



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

**El uso de Recursos en las Actividades y su incidencia en la toma de
decisiones tácticas en el área comercial de la empresa PROSECURITY
SAC, Trujillo año 2017**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR:

Eustaquio Briceño, Franklin Erinson

ASESOR METODÓLOGO

Dr. Moreno Rodriguez, Augusto

ASESOR ESPECIALISTA

Mg. Valladares Landa Ciro

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Finanzas

TRUJILLO – PERU

2017

PÁGINA DEL JURADO

DR. MORENO RODRIGUEZ AUGUSTO
PRESIDENTE

MG. VALLADARES LANDA CIRO
SECRETARIO

DRA. UGAZ BARRANTES CLARA
VOCAL

DEDICATORIA

A mi madre, Rosa Briceño Rodríguez, por ser la persona más especial en mi vida, por sus enseñanzas, sus valores impartidos, por su amor incondicional.

A mi padre, mis hermanos y hermanas por sus buenos consejos y su apoyo brindado.

A mis compañeros de estudios, mis amigos, por los buenos momentos compartidos en esta travesía de la vida universitaria (Marci, Leidy, Selene, Wendy, Royer, Javier)

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por tener la vida, bendecirme con mi familia y con la oportunidad de estudiar una carrera universitaria.

A todos los profesos que me formaron académicamente por el apoyo, por los consejos, por las enseñanzas. A mis asesores de Tesis, por su orientación en la elaboración de esta investigación.

Finalmente agradecer a la Universidad Cesar Vallejo, por ser mi casa de estudios, por el conocimiento adquirido durante estos cinco años y por brindarme la posibilidad de ser un profesional.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

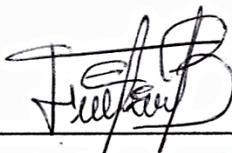
Yo, Franklin Erinson Eustaquio Briceño, identificado con DNI N° 48286643, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes de acuerdo al sistema actual del reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Contabilidad, declaro bajo juramento que la presente investigación es únicamente elaborada por mi persona y que la documentación que adjunte son legítimos y auténticos.

De tal manera dejo constancia que las citas tomadas de otros autores han sido identificadas en mi trabajo y referenciados correctamente en mi investigación de tesis.

En caso de incumplimiento de esta declaración me someto a las normas académicas de la universidad César Vallejo.

Así mismo autorizó a la Universidad Cesar Vallejo publicar la presente investigación, si así lo cree conveniente.

Trujillo, diciembre del 2017



Franklin Eustaquio Briceño

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

Tengo el agrado de presentar ante ustedes la tesis titulada El uso de recursos en las actividades y su incidencia en la toma de decisiones tácticas en el área comercial de la empresa PROSECURITY SAC, Trujillo año 2017.

Esta investigación fue realizada en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Título profesional de Contador Público.

La misma que dejo de su consideración esperando que cumpla con los requisitos necesarios para la aprobación.

El Autor

INDICE

PÁGINA DEL JURADO	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	IV
PRESENTACIÓN	V
INDICE	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Realidad problemática	1
1.2. Trabajos previos	3
1.3. Teorías relacionadas al tema	5
1.4. Formulación del problema	13
1.5. Justificación del estudio	13
1.6. Hipótesis	14
1.7. Objetivos	15
II. METODO	17
2.1. Diseño de Investigación:	17
2.2. Variables Operacionalización	17
2.2.1. Variables	17
2.2.2. Operacionalización de Variables	18
2.3. Población y muestra	19
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	19
2.5. Método de análisis de datos:	19
2.6. Aspectos Éticos	20
III. RESULTADOS	22
IV. DISCUSIÓN	33
V. CONCLUSIONES	37
VI. RECOMENDACIONES	39
VII. PROPUESTA	41
VIII. REFERENCIAS	46

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo con el objetivo principal de determinar la incidencia del uso de recursos en las actividades en la toma de decisiones tácticas en el área comercial de la empresa Pro-Security SAC- Trujillo año 2017. La investigación es de tipo descriptiva, de diseño no experimental de corte transversal, como técnicas de recolección de datos se utilizaron la entrevista y análisis documental. Se entrevistó al Gerente General para conocer se vienen tomando las decisiones en el área comercial sobre la prestación de sus servicios a futuros clientes, así mismo, se tuvo que revisar la estructura de costos que viene utilizando la empresa para determinar la factibilidad de prestar sus servicios, teniendo los resultados del análisis tradicional que empleaba la empresa se prosigue analizar la misma información pero en base a la clasificación de costos que propone el modelo de uso de los recursos en las actividades, tras la clasificación de costos se obtiene resultados distintos a los obtenidos con el método tradicional (margen de contribución). Con este resultado se logró determinar que existe una incidencia positiva del modelo uso de recursos en las actividades en la toma de decisiones tácticas.

Palabras claves: Uso de recursos, Actividades, costeo tradicional, margen de contribución

ABSTRACT

The present investigation was carried out with the main objective of determining the incidence of the use of resources in the activities in the tactical decision making in the commercial area of the company Pro-Security SAC-Trujillo year 2017. The investigation is of descriptive type not applied, of non-experimental cross-sectional design, as data collection techniques are used in the interview and documentary analysis. The General Manager was interviewed to know that the decisions in the commercial area about the provision of services to future clients are risky, likewise, the cost structure that the company has been using to determine the feasibility of providing its services had to be reviewed, Taking the results of the traditional analysis used by the company, the same information is analyzed, but based on the classification of costs proposed by the model of use of resources in the activities, through the classification of costs, results are obtained different with the traditional method (contribution margin). With this result has been determined that there is a positive relationship of the resource model in the activities in tactical decision making.

Keywords: Use of resources, Activities, traditional costing, margin of contribution

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la cotidianidad nos encontramos ante situaciones diversas que nos conllevan a tomar decisiones, teniendo que elegir entre la mejor alternativa o la que se ajuste más a lo que se está buscando.

En el ámbito empresarial uno de los grandes retos gerenciales para el eficiente desarrollo de una organización es la toma de decisiones, ya que de esta dependerán los resultados a corto y largo plazo, (Hellriegel & Slocum, 2009).

Las grandes empresas, por lo general, cuentan con metodologías y técnicas para la toma de decisiones que facilitan esta difícil tarea, tenemos entre ellos el costo basado en actividades (ABC), Costo por procesos, Flujos de caja, Presupuestos, etc.

