



CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**Trabajo de integración curricular previa a la obtención del
título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría.**

AUTOR:

- Cepeda Gómez Lourdes Verónica
- Flores Salcedo Jesseña Belen
- Guadamud Mero Stephania Roxana
- Oña Coba Lesly Marina
- Toledo Guapas Guido Andrés

TUTOR:

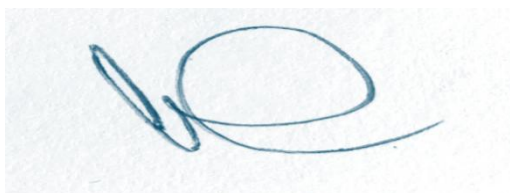
Francisco Salas Jiménez
Mba. Ms. Espec. Ing. PhD(c)

**Propuesta de optimización del sistema de costeo aplicado a la producción de una variedad
de rosa en una empresa florícola, ubicada en Tabacundo,
periodo 2026.**

Certificado de autoría

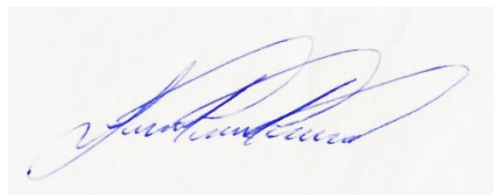
Nosotros, **Cepeda Gómez Lourdes Verónica, Flores Salcedo Jesseña Belen, Guadamud Mero Stephania Roxana, Oña Coba Lesly Marina, Toledo Guapas Guido Andrés**, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación **Propuesta de optimización del sistema de costeo aplicado a la producción de una variedad de rosa en una empresa florícola, ubicada en Tabacundo, periodo 2026** es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



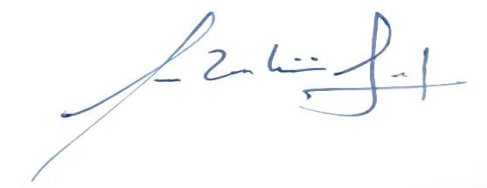
Cepeda Gómez Lourdes Verónica

Correo electrónico: locepedago@uide



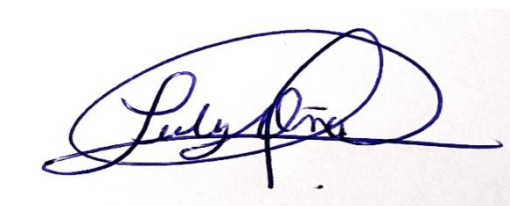
Flores Salcedo Jesseña Belen

Correo electrónico: jefloressa@uide.edu.ec



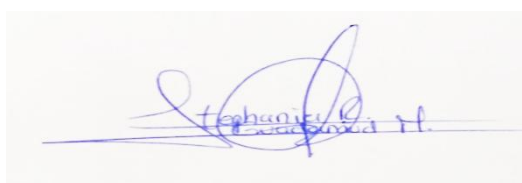
Toledo Guapas Guido Andrés

Correo electrónico: gutoledogu@uide.edu.ec



Oña Coba Lesly Marina

Correo electrónico: leonaco@uide.edu.ec



Guadamud Mero Stephania Roxana

Correo electrónico: stguadamudme@uide.edu.ec

Aprobación Del Tutor

Yo, Francisco Vinicio Salas Jiménez, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo ellos responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....

Francisco Vinicio Salas Jiménez

DIRECTOR DE TESIS

CI 1712480670

Dedicatoria

El proyecto de titulación lo dedicamos primeramente a Dios quien ha sido fundamental para haber llegado a nuestra meta; también a nuestras familias por su apoyo incondicional durante nuestra carrera universitaria.

Cepeda Gómez Lourdes Verónica,

Flores Salcedo Jesseña Belen,

Guadamud Mero Stephania Roxana,

Oña Coba Lesly Marina,

Toledo Guapas Guido Andrés

Agradecimiento

Primeramente, a Dios quien nos ha dado la sabiduría y las fuerzas necesarias para terminar esta etapa académica. Extendemos también un profundo agradecimiento a todos los docentes de la universidad UIDE quienes impartieron todos sus conocimientos con nosotros. A su vez, brindamos un agradecimiento especial al lugar de trabajo por la comprensión y flexibilidad para equilibrar las responsabilidades profesionales con los compromisos académicos, lo cual ha sido crucial para alcanzar este logro.

Resumen Ejecutivo

El presente estudio propone un plan de optimización del sistema de costeo aplicado a la producción de la variedad de rosa *Freedom* en una empresa florícola ubicada en Tabacundo, periodo 2026. La problemática central radica en la insuficiente supervisión interna de los recursos y la dependencia de directrices corporativas que centralizan la fijación de precios sin reflejar las operaciones reales de la filial. El objetivo general fue optimizar la determinación, control y análisis de los costos de producción mediante un modelo de costeo estándar alineado con las normativas NIC 2 y NIC 41. La metodología combinó un enfoque cuantitativo-descriptivo con un análisis comparativo entre las secciones Freedom Sur y Freedom Norte. Los resultados revelaron un costo de ventas acumulado de 10.159.168,11 de dólares (62% de las ventas de 16.361.314,40 de dólares), con una ganancia bruta de 6.202.146,29 dólares y una ganancia neta de 2.104.244,09 al 31 de mayo de 2026. Se identificó que la mano de obra representa el componente más crítico con un 49,94% de los costos totales, evidenciando desviaciones operativas en la sección Norte. La simulación de optimización —al aplicar los porcentajes de variación de la materia prima en la mano de obra— demostró una reducción del costo total por tallo de 0,30 a 0,28 centavos de dólares, generando un incremento en la utilidad neta de 115.565,25 dólares. Se concluye que el control riguroso del recurso humano y la adopción del costeo estándar otorgan autonomía analítica a la filial, optimizan los márgenes financieros y aseguran su sostenibilidad competitiva en el mercado internacional de exportación.

Palabras clave: Costeo estándar, mano de obra directa, optimización de costos, rosa Freedom, floricultura, NIC 2, Tabacundo.

Abstract

This study proposes an optimization plan for the costing system applied to the production of the Freedom rose variety at a floriculture company located in Tabacundo for the 2026 period. The central problem lies in the insufficient internal supervision of resources and the reliance on corporate guidelines that centralize pricing without reflecting the actual operations of the subsidiary. The general objective was to optimize the determination, control, and analysis of production costs through a standard costing model aligned with IAS 2 and IAS 41 regulations. The methodology combined a quantitative-descriptive approach with a comparative analysis between the Freedom South and Freedom North sections. The results revealed an accumulated cost of goods sold of **10.159.168,11** (62% of total sales amounting to **16.361.314,40**), with a gross profit of **6,202,146.29** and a net profit of **2,104,244.09** as of May 31, 2026. Labor was identified as the most critical component, accounting for **49.94%** of total costs, revealing operational variances in the North section. The optimization simulation—by applying raw material variation percentages to labor—demonstrated a reduction in the total cost per stem from **0.30** to **0.28**, generating an increase in net income of **115,565.25**. It is concluded that rigorous control of human resources and the adoption of standard costing provide the subsidiary with analytical autonomy, optimize financial margins, and ensure its competitive sustainability in the international export market.

Keywords: Standard costing, direct labor, cost optimization, Freedom rose, floriculture, IAS 2, Tabacundo.

Tabla de contenidos

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA	13
Antecedentes	13
Justificación.....	13
Justificación Teórica.....	13
Justificación Práctica.....	14
Justificación Metodológica.....	14
Definición del problema	15
Árbol de Problemas.....	16
Árbol de Objetivos.....	20
Fundamentación teórica	24
Contabilidad de costos	24
Sistema de costeo.....	24
Estructura de los costos de producción	25
Análisis de los costos reales y predeterminados	25
Mejoramiento del sistema de costeo	25
Fundamentación normativa	26
NIC 2 Inventarios	26
NIC 41 Agricultura	26
Diagrama de estrategias	27
Análisis diagrama de estrategias.....	29
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS Y DISEÑO DE LA SOLUCIÓN.....	31
Diagnóstico actual	31
Enfoque teórico	31
Análisis crítico	31
Diseño y ejecución de la Propuesta.....	32
Antecedentes de la propuesta	32
Enfoque teórico	32

Análisis crítico	33
Relación de contenidos	33
Métricas de éxito	33
Ejecución De La Propuesta	34
Metodología utilizada.....	34
CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
Conclusiones.....	51
Bibliografía	55
Anexos.....	57

Lista de figuras

Figura 1 Árbol de Problemas.....	17
Figura 2 Árbol de objetivos	21
Figura 3 Diagrama de estrategias	28
Figura 4 Control De Producción enero 2026	35
Figura 5 Información actual empresa florícola ubicada en Tabacundo 2026.....	38
Figura 6 Información actual empresa florícola ubicada en Tabacundo 2026.....	39
Figura 7 Variación porcentual ingresos - gastos productivos actuales.....	40
Figura 8 Costo de producción real por tallo unitario variedad Freedom Sur 2026.....	41
Figura 9 Costo de producción real por tallo unitario variedad Freedom Norte 2026.....	42
Figura 10 Variación porcentual del costo de venta real por tallo unitario variedad Freedom Sur 2026	43
Figura 11 Variación porcentual del costo de venta real por tallo unitario variedad Freedom Norte 2026	43
Figura 12 Utilidad bruta real por tallo unitario variedad Freedom 2026.....	45
Figura 13 Costo total real por tallo unitario variedad Freedom 2026.....	46
Figura 14 Costo total optimizado por tallo unitario variedad Freedom 2026.....	46
Figura 15 Utilidad neta optimizada por tallo unitario variedad Freedom 2026.....	47
Figura 16 Utilidad neta real por tallo unitario variedad Freedom 2026.....	48
Figura 17 Información real empresa florícola ubicada en Tabacundo 2026.....	48
Figura 18 Información aplicando optimización mano de obra 2026.....	49

Lista de Anexos

Anexo A. Informe Antiplagio.....	57
----------------------------------	----

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Antecedentes

La industria florícola en Ecuador representa una de las actividades de producción más significativas del país, sobre todo en regiones como Tabacundo, Cayambe y Pedro Moncayo, donde el clima es propicio para el cultivo de flores de excelente calidad.

La rosa ecuatoriana mantiene una importante presencia en el mercado debido a características como su tamaño, variedad de colores, durabilidad y aceptación comercial, tanto a nivel nacional como internacional. Dentro de este contexto se encuentra una empresa florícola localizada en Tabacundo, cuya actividad se concentra principalmente en la producción y comercialización de rosas.

Debido a las características de esta actividad, conocer con precisión los costos involucrados en el proceso productivo resulta necesario para determinar el valor real de producción, establecer precios, analizar la rentabilidad y contar con información que respalde las decisiones de la empresa. En dicho proceso intervienen distintos recursos, entre ellos materia prima, mano de obra directa, fertilizantes, agroquímicos, energía, agua, materiales de empaque, mantenimiento, transporte interno y otros costos indirectos. Por esta razón, se considera necesario analizar el sistema de costeo aplicado a una variedad específica de rosa, a fin de establecer si el costo determinado actualmente refleja de forma adecuada los recursos que realmente se utilizan durante su producción.

