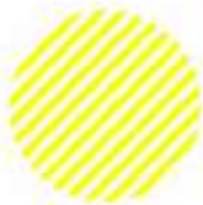


CAPÍTULO 14

Optimización de la asignación de costos en la empresa American Sport mediante la implementación del Costeo Basado en Actividades (ABC)

Jessica Paola Aucancela-Guagcha
Catherine Jessenia Centeno-Árévalo
Nelva Lorena Rodríguez-Rodríguez
Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña



OPTIMIZACIÓN DE LA ASIGNACIÓN DE COSTOS EN LA EMPRESA AMERICAN SPORT MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)

OPTIMIZATION OF COST ALLOCATION IN THE AMERICAN SPORT COMPANY THROUGH THE IMPLEMENTATION OF ACTIVITY BASED COSTING (ABC).

Jessica Paola Aucancela-Guagcha
jessica.aucancela.35@est.ucacue.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0002-3677-5425>

**Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador
Unidad Académica de Posgrado**

Catherine Jessenia Centeno-Arévalo
catherine.centeno.06@est.ucacue.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0001-2000-758X>

**Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador
Unidad Académica de Posgrado**

Nelva Lorena Rodríguez-Rodríguez
nlrodriguezr82@est.ucacue.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0002-5765-3339>

**Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador
Unidad Académica de Posgrado**

Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña
lenyn.vasconez@ucacue.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9258-3255>

**Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador
Unidad Académica de Posgrado**

Cita del capítulo:

Aucancela-Guagcha, J., Centeno-Arévalo, C., Rodríguez-Rodríguez, N., & Vásconez-Acuña, L. (2024). Optimización de la asignación de costos en la empresa American Sport mediante la implementación del costeo basado en actividades (ABC). En Erazo-Álvarez, J., & Narváez-Zurita, C. (Eds.). *Transitar desde los estudios de posgrado en la investigación multidisciplinar científica*. Fondo Editorial Perspectivas Globales.

RESUMEN

El estudio en American Sport se centró en optimizar la asignación de costos mediante la implementación del Costeo Basado en Actividades (ABC). Este método de contabilidad de gestión se utilizó para asignar eficientemente los recursos a productos, servicios, clientes y proveedores, basándose en las actividades que consumen recursos indirectamente. La pandemia del Covid-19 en 2020 impulsó a American Sport a revisar estratégicamente su estructura, consolidando su posición en el mercado deportivo. Utilizando el análisis FODA, se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, brindando una visión clara de su operación. La implementación del ABC permitió una asignación más precisa de costos, ofreciendo una visión detallada y una toma de decisiones más informada. Los resultados mostraron que el ABC facilita la generación de medidas financieras y no financieras, mejorando la evaluación del rendimiento operacional. El ABC se destacó como una herramienta clave para optimizar recursos y fortalecer la competitividad de American Sport en un entorno globalizado.

Palabras clave: Costos; productos; decisiones; finanzas; rendimiento.

ABSTRACT

The study at American Sport focused on optimizing cost allocation by implementing Activity Based Costing (ABC). This management accounting method was used to efficiently allocate resources to products, services, customers, and suppliers based on activities that indirectly consume resources. The Covid-19 pandemic in 2020 prompted American Sport to strategically review its structure, consolidating its position in the sports market. Using SWOT analysis, strengths, weaknesses, opportunities and threats were identified, providing a clear vision of its operation. The implementation of ABC allowed for a more accurate cost allocation, providing a detailed vision and more informed decision making. The results showed that ABC facilitates the generation of financial and non-financial measures, improving the evaluation of operational performance. ABC was highlighted as a key tool for optimizing resources and strengthening American Sport's competitiveness in a globalized environment.

Key words: Costs; products; decisions; finance; performance.

INTRODUCCIÓN

Al costeo basado en actividades ABC se lo considera como una herramienta de la contabilidad de gestión, contribuyendo a la toma de decisiones, también es una propuesta metodológica confiable, esta iniciativa surge de la necesidad de asignar con eficiencia los recursos a diversos aspectos de costeo, como productos, servicios, clientes o proveedores, reconociendo que no todos estos elementos consumen recursos de forma directa, sino que lo hacen a través de actividades. Por lo tanto, se propone distribuir los costos indirectos según el desempeño de las actividades realizadas en la empresa, lo que permite una asignación más precisa y justa de costos a los diferentes objetos de costo. Esto implica evaluar tanto el rendimiento de las actividades como los costos de los productos o servicios en función del consumo de estas actividades (Moncada et al., 2022).

Así mismo, Kaplan y Cooper (citado en Moncada et al., 2022) destacan los beneficios de la aplicación del costeo ABC, entre los cuales se incluyen:

1. Analiza otros objetos del costo, además de los productos de fabricación.
2. Indica los costos variables a largo plazo del producto.
3. Produce medidas financieras y no financieras, que sirven para la gestión de costos y para la evaluación del rendimiento operacional.
4. Ayuda a la identificación y al comportamiento de los costos y de esta forma tiene el potencial para mejorar.

En el mundo empresarial actual, la gestión de costos es decisiva y muchas empresas han optado por el sistema de costos basado en actividades. Este guía eficiente les permite analizar de manera detallada los costos asociados a las actividades realizadas, en el sector de servicios. Al entender estos aspectos económicos, las empresas pueden tomar decisiones más informadas y acertadas (Ramos et al., 2020).

Los elementos del costeo ABC se identifican mediante un análisis detallado y una agrupación precisa de las actividades según su intervención en los productos. Este análisis considera el nivel de repetición de las actividades, ya sean primarias o secundarias, y su impacto en el producto, el lote de producción, o el proceso en general. Es recomendable utilizar el concepto de cadena de valor para determinar las actividades clave del negocio. A partir de este análisis, se pueden tomar decisiones informadas sobre cada actividad, en función de su contribución al valor del producto.

También, se debe determinar la inversión de la organización en cada actividad en relación con los insumos y recursos utilizados, lo que ayuda a identificar los servicios y clientes más relevantes. Esto permite evaluar si las actividades realizadas reciben una contraprestación adecuada y si los procesos son realmente necesarios y eficientes (Moncada et al., 2022).

Los sistemas de contabilidad de costos proporcionan datos precisos, necesarios y comparables para el control de la gestión, lo que facilita la creación de estrategias adaptadas al cambiante panorama empresarial. Estas técnicas de gestión no solo ayudan a reducir o disminuir, sino que también mejoran la toma de decisiones, promoviendo así un entorno competitivo (Pincay et al., 2019).

Ante los cambios en el mercado como la competencia, globalización, precio, calidad, las empresas han dedicado recursos a la tecnología y a la gestión empresarial, con el objetivo de orientar sus operaciones hacia la obtención de una ventaja competitiva fundamentada en la eficiencia de recursos. La implementación del sistema de costos basado en actividades (ABC), a más de ofrecer una ventaja competitiva, también podría servir como un mecanismo de supervisión y mejora constante para las pequeñas y medianas empresas (Pincay et al., 2019).

Los beneficios del método de costeo basado en actividades contrastan con los enfoques convencionales, ofreciendo una mayor precisión al atribuir los costos a los productos o servicios. Esto proporciona a los responsables una mejor orientación para la toma de decisiones empresariales. Las principales ventajas de adoptar el costeo basado en actividades son: determinación más exacta de los costos de los productos o servicios, lo que brinda mayor relevancia y beneficio para la empresa. Información más precisa que facilita la toma de decisiones óptimas. Identificación más detallada de los costos indirectos de fabricación (CIF) y su asignación al objeto de costo correspondiente (Vásquez et al., 2021).

El sistema de costeo basado en actividades (ABC) ofrece un mayor control y precisión en la gestión y determinación de los costos. Identifica cada actividad que agrega valor al proceso, permitiendo la integración eficiente con otros procesos y eliminando aquellas actividades que no generan valor. Esto conduce a la reducción de los costos indirectos y directos, resultando en un aumento de las ganancias para la empresa, el ABC analiza de manera detallada cada actividad involucrada en la producción, lo que permite una asignación más correcta de los costos indirectos de fabricación (CIF). Esto mejora el desarrollo productivo empresarial, ya que los responsables cuentan con información más precisa sobre los costos de producción para la toma de decisiones.

En este sentido, los individuos involucrados en el proceso productivo y la toma de decisiones, como gerentes y responsables de áreas administrativas, financieras y de producción, requieren información precisa sobre los costos de producción. Esto es esencial para examinar la interrelación entre los distintos subsistemas empresariales y tomar decisiones informadas (Casanova et al., 2021). Cabe destacar que el gasto relacionado con la producción representa una

de las variables más influyentes en cualquier empresa, ya que es la única que la organización puede regular, dado que los precios están determinados por el mercado (Casanova et al., 2021).

La gestión en una empresa de producción se ve influenciada por la información disponible para su planificación y control. Al analizar los procesos de forma individual y proporcionar la información requerida, se reduce el costo asociado a errores o no conformidades. Estos procesos que agregan valor son responsables de la producción y generación de información para satisfacer las necesidades de los clientes (Casanova et al., 2021).

El principal desafío de la implementación del ABC es optimizar los recursos, identificando actividades innecesarias y haciendo un buen uso del tiempo. El objetivo es respaldar a las pequeñas y medianas empresas en la mejora de su salud financiera mediante la adopción de sistemas de costos más efectivos, proporcionando información detallada sobre los costos internos y asistiendo en la formulación de estrategias de fijación de precios más competitivas y adaptadas al mercado (Porporato & Tiepermann-Recalde, 2021).

De esta manera, se desafían las actividades y los costos de soporte al implementar el método ABC. Al comprender el costo real del producto, podemos mejorar la rentabilidad de la empresa u organización. La rentabilidad juega un papel importante en la vida empresarial, ya que indica la eficacia en la utilización de los recursos, tanto financieros como materiales. Por lo tanto, se puede afirmar que una empresa eficiente es aquella que gestiona su negocio y administra sus recursos financieros de manera óptima para obtener ventajas competitivas. En este sentido, la implementación del costeo basado en actividades contribuye al aumento de las ganancias. Esto se logra al tomar decisiones acertadas y gestionar los costos para reducirlos. Para aumentar las ganancias, es esencial reducir los costos mientras se incrementan los ingresos por la venta de productos o servicios. Utilizar el costeo ABC permite gastar menos y obtener mayores ganancias (Chamorro & Águila, 2020).