Pero qué sucede con las Mypes, las mismas que en su mayoría son emprendidas por personas que no cuentan con conocimiento profesionales sobre finanzas, costos o presupuestos. En este punto es necesario resaltar que, en el año 2014 en el Perú, las micro y pequeñas empresas aportaron, aproximadamente, el 40% del Producto Bruto Interno (Diario Gestion, 2015)

Estas Mypes, cuya importancia para la economía peruana es evidente por lo general carecen de procesos técnicos y analíticos para la toma de decisiones o dicho de otro modo, de una metodología adecuada y profesional para la toma de decisiones. En la mayoría de los casos las decisiones son tomadas por la experiencia y el conocimiento empírico de los microempresarios.

Se toma como ejemplo la micro empresa Pro-Security SAC que pertenece al rubro seguridad y vigilancia privada, el modo en el que opera es ofrecer personal idóneo que resguardará la seguridad e integridad de bienes en entidades públicas o privadas, al estar enfocado en el sector público para conseguir clientes Pro-Security debe estar pendiente de las licitaciones públicas de parte de Las empresas demandantes del servicio y en este punto se centra la investigación,

porque es aquí donde se debe tomar la importante decisión de prestar o no sus servicios, puesto que en las licitaciones se tiene la información con las características y especificaciones del servicio requerido, donde incluye cantidad de vigilantes, de puestos a cubrir, horas, accesorios, etc; esta información podría ser utilizada en el área comercial para elaborar un resumen de los costos en los que se incurrirían para prestar un servicio de seguridad, sin embargo en la empresa no se utiliza un método costeo para el análisis y posterior toma de decisiones, en términos económicos si le es rentable prestar sus servicios.

El área comercial conjuntamente con gerencia ha venido tomando decisiones de esta índole sin ningún método o modelo de costos. Esto conlleva a la empresa a tomar decisiones erróneas, en ocasiones hacer contratos con clientes que no son muy rentables y en otras rechazar clientes por considerar un bajo margen de contribución, perdiendo la oportunidad de contratar clientes en los cuales se daría uso a la capacidad ociosa de los recursos.

Ante esta problemática este trabajo de investigación busca determinar la incidencia del modelo uso de recursos en las actividades en la toma de decisiones tácticas en el área comercial de la Empresa Pro-Security SAC, teniendo en cuenta que la decisión táctica primordial que se toma en esta área es sobre si prestar o no sus servicios a nuevos clientes.

Este modelo permitiría un mejor análisis mediante la clasificación de los costos de los recursos según su relevancia pudiéndolos clasificar en recursos flexibles y comprometidos, al contar con un análisis sobre los costos en que se incurren al prestar un servicio, será posible determinar la factibilidad de la prestación de este servicio incidiendo así a la correcta toma de decisiones.

1.2. Trabajos previos

Con respecto a la revisión de antecedentes de estudios relacionados con la presente investigación, se han encontrado los siguientes:

Solís, C. (2014) En su tesis “Implementación de un sistema de costos por procesos y su influencia en la toma de decisiones en la empresa agroindustria Jequetepeque S.R.L. del distrito Guadalupe en el periodo 2014” (Tesis de bachiller). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Tuvo como objetivo principal determinar la influencia de un sistema de costos por procesos en la toma de decisiones de la empresa agroindustria Jequetepeque S.R.L, en el periodo 2014, la investigación fue de tipo descriptiva; la población estuvo constituida por las empresas molineras de arroz del distrito de Guadalupe, dedicadas al servicio de pilado de arroz cascara y se tomó como muestra a la empresa agroindustria Jequetepeque SRL; como instrumento de recolección de datos se usó la entrevista que fue realizada al gerente de la empresa y la encuesta que fue realizada a los maquileros del molino. Como resultado de esta investigación se concluyó que:

Al aplicar un sistema de costos permite planificar y controlar cada elemento del costo, así se logra facilitar la toma de decisiones y ganar ventaja competitiva sobre las demás empresas en el mercado. Debido a que al determinar el costo real del servicio que presta, puede tener un control más eficiente de los costos de la empresa.

Por su parte Arriaga,R & Cumpa,F.(2015) en su estudio “Costos Estimados y su influencia en la toma de decisiones gerenciales en la empresa Danper S.A.C. de la ciudad de Trujillo 2015”(Tesis de Bachiller)universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo .Utilizo el diseño de investigación de sucesión de línea (un solo grupo) teniendo como población a la empresa DAMPER SAC-Trujillo La Libertad tomo el costo de cada proceso de la empresa Dámper S.A.C del distrito de Trujillo como unidad de análisis, para la recolección de datos se entrevistó al jefe de la oficina de costos y se revisó el informe mensual de costos de actividades; con el objetivo de demostrar de qué

manera los costos estimados mejora la toma de decisiones gerenciales de la empresa en el periodo 2015. Llegando a la siguiente conclusión:

Los resultados obtenidos mediante los costos estimados tenían gran diferencia con los costos presupuestados que manejaba la empresa, siendo estos inexactos, obteniendo así la influencia de los costos estimados en la toma de decisiones Gerenciales.

Por otro lado, Valverde,C & Saldaña,S.(2013) en su estudio “Implementación de un sistema de costos por órdenes específicas para la toma de decisiones en la empresa Oshiro y Valverde Ingenieros S.A. de la ciudad de Trujillo periodo enero - febrero 2013”(Tesis bachiller) Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Cuyo objetivo principal fue denostar de qué manera la implementación de un sistema de costos por órdenes específicas optimizara la toma de decisiones de la empresa periodo enero –febrero 2013 el diseño de investigación aplicada fue el diseño de sucesión en línea; la población estuvo constituida por la empresa Oshiro y Valverde ingenieros S.A. se tomó como muestra la obra denominada Montaje electromecánico en M.T.16 K.V. Pascona. Para la recolección de datos se aplicaron entrevistas, encuetas el fichado bibliográficos también se tuvo en cuenta el método de observación. El resultado de la investigación fue:

Que la implementación del sistema de costos por órdenes de trabajo específicas mejora y facilita la toma de decisiones ya que permite obtener información oportuna y real de los costos incurridos para la ejecución de la obra

Así mismo, García,M., Molina, P& Ramos.L(2014) En su tesis titulada “Análisis de centros de costos para la toma de decisiones en las medianas empresas Panificadoras” (tesis para optar el grado de Licenciatura) Universidad De El Salvador,San Salvador. Se utilizó el estudio analítico- descriptivo la población del estudio estuvo conformada por 16 medianas empresas panificadoras localizadas en el salvador por ser la población pequeña se tomó como muestra de estudio a las 16 empresas; para el desarrollo de la investigación

de usaron técnicas de investigación bibliográficas e investigación de campo, llegando a las siguientes conclusiones:

Las empresas incluyen en la determinación del costo total de sus productos los costos indirectos de fabricación, que de ser buena la aplicación permitirá y una buena determinación del valor real; sin embargo no están usando una buena distribución.

