	\$ 19.65			742			
		%							
TERMINADO Y EMPACADO	REMATAR HILOS	36%	\$ 5.39	P	224	108	MINUTOS	24278.71	12%
	DAR VUELTA LA PRENDA	15%	\$ 2.20	A	224	45	MINUTOS	10035.20	5%
	REVISAR PRODUCTO TERMINADO	5%	\$ 0.76	A	224	15	MINUTOS	3345.07	2%
	NOTIFICAR FALLAS EN EL PRODUCTO (NO)	5%	\$ 0.76	A	4	15	MINUTOS	59.73	0%
	DOBLAR PRENDA (SI)	20%	\$ 3.04	A	224	60	MINUTOS	13380.27	6%
	EMPACAR PRENDA	20%	\$ 3.04	P	75	60	MINUTOS	4460.09	2%
		100%	\$ 15.18						
			\$ 36.67		2779	1877		210544.60	100%

Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran que la sección de montaje concentra el mayor porcentaje de CIFF, representando \$19.65 del total, debido a su alta carga operativa y el uso intensivo de materiales como hilos, cuellos y etiquetas. En segundo lugar, se encuentra la etapa de terminado y empacado, con \$15.18, donde se destacan los costos asociados a empaques y recursos auxiliares. Por otro lado, la sección de corte refleja un costo indirecto mucho menor (\$1.85), su operación es más corta y requiere menos insumos y energía.

Esta distribución evidencia que no todos los procesos tienen el mismo peso en el uso de recursos, y que aplicar el modelo ABC permite enfocar los esfuerzos de mejora en las etapas que más influyen en el costo total.

8. Determinación de valores y tipo de costo y gasto.

El análisis muestra la clasificación de los costos de producción en Creaciones MFN, segmentados en materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Este desglose permite comprender cómo se distribuyen los costos totales y unitarios del producto, así como la rentabilidad obtenida según el método ABC y el método tradicional.

Tabla 32. Clasificación de costos de producción por tipo, materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, Creaciones MFN.

TIPO	VALOR PRODUCCION	Materia Prima	Mano Obra	CIF
Materia Prima Directa				
Tela algodón/poliéster	\$ 382.50	X		
Hilo Y Sedas	\$ 2.30			X
Etiquetas y empaques	\$ 7.55			X
Cuellos y Tira de refuerzo	\$ 10.99			X
Mano de Obra Directa				
Costureras	\$ 43.16		X	
Operarios de corte	\$ 10.54		X	
Personal de control de calidad	\$ 5.05		X	
Terminado y Empacado	\$ 17.03		X	
Costos Indirectos de Fabricación (CIF)				
Depreciación de máquinas	\$ 1.16			X
Mantenimiento de equipos	\$ 3.17			X
Energía eléctrica del taller	\$ 0.74			X
AGUA	\$ 0.38			X
Suministros indirectos (guantes, reglas, tijeras)	\$ 2.26			X
Seguridad y limpieza de planta	\$ 0.48			X
GASTO PREDIO	\$ 0.16			X
GASTO UNIFORME	\$ 0.20			X
ACEITE	\$ 0.26			X
CUCHILLAS CORTE	\$ 0.03			X
CUCHILLAS MAQUINAS	\$ 0.04			X
AGUJAS	\$ 0.10			X
DADOS REMATADORA	\$ 0.02			X
UNIDADES PRODUCIDAS	225			
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 488.11			
COSTO UNITARIO ABC	\$ 2.17			
COSTO UNITARIO TRADICIONAL	\$ 2.18			
PRECIO DE VENTA	\$ 3.10			
UTILIDAD ABC	\$ 0.93			
UTILIDAD TRADICIONAL	\$ 0.92			
% ABC UTILIDAD	43%			
% TRADICIONAL UTILIDAD	42%			

Fuente: elaboración propia

La mayor proporción del costo corresponde a la materia prima directa, siendo la tela el insumo más representativo. La mano de obra ocupa el segundo lugar en relevancia, mientras que los costos indirectos, aunque individuales resulten menores, contribuyen de forma significativa en su conjunto. Al comparar los métodos, se observa una utilidad ligeramente superior en el ABC, con un margen del 43%, lo que indica una asignación más precisa de los costos indirectos y un reflejo más real del costo unitario de producción.