La implementación del sistema de costeo basado en actividades (ABC) en una empresa requiere una secuencia adecuada de recopilación de datos, fundamental para garantizar un buen control de los recursos, por lo tanto, debe seguir los siguientes pasos:



Figura 1. *Proceso de recopilación de datos para la implementación ABC.*

Nota. La implementación del Costeo Basado en Actividades (ABC) necesita comprender la estructura organizativa y definir actividades importantes, eliminando las actividades no apreciables (Chamorro & Águila, 2020).

La implementación del sistema de costeo basado en actividades (ABC) en una empresa implica un proceso estructurado. Primero, se debe familiarizar con la estructura organizativa y elaborar un diagrama de flujo de procesos para definir las actividades y reconocer los controladores de costos. El objetivo es identificar y eliminar las actividades que no generan valor, así como reconocer los recursos subutilizados y calcular su nivel de utilización. Todo esto permite calcular con mayor precisión el precio de fabricación del producto, considerando todos los costos involucrados en su producción, optimizando así los procesos y recursos empresariales (Chamorro & Águila, 2020). Cabe destacar que la implementación exitosa del ABC requiere de un sólido programa de educación y capacitación del personal. La filosofía detrás de este sistema reconoce que la formación en Costeo ABC representa una planificación estratégica destinada a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados, alineándolos con los objetivos organizacionales deseados. Este proceso implica adquirir conocimientos y desarrollar habilidades acordes a las metas establecidas (Velarde, 2020).

La capacitación del personal es fundamental en la gestión de una empresa, pues facilita la mejora del rendimiento laboral y el desarrollo de habilidades y conocimientos en los empleados. Se fomenta una estrategia para asegurar que las inversiones en formación estén alineadas con los objetivos corporativos, evitando la pérdida de recursos en programas de capacitación que no aporten al crecimiento del negocio, tal como se ejemplifica en la Figura 2.



Figura 2. Modelo de la evolución estratégica de capacitación.

Nota. La capacitación continua mejora el desempeño del personal, adaptándolos a cambios laborales y desarrollando habilidades para funciones actuales (Bohlander & Snell Scott, 2018).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La implementación del Costeo ABC en American Sport, dedicada a la confección de camisetas básicas, ofrece una visión más detallada de los costos asociados a las actividades realizadas. Este enfoque permite una asignación más precisa de recursos a través de una distribución basada en el rendimiento de las actividades, lo que mejora la toma de decisiones y la gestión de costos. Los beneficios del ABC, incluyen un análisis amplio de los costos, la identificación de variables a largo plazo, generación de medidas financieras y no financieras para la gestión, evaluación del rendimiento operacional. En el contexto empresarial actual, donde la gestión de costos es importante, el ABC se presenta como una herramienta valiosa para mejorar la eficiencia y la competitividad, en empresas de producción como American Sport.

Reseña histórica

American Sport nace como un emprendimiento el 10 de enero de 1994 en la ciudad de Riobamba, fundado por los propietarios Alfredo Vilema y Elvia Satán.

Con el objetivo de generar ingresos y satisfacer las necesidades del mercado, la empresa se instaló inicialmente en Riobamba. Sin embargo, a finales de la década de los 90, el país atravesó una grave crisis debido a la dolarización y la llegada de productos extranjeros (chinos y peruanos) a precios muy bajos en comparación con los productores nacionales. Ante esta situación, los propietarios decidieron abrir un punto de venta en una de las zonas comerciales más concurridas de la ciudad de Guayaquil, ofreciendo nuevos productos de calidad y siendo pioneros en el servicio de bordado computarizado. Estas estrategias han permitido que la microempresa se mantenga vigente en el mercado hasta la actualidad.

En el año 2020, como consecuencia de la pandemia del Covid-19, la empresa sufrió una disminución en sus ingresos. Esta situación motivó a la segunda generación de la familia Vilema Satán a profesionalizar las áreas estratégicas de la organización, canalizando esta visión a través de un incremento de capital.

Diagnóstico situacional

Tabla 1. FODA.

Fortalezas	Oportunidades
30 años de experiencia en el negocio.	Demanda de consumos a empresas con triple impacto (generación Z y Millenials).
Atención al cliente en punto de venta (imagen visual del local más la actitud de los asesores de venta).	Especialización en tres segmentos de mercado: moda, comerciantes y corporativos.
Producto de calidad basado en materia prima y acabados.	Ser el principal proveedor de productos con marca blanca para emprendedores que tienen su propia marca.
Amplio conocimiento operativo.	Alianzas público -privada en temas de formación dual y con visión humano -céntrica.
Instalaciones propias para la operación en Riobamba.	Crecimiento en la demanda de productos sostenibles y sustentables.
Herramientas digitales para ventas.	Nuevos proveedores locales de materia prima.
Debilidades	Amenazas
Modelo comercial empírico	Cambios constantes en las normativas del SRI.
Falta de estrategias de marketing mix	Poca valoración del oficio de costura.
Precios altos para uniformes escolares estructura de costos alta	Variación de tono por cada remesa
Informalidad en la comunicación interna	Alta competencia en el sector de punto de ventas
Débil cultura organizacional y planificación	Inestabilidad política, económica y social
Falta de aprovechamiento de la capacidad de producción	Especulación de precios

Nota. La tabla describe las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de American Sport fuente (American Sport, 2024).

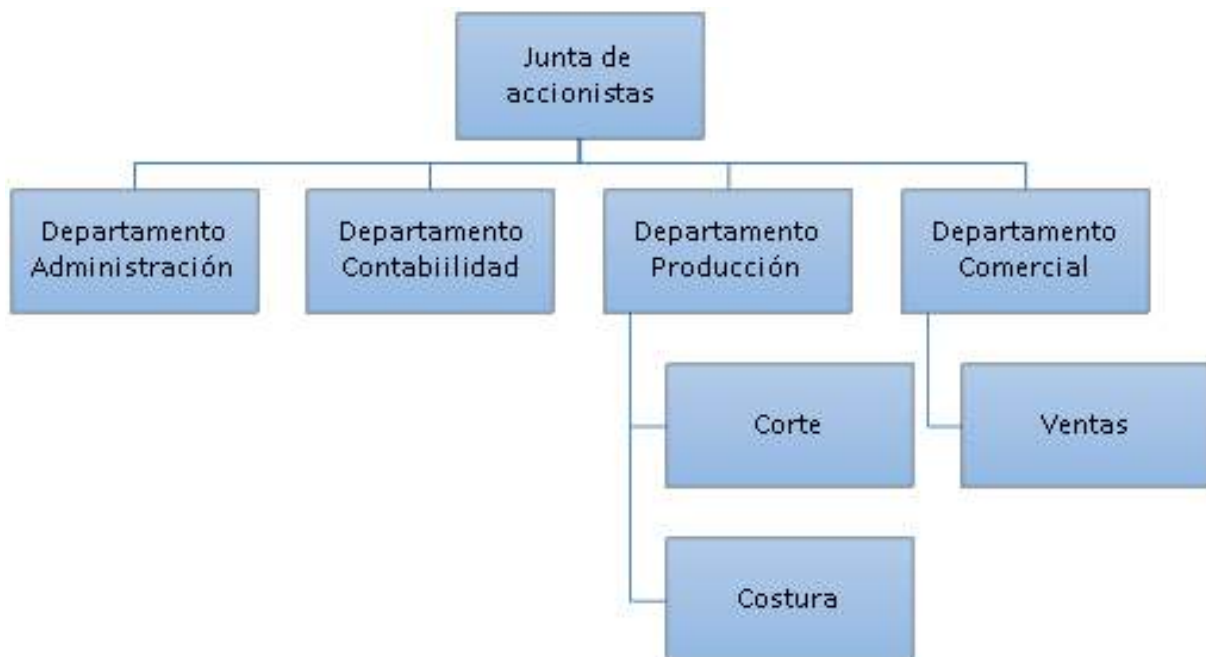


Figura 3. Estructura organizacional

Nota. La figura 3 muestra los diferentes niveles jerárquicos de American Sport fuente (American Sport, 2024).

Junta de accionistas: Órgano de gobierno encargado de establecer la visión, misión y estrategias de la empresa familiar. Está integrado por miembros de la familia Vilema Satán, quienes son los responsables de la toma de decisiones.

Administración: Conformado por la segunda generación de la familia, este departamento es el encargado de la gestión general de la empresa, incluyendo la planificación, organización, coordinación y control de las actividades.

Contabilidad: Liderado por la contadora, este departamento se encarga de registrar, controlar y analizar las transacciones financieras de la empresa. Además, prepara informes contables y financieros que permiten planificar la producción en función de los ingresos y gastos.

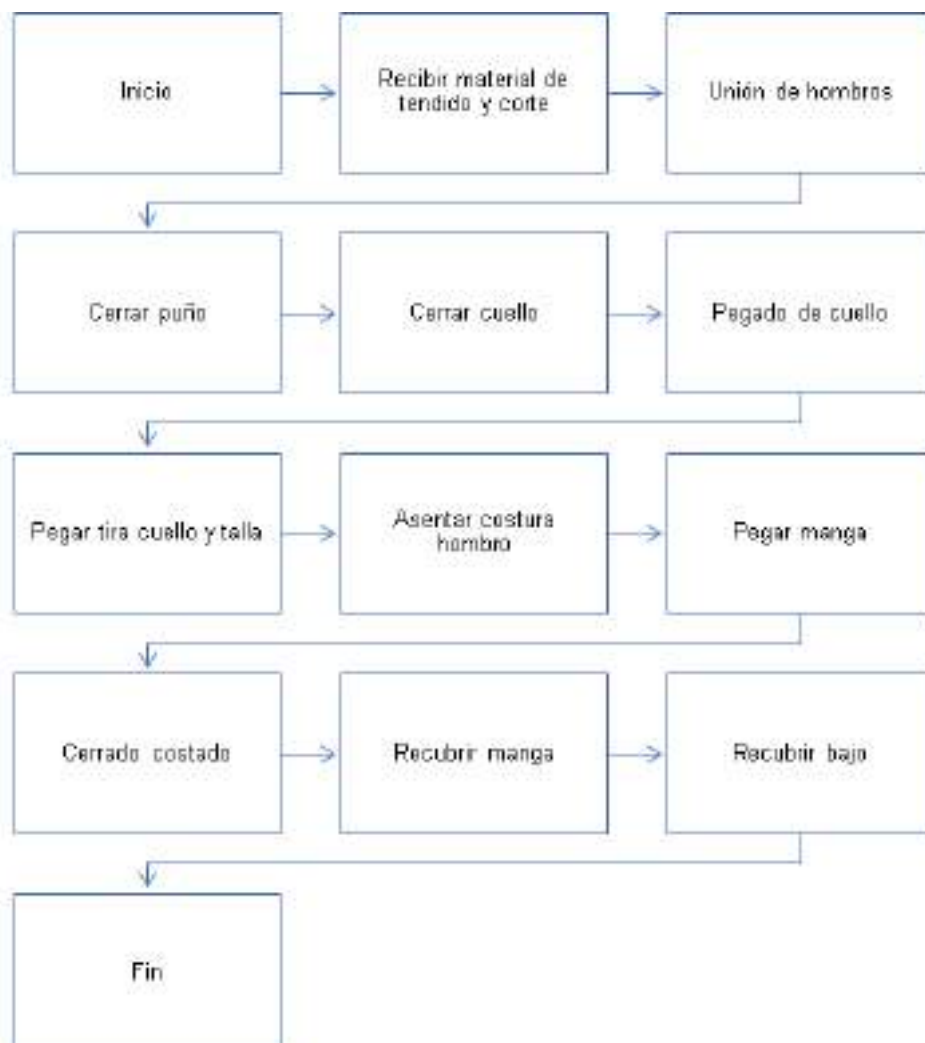
Producción: Este departamento se encarga de la fabricación de los productos de la empresa, coordinando las actividades de corte, costura y otras etapas del proceso productivo.