Finalmente, Heinz, D. (2013) en su tesis "Implementación del sistema de costos basado en actividades ABC y el cuadro de mando integral (CMI), para mejorarla toma de decisiones". (Tesis de grado) Universidad de la Sabana, Dinamarca. Como objetivo general tuvo: Diseñar e implementar un sistema integral de información en beneficio de la empresa Indummelbra S.A. siguiendo los fundamentos teóricos del sistema ABC y CMI, con este objetivo se esperaba para mejorar la toma de decisiones y conseguiré resultados positivos para la empresa. Utilizo el diseño de investigación Diseño de prueba –postprueba con un solo grupo que se aplicó a la empresa Indummelbra S.A. como resultado de la investigación se concluye que:

El sistema ABC ayuda a obtener mejor información sobre los procesos y actividades, mejorando significativamente la eficiencia de las operaciones, disminuyendo así la pérdida de tiempo en conteos y mejora la realización de otros procesos, ayuda a proporcionar información oportuna para la toma de decisiones.

1.3. Teorías relacionadas al tema

La Contabilidad de los Costos

Newlove y Garner (1961) citados por (Bastidas, s.f.) mencionan que "la Contabilidad de Costos es la aplicación especial de los principios de contabilidad que, con el objeto de suministrar datos a la alta gerencia, ayuda a calcular e interpretar el costo de producir los artículos fabricados o de realizar los servicios prestados" (párr.4).

“La Contabilidad de Costos es una fase amplificada de la contabilidad general o financiera de una entidad industrial o mercantil, que proporciona rápidamente a la gerencia los datos relativos a los costos de producir o vender cada artículo o de suministrar un servicio particular” (Neuner, 2001,p.145).

El Costo

Bembibre (2010) afirma que:

“El término costo hace referencia al importe o cifra que representa un producto o servicio de acuerdo a la inversión tanto de material, de mano de obra, de capacitación y de tiempo que se haya necesitado para desarrollarlo”, (párr.1).

Dentro de la Contabilidad de Costos existen diversos sistemas y métodos que se utilizan para analizar y medir los costos en los que se incurre producir un bien y prestar un servicio. Cada sistema o método son evaluados para ser empleado según las características de la empresa y como este se adecue mejor dentro del cumplimiento de sus objetivos, así como el rubro al que esta se dedique.

Entre los sistemas y métodos más conocidos tenemos, sistema costeo ABC, costos por órdenes, método de costeo directo, costeo absorbente, método de uso de los recursos en las actividades, entre otros.

Empresa de servicios

Antes de definir una empresa de servicios, es necesario definir que se entiende por servicio.

Kotler (2004) “Un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad” (p.511).

Por su parte Hornegren (2012) señala Una empresa de servicios se puede definir como aquella que realizar un conjunto de procesos y/o actividades

con el fin de ofrecer o prestar servicios. Estas principalmente se caracterizan por no vender un producto tangible.

Cómo se determinan los costos en una empresa de servicios

Uno de los principales pasos esenciales para determinar los costos de producir o un bien o prestar un servicio es, analizar si son directos o indirectos, ya que los métodos se enfocan en separarlos para una medición más exacta.

En las empresas de servicios este proceso se torna más complejo y diverso, ya que para realizar los cálculos se deben clasificar según e del tipo de servicio, pues a diferencia de un producto, los servicio suelen variar según las exigencias de algunos clientes.

Por ejemplo, el proceso de calcular los costos en una empresa de seguridad y vigilancia como es el caso de Pro-Scurity SAC es diferente de una empresa de seguros, banco, hoteles u otros; esto es por los diferentes insumos que se utilizan para cada servicio.

(Zevallos, 2012) señala que para determinar los costos de prestar servicios, es necesario tener en cuenta las particularidades de cada empresa, clasificando con ese fin a las empresas de servicio por lo siguiente:

Los servicios no necesitan ser inventariados antes y después de su venta puesto que no existe un producto tangible de por medio, por lo tanto las empresas de servicios no tienen que preocuparse por la elaboración de valoración de inventarios.

-Las NIIF limitan la elaboración y presentación de informes financieros con respecto a los costos pues no están adaptados para empresas de servicios, por lo tanto estas tienen que idear sus propios modelos.

- En una empresa de servicios es complejo medir la producción, debido a que no existe unidades de medid exactas como en las empresas de manufactura.

Recursos y Actividades

Recursos:

Un recurso es una fuente o suministro del cual se obtiene un beneficio, en el ámbito empresarial los recursos son aquellos que se emplean para hacer posible la venta de un bien o prestación de un servicio.

Actividades:

Las actividades son todas aquellas tareas o labores que se ejercen con el fin de lograr algo, en las empresas las actividades son todas aquellas que se realizan para hacer posible el cumplimiento de su actividad económica.

Modelo Uso de Recursos En Las Actividades

Modelo que realiza un análisis de los costos de producir un bien o prestar un servicio clasificándolos en recursos flexibles y recursos comprometidos para luego determinar la relevancia de los mismos. (Hansen & Mowen, 2007).

El modelo de uso de recursos de las actividades consiste en analizar los costos en que se incurren para producir un bien o prestar un servicio, teniendo como objetivo comprender el comportamiento de los mismos, que son esenciales para determinar su relevancia (Hansen & Mowen, 2007).

Con este modelo no se hace solamente una distinción entre los costos fijos y variables, si no que evalúa los costos generadores de actividades, pero no solo eso, que es básicamente lo que hace el costo ABC sino además reestructura el comportamiento de los diversos costos de las actividades y evalúa su relevancia.

Para llevar a cabo tales fines el modelo clasifica los recursos que componen los costos en dos tipos: recursos flexibles y recursos comprometidos.

1) Recursos Flexibles:

Los recursos flexibles son aquellos que su adquisición depende de la demanda de producir y/o prestar un servicio, es decir es el gasto de adquirir capacidad para poder cumplir las actividades.

Los recursos flexibles se adquieren según las necesidades, es decir según la demanda; los recursos comprometidos son adquiridos por anticipado a su uso; normalmente se da en la adquisición de activos fijos.

En este punto se habla de un sentido de relevancia tanto como para el costo de recursos flexibles y comprometidos, el primero es relevante siempre y cuando las opciones de demanda u órdenes de trabajo varíen considerablemente, es decir opciones con costos distintos y de montos significativos. La relevancia del costo de los recursos comprometidos se da cuando las variaciones en la demanda entre las alternativas impliquen un cambio en la capacidad de la empresa.