Justificación

Justificación Teórica

En la empresa florícola ubicada en Tabacundo, el análisis de los costos no ha tenido la prioridad necesaria, situación que se relaciona principalmente con la concentración de ciertas decisiones en el grupo empresarial al que pertenece. Esta condición puede limitar el manejo y evaluación de la información generada a nivel interno, especialmente cuando la filial depende de lineamientos establecidos por la administración corporativa. Contar con información de costos confiable es necesario para conocer el desempeño de las operaciones y respaldar las decisiones administrativas y estratégicas de la organización

(Horngren, Datar, & Rajan, 2015). En este contexto, la limitada autonomía para establecer márgenes y aplicar herramientas de costeo acordes con las necesidades de la empresa dificulta una evaluación más precisa de su eficiencia operativa y de sus resultados financieros.

Justificación Práctica

Un aspecto que merece gran atención dentro de las actividades productivas es el seguimiento de los costos, cuyo nivel de control aún presenta oportunidades de mejora constante, en particular respecto a la vigilancia de los recursos empleados y a la detección de desviaciones entre lo ejecutado y lo previsto. A ello se añade que buena parte de las decisiones y criterios de carácter económico provienen del grupo empresarial al que pertenece la compañía, circunstancia que limita la capacidad de la filial para analizar de manera autónoma sus propios procesos y resultados. Esta situación adquiere particular relevancia en el sector floricultor, cuya producción está sujeta a factores externos como las condiciones climáticas y geográficas capaces de alterar los niveles de rendimiento esperados. En este contexto, disponer de un sistema de control interno de costos más riguroso posibilitaría contar con información más ajustada a la realidad operativa de la empresa, además de contribuir a una valoración más precisa de su desempeño financiero.

Justificación Metodológica

Desde el punto de vista metodológico, el proyecto responde a la necesidad de contar con instrumentos que permitan examinar y comparar los valores fijados por el grupo empresarial frente a los costos reales que se genera a lo largo del proceso productivo. Con este fin, se plantea la aplicación de un modelo de costeo estándar que haga posible controlar las variaciones que se presenten, dar seguimiento a los montos presupuestados y evaluar el desempeño obtenido en las distintas actividades de producción.

Sobre esta base, el diagnóstico se sustentará en un procedimiento estructurado orientado a identificar las principales brechas existentes en el sistema de costeo que actualmente aplica la empresa, de manera que, a partir de los hallazgos obtenidos, sea

posible plantear alternativas de mejora acordes con las condiciones y características propias de la actividad florícola.

Definición del problema

La empresa florícola ubicada en Tabacundo presenta ciertas debilidades en lo que respecta al manejo y a la supervisión de sus costos de producción. Esta situación se explica, en parte, por la estructura organizacional de la compañía, ya que, al formar parte de un grupo empresarial, determinadas decisiones entre ellas la fijación de los precios facturados a los clientes se toman de forma centralizada. En consecuencia, el control y seguimiento de los costos generados en las diferentes actividades productivas se ve limitado, lo cual dificulta evaluar con mayor precisión el nivel de eficiencia logrado y la rentabilidad que producen sus operaciones. Esta condición también reduce la disponibilidad de información interna para respaldar la toma de decisiones y puede generar riesgos financieros, especialmente en una actividad como la floricultura, donde factores como el clima y la ubicación geográfica influyen directamente en el desarrollo de la producción.

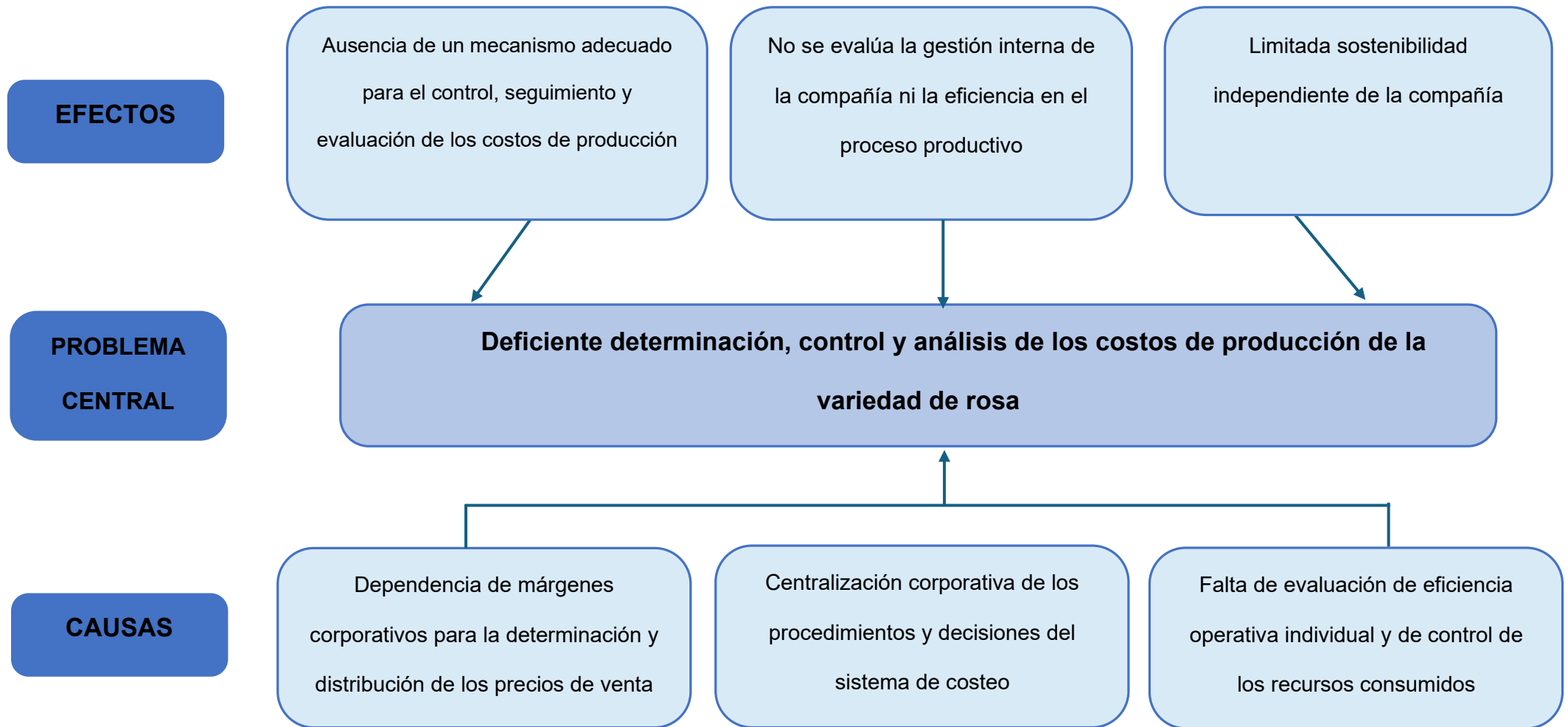
La ausencia de mecanismos adecuados para el control de los costos puede afectar la confiabilidad de la información financiera y limitar la implementación de sistemas de costeo orientados a optimizar los recursos y favorecer la sostenibilidad de la organización (Hornngren, Datar, & Rajan, 2015)

Árbol de Problemas

El árbol de problemas es una herramienta que permite examinar una situación de manera ordenada, partiendo de la identificación del problema principal y de los elementos que se relacionan con este. Su representación facilita ubicar las causas en la parte inferior y los efectos en la parte superior, lo que ayuda a comprender cómo se origina la problemática y cuáles son las consecuencias que puede generar. Esta organización permite establecer relaciones entre los distintos factores involucrados y evita que el análisis se limite únicamente a una descripción general de la situación (Martínez & Fernández, 2019).

La aplicación de esta herramienta también permite diferenciar las causas directas e indirectas, así como reconocer los efectos que pueden presentarse tanto en el corto como en el largo plazo. En el caso del presente diagnóstico, el árbol de problemas contribuye a analizar las dificultades relacionadas con la determinación y distribución de los costos de producción de una variedad específica de rosa. A través de su elaboración, es posible identificar aspectos vinculados con el registro de la materia prima, la asignación de la mano de obra directa y la distribución de los costos indirectos en las etapas de cultivo y postcosecha. De esta manera, se obtiene una visión más completa de la situación, se delimita con mayor precisión el problema central y se orienta la recopilación de la información necesaria para desarrollar el diagnóstico de costos en la empresa florícola (Datar & Rajan, 2021).

Figura 1

Árbol de Problemas

Elaborado por: Los Autores

En el presente estudio, el árbol de problemas se enfoca en la deficiente determinación, control y análisis de los costos de producción de una empresa florícola ubicada en Tabacundo, durante el período 2026. Esta problemática se relaciona principalmente con la dependencia de lineamientos corporativos, la centralización de las decisiones y la limitada evaluación de la gestión interna, factores que dificultan obtener información precisa sobre los costos reales de la operación.

Causas

1. La dependencia de márgenes y disposiciones corporativas limita la implementación de controles internos propios para efectuar un seguimiento adecuado de los costos de producción. Esta situación reduce la posibilidad de identificar con exactitud los recursos utilizados a lo largo del proceso productivo, así como de verificar si los valores establecidos reflejan de manera fidedigna las condiciones reales en las que la empresa desarrolla sus operaciones.
2. El hecho de que las decisiones se concentren en el grupo empresarial trae como consecuencia que los lineamientos financieros y los criterios de costeo se definan de manera conjunta para las distintas compañías que forman parte de la organización. Esta forma de administración puede dejar en segundo plano las particularidades propias de la empresa florícola, en la medida en que tanto sus actividades productivas como el volumen de recursos empleados pueden variar según las condiciones de producción y la variedad de rosa cultivada.
3. La escasa supervisión en la gestión interna dificulta valorar con la precisión necesaria el grado de eficiencia con que se utilizan los recursos de la empresa. Frente a esto, resulta pertinente fortalecer los mecanismos de control de costos e implementar procedimientos de seguimiento que permitan analizar oportunamente el comportamiento de las operaciones.

Efectos

1. La falta de procedimientos eficaces para el control de costos reduce la capacidad de detectar oportunamente las variaciones que se presentan durante el

proceso productivo. Como resultado de ello, pueden pasar desapercibidos ciertos errores, consumos superiores a los previstos o asignaciones inadecuadas de los costos, situación que retrasa la implementación de las medidas correctivas necesarias dentro de la empresa.

2. La falta de estrategias financieras definidas a partir de la realidad de la empresa limita su capacidad para mejorar el desempeño productivo y mantener su competitividad. Esto se debe a que gran parte de las decisiones se basan en lineamientos corporativos, sin considerar de manera suficiente la información generada por la gestión interna.