Comercialización: Responsable de promover y vender los productos de la empresa, gestionando las relaciones con los clientes y buscando oportunidades de negociación.

El proceso de producción en American Sport comprende varias etapas:

- Recepción del material proveniente del proceso de tendido y corte.
- Unión de las piezas delanteras y traseras de la prenda en la zona de los hombros.
- Cosido para cerrar los puños de las mangas y el cuello de la prenda.
- Fijación del cuello a la prenda mediante pegado, colocación y fijación de la tira del cuello y la etiqueta de talla.
- Refuerzo de la costura en la zona del hombro, fijación de las mangas y cierre de los costados de la prenda.
- Aplicación de un recubrimiento estético a las mangas y al bajo de la prenda para un acabado profesional.
- Finalizada la producción, la prenda está lista para ser comercializada.

Figura 4. Proceso de confección en CR de camiseta algodón



Nota. Proceso de la confección fuente (American Sport, 2024).

Propuesta del procedimiento para la determinación del coste basado en actividades en American Sport

a) Esquema del procedimiento de costeo:

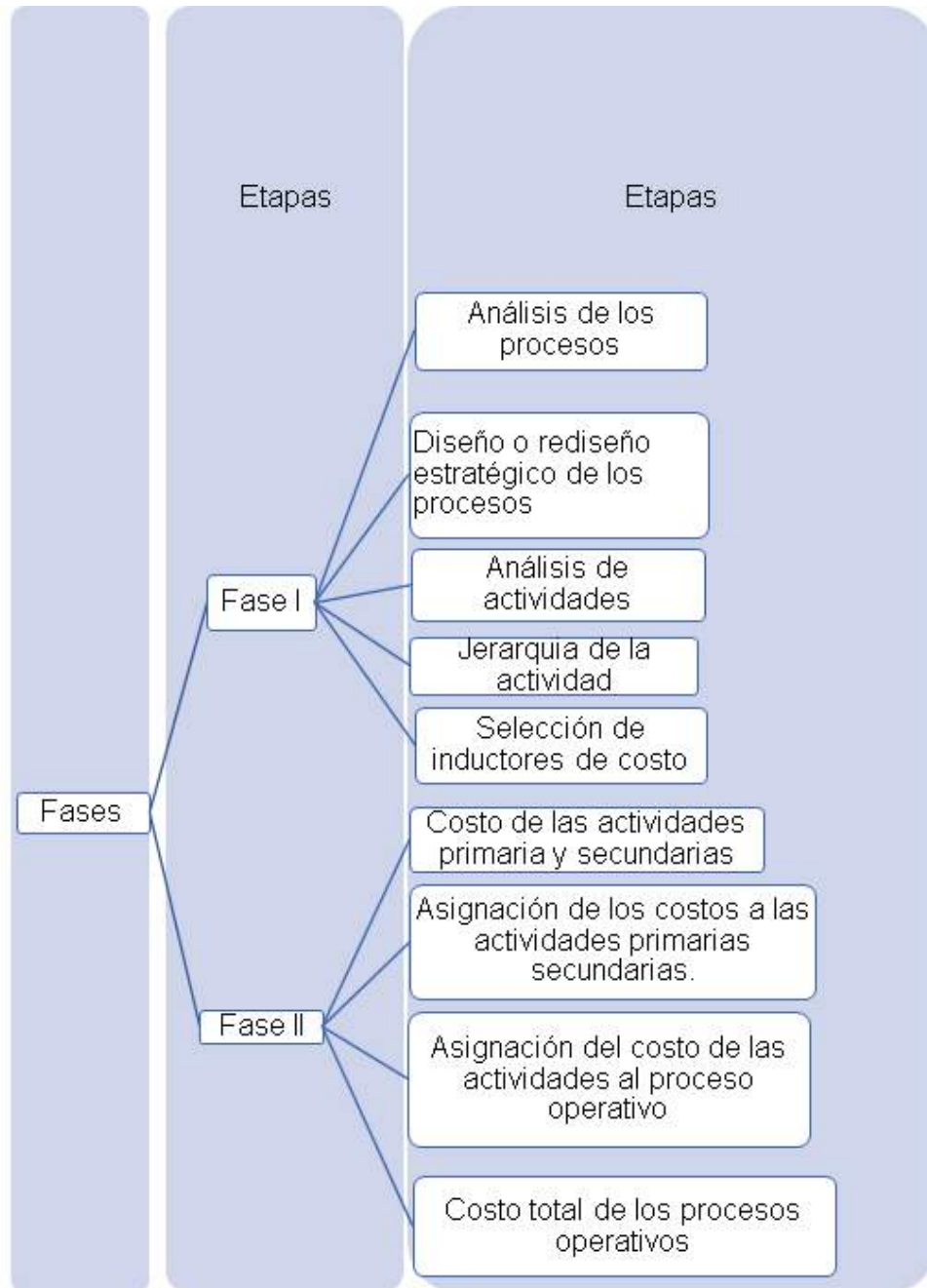


Figura 5. Propuesta del procedimiento para la determinación del coste basado en actividades en American Sport

Nota. La figura 5 describe el procedimiento de determinación de los costos basados en actividades, las competencias básicas, genéricas y específicas de los contadores en American Sport.

b) Gestión de procesos y actividades

Tabla 2. *Gestión de procesos y actividades de planificación del diseño en American Sport*

Proceso:		Planificación y diseño			
Nombre de la actividad:		Planificación y diseño			
Descripción de la actividad:		Realiza el respectivo diseño de la camiseta			
Objetivos de la actividad:		Definir la cantidad de tela e insumos a utilizarse para la elaboración de la camiseta.			
Tareas:		• Recepción del pedido. • Verificación del stock en tela., cuello y puños. • Cálculo respectivo. • Envío de la solicitud a corte			
Frecuencia en el mes	Recursos necesarios	Cantidad unitaria	Tiempo de ejecución de la actividad	Cantidad de personas implicadas	Limitaciones para ejecutar la actividad con eficiencia
4	Computadora	1	1 hora	1	Falta de un sistema más eficiente.
	Cuaderno	1			
	Calculadora	1			
	Boceto	1			
	Términos de importantes a definir				

Nota. La tabla 2 describe la gestión de procesos y actividades de los procesos de planificación del diseño en American Sport.

Tabla 3. *Gestión de procesos y actividades de planificación del corte en American Sport*

Proceso:		Corte			
Nombre de la actividad:		Corte de la tela			
		Realizar el respectivo corte de la tela.			
Objetivos de la actividad:		Realizar los cortes precisos para evitar desperdicio de tela			
Tareas:		• Colocación de la tela en el rodillo • Tendido de la tela en la mesa • Trazo de los moldes sobre la tela • Mediante la cortadora eléctrica se procede a cortar			
Frecuencia en el mes	Recursos necesarios	Cantidad unitaria	Tiempo de ejecución de la actividad	Cantidad de personas implicadas	Limitaciones para ejecutar la actividad con eficiencia
22	Moldes de corte	1	1 hora	1	Diferentes tamaños de tela
	Tiza				
	Cortadora eléctrica	1	5 horas		
	Mesa de cortar	1			
	Rodillo	1			
	Términos de importantes a definir				

Nota. La tabla 3 describe la gestión de procesos y actividades de los procesos del corte en American Sport.

Tabla 4. *Gestión de procesos y actividades de la confección American Sport*

Proceso:		Confección			
Nombre de la actividad:		Confección de la camiseta.			
Descripción de la actividad:		Realizar la confección de la camiseta.			
Objetivos de la actividad:		Confeccionar la camiseta para obtener un producto de calidad.			
Tareas:		• Recibir material de tendido y corte. • Unión de hombros • Cerrar puño • Cerrar cuello • Pegado de cuello • Pegar tira cuello y talla • Asentar costura hombro • Pegar manga • Cerrado costado • Recubrir manga • Recubrir bajo • Pulido			
Frecuencia en el mes	Recursos necesarios	Cantidad unitaria	Tiempo de ejecución de la actividad	Cantidad de personas implicadas	Limitaciones para ejecutar la actividad con eficiencia
22	Máquinas	1	8 hora	2	Deficiente sistema de determinación del stock de los insumos
	Hilos	1	8 horas	2	
	Puños	2			
	Tira de cuello	1			
	Mangas	2			
	Talla	1			
	Términos importantes a definir				

Nota. La tabla 4 describe la gestión de procesos y actividades de los procesos de la confección en American Sport.

Tabla 5. *Gestión de procesos y actividades del empaque en American Sport*

Proceso:		Empaque			
Nombre de la actividad:		Empaque del pedido			
Descripción de la actividad:		Realizar el empaque para la respectiva venta			
Objetivos de la actividad:		Empacar el pedido respectivo para su posterior venta.			
Tareas:		• Recibir material de la confección. • Doblar la camiseta. • Colocar dentro de la funda. • Colocar en el saco. • Envío a la tienda para la venta.			
Frecuencia en el mes	Recursos necesarios	Cantidad unitaria	Tiempo de ejecución de la actividad	Cantidad de personas implicadas	Limitaciones para ejecutar la actividad con eficiencia
22	Fundas	1	2 hora	1	Existe posibilidad de robo en el trayecto de entrega a la tienda.
	Sacos	1	2 horas	1	
	Términos importantes a definir				

Nota. La tabla 5 describe la gestión de procesos y actividades de los procesos del empaque en American Sport.