2) Recursos comprometidos:

Los recursos comprometidos se adquieren por anticipado, en ocasiones puede ser exacta a la capacidad de producción o en otras puede exceder, dándose de este modo una capacidad ociosa no utilizada, en ese sentido Hansen & Mowen(2007) señala que al darse un incremento en la demanda o específicamente se puede recibir el pedido de un nuevo cliente, no necesariamente se tendría que adquirir más de estos recursos ya que se contaba con una capacidad ociosa que al fin será utilizada. El lado negativo de estos recursos es que cuando baje la demanda se tendrán que seguir empleando.

Uso de Recursos En Las Actividades en la empresa Pro-Security SAC

Para mayor comprensión de la investigación es prudente describir el modelo adaptándolo a la empresa de servicios Pro-Security SAC.

Recursos

Cuando se hace referencia a recursos, vienen a ser todos aquellos que utiliza la empresa para hacer posible la prestación del servicio de seguridad

y vigilancia privada, estos recursos serán utilizados según las especificaciones del cliente, puesto que este determina como necesita el servicio, cuantas horas, cuantos vigilantes, con o sin arma, etc. Entre los recursos comúnmente utilizados en la empresa tenemos los siguientes:

Recursos humanos.- Personal administrativo, personal operativo, médico ocupacional, profesionales capacitadores.

Financieros.- Si se dieran el caso de necesitar financiamiento para poder costear el requerimiento de un cliente.

Materiales.- Uniformes para los vigilantes, armas de fuego, municiones, chaleco antibalas, detector de metales, linternas, vehículos.

Tecnológicos.- Equipos de cómputo para el monitoreo y control, cámaras de seguridad, radios de comunicación, equipos celulares, dispositivos GPS, espacio en la nube ilimitado para monitorear cámaras de seguridad a tiempo real, dominio hosting para página web y correos corporativos.

Estos recursos en la práctica y empleando el modelo se tienen que clasificar en recursos flexibles y comprometidos, la clasificación dependerá de las especificaciones del cliente; la situación en la que la empresa se encuentre, los recursos con los que cuente y con los sea necesario comprar, la capacidad normal y ociosa. Estos factores permitirán determinar la relevancia del costo de algunos recursos, así que no se puede definir que recursos son flexibles sin antes haber hecho un análisis interno de los puntos ya mencionados.

Uno de los recursos que por lo normal será siempre Flexible es el costo operativo del personal de vigilancia ya que en fiel cumplimiento a la teoría su uso varía directamente proporcional a la demanda, en cambio el personal administrativo es todo lo contrario y se clasificaría como recurso comprometido ya que normalmente no varían con cambios en la demanda, con la excepción de un cambio brusco y ocupe su capacidad máxima, pero por lo general se mantendrá a pesar de los ligeros cambios de demanda.

Actividades

Cuando se hace referencia a actividades, se refiere a la labor que hace posible la prestación del servicio, es decir el resguardar la integridad de los bienes en los clientes. Esta actividad se caracterizará tal como sucede con los recursos según las especificaciones del cliente. Cuando se dice que actividad hace referencia al hecho de prestar el servicio de seguridad y vigilancia abarca a todos los procesos (administrativos, operativos y más) que hacen posible que se lleve a cabo la prestación del servicio.

Uso de los recursos en las actividades y la Toma de Decisiones

Se entiende por toma de decisiones la acción de elegir entre más de una opción, Hellriegel & Slocum (2009) Definen a la toma de decisiones como:

“El proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”
(p.250).

Para determinar que decisión es factible se debe tener en cuenta los interés esperados, que busca obtener la empresa, puede influir en una decisiones factores económicos como factores estratégicos, así mismo se determinar los implicados, estos pueden ser la organización en general, colaboradores, proveedores, clientes, una parte de la sociedad a donde esta dirigido el servicio, entre otras partes (Hellriegel & Slocum,2009).

Las decisiones se pueden clasificar en estratégicas y tácticas.

Las decisiones estratégicas

Según Goldratt & Cox (1992) Las decisiones estratégicas son aquellas que demandan que las creencias, sentimientos y comportamientos del componente humano sean modificadas. Para alcanzar metas y objetivos globales dentro de una organización no basta con sumar el resultado de cada actividad realizada con el fin de cumplir tales metas objetivos si no, más bien, debe analizar el resultado en conjunto de cada esfuerzo hecho.

En ese sentido se debe entender por decisiones estratégicas al conjunto de las decisiones tomadas con el fin de cumplir objetivos largo plazo e incluyen en conjunto cada acción realizada con el mismo fin.

Las decisiones tácticas

Son decisiones que en su mayoría se toman en el nivel intermedio de la empresa parte de decisiones que mayormente tengan que ver con producción o ventas. Uno de los objetivos de este tipo de decisiones es ayudar con el cumplimiento de las metas estratégicas, sirve de complemento para las decisiones estratégicas. Estas decisiones se pueden tomar en más de una oportunidad en un solo periodo y su repercusión suele ser a mediano plazo.

La decisión táctica demanda una evaluación de la situación a la que se enfrenta para posteriormente ser analizada mediante métodos cualitativos y cuantitativos (Ramírez, 1997)

Decisiones tácticas en la empresa Pro-Security SAC

En la presente investigación realizada en la empresa Pro-Security SAC se hace referencia a la toma de decisiones tácticas en el área comercial, en esta área se considera decisiones tácticas las siguientes:

- Decisión de continuar trabajando con un cliente cuyo contrato está por llegar a su fecha término.
- Decisión de prestar servicios a nuevos clientes

La Toma de Decisiones en el Ámbito Gerencial

La toma de decisiones en el ámbito gerencial, son en su mayoría trascendentales, que traen consigo resultados, según haya sido la decisión, favorables o desfavorables para la mejora económica de la empresa, decisiones de producir o comprar, decisiones de ampliar la planta de producción; en el caso de empresas de servicios (Hellriegel & Slocum, 2009).

1.4. Formulación del problema

¿De qué manera incide el modelo uso de los recursos en las actividades en la toma de decisiones tácticas en el área comercial de la empresa Pro-Security SAC en la ciudad de Trujillo año 2017?

1.5. Justificación del estudio

1) Conveniencia

Esta investigación permitirá determinar la incidencia del empleo del método del de recursos en las actividades en la toma de decisiones, que servirá a futuro a la empresa en la toma de decisiones, donde tendría como opción utilizar el método empleado. Le servirá exactamente en la decisión de prestar sus servicios de Seguridad a clientes específicos, analizando los costos de prestar el servicio.