CONCLUSIONES

- La empresa Creaciones MFN actualmente no dispone de un sistema formal y técnico de costeo, lo que dificulta la identificación precisa de los costos reales de producción y, en consecuencia, limita la toma de decisiones estratégicas fundamentadas.
- El modelo ABC aplicado a la producción de camisetas en Creaciones MFN permitió identificar que la sección de montaje es la etapa más crítica en términos de tiempo y consumo de recursos, revelando los puntos donde más se encarecen los productos.
- A diferencia del costeo tradicional, este enfoque permitió establecer la relación real entre cada actividad y el uso de recursos, fortaleciendo la trazabilidad de los costos y el cálculo del costo unitario.
- La implementación del modelo de gestión de costos basado en actividades demostró ser una herramienta flexible, práctica y replicable, capaz de adaptarse a diferentes procesos dentro de Creaciones MFN, aportando información valiosa para la sostenibilidad y competitividad empresarial. La utilidad de este modelo no solo se evidencia en su capacidad para calcular con mayor precisión el costo de producción, sino también en su potencial como sistema de apoyo para la toma de decisiones gerenciales.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar de manera integral y documentada el modelo de gestión de costos basado en actividades, adaptado a la estructura operativa de la empresa, de modo que, permita registrar y analizar con exactitud cada insumo, proceso y recurso, favoreciendo las decisiones acertadas en áreas como fijación de precios, control de gastos e inversiones futuras.
- Se recomienda que la empresa utilice esta información como base para reorganizar sus procesos internos, enfocándose especialmente en optimizar las actividades más costosas mediante mejoras técnicas, reordenamiento de flujos de trabajo o incorporación de maquinaria que reduzca tiempos muertos y eleve la productividad sin comprometer la calidad del producto final.
- Se recomienda establecer un plan de formación continua y accesible para todos los colaboradores, que incluya herramientas prácticas, guías ilustrativas y sesiones participativas que permitan comprender mejor su rol dentro del proceso de costeo, fortaleciendo así una cultura organizacional orientada al control de costos, la calidad y la mejora continua.
- Se recomienda institucionalizar este modelo dentro del sistema de gestión interna, asignando responsabilidades claras, estableciendo indicadores de evaluación y promoviendo revisiones periódicas, de manera que se mantenga actualizado y responda de forma dinámica a las exigencias del entorno empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Abbadi, S. S. (2023). *Cogent Business & Management*. Obtenido de The quality of cost accounting systems in manufacturing firms: A literature review: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2209980>

Alli-Momoh, B. O., Ogunyemi, O. D., & Akinola, O. O. (2024). *A systematic review on variance analysis as a manufacturing tool for corporate decision making*. Obtenido de Journal of Accounting and Financial Management: <https://iiardjournals.org/get/JAFM/VOL.%2010%20NO.%209%202024/A%20Systematic%20Review%20on%20Variance%20259-268.pdf>

Born, L., Monroe, M. W., Kelley, K., & Sarkar, A. (31 de enero de 2025). *arXiv*. Obtenido de Disambiguating numeral sequences to decipher ancient accounting corpora: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2502.00090>

Chatfield, M., & Vangermeersch, R. (2014). *The history of accounting: An international encyclopedia*. New York: Routledge.

Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1988). Measure cost right: make the right decisions. *Harvard Business Review*, 96–103.

da Silva Etges, A. P., Cruz, L. N., Notti, R. K., Neyeloff, J. L., Schlatter, R. P., Astigarraga, C. C., & al., e. (2023). *An 8-step framework for implementing time-driven activity-based costing in healthcare studies*. Obtenido de European Journal of Health Economics: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10198-019-01085-8>

Homburg, C. (2001). *A note on optimal cost driver selection in ABC*. Obtenido de University of Cologne; publicación en SSRN: https://www.researchgate.net/publication/222541115_A_note_on_optimal_cost_driver_selection_in_ABC

- Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis*. Boston: Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2004). Time-driven activity-based costing. *Harvard Business Review*, 131–138.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). *Time-driven activity-based costing: A simpler and more powerful path to higher profits*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). *Cost & effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., Cooper, R., Maisel, D., Morrissey, J., & Oehm, M. C. (1993). *Implementing activity-based management: Moving from analysis to action*. Montvale, NJ: Institute of Management Accountants.
- Kesimli, İ. (2022). *Five decade journey of cost accounting history literature*. Obtenido de Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2104899>
- Lawton, G. (4 de junio de 2025). *12 notable ERP implementation failures and why they failed*. Obtenido de TechTarget: <https://www.techtarget.com/searcherp/feature/7-reasons-for-ERP-implementation-failure>
- Masadeh, A. (2023). *Application of Using the Activity-Based Costing System on Product Development in Jordan's Manufacturing Listed Manufacturing Firms*. Obtenido de International Journal of Professional Business Review: https://www.researchgate.net/publication/372061314_Application_of_Using_the_Activity-Based_Costing_System_on_Product_Development_in_Jordan's_Manufacturing_Listed_Manufacturing_Firms

Ogilvie, S. (2020). *Guilds and the economy*. Obtenido de Oxford Research Encyclopedia of Economics and Finance: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190625979.013.538>

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

Provasi, R., & Farag, S. (2023). *DergiPark*. Obtenido de Accounting in Ancient Times: A review of classic references: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/319927>

Ramírez Baño, E. M. (2024). *Planificación estratégica y habilidades gerenciales. Caso Creaciones MFN*. Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Amabato, Ambato. Recuperado el MARZO de 2024, de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/5c9ab985-fa7f-477b-b176-ea17cb0332c0/content>

Roffia, P., Benavides, M. M., & Carrilero, A. (2023). Cost accounting practices in SMEs: Liability of age and other factors that hinder or burst its implementation in turbulent years. *International Entrepreneurship and Management Journal*.

Scotto, G., Janin, A., & Masella, C. (2021). *Activity-based costing and continuous improvement in SMEs: Evidence from Peruvian manufacturers*. Obtenido de Revista de Contabilidad y Gestión: https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2313-29572021000300171&script=sci_arttext

Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1993). *Strategic cost management: The new tool for competitive advantage*. New York: Free Press.

- Sharma, S. K. (2023). *Evaluating the efficiency of activity-based costing in modern manufacturing enterprises*. Obtenido de International Journal for Multidisciplinary Research: <https://www.ijfmr.com/papers/2023/5/17829.pdf>
- Shields, M. D., & Young, S. M. (1995). Factors influencing the performance of activity-based costing teams. *Journal of Management Accounting Research*, 17–34.
- Sparavigna, A. C. (noviembre de 10 de 2024). *arXiv*. Obtenido de Timekeeping at Akhet Khufu, as shown by the Diary of Merer: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2411.08061>
- SurveySparrow. (2023). *Descriptive research 101: Definition, methods and examples*. Obtenido de SurveySparrow: <https://surveysparrow.com/blog/descriptive-research-101-the-definitive-guide/>
- Susilowati, E. (2023). *Cost Management and Strategic Decision Making: The Role of Managerial Accounting*. Obtenido de Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi: <https://doi.org/10.57178/atestasi.v6i1.855>
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Usman, M., Mahmuda, S. R., Mansa, C. N., Asri, F. Z., & Mediaty, I. (2023). *Implementation activity-based costing & time-driven activity-based costing: A systematic literature review*. Obtenido de Journal of Digital Economics and Business: <https://doi.org/10.55927/ministal.v2i4.7113>
- Waters, H., Abdallah, H., & Santillán, D. (2001). Application of activity-based costing (ABC) for a Peruvian NGO health care provider. *International Journal of Health Planning and Management*, 3–18.

ANEXOS

Anexo 1. Aprobación de la empresa para la realización del proyecto

Ambato, julio 7, 2025



MAGÍSTER
Fredy Leonardo Ibarra Sandoval
DIRECTOR
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Presente

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo. La presente es para informar que se aprueba que la señorita estudiante WENDY DAYANA RAMIREZ BAÑO, con cédula 0503724007, de la carrera de Contabilidad y Auditoría, realice el proyecto de investigación titulado "Modelo y Procedimiento de Gestion de costos basado en actividades de la empresa Creaciones MFN" en esta institución.