Tabla 6. *Gestión de procesos y actividades del envío producto terminado en American Sport*

Proceso:		Venta de producto			
Nombre de la actividad:		Venta de producto			
Descripción de la actividad:		Realizar la venta del producto según el respectivo pedido.			
Objetivos de la actividad:		Vender el producto de acuerdo a la orden del pedido.			
Tareas:		• Verificar la cantidad de acuerdo con la orden de pedido • Venta del producto			
Frecuencia en el mes	Recursos necesarios	Cantidad unitaria	Tiempo de ejecución de la actividad	Cantidad de personas implicadas	Limitaciones para ejecutar la actividad con eficiencia
22	Fundas	1	2 hora	1	Existe posibilidad de robo en el trayecto de entrega a la tienda.
	Términos de importantes a definir				

Nota. La Tabla 6 describe la gestión de procesos y actividades relacionadas con el envío del producto terminado en American Sport.

Tabla 7. *Gestión de procesos y actividades del envío producto terminado en American Sport*

Proceso:		Venta de producto			
Nombre de la actividad:		Venta de producto			
Descripción de la actividad:		Realizar la venta del producto según el respectivo pedido.			
Objetivos de la actividad:		Vender el producto de acuerdo a la orden del pedido.			
Tareas:		• Verificar la cantidad de acuerdo con la orden de pedido • Venta del producto			
Frecuencia en el mes	Recursos necesarios	Cantidad unitaria	Tiempo de ejecución de la actividad	Cantidad de personas implicadas	Limitaciones para ejecutar la actividad con eficiencia
22	Fundas	1	2 hora	1	Existe posibilidad de robo en el trayecto de entrega a la tienda.
	Términos de importantes a definir				

Nota. La tabla 7 describe la gestión de procesos y actividades de la venta del producto terminado en American Sport.

b.1) Procesos relevantes de la empresa American Sport

No.	Nombre de los procesos relevantes
1	Planificación y diseño de la camiseta
2	Corte de la tela
3	Confección de la camiseta
4	Empaque del pedido
5	Compra de materia prima
6	Venta de mercadería

Tabla 8. *Matriz de procesos relevantes en American Sport*

Nota. La tabla 8 describe los procesos relevantes en American Sport.

b.2) Esquema de clasificación de procesos relevantes de la empresa American Sport:



Figura 6. Esquema de clasificación de procesos relevantes de la empresa American Sport.

Nota: la figura 2 describe el esquema de procesos relevantes en American Sport.

c) Diseño o rediseño estratégico de los procesos

Tabla 9. Ficha técnica del proceso operativo de “planificación y diseño”.

Ficha Técnica del Proceso Operativo de “planificación y diseño”		
Otros grupos de interés implicados:		
Diseñador		
Contenido del proceso:		
Inicio del proceso: Necesidad de un nuevo diseño de camiseta “PIQUE básica” unisex, color blanco, talla 38.		Fin del proceso: Diseño de acuerdo con las necesidades del cliente.
Subprocesos: Seleccionar el diseño		Actividades incluidas:
Procesos relacionados:	Subprocesos relacionados:	Actividades incluidas:
• Orden de compra MP (tela) • Gestión financiera • Orden de corte	-----	-----

Nota. La tabla 9 precisa el proceso operativo de planificación y diseño en American Sport para su mejor aplicación.

Tabla 10. *Ficha técnica del proceso operativo de “corte”.*

Ficha técnica del proceso operativo de “corte”		
Otros grupos de interés implicados: Cliente		
Contenido del proceso:		
Inicio del proceso: Orden de pedido, cortes de acuerdo al diseño, talla, cantidad solicitada.	Fin del proceso: Verificar la cantidad de cortes de acuerdo a la orden de pedido	
Subprocesos: • Tendido • Trazado • Corte de tela	Actividades incluidas:	
Procesos relacionados: • Orden de pedido • Gestión financiera	Subprocesos relacionados: -----	Actividades incluidas:

Nota. La tabla 10 precisa el proceso operativo de corte en American Sport para su mejor aplicación.

Tabla 11. *Ficha técnica del proceso operativo de “confección”.*

Ficha Técnica del Proceso Operativo de “confección”		
Otros grupos de interés implicados: Maquila		
Contenido del proceso:		
Inicio del proceso: Unión, cosido de piezas de acuerdo al requerimiento del diseño.	Fin del proceso: Producto terminado	
Subprocesos: • Recibir el material de corte • Unión de hombros • Cerrar puño, cuello • Pegado de cuello • Pegar tira cuello y talla • Asentar costura hombro • Pegar manga • Cerrado costado • Recubrir manga, bajo • Pulido	Actividades incluidas:	
Procesos relacionados: • Orden de pedido • Gestión financiera	Subprocesos relacionados: -----	Actividades incluidas:

Nota. La tabla 11 precisa el proceso operativo de confección en American Sport para su mejor aplicación.

Tabla 12. *Ficha técnica del proceso operativo de “empaquetado”.*

Ficha técnica del proceso operativo de “empaquetado”		
Otros grupos de interés implicados:		
Cliente		
Contenido del proceso:		
Inicio del proceso:		Fin del proceso:
Doblar y colocar en las fundas		Prenda empaquetada
Subprocesos:		Actividades incluidas:
Verificar talla y modelo		
Procesos relacionados:	Subprocesos relacionados:	Actividades incluidas:
- Orden de pedido - Gestión financiera	-----	

Nota. La tabla 12 precisa el proceso operativo de empaquetado en American Sport para su mejor aplicación.

Tabla 13. *Ficha técnica del proceso operativo de “envío producto terminado”.*

Ficha técnica del proceso operativo de “envío producto terminado”		
Otros grupos de interés implicados:		
Cliente		
Contenido del proceso:		
Inicio del proceso:		Fin del proceso:
Contar el lote de prendas		Envío del producto
Subprocesos:		Actividades incluidas:
Verificar la cantidad de acuerdo a la orden de pedido		
Procesos relacionados:	Subprocesos relacionados:	Actividades incluidas:
- Orden de pedido - Gestión financiera	-----	

Nota. La tabla 13 precisa el proceso operativo de envío en American Sport para su mejor aplicación.

Tabla 14. *Ficha Técnica del Proceso Operativo de “venta de producto”.*

Ficha técnica del proceso operativo de “envío producto terminado”		
Otros grupos de interés implicados:		
Cliente		
Contenido del proceso:		
Inicio del proceso:		Fin del proceso:
Ingreso de producto terminado		Salida del producto
Subprocesos:		Actividades incluidas:
Verificar la cantidad de acuerdo a la orden de pedido Venta del producto		
Procesos relacionados:	Subprocesos relacionados:	Actividades incluidas:
Orden de pedido Gestión financiera	-----	

Nota. La tabla 14 precisa el proceso operativo de envío en American Sport para su mejor aplicación.

d) Codificación de las actividades

Tabla 15. Codificación de las actividades.

Código	Actividades
(PD)	Planificación y diseño
(PDA)	-Subproceso de diseño
(PDA-1)	Seleccionar del mejor diseño
(PC)	Corte
(PCB)	-Subproceso de corte
(PCB-1)	Tendido
(PCB-2)	Trazado
(PCB-3)	Corte de tela
(PCN)	Confección
(PCNC)	-Subproceso de confección
(PCNC-1)	Recibir el material de corte
(PCNC-2)	Unión de hombros
(PCNC-3)	Cerrar puño, cuello
(PCNC-4)	Pegado de cuello
(PCNC-5)	Pegar tira cuello y talla
(PCNC-6)	Asentar costura hombro
(PCNC-7)	Pegar manga
(PCNC-8)	Cerrado costado
(PCNC-9)	Recubrir manga, bajo
(PCNC-10)	Pulido
(PEM)	Empaque
(PEMD)	-Subproceso de empaque
(PEMD-1)	Verificar talla y modelo
(PEMD-2)	Empacar
(PE)	Envío
(PEE)	-Subproceso de envío
(PEE-1)	Verificar la cantidad de acuerdo a la orden de pedido
(PV)	Venta
(PVF)	-Subproceso de envío
(PVF-1)	Verificar la cantidad de acuerdo a la orden de pedido
(PVF-2)	Venta del producto

Nota. Tabla 15 muestra la codificación de las actividades para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el proceso de producción de American Sport.