2) Relevancia social

Socialmente ayuda a las demás empresas que se encuentran dentro del rubro, primero de servicios y específicamente en la prestación de servicios de Vigilancia y Seguridad. En el sentido que la gran mayoría d empresas en nuestro país son Pymes, y es en las mismas donde se presentan problemas de tomas de daciones, sin el uso de una metodología.

3) implicaciones prácticas

Lo común de afrontar en una empresa son los problemas, en ese sentido, se necesita de conocimiento no solo empíricos obtenidos por la experiencia, si no también conocimiento teórico prácticos; metodologías propuestas por grandes conocedores de la materia, este el caso en las decisiones relacionada al análisis y/o estudio de los costos, los mismo que son de gran relevancia en una empresa.

4) Valor teórico

Con el empleo y los resultados obtenidos se podrá apoyar estudios previos sobre problemas similares y utilización de métodos en general, permitirá

determinar si realmente la utilización de métodos de costeos incide en la toma de decisiones de manera positiva, mejorando de esa manera los resultados.

5) Utilidad metodológica

La investigación servirá para demostrar además la utilidad de usar métodos de costeos en una empresa de servicios, esto es importante puesto que normalmente los métodos son utilizados por empresas de otros rubros, industriales o comerciales. Sin embargo, tal como se menciona en el marco teórico, estudiosos afirman la importancia de usar también métodos para el análisis de costos en las empresas de servicios.

1.6. Hipótesis

El modelo uso de recursos en las actividades incide positivamente en la toma de decisiones tácticas en el área comercial de la empresa Pro-Security SAC, Trujillo año 2017

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

- Determinar la incidencia del modelo uso de los Recursos en las Actividades en la toma de decisiones tácticas en el área comercial de la empresa Pro-Security SAC - Trujillo año 2017

1.7.2. Objetivos Específicos

2. Conocer de qué manera se vienen tomando las decisiones en el área comercial de la empresa sobre prestar un servicio de vigilancia y seguridad a un cliente.
3. Clasificar el costo de los recursos utilizados para prestar un servicio de vigilancia y seguridad, siguiendo el modelo de uso de los recursos en las actividades.
4. Analizar la factibilidad de la decisión de prestar un servicio de vigilancia y seguridad.
5. Proponer el modelo del uso de los recursos en las actividades para la toma de decisiones futuras en el área comercial de la empresa.

MÉTODO

II. METODO

2.1. Diseño de Investigación:

No experimental porque tiene un estudio descriptivo dado que no se va a manipular ninguna variable, solamente será objeto de estudio.

2.2. Variables Operacionalización

2.2.1. Variables

Independiente

Uso de los recursos en las Actividades

Dependiente

Toma de decisiones tácticas

2.2.2. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Uso de los recursos en las actividades	Se realiza un análisis de los costos de producir un bien o prestar un servicio clasificándolos en recursos flexibles y recursos comprometidos para luego determinar la relevancia de los mismos. (Hansen & Mowen, 2007).	Se realizará un análisis documentario sobre los costos en los que se incurre para prestar un servicio de seguridad.	Clasificación del costo de los recursos para determinar su relevancia	-Costo Recursos Flexibles -Costo Recursos Comprometidos	Razón Razón
Toma de decisiones Tácticas	Las decisiones tácticas requieren una evaluación de la situación que se enfrenta, y ser analizadas con una metodología sólida utilizando métodos cualitativos y cuantitativos (Ramírez, 1997).	Se realizará un análisis documentario teniendo como base la información de costos generada por el modelo de uso de los recursos en las actividades.	Factibilidad de la alternativa a elegir	-Ratio de Margen de Contribución - Capacidad normal - Capacidad ociosa	Razón Razón Razón

2.3. Población y muestra

Población: Se tomará como población a la Empresa Pro-Security S.A.C año 2017.

Muestra: Se tomará como muestra la Empresa Pro-Security S.A.C año 2017.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas	Instrumentos
Entrevista: Se entrevistara al Gerente para obtener información detallada sobre como vienen tomando sus decisiones en la empresa.	Guía de Entrevista
Análisis Documental: Se analizará las proformas alcanzadas por los clientes con respecto a lo que piden para llegar a un acuerdo en la prestación del servicio, enfocados básicamente en los costos.	Hoja de Registro

Validación y confiabilidad del instrumento

La ficha de validación fue presentada a los docentes de la Escuela de Contabilidad para que puedan dar sus observaciones y firmen dándole validez.

2.5. Método de análisis de datos:

Los datos recolectados serán analizados y procesados en el programa Microsoft Excel, a través de cuadros comparativos, gráficos estadísticos y procedimientos de costos.

2.6. Aspectos Éticos

Confiabilidad: Porque se realizará con bases sólidas y no se manipulará ningún tipo de información, ni se recurrirá a resultados de estudios ya realizados a la empresa.

Se investigará con honestidad por lo que los datos obtenidos serán veraces y expuestos de acuerdo al estudio de las variables.

RESULTADOS

III. RESULTADOS

3.1. Generalidades de la empresa

PROSECURITY SAC:

Es una empresa privada dedicada a prestar Servicios de Seguridad en la modalidad de Vigilancia Privada. Desde su fundación en el 2012 ha prestado servicios de Seguridad y Vigilancia Privada a diversas Entidades Públicas y Privadas.

Su sector con mayores clientes y acceso es el sector público, para obtener contrataciones con entidades del estado tiene que participar de las licitaciones públicas en donde compite con otras empresas del mismo rubro sometiéndose a una evaluación y según los resultados ser elegida para prestar los servicios.

Al participar en las licitaciones públicas las empresas deben hacer un análisis de costos para medir la factibilidad de prestar sus servicios al cliente demandante, esta tarea se facilita debido a que en las bases o requerimientos del servicio solicitado se especifica las características del mismo (cantidad de puestos de vigilancia, cantidad de vigilante, uso de armas, cámaras de seguridad, etc.) esto le permite a la empresa poder calcular los costos de prestar este servicio. Es en este proceso donde se presenta el problema ya que se vienen tomando decisiones de manera empírica en base a una estructura de costos generalizada la cual no brinda información exacta de los costos.

3.2. Conocer de qué manera se han venido tomando las decisiones en el área comercial de la empresa sobre renovar o prestar un servicio de vigilancia y seguridad a un cliente.

Tabla 3.1.