Sin otro particular, reitero mis sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,



Fredi Moisés Ramírez Ayala
Representante de Creaciones MFN

Anexo 2. Encuesta para colaboradores de CREACIONES MFN.Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**Escuela de Administración de Empresas****Carrera de Contabilidad y Auditoría****Tema de proyecto de investigación: MODELO Y PROCEDIMIENTO DE
GESTIÓN DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES DE LA EMPRESA
“CREACIONES MFN”****ENCUESTA PARA OPERARIOS DE CREACIONES MFN****“Diagnóstico empresarial”**

Estimados operarios, la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación académico en la “Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato”.

La encuesta tiene como propósito recabar información sobre el estado actual de la empresa CREACIONES MFN.

Al momento que se lea cada pregunta, por favor prestar atención con la finalidad de que la respuesta sea confiable. La información que se obtiene a partir de su aplicación se utiliza para desarrollar el modelo y procedimiento de costos basado en actividades de la empresa, enfocado en la toma de decisiones.

Objetivo: Obtener datos sobre el uso de recursos y el control de costos que perciben los operarios en las etapas de corte, confección y almacenamiento, a fin de sustentar el diseño de un sistema de costeo basado en actividades

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar. Es un cuestionario de respuestas cerradas, así que por favor trate de contestar de manera consciente y objetiva.

Tema de proyecto de investigación: MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES DE LA EMPRESA “CREACIONES MFN”

Objetivo general: Proponer un modelo y procedimiento de gestión y costos basado en la actividad para la mejora de la información y la toma de decisiones en “Creaciones MFN”.

Idea a defender: La propuesta de un modelo y procedimiento de gestión de costos basado en actividades, contribuye a la mejora de toma de decisiones en la empresa Creaciones MFN.

Le agradecemos se digne en contestar el cuestionario consignado con una “X” en el casillero de su preferencia. Lea detenidamente las preguntas y responda de acuerdo con las características de su empresa.

En una escala del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 5 (Totalmente de acuerdo), seleccione la categoría a la cuál usted está conforme, con respecto a cada pregunta.

Preguntas	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Modelo de Gestión de Costos Basado en Actividades					
1. Uso siempre una hoja o cuaderno para registrar cuántas prendas realizo diariamente.					
2. En mi trabajo alguien lleva control del tiempo que dedico a cada actividad.					
3. Conozco cuánto tiempo me toma hacer una prenda desde que comienzo hasta que la termino.					
4. Me han dado capacitaciones para realizar mis tareas de manera más rápida y sencilla.					
5. He recibido instrucciones sobre cómo evitar el desperdicio de materiales cuando hago mi trabajo.					
6. Entiende cómo su trabajo influye en el costo de cada prenda.					

7. Se siente con confianza para proponer ideas que ahorren tiempo o material.					
8. Puede terminar su tarea diaria sin que le falten piezas.					
9. Recibe explicaciones claras cuando cambian los modelos o tallas que va a producir.					
10. Le resulta sencillo anotar los datos que le piden (piezas hechas).					

Procedimiento de Gestión de Costos Basado en Actividades					
1. Tengo un registro sencillo donde puedo anotar cada actividad que realizo en el día.					
2. Siempre hay alguien que revisa si hago mis tareas en el orden indicado.					
3. Me informan claramente la cantidad promedio de prendas que debo terminar cada día.					
4. Al comenzar el día sé exactamente cuál tarea debo hacer primero.					
5. Realizo mis tareas siempre en los mismos pasos, sin cambiar mucho la forma de hacerlas.					
6. Sé a quién debo preguntar si no entiendo cómo realizar una tarea.					
7. Tengo en mi lugar de trabajo una guía fácil sobre cómo hacer mis tareas.					
8. Nunca he tenido problemas o dudas sobre cómo debo realizar mi trabajo.					
9. Me parece fácil seguir el procedimiento indicado para confeccionar las prendas.					
10. Constantemente me dan consejos útiles para mejorar y hacer más sencillo mi trabajo.					

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 3. Formato de ficha de validación de la encuesta para los colaboradores de CREACIONES MFN.