e) Diagrama de flujo de procesos

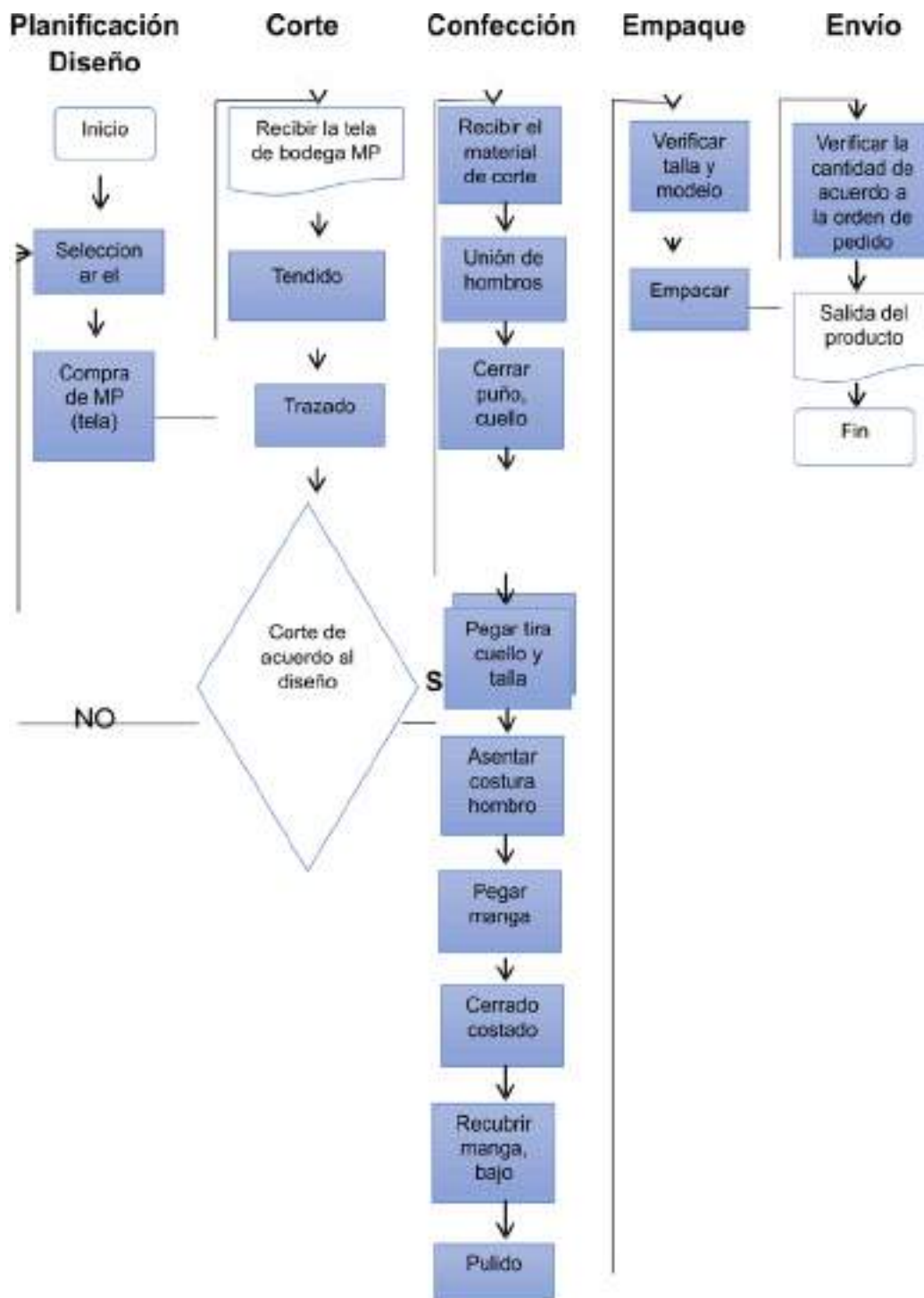


Figura 7. Diagrama de flujo de procesos

Nota. En la figura 7 se puede observar el flujo de procesos de American Sport.

Simbología

Tabla 16. *Simbología flujograma.*

Símbolos	Nombres	Significado
	Circulo alargado	Indica el inicio o el fin de un proceso en un flujograma establecido
	Cuadrado	Enseña un proceso de un bien o un servicio
	Diamante	Muestra una decisión, es decir, si cumple con el requerimiento establecido
	Cuadro de base ondulada	Cualquier salida de materia o material requerido
	Línea	Revela la dirección de un proceso

Nota. La tabla 16 expone las figuras empleadas en el flujograma del proceso de producción en la elaboración de camisetas.

f) Análisis de actividades

Tabla 17. *Análisis de actividades.*

Código	Actividades	Primarias	De apoyo
(PD)	Planificación y diseño		
(PDA)	-Subproceso de diseño		
(PDA-1)	Seleccionar del mejor diseño	-	x
(PC)	Corte		
(PCB)	-Subproceso de corte		
(PCB-1)	Tendido	x	-
(PCB-2)	Trazado	x	-
(PCB-3)	Corte de tela	x	-
(PCN)	Confección		
(PCNC)	-Subproceso de confección		
(PCNC-1)	Recibir el material de corte	x	-

(PCNC-2)	Unión de hombros	X	-
(PCNC-3)	Cerrar puño, cuello	X	-
(PCNC-4)	Pegado de cuello	X	-
(PCNC-5)	Pegar tira cuello y talla	X	-
(PCNC-6)	Asentar costura hombro	X	-
(PCNC-7)	Pegar manga	X	-
(PCNC-8)	Cerrado costado	X	-
(PCNC-9)	Recubrir manga, bajo	X	-
(PCNC-10)	Pulido	X	-
(PEM)	EMPAQUE		
(PEMD)	-Subproceso de empaque		
(PEMD-1)	Verificar talla y modelo		X
(PE)	ENVÍO	-	
(PEE)	-Subproceso de envío		
(PEE-1)	Verificar la cantidad de acuerdo a la orden de pedido	-	X
(PV)	VENTA		
(PVF)	-Subproceso de envío		
(PVF-1)	Verificar la cantidad de acuerdo a la orden de pedido	X	
(PVF-2)	Venta del producto	X	

Nota. La tabla 17 muestra un análisis de las actividades en la cual se identifican los subprocesos identificando si son primarios o de apoyo.

Tabla 18. Jerarquía de las actividades
en nivel unitario, lote, producto, clientes y empresa.

Códigos	Actividades	Unitario	Lote	Producto	Clientes	Empresas
(FP)	Fabricación del Producto					
(FPr)	-Producción del Producto					
FPr-1	Recepción de Materia Prima	-	-	X	-	-
FPr-2	Almacenamiento	-	-	X	-	-
FPr-3	Proceso de Transformación	X	-	-	-	-
FPr-4	Elaboración del Producto	X	-	-	-	-

FPr-5	Almacenamiento de Producto Terminado	x	-	-	-	-
FPr-6	Control de calidad	-	-	-	x	-
FPr-7	Direccionamiento del Producto Terminado a Mayorista o Consumidor	x	-	-	-	-
FPr-8	Marketing y Ventas	-	-	-	-	x
FPr-9	Servicios Post Venta	-	-	-	-	x
(FP)	-Producción del producto					
FP-1	Adquisiciones, materia prima, insumos, suministros, activos de capital	-	-	x	-	-
FP-2	Desarrollo tecnológico, para mejorar el desarrollo del Producto.	-	-	x	-	-
FP-3	Competencias y motivación del Personal, contratación, capacitación Y compensaciones.	x	-	-	-	-
FP-4	Contabilidad y Aspectos legales.	-	-	x	-	-

Nota. La tabla 18 Las actividades son distribuidas en varios niveles, van desde la recepción de materias primas hasta la venta, respaldando la producción de la prenda (Arévalo, 2018).

La jerarquía de actividades en el proceso de producción de American Sport se define de la siguiente manera:

- Fabricación de Prendas o Función de Producción (FP): actividades relacionadas directamente con la producción física de las prendas.
- Fabricación de Prendas Repetitivas (FPr): actividades de fabricación que se realizan de manera repetida y estandarizada, como la producción en masa de ciertas prendas.

Esto implica la manipulación de costos variables en diversos niveles de actividad, transformando la mayoría de los costos indirectos en costos directos para niveles específicos de actividad.

Las actividades se organizan según su nivel de jerarquía, ya sea: Nivel Unitario: Actividades relacionadas con la producción de una sola unidad de producto. Nivel por Lote: Actividades relacionadas con la producción de un lote o grupo de productos.

Esta estructura jerárquica influye en la elección de la medida de actividad adecuada para asignar los costos a las diferentes actividades de producción. De esta manera, American Sport puede gestionar de forma más eficiente los costos variables y directos, optimizando sus procesos productivos.



Figura 8. Jerarquía de las actividades.

Nota. La jerarquía empresarial abarca desde la producción hasta la gestión de productos, con énfasis en calidad, servicio al cliente y aspectos administrativos (Balarezo & Jaya, 2013).

La jerarquía de actividades comienza con el nivel de unidad, donde se enfoca en actividades individuales relacionadas con la alta costura, la exclusividad y la calidad de las prendas de vestir. Luego, en el nivel de lote, se planifica la producción de lotes de productos para destacarlos entre la competencia. Posteriormente, en el nivel de producto, se centra en el servicio post-venta y las garantías comerciales, relacionados con productos específicos. A nivel de cliente, se considera la relación con clientes individuales. Sin embargo, la escasez de inventario puede causar problemas en las entregas, lo que resalta la importancia del nivel corporativo, que aborda la infraestructura administrativa, funciones gubernamentales, planificación, finanzas y otros aspectos.

Tabla 19. Cantidad de actividades en función al valor que se agregan a los clientes de American Sport.

Grupos implicados	Total de actividades en los procesos			Total de actividades
	Operativos	Estratégicos	De Apoyo	
✓ Cliente:				
Añaden Valor	12	8	5	25
No Añaden valor	16	40	25	81
✓ Directivo				
Añaden Valor	16	44	26	86
No Añaden Valor	12	10	8	30
✓ Empleados				
Añaden Valor	45	50	30	125
No Añaden Valor	5	-	-	-

Nota. La tabla 19 describe la cantidad de actividades en función del valor que se agrega a los clientes. Esta tabla se refiere a la segmentación de las tareas realizadas por los distintos grupos implicados en la empresa American Sport, determinando cuáles contribuyen directamente a añadir valor al cliente y cuáles no (Hinojosa-García, 2018).

En esta situación, se puede distinguir tres grupos principales: Clientes, Directivos y Empleados. Cada uno de estos grupos lleva a cabo actividades que pueden añadir o no valor. Por ejemplo, los empleados realizan un total de 125 actividades de valor añadido y 5 que no añaden valor. Este análisis contribuye a la optimización de los procesos empresariales y permite encaminar los esfuerzos en aquellas actividades que tienen un mayor impacto positivo y en la satisfacción del cliente.

Tabla 20. *Composición de las actividades primarias y de Apoyo de los procesos relevantes.*

Clasificación de actividades	Total de actividades en los procesos			Total de actividades	% del total de actividades
	Operativos	Estratégicos	De Apoyo		
Primarias	12	25	15	52	43.33
Apoyo	30	20	18	68	56.67
Total	42	45	33	120	100

Nota. La tabla 20 describe las actividades primarias que están estrechamente vinculadas con la fabricación del producto, mientras que las actividades de apoyo proporcionan el respaldo necesario para potenciar el valor de estas actividades primarias (Hinojosa-García, 2018).

Las actividades primarias están relacionadas con la producción de prendas y abarcan distintos niveles, desde el individual hasta el empresarial, incluyendo la gestión por lotes y por producto, así como la interacción con los clientes. Estas tareas comienzan con la recepción de materias primas y continúan con los procesos de transformación y elaboración de productos, culminando en el empaquetado y la venta, junto con actividades de apoyo y servicios adicionales para los clientes. A pesar de que estas actividades no están directamente ligadas a la fabricación física del producto, desempeñan un papel importante en el respaldo y la generación de valor para las actividades de operación y estratégicos.