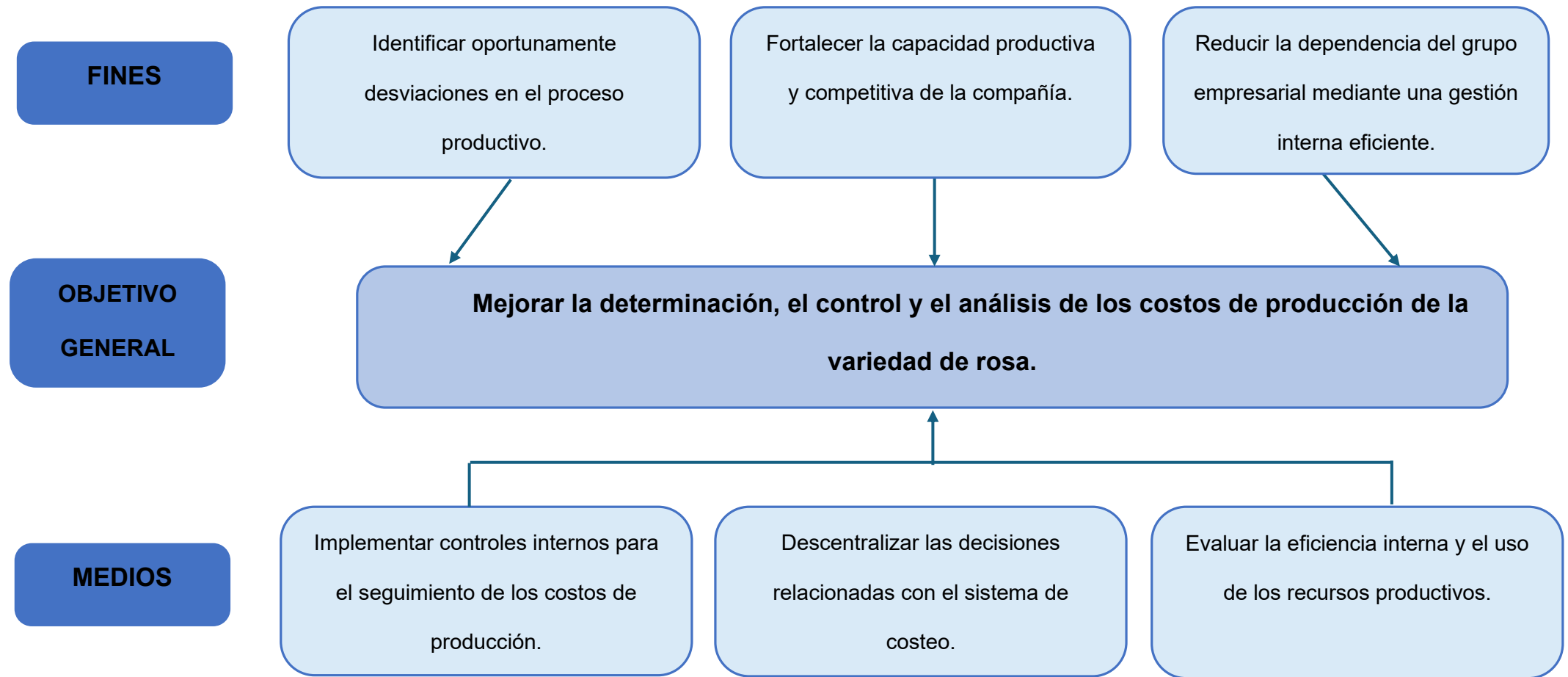
3. La dependencia del grupo empresarial limita la autonomía de la florícola para fortalecer su sostenibilidad a largo plazo. Esto provoca que su desarrollo continúe condicionado por decisiones corporativas, en lugar de sustentarse en una gestión interna más independiente, basada en el uso eficiente de los recursos y en un conocimiento preciso de los costos de producción.

Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos permite convertir las dificultades identificadas previamente en resultados que se busca alcanzar mediante el desarrollo del estudio. Esta herramienta organiza de forma clara el objetivo general, los medios que contribuirán a su cumplimiento y los fines que se esperan obtener. En su estructura, el objetivo principal se presenta en la parte central, mientras que los medios se ubican en la sección inferior y los fines en la superior, facilitando la relación entre las acciones planteadas y los resultados esperados (Datar & Rajan, 2021).

En este diagnóstico, el árbol de objetivos permitirá convertir las deficiencias detectadas en acciones orientadas a mejorar la determinación, asignación, control y análisis de los costos de producción. Para ello, se plantearán medidas destinadas a fortalecer el registro de recursos, integrar la información contable y productiva, aplicar criterios técnicos de distribución y reducir la dependencia de parámetros corporativos generales. Como resultado, se espera obtener información más confiable, mejorar la evaluación de la rentabilidad y respaldar la toma de decisiones.

Figura 2

Árbol de objetivos

Elaborado por: Los Autores

En el presente estudio, el árbol de objetivos se construyó a partir de las situaciones identificadas en el árbol de problemas. Su propósito es definir las acciones necesarias para mejorar la determinación, el control y el análisis de los costos de producción en la empresa florícola ubicada en Tabacundo. Para ello, las causas se transformaron en medios, el problema central en el objetivo general y los efectos negativos en fines esperados.

Medios

Implementar controles internos para el seguimiento de los costos de producción

Este medio plantea establecer procedimientos para registrar, verificar y supervisar los recursos utilizados durante el proceso productivo. La aplicación de controles internos permitirá identificar adecuadamente los costos de materiales, mano de obra y costos indirectos, así como detectar de manera oportuna diferencias o consumos que se aparten de lo planificado. De este modo, la empresa contará con información más precisa para determinar el costo real de producción.

Promover una mayor autonomía en la gestión del sistema de costeo.

Este medio plantea que las decisiones sobre el registro, la distribución y el análisis de los costos consideren también la realidad propia de la empresa, y no únicamente los lineamientos generales establecidos por el grupo empresarial. De esta manera, la florícola podrá tomar en cuenta sus condiciones operativas, las características de sus procesos productivos y las necesidades específicas de su gestión interna. Esto permitirá adaptar el sistema de costeo a la realidad de la florícola y mejorar la información utilizada en la toma de decisiones.

Mejorar la evaluación del uso eficiente de los recursos productivos.

Este medio se orienta a revisar cómo se utilizan los recursos en cada etapa del proceso productivo. Su aplicación permitirá conocer si los materiales, la mano de obra y otros recursos están siendo aprovechados de manera adecuada, así como detectar posibles desperdicios, retrasos, sobre costos o actividades que no aporten valor al proceso. A partir

de esta información, la empresa podrá definir acciones de mejora que contribuyan a fortalecer su desempeño operativo.

Objetivo general

Optimizar la determinación, el control y el análisis de los costos de producción de la variedad de rosa objeto de estudio.

El objetivo general dirige el estudio al mejoramiento del sistema de costeo utilizado por la empresa florícola. Su cumplimiento permitirá obtener información confiable sobre los recursos utilizados en la producción de la variedad seleccionada, mejorar la clasificación y distribución de los costos, determinar el costo real y evaluar la utilidad y rentabilidad obtenidas. De esta manera, las decisiones administrativas y financieras podrán sustentarse en datos propios de la operación.

Fines

Detectar oportunamente las desviaciones que se presenten durante el proceso productivo.

Busca identificar a tiempo las diferencias entre los recursos previstos y los que realmente se utilizan durante la producción. Su análisis permitirá reconocer consumos mayores a los esperados, errores en los registros o distribuciones inadecuadas de los costos. Con esta información, la empresa podrá aplicar correcciones oportunas y evitar que estas variaciones tengan un impacto mayor en sus resultados.

Mejorar el desempeño productivo y la competitividad de la empresa.

Este fin se enfoca en aprovechar información confiable para fortalecer la planificación, el control y la toma de decisiones dentro de la empresa. Al disponer de datos más precisos sobre los costos de producción, será posible administrar mejor los recursos, disminuir gastos innecesarios y definir acciones que contribuyan a mejorar la rentabilidad y la competitividad de la florícola.

Fortalecer la autonomía de la florícola mediante una gestión interna eficiente.

Este fin busca que la empresa fortalezca su capacidad para administrar los costos y tomar decisiones a partir de la información generada internamente. Esto no significa

apartarse de los lineamientos establecidos por el grupo empresarial, sino complementarlos con controles y análisis que consideren las condiciones reales de la florícola. De esta manera, la empresa podrá evaluar con mayor claridad su desempeño, identificar aspectos que requieren corrección y plantear mejoras en la gestión de los costos de producción.

Fundamentación teórica

Contabilidad de costos

La contabilidad de costos permite organizar y analizar la información relacionada con los recursos que intervienen en el proceso productivo. Su utilidad va más allá de calcular el costo de un producto, debido a que también facilita el control de los materiales utilizados, el seguimiento de la mano de obra y la asignación de los costos indirectos. De esta manera, proporciona información que puede ser utilizada en la planificación y en la toma de decisiones de la empresa. Los sistemas de costos deben responder a las necesidades administrativas de cada organización, puesto que la información obtenida puede ser analizada de diferentes formas según el objetivo que se persiga (Datar & Rajan, 2021). En el caso de una empresa florícola, la contabilidad de costos permite relacionar los registros contables con las actividades desarrolladas durante el cultivo, la cosecha, la postcosecha y el empaque. Para obtener información más precisa, es importante reconocer los recursos consumidos en cada etapa, lote o variedad y relacionarlos con los niveles de producción obtenidos.

Sistema de costeo

Un sistema de costeo reúne los procedimientos empleados para registrar, acumular y asignar los costos generados durante la producción. Su utilización facilita el cálculo del costo unitario, la preparación de presupuestos, el análisis de la rentabilidad y la comparación entre los valores previstos y los realmente ejecutados, lo que contribuye al control y a la planificación de las operaciones (Garrison et al., 2021).

En una empresa florícola, este sistema debe considerar las distintas etapas de cultivo y postcosecha, así como las características propias de cada variedad, lote, nivel de rendimiento y consumo de insumos.

Estructura de los costos de producción

El costo de producción se integra fundamentalmente por tres elementos: la materia prima directa, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Entre estos rubros se incluyen los insumos agrícolas, los materiales destinados al empaque, el personal que interviene directamente en las labores productivas, además del consumo de agua y energía, los gastos de mantenimiento, las depreciaciones y las actividades de supervisión. Para determinar adecuadamente el costo de producción, resulta necesario clasificar cada recurso según la relación que guarda con el producto obtenido.

Los costos directos pueden atribuirse de manera específica a la producción, mientras que los costos indirectos deben distribuirse a través de bases que reflejen razonablemente su grado de utilización, tales como las horas trabajadas, la superficie cultivada, el volumen producido o el nivel de consumo de ciertos recursos.

Análisis de los costos reales y predeterminados

Los costos reales representan los recursos efectivamente empleados a lo largo del proceso productivo, en tanto que los costos predeterminados se calculan de manera previa al inicio de las actividades y sirven como referencia para la planificación y el control. Contrastar ambos tipos de costos posibilita identificar las diferencias que surgen durante la producción, así como determinar si los valores establecidos con anticipación se ajustan a las condiciones reales en las que se ejecutan las operaciones.