Entrevista realizada al Gerente General de la empresa Pro-Security SAC

ITEMS	RESPUESTA
1) ¿Cuentan con un sistema o modelo de costos exclusivo para la toma de decisiones en cuanto a la prestación de un servicio a un nuevo cliente?	Sí, tenemos una estructura de costos donde vemos básicamente la ganancia que nos quedaría restando ingresos menos gastos.
2) ¿En que se basa para determinar si conviene prestar un servicio a un nuevo cliente?	Con la estructura de costos que manejamos podemos determinar el margen de ganancia que nos dejará el servicio a prestar y de ese modo vemos si es de nuestra conveniencia.
3) ¿Conocen la capacidad máxima y capacidad ociosa de la empresa?	No, no contamos con las cifras exactas
4) ¿Tienen presente el cumplimiento de sus objetivos estratégicos antes de tomar una decisión?	Si, en eso nos basamos para determinar si nos conviene prestar un servicio, porque hay servicios que dejan un margen muy bajo y no lo tomamos.
5) ¿Cuenta con alguna metodología para la optimización constante de los costos?	No de manera sistemática, pero si tratamos en la medida de los posible optimizar los costos.
6) ¿Quién toma las decisiones de renovar o prestar un nuevo servicio?	La decisión final la tiene Gerencia General, sin embargo el responsable del área comercial se encarga de filtrar los clientes de interés para la empresa.

Nota: En la tabla 3.1. Se observa los resultados de la entrevista con el Gerente General de la empresa para determinar de qué manera se vienen tomando las decisiones tácticas en el área comercial, donde señala que las decisiones en el área comercial se han venido tomando conjuntamente con Gerencia, y que cuentan con una estructura simplificada de costos donde ven principalmente su ganancia restando ingreso por ventas menos gastos, así mismo consideran un valor aproximado para la compra de uniformes y demás accesorios requeridos, por otro lado desconocen la capacidad normal y ociosa de la empresa.

Nota: En la tabla 3.2. Se aprecia la estructura de costos que se realizó en base al requerimiento de un cliente que fue considerado no apto para prestarle el servicio. esta tabla muestra en detalle los costos de pagar al personal operativo.

Tabla 3.3.

Resumen Estructura de Costos para prestar servicios durante un año

RESUMEN COSTOS PARA PRESTAR SERVICIO CLIENTE SUCAMEC					
RECURSOS	UNIDADES	C. UNIT.		IMPORTE	
JUEGO DE UNIFORMES	12	S/ 209.00	S/	2,508	
REVOLVER TAURUS C. 38	4	S/ 1,650.00	S/	6,600	
CHALECO ANTIBALAS	4	S/ 1,660.00	S/	6,640	
CAMARAS DE SEGURIDAD	2	S/ 1,750.00	S/	3,500	
ARCO DETECTO DE METALES	1	S/ 24,000.00	S/	24,000	
USO DE CAMIONETA MAHINDRA 4X4	1	S/ 9,206.83	S/	9,207	
USO DE MOTO LINEAL	1	S/ 633.33	S/	3,800	
CURSOS-CAPACITACIONES	6	S/ 433.33	S/	2,600	
SUB TOTAL COSTOS DE PRESTAR SERVICIO				S/ 58,855	
TOTAL COSTO PERSONAL OPERATIVO				S/ 181,295	
IMPREVISTOS				S/ 12,000	
COSTO TOTAL DE PRESTAR EL SERVICIO				S/ 252,150	

Nota: En la tabla 3.3 se muestra una lista de costos, tal estructura es utilizada para la empresa para la estimación costos, resume la información de la tabla 3.2 y adiciona otros gastos necesarios para prestar el servicio dando un costo total, cabe señalar que los costos se determinaron tomando como referencia los requerimientos del cliente.

Tabla 3.4.

Cálculo de beneficio restando precio de venta menos costos totales.

INGRESO POR VENTA DEL SERVICIO	S/ 258,200.00
COSTOS PARA PRESTAR EL SERVICIO	S/ 252,149.53
GANANCIA	S/ 6,050.47

Nota: En la tabla 3.4 se muestra como se calculó el margen de contribución, esto llevó a la empresa a tomar la decisión de no prestar el servicio a este cliente. Considerándolo como no factible por ser un margen muy bajo.

Comentario:

En estas tres tablas podemos conocer cómo se vienen tomando las decisiones en el área comercial con respecto a la prestación del servicio de seguridad y vigilancia privada, se utilizó la entrevista y el análisis documentario para recolectar esta información, finalmente se determina que la empresa ha creado su propia estructura de costos que le facilita de cierta manera el análisis, sin embargo, no es suficiente puesto que no realizan una correcta clasificación para un mejor análisis.

3.3. Clasificación del costo de los recursos utilizados para prestar un servicio de vigilancia y seguridad, siguiendo el modelo uso de los recursos en las actividades.

Tabla 3.5.

Especificaciones del servicio según bases del cliente

ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO REQUERIDO		
ITEM	CANT.	COMENTARIO
PUESTOS DE VIGILANCIA 12 HORAS	04	CADA PUESTO DEBE ESTAR ARMADO
SUPERVISOR POR CADA 02 PUESTOS	01	
JUEGOS DE UNIFORMES POR AGENTE	02	ESTOS DEBEN SER CAMBIADOS CADA 6 MESES
ARCO DETECTOR DE METALES	01	
CAMARA DE VIGILANCIA	02	CON MONITOREO REMOTO
CAMIONETA 4X4	01	MÁXIMO 6 MESES DE USO

**** EL CONTRATO SERÁ POR AÑO CON UN IMPORTE TOTAL DE S/. 258.200**

****LOS AGENTES DE VIGILANCIA DEBEN CONTAR CON CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, PRIMERO AUXILIOS, DEFENSA PERSONAL**

Nota: En la tabla 3.5 podemos ver las bases del cliente, donde especifica los requerimientos del servicio, estos datos son utilizados para preparar una estructura de costos que facilite la toma de decisiones

Tabla 3.6.

Costo de recursos a utilizar para prestar el servicio

RESUMEN COSTOS PARA PRESTAR SERVICIO CLIENTE SUCAMEC					
RECURSOS	UNIDADES		C. UNIT.		IMPORTE
JUEGO DE UNIFORMES	12	S/	209.00	S/	2,508
REVOLVER TAURUS C. 38	4	S/	1,650.00	S/	6,600
CHALECO ANTIBALAS	4	S/	1,660.00	S/	6,640
CAMARAS DE SEGURIDAD	2	S/	1,750.00	S/	3,500
ARCO DETECTO DE METALES	1	S/	24,000.00	S/	24,000
USO DE CAMIONETA MAHINDRA 4X4	1	S/	9,206.83	S/	9,207
USO DE MOTO LINEAL	1	S/	633.33	S/	3,800
CURSOS-CAPACITACIONES	6	S/	433.33	S/	2,600
SUB TOTAL COSTOS DE PRESTAR SERVICIO					S/ 58,855
TOTAL COSTO PERSONAL OPERATIVO					S/ 181,295
IMPREVISTOS					S/ 12,000
COSTO TOTAL DE PRESTAR EL SERVICIO					S/ 252,150

Nota: En la tabla 3.6 se observa los costos a incurrir para prestar el servicio, están todos sumados juntos sin ninguna clasificación.