Tabla 21. *Entradas y salidas de las actividades ejecutadas en el proceso de American Sport.*

Códigos	Actividades	Entradas	Salidas	Formas en que se identifica el costo con la actividad				
				Costos directos		Costos indirectos		
				MD	MOD	MI	MOI	OCI
(RP)	Subproceso de recepción							
RP-01	Operación	Recepción de materia prima Hilo, tela, moldes entre otros	Manipulación del producto	X	X	-	-	-
TT-02	Transformación de producto terminado	Procesamiento de materia prima y mantenimiento de equipos	Producto terminado, busca diferentes canales de distribución	X	X	-	-	-

EC-01	Empaquetado y control de calidad	Marketing y ventas	Promocionar y vender el producto	X	X	-	-	X
SP-01	Servicio postventa	Instalación, reparación, capacitación	Comunicación de nuevos productos	X	-	x	-	X
LE-01	Logística de entrada	Ensamblaje	Pedidos y transporte	-	X	x	-	-
C-0	- Subprocesos de diseño							
C-01	Corte	Diseños	Producción	X	-	-	x	-
C-02	Confección-obreros	Nuevos modelos	Control de Calidad	-	X	-	x	-
CO-01	Acabado	Controla el trabajo con el reporte de producción	Garantía	-	X	-	-	X
P-01	Producción	Maquinaria de desgaste	Depreciación	-	-	-	-	X
AR-01	Arriendo	Producción	Actividades que generan confianza	-	X	-	-	X
EE-01	Energía eléctrica	Mayor producción	Producción en stock	-	X	-	x	-

Leyenda:

MD: Material Directo;

MOD: Mano de Obra Directa;

MI: Material Indirecto;

MOI: Mano de Obra Indirecta; y,

OCI: Otros Costos Indirectos.

Nota. La tabla 21 describe las actividades principales, distribuidas en varios niveles, van desde la recepción de materias primas hasta la venta y los servicios posteriores, respaldando la producción (Balarezo & Jaya, 2013).

Las actividades principales, desde la recepción de materias primas hasta el servicio postventa, están vinculadas con la producción del producto. Se dividen en logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y servicio postventa. La logística de entrada implica la recepción, almacenamiento y distribución de materias primas, mientras que las operaciones transforman estas materias primas en productos terminados. La logística de salida se encarga de la distribución al consumidor, el marketing y las ventas promocionan y comercializan el producto, y el servicio postventa se enfoca en la atención al cliente para generar confianza y fidelidad. Como con Corte confección y acabado de calidad dándole satisfacción al cliente.

Tabla 22. Elección de inductores de costo.

Actividades Primarias	Procesos Operativos			Generador de costos	Tiempo Unitario	Cantidad	Tiempo total	Gastos del periodo
	Producción	Q+P	Venta					
Proceso estratégico gestión estratégica:								
EE-5	X	X	X	Horas Máquina	X	X	x	-
EE-6	X	X	X	Horas de MOD	X	X	x	-
EE-7	X	x	X	N° de Órdenes	X	X	x	-
EE-6	X	x	X	Material Directo	x	X	x	-
Proceso estratégico gestión de marketing:								
Subproceso estratégico relaciones públicas								
EMr-3	X	-	-	Gama de ofertas	x	X	x	-
EMr-4	X	X	X	Clientes especiales	x	X	x	-
- Subproceso de ventas								
EMv-4	-	x	X	Servicio de comunicaciones	x	X	x	X
EMv-5	-	x	X	Seguros/fletes de entregas	x	X	x	X
EMv-6	X	x	X	Publicidad	x	X	x	-
EMv-7	X	x	X	Comisiones/ventas	x	X	x	-
EMv-8	X	x	-	Descuentos concedidos	x	X	X	-
Proceso estratégico gestión del personal								
EP-3	X	x	X	Número de obreros	x	X	x	-
EP-5	X	x	X	Número de trabajadores	x	X	x	-
EP-6	-	-	-	Número de directivos	X	X	x	-
EP-8	X	-	X	Número de operarios	X	X	x	-
Proceso estratégico gestión de calidad								
EC-4	X	x	X	Mano de obra indirecta	X	X	x	-
EC-5	X	x	X	Tiempo perdido	X	X	x	-

Leyenda Q+P cantidad más precio.

Nota. La tabla 22 describe la acumulación los gastos durante el período de medición o valoración, asignando principalmente los costos de diversas actividades agrupadas (Heredia, 2008).

El proceso estratégico de gestión estratégica de inductores abarca una serie de áreas fundamentales para el funcionamiento eficiente de la empresa. Comienza con la gestión de recursos clave como las horas máquina y de mano de obra directa, así como el control del número de órdenes y el uso del material directo. En el ámbito del marketing, se destacan acciones como relaciones públicas, la adaptación de ofertas para clientes especiales y la gestión de comunicaciones, que incluye aspectos como seguros y fletes, publicidad, comisiones y descuentos.

La gestión del personal engloba el control de la fuerza laboral, desde obreros hasta directivos, asegurando una operativa eficaz. Por último, la gestión de calidad se centra en optimizar procesos y mantener altos estándares, atendiendo aspectos como la mano de obra indirecta y la reducción de tiempo perdido.

Tabla 23. *Análisis de otros costos y gastos de American Sport.*

Otros Costos y Gastos	Gastos del periodo	Proceso operativo	Generador Del costo	Tiempo Unitario	Cantidad	Tiempo Total
Electricidad	X	-	-			
Agua	x	-	-			
Maquinaria	-	Producto o servicio vendido	N° de maquinarias conectada			
Depreciación	-	No es recuperable a través de la venta	-			
Diseño	X	Producción de Q+ p	Número de prendas			
Seguridad	X	Almacenamiento	-			
Transporte	X	Producción Q+P	-			
Servicio de comunicaciones	X	Q+P	Lotes por entregar			
Arriendo	X	Almacenamiento	Productos en stock			
Fletes	X	Producción	Entrega de productos			

Nota. La tabla 23 describe el costo o gasto representa una salida de dinero asociada a los departamentos de administración, ventas y finanzas de una empresa comercial (Balarezo & Jaya, 2013).

Después de haber revisado minuciosamente los costos y gastos vinculados con los procesos de la empresa, es necesario dirigir la atención hacia aquellos elementos que no guardan una relación inmediata con dichos procesos. En este sentido, se hace referencia a aquellos desembolsos que no están directamente vinculados con la producción, comercialización o administración de productos o servicios específicos.

Una vez seleccionado el método más apropiado para la asignación de estos costos y gastos, se procede a evaluar la efectividad de dicha asignación. Este proceso implica analizar si los costos y gastos asignados reflejan adecuadamente el impacto y la contribución de estos elementos a la operatividad y los resultados financieros de la empresa. El objetivo de esta evaluación es determinar si la asignación de costos y gastos indirectos se ha realizado de manera precisa y coherente, de modo que se pueda tomar decisiones informadas sobre la gestión de estos recursos. Esto permitirá a la empresa optimizar la utilización de los recursos y mejorar su desempeño financiero a largo plazo.

El examen de los costos y gastos no directamente relacionados con los procesos relevantes de la empresa es una etapa importante en la gestión financiera. A través de un análisis cuidadoso y una asignación adecuada, se busca garantizar la transparencia, eficiencia y precisión en la contabilidad y gestión de recursos de la organización.

Tabla 24. *Proceso operativo de planificación y diseño.*

Proceso Operativo de Planificación y diseño					
Subproceso: Corte					
Mes: Marzo XXXX					
Actividades Secundarias	Costo Total para Asignar (UM: dólares)	Actividades Primarias			
		Oap-6	Oap-7	Oap-8	Oap-9
Oap-3					
Oap-4					
Oap-5					
Oap-10					
Oap-11					
Oap-12					
Costo Total Asignado	498	166	166	166	
Costo Actividades Primarias	498	166	166	166	
Total de Costo de Actividades Primarias					
% Asignado a las Actividades Primarias	498	166	166	166	

Nota. La tabla 24 describe los procesos operativos de corte en American Sport.

Tabla 25. Asignación del costo.

Proceso Operativo de confección										
Subproceso: confección										
Mes: Abril										
Actividades Secundarias	Costo Total para Asignar (UM: dólares)	Actividades Primarias								
		Recibir el material de corte	Unión de hombros	Cerrar puño, cuello	Pegar tira cuello y talla	Asentar costura hombro	Pegar manga	Cerrado costado	Recubrir manga, bajo	Pulido
O-3	2383	238,3	119,15	238,3	238,3	357,45	357,45	476,6	238,3	119,15
OAp-4										
OAp-5										
OAp-10										
OAp-11										
OAp-12										
Costo Total Asignado	2383	238,3	119,15	238,3	238,3	357,45	357,45	476,6	238,3	119,15
Costo Actividades Primarias										
Total de Costo de Actividades Primarias										
% Asignado a las Actividades Primarias	2383	238,3	119,15	238,3	238,3	357,45	357,45	476,6	238,3	119,15

Nota. La tabla 25 describe el proceso operativo de la confección en American Sport.

Tabla 26. *Asignación del costo.*

Asignado OAp-3	Costo Total:
Total HMOD	498
12.5% Act-6	
32.29% Act-7	
32.29% Act-8	
22.92% Act-9	
Costo Act-3	
Coeficiente de asignación	0,091205837
Asignación Act-6	
Asignación Act-7	
Asignación Act-8	
Asignación Act-9	
Total Asignado	498

Nota. La tabla 26 describe asignación de costo en American Sport.

Tabla 27. *Costo total.*

Asignando AOp-4	Costo Total:
No de personas que confeccionan s	498
50% Act-7	
50% Act-8	
Costo Act-4	
Coeficiente de asignación	0,091205837
Asignación Act-7	
Asignación Act-8	
Total Asignado	498

Nota: la tabla 27 describe asignación de costo en American Sport.

HMOD: Horas de Mano de Obra Directa

Tabla 28. *Asignación de costos de las actividades de los procesos estratégicos a los procesos operativos.*

Asignación de costos de las actividades de los Procesos Estratégicos a los Procesos Operativos				
Procesos Operativos		Mes: Abril 2024		
Subtotal Hoja 1				
Actividades Primarias	Diseño	A+B	Corte	Total
Proceso de Gestión de Calidad				
Seleccionar del mejor diseño	\$ 170,00		\$ 2411,00	\$ 2581,00
Actividades Primarias	Diseño	A+B	Confección	Total
Diseño				
Confección	\$ 170,00		\$ 2411,00	\$ 2581,00
Recibir el material de corte				
Unión de hombros				
Cerrar puño, cuello				
Pegado de cuello				
Pegar tira cuello y talla				
Asentar costura hombro				
Pegar manga				
Cerrado costado				
Recubrir manga, bajo				
Pulido				
Total de costos asignados	\$ 170,00		\$ 2411,00	\$ 2581,00

Nota. En la tabla 28 se puede identificar la asignación de costos de las actividades de los Procesos Estratégicos a los Procesos Operativos.

Tabla 29. *Asignación de gastos a los procesos operativos.*

Asignación de gastos a los Procesos Operativos				
Mes: Abril 2024				
Procesos Operativos				
Gastos asignados	Diseño	A+B	Confección	Total
Gastos de personal	\$150,00		\$ 2329,75	\$ 2479,75
Consumo de Energía	\$ 3,00		\$ 31	\$ 34,00
Depreciación maquinaria	\$ 17,00		\$ 50,00	\$ 67,00
Total de gastos asignados	\$ 170,00		\$ 2411	\$ 2581,00

Nota. En la tabla 29 se puede identificar la asignación de gastos a los Procesos Operativos.