Mejoramiento del sistema de costeo

La mejora del sistema de costeo se orienta a fortalecer la forma en que se registran, distribuyen y controlan los costos dentro de la empresa, procurando una mayor relación entre la información contable y la información generada en el área productiva. Esto facilita identificar posibles desviaciones, disminuir asignaciones que no reflejen adecuadamente el consumo de recursos y disponer de datos más precisos para evaluar la rentabilidad de la producción florícola. Asimismo, la información de costos constituye un apoyo para la gestión administrativa y para la evaluación del desempeño de la organización (Bhimani et al., 2023).

Fundamentación normativa

NIC 2 Inventarios

La NIC 2 define los criterios aplicables al reconocimiento, la medición y el tratamiento contable de los inventarios. El costo de los inventarios incluye los desembolsos vinculados con su adquisición y transformación, así como los demás costos necesarios para llevar los productos a su ubicación y condiciones actuales. Dentro de los costos de transformación se contemplan la mano de obra directa y una distribución sistemática y razonable de los costos indirectos de producción.

En el caso de la empresa florícola objeto de este estudio, esta normativa constituye un referente para el tratamiento contable de las rosas una vez concluida la etapa regulada por la NIC 41. En concreto, permite sustentar el reconocimiento de los costos correspondientes a las actividades posteriores a la cosecha, tales como clasificación, selección, empaque y demás procesos requeridos para acondicionar el producto de cara a su comercialización. Por otra parte, la NIC 2 dispone que no deben incluirse dentro del costo aquellos desperdicios anormales, los gastos de almacenamiento que no resulten necesarios para el proceso productivo, los gastos administrativos que no aporten a llevar los inventarios a su condición actual, ni los gastos de venta.

NIC 41 Agricultura

La NIC 41 regula el tratamiento contable de los activos biológicos y del producto agrícola hasta el momento de la cosecha. En el caso de la producción de rosas, las plantas y flores en desarrollo se encuentran comprendidas dentro del ámbito de esta norma durante la etapa de cultivo. Por ello, resulta necesario diferenciar el proceso de formación del producto agrícola de las actividades que se ejecutan una vez realizada la cosecha, ya que cada etapa está sujeta a un tratamiento contable distinto.

Conforme a la NIC 41, el producto agrícola obtenido de un activo biológico se mide, en el momento de la cosecha, a su valor razonable menos los costos de venta. Este monto constituye el valor inicial del producto agrícola para su posterior tratamiento como

inventario, de acuerdo con la NIC 2 (IFRS Foundation, 2026). De este modo, la cosecha marca el punto de transición entre la aplicación de la NIC 41 y la de la NIC 2.

Esta distinción normativa cobra relevancia para el análisis de los costos de producción de la rosa, en la medida en que permite delimitar las etapas involucradas en la determinación y gestión interna de los costos. Desde una óptica de gestión, identificar y acumular los costos correspondientes al cultivo, la cosecha y la postcosecha aporta información valiosa para evaluar la eficiencia del proceso productivo y respaldar la toma de decisiones. No obstante, para efectos contables, dichos costos deben reconocerse y medirse conforme al tratamiento que establece cada norma.

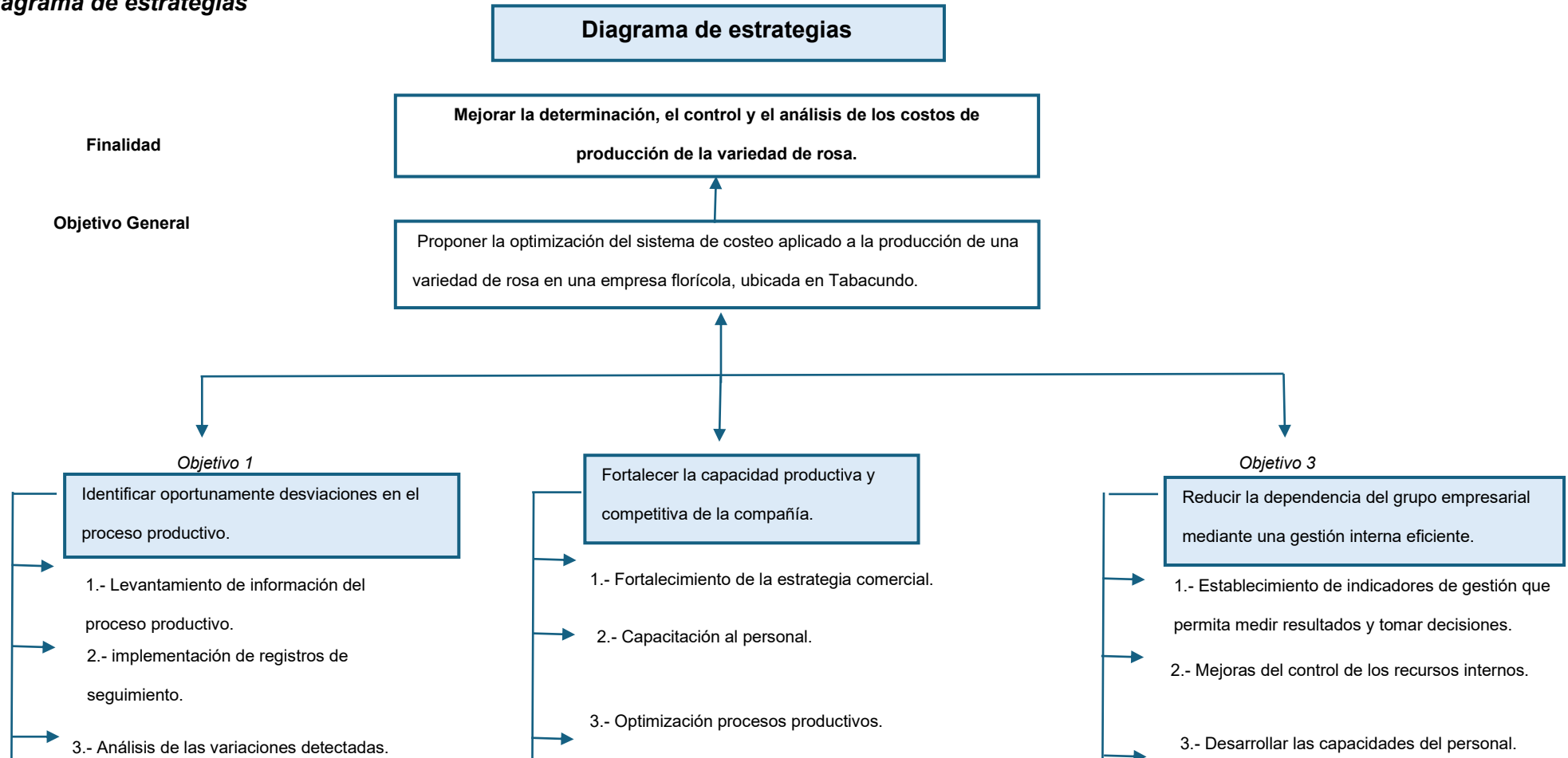
En este sentido, el análisis de la gestión interna de costos desarrollado en la presente investigación no reemplaza el tratamiento contable dispuesto por la NIC 41, sino que pretende contribuir a una identificación, clasificación y control adecuados de los costos generados en las distintas etapas del proceso productivo de la rosa. Una vez efectuada la cosecha, el producto agrícola queda comprendido dentro del ámbito de aplicación de la NIC 2, por lo que los costos incurridos en las actividades posteriores deberán tratarse conforme a los criterios establecidos para los inventarios.

Diagrama de estrategias

Según (ORTEGA, 2026) un mapa estratégico es una representación visual de los objetivos estratégicos de una organización y las relaciones entre ellos, una metodología de gestión desarrollada por Robert Kaplan y David Norton. El mapa estratégico ilustra cómo las diversas partes de una estrategia empresarial se interconectan para lograr los objetivos a largo plazo.

Según (DELGADO, 2026) Un diagrama de estrategias es una representación visual que plasma los objetivos de una organización y la relación de causa y efecto entre ellos.

Figura 3

Diagrama de estrategias

Elaborado por: Los autores

Análisis diagrama de estrategias

Objetivo 1: Levantamiento de información del proceso productivo, mediante la recopilación y documentación de las actividades, recursos, responsables, tiempos y principales dificultades que intervienen en cada etapa del proceso. Esto permitirá conocer de manera clara cómo se desarrolla actualmente la operación, identificar oportunidades de mejora, detectar posibles ineficiencias y contar con información confiable para establecer acciones que permitan optimizar la productividad.

Implementación de registros de seguimiento, que permitan llevar un control detallado desde el proceso productivo hasta su despacho. Estos registros facilitarán el seguimiento de la cantidad, calidad, variedad, fechas y responsables involucrados en cada etapa, permitiendo identificar oportunamente pérdidas, inconsistencias o desviaciones. De esta manera, se contará con información confiable para mejorar el control de la producción, optimizar recursos y tomar decisiones basadas en datos.

Análisis de las variaciones detectadas, mediante la revisión de las diferencias entre la producción planificada y la producción real, considerando aspectos como cantidad, calidad, desperdicios, tiempos y rendimiento por tallo. Esto permitirá identificar las principales causas de las variaciones, establecer acciones correctivas y dar seguimiento a los resultados para evitar que las mismas situaciones se repitan.

Objetivo 2: Fortalecer la estrategia comercial, identificando nuevos mercados, segmentos de clientes y oportunidades de crecimiento, mediante el análisis de las necesidades del mercado, el fortalecimiento de las relaciones comerciales y el desarrollo de nuevas alianzas y estrategias de venta que permitan mejorar el posicionamiento y generar mayores ingresos.

Capacitar al personal, fortaleciendo sus conocimientos, habilidades técnicas y de gestión mediante programas de formación continua que contribuyan a mejorar su desempeño, productividad y capacidad para afrontar nuevos retos y oportunidades.

Optimizar los procesos productivos, reduciendo tiempos, costos y desperdicios mediante la mejora continua, el uso eficiente de los recursos y la implementación de prácticas que permitan aumentar la productividad y mejorar la calidad de los tallos.

Objetivo 3: Establecer indicadores de gestión, mediante el seguimiento periódico de aspectos clave como ingresos, gastos, productividad, cumplimiento de metas, tiempos de respuesta y eficiencia operativa. Estos indicadores permitirán conocer de manera objetiva el desempeño de la compañía, identificar desviaciones o problemas oportunamente y tomar acciones correctivas antes de que afecten los resultados. De esta manera, se podrá fortalecer la capacidad de análisis y toma de decisiones interna, reduciendo progresivamente la necesidad de depender del grupo empresarial para resolver situaciones operativas y administrativas.

Mejorar el control de los recursos internos, mediante una planificación adecuada del presupuesto, seguimiento periódico de los gastos, control de inventarios y una mejor distribución del personal. Esto permitirá reducir desperdicios, evitar gastos innecesarios y asegurar que los recursos disponibles sean utilizados de manera eficiente, contribuyendo a una gestión más ordenada y con mayor autonomía para la compañía.