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES DE LA EMPRESA “CREACIONES MFN”

Estudiante: Wendy Ramírez Fecha:05/19/2025

Instrucciones:

Revisado y analizado el instrumento de recolección de información “Encuesta para los **operarios** de CREACIONES MFN para determinar el estado actual de la empresa” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad							
Congruencia							
Redacción							
Orden							
Presentación del instrumento							
Pertenencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación							

Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación									
Total Parcial									
Total									

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje

Escala			(X)
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido – Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	

Nombre del experto:	
Formación Académica:	
Firma:	

Anexo 4. Formato de ficha de validación de la encuesta para los colaboradores de CREACIONES MFN 1.

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES DE LA EMPRESA "CREACIONES MFN"

Estudiante: Wendy Ramírez

Fecha: 05/19/2025

Instrucciones:

Revisado y analizado el instrumento de recolección de información "Encuesta para los **operarios** de CREACIONES MFN para determinar el estado actual de la empresa " y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugere ncia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					x		
Congruencia					X		
Redacción					x		
Orden					X		
Presentación del instrumento					x		
Pertenencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					X		
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación					X		
Total Parcial					35		
Total	35						




Calificación del Instrumento:

UATD - Universidad Autónoma de Tlaxcala
 Cultivando a la familia académica

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35	100%

Escala			(X)
No válido – Refomular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido – Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	

Nombre del experto:	Verónica Peñaloza López		
Formación Académica:	Dra. en Contabilidad. PhD.		
Firma:			

Anexo 5. Formato de ficha de validación de la encuesta para los colaboradores de CREACIONES MFN 2.

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES DE LA EMPRESA "CREACIONES MFN"

Estudiante: Wendy Ramírez

Fecha: 05/19/2025

Instrucciones:

Revisado y analizado el instrumento de recolección de información "Encuesta para los **operarios** de CREACIONES MFN para determinar el estado actual de la empresa " y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:


Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugere ncia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					x		
Congruencia				x			
Redacción					x		
Orden				x			
Presentación del instrumento					x		
Pertenencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación				x			
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación				x			
Total Parcial					35		
Total	35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35	100%

Escala			(X)
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido – Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del experto:	Jose Luis Viteri Medina
Formación Académica:	Dr. Contabilidad y Auditoría, Mg. Contabilidad de Costos
Firma:	

Anexo 6. Formato de ficha de validación de la encuesta para los colaboradores de CREACIONES MFN 3.

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES DE LA EMPRESA "CREACIONES MFN"

Estudiante: Wendy Ramírez

Fecha: 05/19/2025

Instrucciones:

Revisado y analizado el instrumento de recolección de información "Encuesta para los operarios de CREACIONES MFN para determinar el estado actual de la empresa y la gestión de costos" además de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5


Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X	Las preguntas se plantean de manera imparcial	Ninguna
Congruencia				X		Realice preguntas de información pueden ser relevantes para relacionar con las variables de estudio.	Mejore
Redacción					X	Buena sintaxis, pero siempre se puede mejorar enfoque	Ninguna
Orden					X	Orden adecuado	Ninguna
Presentación del instrumento					X	Buena presentación, pero siempre se puede mejorar enfoque	Ninguna
Pertenencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					X	Existe pertinencia	Ninguna

Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación				X	Recomiendo al final de las preguntas de cada variable ubicar. Comente sus respuestas:, con esto también realizamos 2 preguntas de tipo abiertas, para enriquecer información de cada una de las variables	Mejore
Total Parcial				8		
Total				33		

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
33	94%

Escala			(X)
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido – Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Ing. Franklin Pacheco
Formación Académica:	Magister Ejecutivo en Dirección de Empresas, con énfasis en Gerencia Estratégica
Firma:	

Anexo 7. Certificado de aprobación de trabajo junto con el gerente de CREACIONES MFN.

Ambato, 3 de julio del 2025



PhD. Verónica Peñaloza

Reciba un cordial y atento saludo de la empresa textil “CREACIONES MFN”. Certifico que la estudiante Wendy Dayana Ramírez Baño con cédula de identidad 050372400-7 de octavo semestre de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO, en conjunto con el gerente de la empresa realizó el levantamiento de información de los procesos además de la información de sobre los costos indirectos de fabricaciones.

Es todo lo que puedo certificar en cuanto a la verdad. Nos despedimos de usted no sin antes expresarles nuestros sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente,

Fredi Moisés Ramírez Ayala
Representante de Creaciones MFN