Tabla 30. *Determinación del costo y gasto total de las actividades primarias de los procesos operativos.*

Determinación del costo y gasto total de las actividades primarias de los procesos operativos		
Abril 2024		
Procesos operativos	Costo total de la actividad primaria de los subprocesos	Costo total de la actividad primaria de los procesos
Proceso Diseño:		
Seleccionar del mejor diseño	\$ 170,00	\$ 2411,00
Costo Total	\$ 170,00	\$ 2411,00
Costo total de los procesos operativos		
Costos	Diseño	Confección
Costo total de las actividades de los procesos operativos	\$ 170,00	\$ 2411,00
Costos asignados a los procesos operativos	\$ 170,00	\$ 2411,00
Costo total de los procesos	\$ 170,00	\$ 2411,00
Total de gastos asignados a los procesos operativos	\$ 170,00	\$ 2411,00
Total de costos y gastos de los procesos operativos	\$ 170,00	\$ 2411,00

Nota. En la tabla 30 se puede identificar la determinación del costo y gasto total de las actividades primarias de los procesos operativos.

Tabla 31. *Procesos operativos.*

Procesos operativos			
Conceptos	Diseño	Confección	Total
	\$ 170,00	\$ 2411,00	\$ 2581,00
Costo y Gasto total por turista	\$ 170,00	\$ 2411,00	\$ 2581,00

Nota. En la tabla 31 se puede identificar los Procesos Operativos

Tabla 32. *Costos y gastos de los procesos operativos, estratégicos y de apoyo.*

Costos y gastos de los procesos operativos, estratégicos y de apoyo		
Abril: 2024		
Costos y gastos	Valor	Total
Costo Total de los procesos operativos:		
Diseño	\$ 170,00	\$ 2411,00
Total de gastos asignados a los procesos operativos:		
Gastos de personal	\$150,00	
Consumo de Energía	\$ 3,00	
Depreciación maquinaria	\$ 17,00	
Total de gastos del período de los procesos operativos:	\$ 170,00	\$ 2411,00
Total de costos y gastos	\$ 170,00	\$ 2411,00

Nota. En la tabla 32 se puede identificar los Costos y Gastos de los Procesos Operativos, Estratégicos y de Apoyo.

Tabla 33. *Gastos del periodo de los procesos primarios.*

Actividades Tomado de tabla 15	Procesos Operativos			Total
	Planificación y diseño	A+B	Confección	
(PD)	\$1.25			1.25
(PDA)	1.12			1.12
(PDA-1)	0.75			0.75
(PC)				
(PCB)		\$ 1.12		1.12
(PCB-1)		1.20		1.20
(PCB-2)		1.35		1.35
(PCB-3)		1.45		1.45
(PCN)				
(PCNC)			\$1.08	1.08
(PCNC-1)			1.10	1.10
(PCNC-2)			1.13	1.13
(PCNC-3)			1.15	1.15
(PCNC-4)			1.17	1.17
Total, de gastos del periodo de los Procesos Operativos	\$ 3.12	\$ 5.12	\$ 10.09	\$ 13.87

Nota. En el proceso operativo, se lleva a cabo una meticulosa selección de diseños que permitan diferenciar y destacar el producto en el competitivo mercado que satisfagan las necesidades y preferencias de los clientes.

Tabla 34. *Gastos del periodo de los procesos estratégicos.*

Procesos estratégicos	Costos de actividades	Total de gastos del proceso
Gestión estratégica:		\$ 2.72
EE-5	\$ 1.32	
EE-6	1.50	
Gestión de Marketing:		\$ 0.43
Subproceso de RR.PP.		
EMr-3	\$ 0.25	
EMr-4	0.18	
Subproceso de Ventas		\$ 0.57
EMv-4	\$ 0.10	
EMv-5	0.35	
EMv-6	0.12	
Van Subtotal de gastos del periodo de los procesos estratégicos	\$3.82	\$3.82

Nota. Los procesos estratégicos abarcan costos de gestión y de marketing. En gestión estratégica, los gastos suman \$2.72, mientras que en marketing son \$0.43, cubriendo actividades como relaciones públicas y ventas.

Tabla 35. *Gastos del periodo de los procesos estratégicos.*
Mes: Abril del 2024.

Procesos estratégicos	Costo de actividades	Total de gastos del proceso
Vienen Subtotal de gastos del periodo de los Procesos Estratégicos	150.00	\$ 150.00
Gestión del personal:		\$ 114.00
EP-1	54.00	
EP-2	60.00	
Gestión de Calidad:		\$ 55.00
EC-1	20.00	
EC-2	35.00	
Gestión Medioambiental:		43.70
EA-1	10.50	
EA-2	33.20	
Gestión de Financiación:		85.20
EF-1	25.20	
EF-2	60.00	
Gestión de Información:		77.55
EI-1	23.25	
EI-2	44.30	
Total, de gastos del periodo de los Procesos Estratégicos	\$ 515.45	\$ 515.45

Nota. Los procesos estratégicos abarcan la coordinación y supervisión de diversas áreas dentro de la empresa, garantizando una operación eficiente, sostenible y orientada hacia el logro de los objetivos corporativos.

Tabla 36. *Gastos del periodo de los procesos de apoyo.*

Procesos de apoyo	Costo de actividades	Total de gastos del proceso
Subproceso de diseño:		\$ 3.75
(PDA)	\$2.50	
(PDA-1)	1.75	
Subproceso Empaque:		\$2.50
(PEMD)	\$1.00	
(PEMD-1)	1.50	
Van Subtotal de gastos del periodo de los procesos de apoyo	\$ 6.75	\$ 6.75

Nota. Se refiere al diseño y desarrollo de la elaboración y fabricación del producto que ayuda a identificar y diferenciar en el mercado.

Tabla 37. *Gastos del periodo de los procesos de apoyo.
Mes de Abril del 2024.*

Procesos de apoyo	Costos de actividades	Total de gastos del proceso
Vienen Subtotal de gastos del periodo de los Procesos de Apoyo	25	25
Planificación y diseño:	12	49
Seleccionar del mejor diseño		
(PDA)	4	
(PDA-1)	5	
Subproceso de empaque		
(PEMD)	3	
(PEMD-1)	5	
(PEMD)	8	
- Subproceso de envío		
(PEE)	7	
(PEE-1)	5	
Total, de gastos del periodo de los procesos de apoyo	\$ 74	\$ 74

Nota. La planificación incluye la selección del mejor diseño, el empaque verifica talla y modelo, y el envío confirma la cantidad según la orden de pedido.

Tabla 38. *Ejemplo de explicación del cálculo del costo de las actividades.*

Proceso estratégico: gestión estratégica	
Códigos	Elementos del costo
EE-6	MD:
	Una camiseta básica deportiva se confecciona a partir de la recepción de materia prima, que incluye materiales directos como hilo, tela y moldes, entre otros. Estos insumos esenciales son recibidos al inicio del proceso de producción y se utilizan directamente en la fabricación del producto final, garantizando su calidad y funcionalidad en el ámbito deportivo.
	MOD:
	La mano de obra directa se encarga de la manipulación del producto durante el proceso de fabricación, asegurando su correcto manejo y preparación para su posterior etapa de producción o distribución.

EE-6	MD:
	El procesamiento de materia prima y el mantenimiento de equipos se refieren a las actividades realizadas para transformar los materiales directos en productos acabados, así como para garantizar el funcionamiento adecuado de la maquinaria y herramientas utilizadas en el proceso de producción. Estas tareas son fundamentales para asegurar la calidad y eficiencia en la fabricación de los productos.
	MOD:
	La mano de obra directa se encarga de la fase final de producción, garantizando que el producto terminado esté listo para ser distribuido a través de una variedad de canales para llegar a los consumidores de manera efectiva.
Proceso estratégico: gestión de marketing	
subproceso: relaciones públicas	
EMr-3	MD:
EMr-4	La gama de ofertas en el proceso de marketing se refiere al conjunto diversificado de productos, servicios o promociones que una empresa presenta a sus clientes o al mercado en general. Esta variedad de productos está diseñada para atraer y satisfacer las diferentes necesidades y deseos de los consumidores.
	MOD:
	En el contexto de mano de obra directa, se trata del personal específicamente designado para gestionar relaciones públicas, proporcionando un servicio personalizado y manteniendo una comunicación efectiva con estos clientes especiales.

Nota. El proceso de Gestión Estratégica se concentra en la materia prima y la mano de obra directa para la fabricación de camisetas, garantizando un servicio de calidad.

Tabla 39. Otros costos y gastos del periodo.
Mes: Abril 2024.

Costos y gastos	Valor	%
Electricidad	120	55
Agua	100	1
Depreciación	23050	44
Total, de costos y gastos del periodo	\$ 24350	100%

Nota. Representan los desembolsos financieros asociados al funcionamiento y mantenimiento de la empresa American Sport.

Cálculo de American Sport

Paso 1: Los conductores de primer nivel para asignar los recursos a las actividades son:

Tabla 40. *Asignación de los recursos a las actividades.*

Recursos	Valor USD	Drivers (primer nivel)
Gastos de personal	5208	% de MOTP
Consumo de Energía	120	Área ocupada en KV/H
Depreciación maquinaria	6310	Hora- máquina
Total	11638	

Nota. En la tabla 40 se puede identificar los recursos asignados a las actividades en American Sport.

Paso 2: Identificar las actividades y el consumo de recursos de cada una de ellas

Tabla 41. *Consumo de recursos.*

Actividades	% de MOTP	KV/H	Horas-máquina
Planificación y diseño	0.028801843	20	1.32
Corte	0.091205837	160	1.6
Confección	0.44734063	200	4
Empaque	0.063364055	80	1.6
Envío producto terminado	0.104310676	80	1.6
Venta del producto	0.264976959	240	4.8
Total	1	780	502

Nota. En la tabla 41 se puede identificar el consumo de recursos.

Como no se dispone del % MOTP corresponde seguir los pasos para calcular: Describir los nombres y apellidos de cada persona, su salario y el peso ponderado.