Desarrollar las capacidades del personal, mediante capacitación, acompañamiento y transferencia de conocimientos en las principales actividades operativas y administrativas de la compañía. Esto permitirá que los colaboradores cuenten con las herramientas necesarias para asumir mayores responsabilidades, resolver situaciones de manera autónoma y reducir la necesidad de solicitar apoyo externo al grupo empresarial. De esta forma, se fortalecerá el talento interno y se logrará una gestión más eficiente e independiente.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS Y DISEÑO DE LA SOLUCIÓN

Diagnóstico actual

De la revisión efectuada se evidencia que la empresa florícola ubicada en Tabacundo no otorga prioridad al análisis de los costos, dado que la definición de los márgenes corresponde al mandato corporativo al que pertenece la florícola, siendo este último, el que determina mensualmente los márgenes que cada empresa integrante del grupo debe aplicar, lo cual limita la autonomía de las filiales en la gestión de sus costos.

Enfoque teórico

La literatura sobre gobernanza corporativa señala que las decisiones centralizadas en torno a la gestión de costos responden a la necesidad de mantener coherencia estratégica y control financiero en grupos empresariales multinacionales. Los consejos corporativos funcionan como mecanismos de supervisión que limitan la discrecionalidad de los directivos en la gestión de costos, contribuyendo a reducir posibles conductas oportunistas y a mantener las decisiones alineadas con los objetivos generales de la organización (Loy & Hartlieb, 2021). Asimismo, la capacidad de las empresas subsidiarias para adoptar decisiones propias puede quedar condicionada por los lineamientos definidos desde la alta dirección, lo cual disminuye su margen de actuación autónoma en aspectos relacionados con la administración y la conformación de sus costos (Verbeke & Yuan, 2003).

Análisis crítico

Si bien fijar los márgenes de manera centralizada contribuye a mantener criterios homogéneos y a fortalecer el control dentro del grupo empresarial, esta práctica también puede restar capacidad a las filiales para adaptarse a las particularidades de su propio entorno. Cuando las decisiones sobre costos se concentran principalmente en el nivel corporativo, la empresa dispone de un margen más reducido para ajustar sus estrategias, gestionar sus recursos o reaccionar con rapidez ante los cambios del mercado. Desde esta perspectiva, la autonomía de las

subsidiarias puede otorgarse de forma gradual, buscando un equilibrio entre la supervisión ejercida por la matriz y la capacidad de decisión de cada unidad local, lo que favorecería tanto su capacidad de adaptación como su desempeño organizacional (Lawton, McGuire, & Rajwani, 2024).

En el caso de la empresa florícola ubicada en Tabacundo, esta condición podría restringir su capacidad de respuesta ante variaciones en la demanda, cambios en los precios de los insumos y otros factores que repercuten directamente tanto en sus costos como en su nivel de competitividad.

Diseño y ejecución de la Propuesta

Antecedentes de la propuesta

A partir de los aspectos señalados anteriormente, se propone fortalecer el sistema de costeo empleado por la empresa florícola ubicada en Tabacundo, con la finalidad de obtener información más detallada sobre el comportamiento de su gestión interna y establecer márgenes sustentados en los costos que efectivamente se genera durante la producción. Esta propuesta mantendrá las disposiciones generales definidas por el grupo empresarial, aunque proporcionará a la filial mayores elementos de análisis para valorar con mayor precisión su desempeño operativo y los niveles de rentabilidad obtenidos. Con base en esta información, la empresa estará en condiciones de ejercer un control más efectivo sobre sus costos, mostrar con mayor claridad la gestión realizada y contar con fundamentos más sólidos para respaldar sus decisiones internas. Se espera que esta mejora contribuya a fortalecer la posición de la florícola dentro del grupo empresarial y, al mismo tiempo, favorezca un desarrollo más estable y sostenible dentro del sector.

Enfoque teórico

Contar con cierto grado de autonomía para gestionar los recursos financieros facilita que las empresas se adapten con mayor facilidad a las condiciones particulares de su entorno y orienten sus decisiones de costos conforme a las exigencias que plantea el mercado (Horngren, Datar, & Rajan, 2015). Asimismo, disponer de un

sistema de costos debidamente estructurado favorece una mejor comprensión de la información generada, contribuye a un uso más eficiente de los recursos y ofrece un soporte más sólido para la toma de decisiones estratégicas y la generación de valor dentro de la organización.

Análisis crítico

La propuesta pretende conciliar las directrices establecidas por el grupo empresarial con una mayor capacidad de gestión por parte de la filial. Al contar con mayor autonomía para revisar y presentar sus propios márgenes, la empresa florícola podrá reflejar con mayor precisión sus resultados, el nivel de eficiencia logrado y su capacidad de respuesta ante las condiciones del entorno. Esto puede contribuir a consolidar su posición dentro del grupo empresarial y a proyectar una gestión más sólida frente a potenciales inversionistas. No obstante, para que este grado de autonomía opere adecuadamente, será indispensable disponer de información confiable y de controles internos que permitan verificar el cumplimiento de los lineamientos corporativos e identificar oportunamente cualquier desviación que se presente.

Relación de contenidos

En esta sección se desarrollará la propuesta planteada, considerando los siguientes aspectos:

- Análisis de insumos agrícolas.
- Análisis de mano de obra.
- Revisión de costos indirectos.
- Propuesta de estrategias de optimización de costos.

Métricas de éxito

- Incremento en la precisión de márgenes locales.

- Demostrar su gestión autónoma y proyectar un crecimiento sostenible en el mercado

Ejecución De La Propuesta

No se pretende implementar un nuevo sistema informático ni cuestionar directamente el precio de venta establecido. La propuesta se orienta a identificar oportunidades de mejora en la forma en que se utilizan y controlan los recursos que intervienen en el proceso productivo.

Metodología utilizada

La producción florícola está sujeta a diversas condiciones capaces de generar cambios significativos, tanto en los volúmenes obtenidos como en el comportamiento de los costos vinculados al proceso productivo. Entre los factores que influyen se encuentran las condiciones climáticas, las características geográficas, el rendimiento de los cultivos y las fluctuaciones propias del mercado de exportación. Debido a que varias de estas variables no pueden ser controladas directamente por la empresa, los resultados productivos pueden presentar diferencias entre un período y otro.

Estas variaciones se evidencian en el cuadro comparativo que se presenta a continuación, en el cual se observa el comportamiento de las cantidades producidas frente a distintos factores que inciden en la actividad. Por esta razón, la selección del método de costeo debe considerar tanto las características del proceso productivo como la información que la empresa necesita para controlar y evaluar sus recursos.

Dentro de la actividad florícola, tanto los factores naturales como las particularidades propias de la operación pueden originar variaciones que dificultan sostener valores estables a lo largo de todo el ciclo productivo, nos resulta conveniente aplicar un método descriptivo en la parte inicial del proceso, que nos permite establecer las características actuales de la empresa, entender cómo se manejan los costos, identificar los procesos, referencias de costos y posteriormente compararlas con los resultados realmente obtenidos. La elección del método nos

responde a las características de la organización y a las necesidades de información requeridas para la planificación, el control y la toma de decisiones (Horngren, Datar, & Rajan, 2015).

Figura 4

Control De Producción enero 2026

Empresa Florícola Ubicada En Tabacundo

Departamento De Cultivo

VARIEDADES DE ROSAS	CANTIDAD		VARIACION	
	PRESUPUESTADA No	REAL No	VARIABLES No	VARIABLES %
ALQUIMIA	14022	23525	9,503	67.77%
ANTONIA GARDENS	30418	40100	9,682	31.83%
BABE	12466	14550	2,084	16.72%
BE SWEET	35993	44480	8,487	23.58%
BIKINI	53452	76150	22,698	42.46%
BLUE DREAM	16515	19375	2,860	17.32%
BLUE MOON	6007	11900	5,893	98.10%
BREATHLESS	33460	42025	8,565	25.60%
CANCUN	55796	44133	(11,663)	-20.90%
CANDLELIGHT	56613	57990	1,377	2.43%
CANDY X-PRESSION	28187	46380	18,193	64.54%
CARPE DIEM	30493	41780	11,287	37.02%
CHRISTA	20893	30420	9,527	45.60%
CORAL DUCHESS	8474	9520	1,046	12.34%
COUNTRY CANDY	24276	26600	2,324	9.57%
DEEP PURPLE	63155	53525	(9,630)	-15.25%
ELBA	31289	39980	8,691	27.78%
ESCIMO	16988	22410	5,422	31.92%
EXPLORER	427481	402380	(25,101)	-5.87%
FATIMA GARDEN	45708	65300	19,592	42.86%
FELICITY	67230	50525	(16,705)	-24.85%
FLIRTY	35919	46550	10,631	29.60%
FREE SPIRIT	130762	173125	42,363	32.40%
FREEDOM	1626094	1980550	354,456	21.80%
FRUTTETO	55728	69550	13,822	24.80%
FULL MONTY	70499	50480	(20,019)	-28.40%
GOLDFINCH	34429	42200	7,771	22.57%
HOT MAJOLICA	3223	6580	3,357	104.16%
HOT PINK FOLIES	2986	4500	1,514	50.70%
JOY	26983	71325	44,342	164.33%
LEVEL UP	50892	56200	5,308	10.43%
LOLA	14469	16260	1,791	12.38%
MADONNA	16321	25425	9,104	55.78%

MAGIC TIMES	25642	29980	4,338	16.92%
MAMMA MIA	150011	163575	13,564	9.04%
MANDALA	110076	126300	16,224	14.74%
MANDARIN X-PRESSION	11780	40980	29,200	247.88%
MANGO TANGO	28590	35650	7,060	24.69%
MONDIAL	377691	562420	184,729	48.91%
MOTHER OF PEARL	62862	84200	21,338	33.94%
NEWSFLASH	19107	28550	9,443	49.42%
NINA	25435	36550	11,115	43.70%
NUDE	24556	24200	(356)	-1.45%
OCEAN SONG	31744	51950	20,206	63.65%
ORANGE CRUSH	48992	74025	25,033	51.10%
PINK FLOYD	220800	319780	98,980	44.83%
PINK IRISCHKA	14055	24780	10,725	76.31%
PINK MONDIAL	96871	129300	32,429	33.48%
PINK X-PRESSION	38973	69080	30,107	77.25%
PINK PROMISE	26437	48000	21,563	81.56%
PLAYA BLANCA	111096	152600	41,504	37.36%
PROUD	50487	59100	8,613	17.06%
PURPLE HAZE	39784	45475	5,691	14.30%
PURPLE IRISCHKA	14143	25380	11,237	79.45%
QUICKSAND	32902	43400	10,498	31.91%
RED PANTHER	28728	59000	30,272	105.37%
REGATTA	24077	43975	19,898	82.64%
SCARLET MIMI	9865	13380	3,515	35.63%
SEA WALTZ	29949	17910	(12,039)	-40.20%
SHIMMER	42208	46820	4,612	10.93%
SILANTOI	17471	22720	5,249	30.04%
SKY WALTZ	14666	13140	(1,526)	-10.41%
SNOWFLAKE	53026	65200	12,174	22.96%
STAR BLUSH	36399	37960	1,561	4.29%
SUPER NOVA	12560	11580	(980)	-7.80%
SWEET BEAT	0	9320	9,320	
SWEET UNIQUE	148994	149940	946	0.63%
TANGERINE	16542	15560	(982)	-5.94%
TIBET	82042	120175	38,133	46.48%
TINA	22888	35000	12,112	52.92%
TOPAZ	31920	46080	14,160	44.36%
VENDELA	31093	53975	22,882	73.59%
VIVIANE	16442	16350	(92)	-0.56%
WHITE MAJOLICA	63348	87840	24,492	38.66%
YELLOW BABE	10929	2040	(8,889)	-81.33%
YOGA	26746	44325	17,579	65.73%
Total	5429148	6793358	1,364,210	25.13%

Elaborado por: Los autores Fuente: Empresa Florícola ubicada en Tabacundo

A partir del análisis realizado, se considera que el costeo estándar constituye una alternativa adecuada para fortalecer el sistema de costos utilizado por la empresa florícola ubicada en Tabacundo. Este método permite establecer valores de referencia para los principales recursos que intervienen en la producción y compararlos posteriormente con los costos reales, facilitando la identificación y el análisis de las variaciones que se presenten durante el proceso productivo (Horngren, Datar, & Rajan, 2015).