Tabla 3.7.

Determinación de la capacidad normal y usada

ACTIVO	CAPACIDAD NORMAL	CAPACIDAD USADA	
			%
CAMIONETA MAHINDRA 4X4	SUPERVISAR 12 CLIENTES POR DIA	7	58%
MOTO LINEAL	RONDA 12 CLIENTES POR DIA	7	58%
MEDICO OCUPACIONAL	130 COLABORADORES POR MES	90	69%
ARCO DETECTO DE METALES	PARA 1 CLIENTE	0	0%
CHALECO ANTIBALAS	98 CHALECOS	62	63%
REVOLVER TAURUS C. 38	98 REVOLVERS	62	63%
CAPACIDAD			52%

Nota: En la tabla 3.7 se observa la capacidad normal y usada de la empresa con respecto algunos recursos necesarios para la prestación del servicio, así mismo se aprecia que la capacidad usada es de un 52%.

Tabla 3.8.*Determinación de la capacidad normal y ociosa*

ACTIVO	CAPACIDAD NORMAL	CAPACIDAD USADA		CAPACIDAD OCIOSA	
			%		%
CAMIONETA MAHI SUPERVISAR 12 CLIENTES POR DIA		7	58%	5	42%
MOTO LINEAL RONDA 12 CLIENTES POR DIA		7	58%	5	42%
ARCO DETECTO PARA 1 CLIENTE		0	0%	1	100%
CHALECO ANTIB/98 CHALECOS		79	63%	19	19%
REVOLVER TAUR 98 REVOLVERS		79	63%	19	19%
CAPACIDAD		49%		44%	

Nota: En la tabla 3.8 se aprecia la capacidad normal y ociosa de la empresa con respecto algunos recursos necesarios para la prestación del servicio, así mismo se aprecia que la capacidad ociosa es de un 44%.

Tabla 3.9.*Clasificación y Costo de recursos flexibles*

RECURSOS FLEXIBLES	IMPORTE
TOTAL COSTO PERSONAL OPERATIVO	S/ 181,294.70
JUEGO DE UNIFORMES	S/ 2,508.00
CAMARAS DE SEGURIDAD	S/ 3,500.00
CURSOS-CAPACITACIONES	S/ 2,600.00
TOTAL	S/189,902.70

Nota: En la tabla 3.9 podemos ver una lista de costos que fueron clasificados y separados según el modelo de uso de los recursos en las actividades, se clasificaron como recursos flexibles puesto que prestar el servicio implica la adquisición de los mismos, dando un total de 189,902.70.

Tabla 3.10.*Clasificación y Costo de recursos Comprometidos.*

RECURSOS COMPROMETIDOS	IMPORTE
USO DE CAMIONETA MAHINDRA 4X4	S/ 9,206.83
USO DE MOTO LINEAL	S/ 3,800.00
ARCO DETECTO DE METALES	S/ 24,000.00
CHALECO ANTIBALAS	S/ 6,640.00
REVOLVER TAURUS C. 38	S/ 6,600.00
TOTAL	S/ 50,246.83

Nota: En la tabla 3.10 podemos ver una lista de costos que fueron clasificados y separados según el modelo de uso de los recursos en las actividades dando un total de 50,246.83

Comentario:

En las tablas 3.9 y 3.10 podemos ver como se realizó la clasificación de costos según el modelo uso de los recursos en las actividades, clasificándolos en recursos flexibles la característica de esta clasificación señala que son aquellos recursos que son adquiridos específicamente por la requerimiento de un cliente específico; y recursos comprometidos son aquellos recursos que ya han sido adquiridos con anterioridad y no se ven afectados por la demanda, estos recursos no necesariamente serán utilizados en su totalidad generando en ocasiones una capacidad ociosa, en ese sentido esto hace que su costo sea irrelevante excluyendo estos recursos del costeo, puesto que su costo no se ve modificado por el incremento de un cliente.

3.4. Factibilidad de la decisión de prestar un servicio de vigilancia y seguridad.

Tabla 3.11.

Determinación del margen de contribución teniendo en cuenta la clasificación de recursos en flexibles y comprometidos

INGRESO POR VENTA DEL SERVICIO	S/	258,200.00
COSTO RECURSOS FLEXIBLES	S/	189,902.70
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	S/	68,297.30

Nota: En la tabla 3.11 se aprecia el cálculo del margen de contribución tomando como base la clasificación de recursos según el modelo de uso de recursos en las actividades, obteniendo así un margen de contribución de S/ 68,297.30

Comentario:

En el punto 3.4 podemos apreciar información relevante para determinar la factibilidad de la decisión de prestar el servicio, obteniendo un margen de contribución superior al encontrado con el modo tradicional de costeo utilizado por la empresa.

3.5. Incidencia del modelo uso de los recursos en las actividades en la toma de decisiones tácticas del área comercial de la empresa Pro-Security SAC – Trujillo 2017

Se mostrará un comparativo en el costeo de como se viene tomando en la empresa y del costeo utilizando el modelo de uso de los recursos en las actividades, como preámbulo cabe señalar que el cliente cuyos requerimientos han sido descritos anteriormente fue rechazado puesto que se determinó que tenía costos muy altos.

Tabla 3.12. Cálculo de beneficio restando precio de venta menos costos totales, siguiendo la estructura de costos utilizada actualmente por a la empresa, tal como se muestra en la tabla 3.2.

INGRESO POR VENTA DEL SERVICIO	S/	258,200.00
COSTOS PARA PRESTAR EL SERVICIO	S/	252,149.53
GANANCIA	S/	6,050.47

Nota: En la tabla 3.12 se puede apreciar un cálculo de ingresos menos costos teniendo como resultado un margen bajo, donde el resultado indica que no sería factible decidir prestar el servicio a este cliente.

Tabla 3.13. *Cálculo de beneficio restando precio de venta menos costos de recursos flexibles, siguiendo el modelo de uso de los recursos en las actividades, tal como se muestra en las tablas 3.5 y 3.6*

INGRESO POR VENTA DEL SERVICIO	S/	258,200.00
COSTO RECURSOS FLEXIBLES	S/	189,902.70
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	S/	68,297.30

Nota: En la tabla 3.13 se observa un cálculo de ingresos menos costos siguiendo la clasificación de recursos flexibles según el modelo de uso de los recursos en las actividades, de esta manera se obtiene un resultado con valor positivo, que señala que si es factible tomar la decisión de prestar el servicio a este cliente.