Tabla 42. *Descripción de la nómina.*

Apellidos y nombres	No personas	Nómina total USD	% de ponderación
Karla Paola Vilema Satan P1	1	500	0.09600614
Elvia Hortencia Satan Macas P2	1	553	0.10618280
Norma Isabel Ramírez Macas P3	1	460	0.08832565
Emma Azucena Gualoto Cauja P4	1	475	0.09120584
Delia Piedad Vargas Quisnia P5	1	460	0.08832565
Erika Barahona Lema Erika Janeth P6	1	460	0.08832565
Gladys Janneth Ramírez Llamuca P7	1	460	0.08832565
Erika Akexandra Tuquinga Pinduisaca P8	1	460	0.08832565
Jimi Abraham Vilema Satan P9	1	460	0.08832565
Lorien Daniela Vinuesa Rodríguez P10	1	460	0.08832565
Ángel Daniel Rosero Jiménez P11	1	460	0.08832565
Total		5208	1.00000000

Nota. En la tabla 42 se puede identificar la descripción de la nómina en American Sport.

Porcentaje de participación en las actividades según el personal de la planta de producción.

Tabla 43. *Porcentaje de participación del personal en la planta de producción.*

Actividad	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	Total	FTE
Planificación y diseño	30											30	0.02727273
Corte				100								100	0.09090909
Confección	15	75	100		100	100	100					490	0.44545455
Empaque	20							50				70	0.06363636
Envío producto terminado	35	25						50				110	0.1
Venta del producto									100	100	100	300	0.27272727
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1100	1

Nota. En la tabla 43 se puede identificar el porcentaje de participación del personal en la planta de producción en American Sport.

Cálculo del MOPT

Tabla 44. *Cálculo del MOPT.*

Actividad	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	MOPT
Planificación y	0.028801843	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.02880184
Corte	0	0	0	0.091205837	0	0	0	0	0	0	0	0.09120584
Confección	0.014400922	0.079637097	0.088325653	0	0.088325653	0.08832565	0.08832565	0	0	0	0	0.44734063
Empaque	0.019201229	0	0	0	0	0	0	0.04416283	0	0	0	0.06336406

Envío producto	0.033 60215 1	0.026 54569 9	0	0	0	0	0	0.044 1628 3	0	0	0	0.104 3106 8
Venta del producto	0	0	0	0	0	0	0	0	0.088 3256 5	0.088 3256 5	0.088 3256 5	0.264 9769 6
TOTAL	0.096 00614 4	0.106 18279 6	0.088 32565 3	0.091 20583 7	0.088 32565 3	0.088 3256 5	0.088 3256 5	0.088 3256 5	0.088 3256 5	0.088 3256 5	0.088 3256 5	1

Nota. En la tabla 44 se puede identificar el cálculo del MOPT en American Sport.

Paso 3: Calcular la tasa de aplicación TA para la distribución de los recursos a las actividades TA % MOTP corresponde a cada indicador. TA consumo de servicios básicos: 4500/170 (Total de área ocupada M2). TA Depreciación maquinaria: 2500/132 (horas máquina).

Tabla 45. *Calculo de la tasa de aplicación.*

Recursos	TA
Gastos de personal	% MOTP
Consumo de Energía	0.153846154
Depreciación maquinaria	12.56972112

Nota. En la tabla 45 se puede identificar el cálculo de la tasa de aplicación en American Sport.

Paso 4: Calcular el valor de las actividades de acuerdo con la TA y con el recurso consumido por cada una de ellas MOTP (0.25*6000)=1500 y así con cada actividad.

Tabla 46. *Cálculo del valor de las actividades de acuerdo al TA y el recurso consumido MOTP.*

Rec Act.	Planificación y diseño	Corte	Confección	Empaque	Envío producto terminado	Venta del producto	
Gastos de personal	150	475	2329.75	330	543.25	1380	5208
Consumo de Energía	3	25	31	12	0	37	108
Depreciación maquinaria	17	20	50	20	20	60	188
Total	170	520	2411	362	564	1477	5503

Nota. En la tabla 46 se puede identificar el cálculo del valor de las actividades en American Sport.

Paso 5: Identificar las actividades con su costo y su direccionado.

Tabla 47. *Actividades costo y direccionamiento.*

Actividades	Valor	Drivers (segundo nivel)
Planificación y diseño	170	Horas hombre dedicadas
Corte	520	Horas hombre dedicadas
Confección	2411	Unidades producidas
Empaque	362	Unidades producidas
Envío producto terminado	564	Unidades producidas
Venta del producto	1477	Unidades producidas

Nota. En la tabla 47 se puede identificar el costo y direccionamiento en las actividades.

Paso 6: Identificar los objetos de costo y el consumo de actividades de cada uno de ellos. Estos datos están dados en el caso:

Tabla 48. *Objetos de costo y consumo.*

Objeto de costo	Planificación y diseño	Corte	Confección	Empaque	Venta del producto	Unidades producidas/ KG
Camiseta	460	260	180	150	180	600
Hood	380	150	120	120	210	210
	400	240	240	150	270	600
Total	1240	650	540	420	660	1410

Nota. En la tabla 48 se puede identificar el costo y consumo en las actividades.

Paso 7: Calcular la tasa de aplicación TA para la distribución de las actividades a los objetos de costo. Planificación y diseño $(2484/90) = 27.6$. Cortar $(2376/104) = 22.84$. Confeccionar $(8140/208) = 39.13$.

Tabla 49. *Cálculo de la tasa de aplicación TA.*

Actividades	TA
Planificación y diseño	0.136829802
Corte	0.799579905
Confección	4.464440954
Empaque	1.158878852
Venta del producto	0.446773764

Nota. En la tabla 49 muestra el cálculo de la tasa de aplicación TA.

Paso 8: Calcular el valor de los objetos de costo de acuerdo con la tasa de actividad (TA) y las actividades consumidas por cada uno de ellos. Por ejemplo, para el diseño de una Hood mujer, el cálculo sería: horas hombre para diseñar (50) multiplicadas por la TA (27.59), resultando en un costo de 1380 ($50 * 27.59 = 1380$). Este método se aplicará de manera similar para todas las actividades y sus respectivas tasas.

Tabla 50. *Objetos del costo.*

Act.	Objeto costo	Camiseta	Hood	
Planificación y diseño		63	52	
Corte		208	120	
Confección		804	536	
Empaque		174	139	
Venta del producto		80	243	
Total		1329	1090	

Nota. En la tabla 50 muestra el cálculo del objeto del costo.

Tabla 51. *Costo de producción productos de American Sport.*

Camiseta	2.21
Hood	5.19

Nota. En la tabla 51 describe el costo de producción de los productos.

CONCLUSIONES

Desde su fundación en 1994 como respuesta a la crisis económica, American Sport ha demostrado una admirable capacidad para adaptarse y destacar en situaciones desafiantes. La pandemia del Covid-19 en 2020 actuó como catalizador para una revisión estratégica y profesionalización, allanando el camino hacia un crecimiento sostenido y consolidando su posición como un proveedor líder en un mercado altamente competitivo. Su compromiso con la calidad y la innovación la han convertido en una referencia en la industria deportiva.

El análisis FODA y la estructura organizacional detallada ofrecen una comprensión integral de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de American Sport, así como una visión clara de su funcionamiento interno. Estos elementos proporcionan una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de planes de acción que impulsen el éxito continuo de la empresa.

La implementación del costeo ABC en American Sport marca un avance significativo hacia una gestión más eficiente y competitiva. Este enfoque ofrece una visión detallada de los costos asociados a cada actividad, permitiendo una toma de decisiones más informada y precisa. El análisis integral proporcionado por el ABC facilita la generación de medidas financieras y no financieras, contribuyendo a una evaluación más completa del rendimiento operacional de la empresa. En un mercado cada vez más competitivo, el costeo ABC se destaca como una herramienta valiosa para optimizar recursos y mejorar la posición competitiva de American Sport.

La implementación del costeo basado en actividades (ABC) en American Sport promueve una asignación más precisa y justa de los costos a los diferentes objetos de costo, lo que contribuye a una gestión financiera más eficiente y a una toma de decisiones más informada. Al adoptar el sistema de costos basado en actividades, American Sport no solo obtiene una ventaja competitiva en un mercado cambiante y globalizado, sino que también mejora su capacidad para identificar y eliminar actividades innecesarias, optimizando así sus recursos y aumentando su rentabilidad a largo plazo.

REFERENCIAS

- Arévalo, W. (2018). *Análisis de competitividad de las microempresas comerciales de prendas de vestir del centro urbano del cantón Riobamba*. Quito, 2018, 192 p. Tesis (Maestría en Administración de Empresas, MBA). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6364>
- Balarezo, T., & Jaya, F. (2013). Universidad Politécnica Salesiana de Quito. *Estimación de los costos de producción para la empresa textil caso prendas de vestir en la ciudad de Quito*. Tesis de grado. Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/4180>
- Bohlander, George & Snell, Scott. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. UIDE. México. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4186>
- Casanova, C. I., Núñez Liberio, R. V., Navarrete Zambrano, C. M., & Proaño González, E. A. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(1), 302-314.
- Chamorro, J., & Águila, C. (2020). *Propuesta de la implementación del costo ABC y su incidencia en la rentabilidad de las pequeñas empresas textiles peruanas*. Trabajo de grado. Universidad Tecnológica de Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12867/3828>
- Heredia, D. C. (2008). Metodología de costeo basado en las actividades para confecciones. *Económicas CUC*, 29(1), 79–104.
- Hinojosa-García, J. P. (2018). *Fabricación y comercialización de ropa para deportes de aventura utilizando materia prima ecuatoriana*. (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas, Quito. <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/10153>
- Moncada, J. Sabogal, J. & Gil, C. (2022). *Sistemas de costos ABC: (1.ª ed.)*. Programa Editorial Universidad del Valle. 10.25100/peu.627
- Pincay, M., Sabando, C., & Molina, E. (2019). Sistema de Costeo ABC: Un análisis de las ventajas y desventajas percibidas por las PYMES en su implementación en Manta. Universidad Espiritu Santo. Trabajo de grado. <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/3094>
- 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*, 17(32). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i32.3448>
- Ramos, E. V., Huacchillo Pardo, L. A., & Portocarrero Medina, Y. del P. (2020). El sistema de costos ABC como estrategia para la toma de decisiones empresarial. *Universidad Y Sociedad*, 12(2), 178–183.
- Vásquez S, Quishpe C, Gonzales D, & Hilario Z. (2021). El sistema de costeo ABC, herramienta de gestión empresarial: una revisión teórica y sistemática. *Revista Hechos Contables*, 1(2), 18–33. <https://doi.org/10.52936/rhc.v1i2.74>
- Velarde, Y. (2020). *Programa de capacitación para mejorar el área de producción de la empresa textil frad trading S.A.CSURCO, Lima*. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Trabajo de suficiencia profesional, 1-82. <https://n9.cl/vpime4>