La aplicación del costeo estándar también resulta viable considerando que la empresa forma parte de un grupo empresarial y que la implementación de sistemas de mayor complejidad depende de decisiones adoptadas a nivel corporativo. Entre estas alternativas se encuentra el costeo basado en actividades (ABC), que permite analizar con mayor detalle las actividades que consumen recursos y su relación con los costos; sin embargo, su implementación puede demandar más información, recursos económicos y cambios operativos dentro de la organización (Kaplan & Cooper, 1998).

En este contexto, el costeo estándar representa una opción más acorde con las condiciones actuales de la empresa y con el propósito de mejorar el control y análisis de sus costos de producción.

Identificación Y Clasificación De Los Elementos Del Costo

Para determinar el costo de producción de las rosas, se consideran los siguientes componentes:

1. Materia Prima
2. Mano de Obra
3. Costos Indirectos de Producción

Figura 5

Información actual empresa florícola ubicada en Tabacundo 2026

INFORMACION ACTUAL EMPRESA FLORICOLA UBICADA EN TABACUNDO 2026						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL ACUMULADO
Ventas	4.582.486,08	3.596.662,85	2.479.927,11	3.177.107,63	2.525.130,73	16.361.314,40
Costo De Ventas	2.289.506,82	1.886.048,34	1.853.614,31	2.170.492,65	1.959.505,99	10.159.168,11
Ganancia Bruta/Utilidad Bruta/Margen Bruto	2.292.979,26	1.710.614,51	626.312,80	1.006.614,98	565.624,74	6.202.146,29

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL ACUMULADO
Gatos Operativos	871.130,77	642.605,15	255.247,70	447.369,22	215.635,68	2.431.988,52
Gastos Amortización	150.351,76	175.048,24	154.842,81	141.915,33	188.250,26	810.408,40
Ganancia Antes De Intereses E Impuestos (Utilidad Operativa)	1.271.496,73	892.961,12	216.222,29	417.330,43	161.738,80	2.959.749,37

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL ACUMULADO
Cargos por intereses	29.238,69	31.464,57	31.980,30	29.988,89	31.418,13	154.090,58
Ganancia antes de los impuestos	1242.258,04	861.496,55	184.241,99	387.341,54	130.320,67	2.805.658,79
Impuesto sobre la renta	310.564,51	215.374,14	46.060,50	96.835,39	32.580,17	701.414,71
Ganancia Neta / Utilidad Neta	931.693,53	646.122,41	138.181,49	290.506,15	97.740,50	2.104.244,08

Elaborado por: Los autores **Fuente:** Empresa Florícola ubicada en Tabacundo

Durante el período analizado, las ventas acumuladas alcanzaron los USD 16,36 millones y presentaron variaciones entre los meses revisados. El mes de enero registró el nivel más alto de ingresos, con USD 4,58 millones, en tanto que marzo presentó el valor más bajo, con USD 2,48 millones. Este comportamiento muestra fluctuaciones en los ingresos y debe analizarse juntamente con los criterios establecidos por el grupo empresarial para la determinación de los precios de venta.

El costo de ventas acumulado ascendió a USD 10,16 millones, cifra que equivale aproximadamente al 62 % del total de las ventas registradas durante el

período. A partir de esta relación se obtuvo un margen bruto cercano al 38 %. Si bien este porcentaje refleja un resultado favorable, también pone de manifiesto la conveniencia de examinar con mayor detalle la composición de los costos e identificar posibles alternativas de mejora que contribuyan a fortalecer su control y gestión.

En cuanto a la estructura de costos:

- La mano de obra directa concentra alrededor del 50 % del costo total de ventas, cifra que pone de manifiesto el peso considerable que tiene el recurso humano dentro de las actividades productivas de la empresa florícola.
- La materia prima constituye el 32%, reflejando la importancia de optimizar compras y reducir desperdicios.
- Los costos indirectos de producción alcanzan el 18%, con una tendencia creciente, especialmente en mantenimientos, que pasaron de 183 mil dólares americanos en enero a 317 mil dólares americanos en mayo. Este comportamiento puede estar asociado al desgaste de la infraestructura.

Enfocándonos en la variabilidad que presentan las ventas y costo de ventas estudiados realizamos un desglose de los componentes del Costo de Ventas para un mejor análisis:

Figura 6

Información actual

INFORMACION ACTUAL EMPRESA FLORICOLA UBICADA EN TABACUNDO 2026						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL ACUMULADO
Ventas	4.582.486,08	3.596.662,85	2.479.927,11	3.177.107,63	2.525.130,73	16.361.314,40
Costo De Ventas	2.289.506,82	1.886.048,34	1.853.614,31	2.170.492,65	1.959.505,99	10.159.168,11
Materia Prima	783.952,23	564.313,41	600.669,58	696.732,62	578.465,63	3.224.133,47
Mano De Obra	1.196.174,19	967.683,48	876.639,03	1.064.030,03	969.024,87	5.073.551,60
Costos Indirectos De Produccion	309.380,40	354.051,45	376.305,70	409.730,00	412.015,49	1.861.483,04
Mantenimientos	183.641,96	244.951,84	275.206,54	313.518,49	317.514,05	
Empaques	47.559,45	22.492,86	30.422,27	17.548,99	13.661,67	
Servicios Terceros	78.178,99	86.606,75	70.676,89	78.662,52	80.839,77	

Elaborado por: Los autores **Fuente:** Empresa Florícola ubicada en Tabacundo

Figura 7

Variación porcentual ingresos - gastos productivos actuales

VARIACION PORCENTUAL DE LOS INGRESOS Y GASTOS PRODUCTIVOS ACTUALES 2026					
	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	PROMEDIO ACUMULADO
Ventas	-21.51%	-31.05%	28.11%	-20.52%	-11.24%
Costo De Ventas	-17.62%	-1.72%	17.10%	-9.72%	-2.99%

Elaborado por: Los autores **Fuente:** Empresa Florícola ubicada en Tabacundo

En la figura 7, se demuestra que los porcentajes de variabilidad tanto de ventas como de costo de ventas de un mes a otro no tienen relación y esto se debe a nuestras dos razones principales por la que realizamos el presente estudio:

1. Los precios de venta están ejecutados por instrucciones del mando corporativo
2. Los costos de ventas no están siendo controlados, observados y medidos por la gerencia de la empresa florícola ubicada en Tabacundo.

Para profundizar en el estudio se procederá a aplicar el método inductivo sobre la información actual de la empresa florícola ubicada en Tabacundo enfocándonos en la variedad Freedom, es una de las variedades de rosas rojas más emblemáticas en la floricultura internacional, reconocida por su color rojo intenso, su resistencia y su prolongada vida en florero (entre 14 y 16 días), lo que la convierte en una opción preferida para exportación y eventos especiales como bodas, eventos de gala y celebraciones como San Valentín y Día de La Madre.

Entre sus principales características detallamos las siguientes:

- Desarrollada: Obtentor Schreurs
- Familia: Rosaceae
- Especie: Rosa híbrida
- Color: Rojo cardenal profundo, aterciopelado.
- Altura de planta: Entre 1 y 1,5 metros.

- Floración: Prolongada, especialmente en primavera y verano.
- Fragancia: Moderada y agradable.
- Resistencia: Buena tolerancia a heladas y enfermedades comunes.
- Exposición solar: Prefiere lugares soleados, tolera semisombra ligera.
- Temperatura óptima: Entre 17 y 25 °C.
- Suelo: Rico en materia orgánica, con buen drenaje y pH entre 6 y 7.
- Manejo: Requiere riego regular, poda adecuada y control de plagas.

Relación de contenidos:

Debemos especificar que en la empresa florícola ubicada en Tabacundo tenemos dos secciones de producción de la variedad Freedom denominadas “Freedom Sur” y “Freedom Norte”, mismas que vamos a manejar de forma individual su comportamiento para identificar con mayor claridad el punto más vulnerable en el control de los costos de producción:

Figura 8

Costo de producción real por tallo unitario variedad Freedom Sur 2026

COSTO DE PRODUCCION REALES POR TALLO UNITARIO VARIEDAD FREEDOM SUR 2026						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTALES ACUMULADO
Cantidad De Tallos Producidos	1.980.550	976.900	1.278.425	1.379.225	976.996	6.592.096
Materia Prima	130.514,44	68.715,32	84.468,35	94.973,20	63.557,07	442.228,38
Mano De Obra	219.185,64	121.768,45	107.202,29	163.021,20	115.814,28	726.991,85
Costos Indirectos De Produccion	51.506,47	43.112,14	52.917,48	55.851,22	45.268,89	24.865,62
Costo De Produccion Unitario	0,20	0,24	0,19	0,23	0,23	0,22

Elaborado por: Los autores **Fuente:** Empresa Florícola ubicada en Tabacundo

Observamos que se produjeron 6,592 millones de tallos, con un costo promedio de producción de 0,22 centavos de dólar por tallo producido. Este costo está

conformado por materia prima, mano de obra y costos indirectos de producción. En enero, el costo fue de 0,20 dólares por tallo, gracias a un alto volumen de producción. Sin embargo, en febrero el costo aumentó a 0,24 dólares, el valor más alto del período, debido a que la producción disminuyó más del 50 %, lo que hizo que los costos se distribuyeran entre una menor cantidad de tallos.

En marzo, la producción se recuperó y el costo unitario bajó a 0,19 dólares, siendo el más bajo del período. Finalmente, en abril y mayo, el costo se estabilizó en 0,23 dólares por tallo.

Figura 9

Costo de producción real por tallo unitario variedad Freedom Norte 2026

COSTO DE PRODUCCION REALES POR TALLO UNITARIO VARIEDAD FREEDOM NORTE 2026						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL ACUMULADO
Cantidad De Tallos Producidos	2.026.600	878.850	765.200	1.470.425	976.600	6.117.675
Materia Prima	133.549,05	61.818,46	50.558,45	101.253,21	63.531,31	410.710,48
Mano De Obra	183.729,14	102.070,61	89.860,74	136.650,13	97.079,61	609.390,23
Costos Indirectos De Produccion	52.704,05	38.785,04	31.673,71	59.544,33	45.250,54	227.957,67
Costo De Produccion Unitario	0,18	0,23	0,22	0,20	0,21	0,20

Elaborado por: Los autores **Fuente:** Empresa Florícola ubicada en Tabacundo

Los datos que observamos corresponden a Freedom Norte que nos indica una producción de 6,117 millones de tallos, con un costo promedio de producción de 0,20 centavos de dólar por tallo producido que comparado con Freedom Sur observamos una reducción de 0,02 centavos de dólar por tallo producido.

Figura 10

Variación porcentual del costo de venta real por tallo unitario variedad Freedom

Sur 2026

VARIACION PORCENTUAL DEL COSTO DE VENTA REAL POR TALLO UNITARIO VARIEDAD FREEDOM SUR 2026					
	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	PROMEDIO ACUMULADO
Cantidad De Tallos Producidos	-50.68%	30.87%	7.88%	-29.16%	-10.27%
Materia Prima	-47.35%	22.93%	12.44%	-33.08%	-11.27%
Mano De Obra	-44.45%	-11.96%	52.07%	-28.96%	-8.32%
Costos Indirectos De Producción	-16.30%	22.74%	5.54%	18.95%	-1.74%
Total Variación Porcentual	18.04%	-19.99%	18.94%	1.04%	

Elaborado por: Los autores **Fuente:** Empresa Florícola ubicada en Tabacundo

Al estudiar la variación porcentual promedio acumulado se observa que todos los costos de producción con excepción de los costos indirectos de producción se redujeron en proporción a la producción, indicándonos que en Freedom Sur se tiene un muy buen control sobre sus costos de Materia Prima y Mano de Obra. Si realizamos el estudio de forma mensual se observa que la Mano de Obra es la que mayor variación ha tenido en los meses de marzo y abril, aunque a nivel global es controlada, en donde se deduce que se debió a un cambio de personal por las diferentes temporadas que se presentan en el mercado florícola.

Figura 11

Variación porcentual del costo de venta real por tallo unitario variedad Freedom

Norte 2026

VARIACION PORCENTUAL DEL COSTO DE VENTA REAL POR TALLO UNITARIO VARIEDAD FREEDOM NORTE 2026					
	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	PROMEDIO ACUMULADO
Cantidad De Tallos Producidos	-56.63%	-12.93%	92.16%	-33.58%	-2.75%

Materia Prima	-53.71%	-18.21%	100.27%	-37.26%	-2.23%
Mano De Obra	-44.45%	-11.96%	52.07%	-28.96%	-8.32%
Costos Indirectos De Produccion	-26.41%	-18.34%	87.99%	-24.01%	4.81%
Total Variacion Porcentual	26.32%	-2.48%	-10.05%	4.21%	

Elaborado por: Los autores **Fuente:** Empresa Florícola ubicada en Tabacundo

Las variaciones porcentuales de Freedom Norte nos reflejan que en esta sección tenemos que aplicar mayor control con respecto a la mano de obra, que no tiene variación igual o equitativa a la cantidad de tallos producidos, tal y como nos reflejaron los resultados de Freedom Sur.

Al estudiar de manera unitaria cada uno de los componentes productivos de la variedad Freedom tanto Sur como Norte, se confirma que el objetivo principal radica en fortalecer los procesos de control asociados a la mano de obra, dado su peso significativo dentro de la estructura de costos y su impacto directo en la eficiencia operativa de la empresa.

Asimismo, el control de la mano de obra debe complementarse con sistemas de medición de desempeño y políticas de capacitación. Según Polimeni, Fabozzi & Adelberg (2009), el control de los costos laborales es esencial para mantener márgenes de rentabilidad en sectores donde la variabilidad de la demanda y los ciclos de producción genera presión sobre los gastos operativos.

Figura 12

Utilidad bruta real por tallo unitario variedad Freedom 2026

UTILIDAD BRUTA REAL POR TALLO UNITARIO VARIEDAD FREEDOM 2026						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	PROMEDIO ACUMULADO
Precio Unitario De Venta	0,39	0,45	0,27	0,31	0,28	0,34
Costo Unitario De Produccion Sur	0,20	0,24	0,19	0,23	0,23	0,22
Costo Unitario De Produccion Norte	0,18	0,23	0,22	0,20	0,21	0,21
Utilidad Bruta Unitaria Sur	0,18	0,21	0,08	0,09	0,05	0,12
Utilidad Bruta Unitaria Norte	0,20	0,22	0,05	0,11	0,07	0,13

Elaborado por: Los autores **Fuente:** Empresa Florícola ubicada en Tabacundo

La utilidad bruta real promedio por tallo unitario de la variedad Freedom Sur es de 0,12 centavos de dólar a pesar de tener un excelente control de sus costos de producción; para esta sección recomendamos realizar un control a los costos indirectos de producción que puede tener varias asignaciones no correspondidas; ya que el estudio individual indicaba que Freedom Norte no iba a tener una utilidad bruta promedio superior con 0.01 centavos de dólar por tallo producido debido a su deficiencia en el control de la mano de obra.

Resultados

Introducción

La ejecución del proceso de optimización de costos se sustentó en un enfoque metodológico que integró técnicas de análisis contable y herramientas de control gerencial. En primer lugar, se aplicó el método descriptivo para caracterizar la

estructura de costos vigente, después de desglosar e identificar el principal problema que genera la variedad Freedom.

Posteriormente, se recurrió al método inductivo, mediante la observación de variaciones específicas en materia prima, mano de obra y costos indirectos, con el fin de generalizar patrones de comportamiento financiero.

Figura 13

Costo total real por tallo unitario variedad Freedom 2026

COSTO TOTAL REAL POR TALLO UNITARIO VARIEDAD FREEDOM 2026						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	PROMEDIO ACUMULADO
Costo De Ventas	771.188,79	436.270,01	416.681,02	611.293,29	430.501,69	533.186,96
Gastos Administrativos	458.530,32	246.232,28	109.728,89	201.683,48	102.793,74	223.793,74
Cantidad De Tallos Producidos	4.007.150,00	1.855.750,00	2.043.625,00	2.849.650,00	1.953.596,00	2.541.954,00
Costo Total Unitario	0,31	0,37	0,26	0,29	0,27	0,30

Elaborado por: Los autores **Fuente:** Empresa Florícola ubicada en Tabacundo

Se observa que el costo total real promedio fue de 0,30 centavos de dólar por 2.541.954 tallos producidos, valor que tiene considerado tanto el costo de ventas como los gastos administrativos.

Figura 14

Costo total optimizado por tallo unitario variedad Freedom 2026

COSTO TOTAL OPTIMIZADO POR TALLO UNITARIO VARIEDAD FREEDOM 2026						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	PROMEDIO ACUMULADO
Costo De Ventas	771.188,79	412.877,59	431.029,36	610.418,09	411.748,12	527.452,39
Gastos Administrativos	353.920,95	196.413,15	99.374,78	174.410,96	95.635,91	183.951,15
Cantidad De Tallos Producidos	4.007.150	1.855.750	2.043.625	2.849.650	1.953.596	2.541.954
Costo Total Unitario	0.28	0.33	0.26	0.28	0.26	0.28

Elaborado por: Los autores **Fuente:** Empresa Florícola ubicada en Tabacundo

De manera complementaria, se utilizó el método deductivo para contrastar los hallazgos con los principios teóricos del costeo estándar, asegurando la validez práctica del estudio. Asimismo, se implementaron encuestas y entrevistas dirigidas a responsables de producción y contabilidad, lo que permitió obtener información cualitativa sobre la percepción de eficiencia y las limitaciones en la gestión de costos.

Este diseño metodológico garantizó que los resultados obtenidos entre enero y mayo de 2026 no fueran únicamente cifras aisladas, sino un reflejo integral de la dinámica operativa de la empresa. La combinación de enfoques descriptivos, inductivos y deductivos, junto con técnicas de recolección de datos, proporcionó un marco sólido para interpretar las variaciones y proponer estrategias de mejora continua.

Al revisar los resultados evidenciamos que si aplicamos los mismos porcentajes de variación que tiene el costo de producción de materia prima, el costo total optimizado es de 0,28 centavos de dólar por los 2.541.954 tallos producidos determinando una rebaja de 0.02 centavos de dólar por cada tallo producido. Lo que conlleva a una utilidad neta optimizada promedio de 0,06 centavos de dólar por tallo producido en comparación a los 0,04 centavos de dólar de utilidad neta real promedio por tallo producido.

Figura 15

Utilidad neta optimizada por tallo unitario variedad Freedom 2026

UTILIDAD NETA OPTIMIZADA POR TALLO UNITARIO VARIEDAD FREEDOM 2026						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	PROMEDIO ACUMULADO
Precio Unitario De Venta	0.39	0.45	0.27	0.31	0.28	0.34
Costo Unitario Total	0.28	0.33	0.26	0.28	0.26	0.28
Utilidad Neta Unitaria	0.10	0.12	0.01	0.04	0.02	0.06

Elaborado por: Los autores **Fuente:** Empresa Florícola ubicada en Tabacundo

Figura 16

Utilidad neta real por tallo unitario variedad Freedom 2026

UTILIDAD NETA REAL POR TALLO UNITARIO VARIEDAD FREEDOM 2026						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	PROMEDIO ACUMULADO
Precio Unitario De Venta	0.39	0.45	0.27	0.31	0.28	0.34
Costo Unitario Total	0.31	0.37	0.26	0.29	0.27	0.30
Utilidad Neta Unitaria	0.08	0.08	0.01	0.03	0.01	0.04

Elaborado por: Los autores Fuente: Empresa Florícola ubicada en Tabacundo

Comparación Antes vs Después

Aplicando esta optimización de costos solo en la Mano de Obra, optimización que a simple vista no es tan representativa por sus 0.02 centavos de dólar por tallo producido para la empresa florícola ubicada en Tabacundo presenta los cuadros aplicados a todas las variedades que produce la florícola en general:

Figura 17

Información real empresa florícola ubicada en Tabacundo 2026

INFORMACION REAL EMPRESA FLORICOLA UBICADA EN TABACUNDO 2026						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL ACUMULADO
Ventas	4.582.486,08	3.596.662,85	2.479.927,11	3.177.107,63	2.525.130,73	16.361.314,40
Costo De Ventas	2.289.506,82	1.886.048,34	1.853.614,31	2.170.492,65	1.959.505,99	10.159.168,11
Materia Prima	783.952,23	564.313,41	600.669,58	696.732,62	578.465,63	3.224.133,47
Mano De Obra	1.196.174,19	967.683,48	876.639,03	1.064.030,03	969.024,87	5.073.551,60
Costos Indirectos De Produccion	309.380,40	354.051,45	376.305,70	409.730,00	412.015,49	1.861.483,04

GANANCIA BRUTA REAL	6.202.146,29
Impuesto sobre la renta	701.414,70
Ingreso Neto Real	2.104.244,09

Elaborado por: Los autores Fuente: Empresa Florícola ubicada en Tabacundo

Figura 18

Información aplicando optimización mano de obra 2026

INFORMACION APLICANDO OPTIMIZACION MANO DE OBRA 2026						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL ACUMULADO
Ventas	4.582.486,08	3.596.662,85	2.479.927,11	3.177.107,63	2.525.130,73	16.361.314,40
Costo De Ventas	2.289.506,82	1.779.408,57	1.893.492,16	2.169.554,92	1.873.118,65	10.005.081,11
Materia Prima	783.952,23	564.313,41	600.669,58	696.732,62	578.465,63	3.224.133,47
Mano De Obra	1.196.174,19	861.043,71	916.516,88	1.063.092,30	882.637,53	4.919.464,60
Costos Indirectos De Produccion	309.380,40	354.051,45	376.305,70	409.730,00	412.015,49	1.861.483,04

INCREMENTO EN LA GANANCIA BRUTA OPTIMIZADA	154.087,00
Impuesto sobre la renta	739.936,45
Incremento en la Utilidad Neta Optimizado	115.565,25

Elaborado por: Los autores **Fuente:** Empresa Florícola ubicada en Tabacundo

El estudio nos arroja que la empresa al 31 de mayo del 2026 tiene una Ganancia bruta de 6.202.146,29 dólares y una ganancia neta de 2.104.244,09 que, después de aplicar la optimización de costos en los mismos porcentajes reales que refleja la materia prima en la mano de obra tenemos un incremento en la Utilidad Bruta de 154.087,00 dólares y que a pesar de haberse incrementado el impuesto a la Renta a pagarse a la entidad gubernamental autorizada, la Utilidad Neta se termina incrementando con 115.565,25 dólares; valor que dividido para los 5 meses transcurridos es un ingreso mensual de 23.115,05 dólares.

Beneficio obtenido

Durante el periodo estudiado comprendido entre enero y mayo 2026 la empresa puede alcanzar un valor de 115.565,25 dólares de utilidad neta, valor que constituye un respaldo financiero suficiente para que la empresa florícola ubicada en

Tabacundo, pueda impulsar la implementación de un sistema de costeo mucho más robusto y analítico como lo es el sistema de costeo ABC; este resultado se produce por la aplicación de eficiencia de Mano de Obra como son: la reducción de rotación del personal mediante el control de horas estándar por tallo basada en la productividad histórica de Freedom Sur, la capacitación permanente y evitar la contratación del personal en las diferentes temporadas de alta producción que se presentan en el mercado florícola y utilizar a Freedom Sur como punto de referencia interna.

Informe Para La Toma De Decisiones

El análisis de los componentes productivos de la empresa florícola evidencia que la mano de obra constituye el factor más representativo dentro de la estructura de costos, alcanzando casi la mitad de los gastos totales. La elevada participación de la mano de obra pone de manifiesto que el recurso humano desempeña un papel determinante tanto en el desarrollo de las operaciones como en la calidad del producto obtenido. No obstante, esta concentración también puede constituir un factor de riesgo cuando se presentan variaciones mensuales en los costos laborales, ya que dichas fluctuaciones pueden repercutir directamente en los márgenes de rentabilidad de la empresa. En este contexto, se considera necesario fortalecer el control de la mano de obra mediante mecanismos de supervisión, indicadores de desempeño y acciones de capacitación. Estas medidas permitirán mejorar la productividad, aprovechar de mejor manera el recurso humano y disminuir la rotación del personal. De esta manera, el control riguroso de la mano de obra no solo permitirá mejorar los márgenes financieros, sino también garantizar la estabilidad de los costos productivos, evitando variaciones significativas de mes a mes y asegurando la sostenibilidad de la empresa sin la dependencia que el grupo empresarial tenga que mover los precios de venta para que la empresa florícola ubicada en Tabacundo sea sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Conclusión del objetivo específico 1: Identificar oportunamente desviaciones en el proceso productivo

El análisis de la información permitió identificar diferencias en el comportamiento de los costos de producción y determinar que su seguimiento debe realizarse de forma periódica y en relación con el nivel de producción alcanzado. La separación de los costos entre materia prima, mano de obra y costos indirectos facilitó reconocer qué componentes presentan mayores variaciones. En el caso de Freedom, la comparación entre las secciones Sur y Norte permitió observar comportamientos distintos, especialmente en la mano de obra, lo que evidencia la necesidad de mantener registros que permitan comparar los resultados reales con valores de referencia y analizar las causas de las desviaciones detectadas.

Conclusión del objetivo específico 2: Fortalecer la capacidad productiva y competitiva de la compañía

La revisión de la estructura de costos permitió determinar que la mano de obra directa constituye el componente que requiere mayor seguimiento dentro del proceso productivo. Su importancia no se limita al valor registrado contablemente, sino también a la relación que mantiene con la cantidad de tallos obtenidos y con la productividad de cada sección. Por esta razón, la propuesta se orienta a mejorar el aprovechamiento de este recurso mediante un mayor control de las horas utilizadas, tiempos improductivos, reprocesos y distribución de las actividades.

Conclusión del objetivo específico 3: Reducir la dependencia del grupo empresarial mediante una gestión interna eficiente

El estudio permitió establecer que la empresa puede fortalecer su capacidad de análisis interno sin apartarse de los lineamientos definidos por el grupo empresarial. Para ello, resulta necesario disponer de indicadores propios que relacionen el consumo de recursos con la producción obtenida y permitan comparar los costos

reales con parámetros previamente establecidos. La comparación entre Freedom Sur y Freedom Norte también permitió identificar a Freedom Sur como una posible referencia interna para evaluar la productividad de la mano de obra. Sin embargo, el estándar técnico no debe establecerse únicamente a partir de un porcentaje de reducción, sino sustentarse en información histórica verificable, niveles de producción, costos laborales y, cuando se disponga del detalle necesario, horas estándar por tallo producido.

Conclusión integradora del objetivo general: Mejorar la determinación, el control y el análisis de los costos de producción

De manera integral, el estudio permitió determinar que la mejora del sistema de costeo debe sustentarse en un mayor control de los componentes productivos, la identificación de las desviaciones y el establecimiento de referencias construidas con información real de la operación. La propuesta no plantea reemplazar el sistema actual ni crear un nuevo sistema, sino fortalecer los mecanismos de análisis y seguimiento existentes. La incorporación de información productiva y financiera permitirá conocer con mayor precisión el comportamiento de los costos, evaluar la eficiencia de la mano de obra y disponer de mejores elementos para respaldar la toma de decisiones.

Recomendaciones

Como primera medida, resulta conveniente formalizar el seguimiento mensual de los costos, separando materia prima, mano de obra y costos indirectos de producción. Cuando se presente una diferencia importante entre el valor real y el valor tomado como referencia, deberá identificarse su causa y documentarse la acción adoptada. El análisis debe considerar factores como la cantidad de tallos producidos, horas utilizadas, consumo de recursos, reprocesos y demás situaciones que puedan explicar la variación.

Para fortalecer el análisis de la mano de obra directa, Freedom Sur puede utilizarse como punto de referencia interno, siempre que la comparación se realice con información equivalente y verificable. La empresa debería revisar indicadores como

costo laboral por tallo y productividad obtenida. Si los registros disponibles permiten conocer las horas trabajadas, ya que este indicador permitiría establecer una referencia más técnica para comparar el desempeño de Freedom Norte.

La construcción del costo estándar debe fortalecerse con evidencia cuantitativa. Para la materia prima, el valor estándar deberá considerar la cantidad requerida y su precio de referencia; para la mano de obra, las horas necesarias y la tarifa correspondiente; y para los costos indirectos, una tasa de distribución sustentada en una base que refleje razonablemente el consumo de los recursos. Estos parámetros deberán obtenerse de registros históricos y documentación verificable, de manera que las diferencias entre el costo estándar y el costo real puedan ser medidas y analizadas técnicamente.

La meta operativa deberá establecerse a partir de la productividad histórica de Freedom Sur y de la evidencia obtenida mediante los indicadores de producción y mano de obra.

También resulta conveniente revisar periódicamente indicadores financieros que permitan conocer si las mejoras operativas producen un efecto económico favorable. Entre los principales se encuentran el costo por tallo, costo de ventas, ganancia bruta, margen bruto, utilidad neta. La utilización conjunta de indicadores productivos y financieros permitirá evitar que la evaluación se concentre únicamente en la reducción del gasto.

La mejora de la mano de obra debe orientarse principalmente hacia una utilización más eficiente de los recursos existentes. Para ello, pueden revisarse los tiempos improductivos, horas extras no planificadas, reprocesos, duplicación de actividades y distribución de tareas. La propuesta no debe sustentarse en disminuciones salariales o reducciones indiscriminadas de personal, sino en productividad, control y capacitación.

Finalmente, una vez que la empresa disponga de información suficiente para comparar el estándar con los resultados reales, deberá evaluar periódicamente las

variaciones obtenidas y actualizar los valores de referencia cuando las condiciones productivas lo justifiquen. De esta manera, el estándar no permanecerá como un valor fijo sin sustento, sino como una herramienta de gestión respaldada por el comportamiento real de la producción.

Bibliografía

- Bhimani, A., Datar, S. M., Horngren, C. T., & Rajan, M. V. (2023). Management and cost accounting (8th ed.). Pearson.
- Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). Horngren's cost accounting: A managerial emphasis (17th ed.). Pearson.
- Delgado, L. (2018, 26 de noviembre). ¿Qué es un mapa estratégico de una empresa y cómo se hace? Pensemos.
<https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). Managerial accounting (17th ed.). McGraw Hill.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). Cost accounting: A managerial emphasis (15th ed.). Pearson.
- IFRS Foundation. (2026a). IAS 2 Inventories.
<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/htmlstandards/english/2026/issued/ias2.html>
- IFRS Foundation. (2026b). IAS 41 Agriculture.
<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/htmlstandards/english/2026/issued/ias41.html>
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). Cost & effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance. Harvard Business School Press.
- Lawton, T. C., Angwin, D. N., Dattée, B., Arrègle, J.-L., & Barbieri, P. (2024). Autonomy as a strategic dial: A dynamic framework for managing acquired subsidiaries. California Management Review, 66(3), 47–68.
<https://doi.org/10.1177/00081256241238054>
- Loy, T. R., & Hartlieb, S. (2021). Corporate governance and cost management: Evidence from global board reforms [Preprint]. SSRN.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3792152>

Martínez, R., & Fernández, A. (2008). Árbol de problema y áreas de intervención. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Ortega, C. (s. f.). Mapa estratégico: Qué es, usos y cómo crearlo.

QuestionPro. Recuperado el 15 de agosto de 2026, de

<https://www.questionpro.com/blog/es/mapa-estrategico/>

Polimeni, R. S., Fabozzi, F. J., & Adelberg, A.G H. (2009). Contabilidad de costos: Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. McGraw-Hill.

Verbeke, A., & Yuan, W. (2005). Subsidiary autonomous activities in multinational enterprises: A transaction cost perspective. *Management International Review*, 45(Special Issue), 31–52.

Anexos

Anexo A. Informe Antiplagio.



Página 2 de 31 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid:::30549:614543125

3% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 12 palabras)

Fuentes principales

- 3%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 1%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

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

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