Comentario:

En el punto 3.1.3 se aprecia la incidencia que tiene el uso de recursos en las actividades en la toma de decisiones tácticas, específicamente en este caso la de prestar el servicio a este cliente.

3.6. Contrastación de hipótesis.

En la presente investigación se planteó la siguiente hipótesis. El modelo uso de recursos en las actividades incide positivamente en la toma de decisiones tácticas en el área comercial de la empresa Pro-Security SAC, Trujillo año 2017.

Según la información obtenida para el desarrollo de los objetivos, se determina que la empresa viene trabajando con una estructura de costos muy generalizada y que no reúne la información suficiente para un correcto análisis y posterior toma de decisiones.

Para esta investigación se utilizaron las bases de requerimiento de un cliente el cual la empresa estaba considero no factible, como era de esperarse siguiendo su análisis de costos llevo al área comercial a decidir no prestar el servicio, puesto que obtenían un margen bajo al restar el precio de venta menos los costos de prestar el servicio

Para determinar la incidencia del modelo uso de los recursos en las actividades, (entiéndase por recursos a los accesorios, prendas y mano de obra y por actividades el servicio de seguridad y vigilancia), se emplea este modelo para realizar una clasificación de costos bajo los criterios de recursos flexibles y recursos comprometidos para complementar el análisis determinando la relevancia de estos costos según la capacidad normal y ociosa de la empresa, de esta manera el costo real de los recursos es inferior al cálculo tradicional que se venía dando en la empresa.

Es así que restando el precio de venta menos el costo de los recursos flexibles nos da un resultado positivo, llevando de esta manera a tomar la decisión de prestar el servicio al cliente.

Demostrándose así la incidencia positiva del uso de los recursos en las actividades para la toma de las decisiones tácticas en el área comercial de la empresa.

IV. DISCUSIÓN

A partir de los hallazgos encontrados y contrastando los resultados de las tablas 3.4 y 311, aceptamos la hipótesis alternativa general, que establece que existe una incidencia positiva del uso de los recursos en las actividades para la toma de decisiones tácticas en el área comercial de la empresa.

Esto se da porque utilizar un modelo y/o sistema profesional de costos nos permite tener información más entendible para el análisis y de esa manera tomar mejores decisiones, a diferencia del modo tradicional que, al no contar con una metodología de clasificación de costos, realizaban sus cálculos de manera errónea.

Así mismo se determina que los resultados de esta investigación guardan relación con lo que sostiene Solís, C. (2014) en su tesis "Implementación de un sistema de costos por procesos y su influencia en la toma de decisiones en la empresa agroindustria Jequetepeque S.R.L. del distrito Guadalupe en el periodo 2014" quien señala que al aplicar un sistema de costos permite planificar y controlar cada uno de los elementos del costo para facilitar la toma de decisiones y ganar ventaja competitiva sobre las demás empresas en el mercado, esto es acorde con lo que en este estudio se halla.

De igual manera Valverde, C & Saldaña, S. (2013) en su estudio "Implementación de un sistema de costos por órdenes específicas para la toma de decisiones en la empresa Oshiro y Valverde Ingenieros S.A. de la ciudad de Trujillo periodo enero - febrero 2013" señala que la implementación del sistema de costos por órdenes de trabajo específicas mejora y facilita la toma de decisiones ya que permite obtener información oportuna y real de los costos incurridos para la ejecución de la obra.

Si bien es cierto los antecedentes mostrados no trabajan con el mismo modelo de costeo, en general la relación que guardan es por ser modelos de costeo probados y recomendados, esto hace que sean mucho más eficientes que los costeos empíricos que se realizan en las empresas, permitiendo de esa manera y coincidiendo nuevamente con los dos autores mencionados, una mejora en la toma de decisiones en la empresa.

Con respecto al uso de los recursos en las actividades y se clasificaron los recursos en costos flexibles y comprometidos (tablas 3.9 y 3.10), los resultados guardan relación con lo que señala Hansen & Mowen(2007) sobre Los recursos comprometidos que se adquieren por anticipado, en ocasiones puede ser exacta a la capacidad de producción o en otras puede exceder, dándose de este modo una capacidad ociosa no utilizada, llegar a este punto en el análisis es crucial puesto que como se desarrolló en esta investigación se pudo identificar que la empresa contaba con capacidad ociosa la cual no se costó debido que son recursos que se obtiene mayor beneficio usándolos que no haciéndolo, así lo determinan las tablas 3.8 y 3.9.

Así mismo sobre los recursos flexibles Hansen & Mowen(2007) señala que Los recursos flexibles son aquellos que su adquisición depende de la demanda de producir y/o prestar un servicio, es decir es el gasto de adquirir capacidad para poder cumplir las actividades, esto se ve reflejado en los resultados de la tabla 3.17 al clasificar solo los recursos que serán comprados exclusivamente para ese cliente y son los que tienen mayor relevancia al momento de costear y calcular margen de contribución, cabe señalar que el recurso flexible con el costo más elevado es la mano de obra o dicho de otro modo costo de personal operativo.

El modelo de uso de recursos de las actividades consiste en analizar los costos en que se incurren para producir un bien o prestar un servicio, teniendo como objetivo comprender el comportamiento de los mismos (Hansen & Mowen2007) este punto es importante puesto que el autor habla sobre comprender el comportamiento de los costos eso quiere decir que recursos que para una actividad pueden ser flexibles para otra pueden ser comprometidos, a esto se le debe agregar el análisis de la capacidad normal y ociosa de la empresa ya que esta variable también contribuye al momento de determinar si un recurso es flexible o comprometido.

En los resultados obtenidos hemos visto reflejado este fundamento teórico, en los casos puntuales de las armas, chalecos antibalas, camioneta, motocicleta (tabla 3.8). Por ejemplo, si la empresa no contara con armas en almacén, hubiese sido necesario comprar para poder prestar el servicio, automáticamente este recurso

deja de ser comprometido para convertirse en un recurso flexible, aplica la misma lógica para todos los recursos.

Finalmente Se llega a la conclusión y se reafirma la importancia de contar con una metodología profesional de costear los recursos a utilizar, incidiendo de esta manera en los resultados, precisamente al momento de tomar las decisiones tácticas en el área comercial de la empresa.

CONCLUSIONES

V. CONCLUSIONES

1. Se determinó que el modelo uso de los recursos en las actividades incide positivamente en la toma de decisiones tácticas del área comercial, permitiendo clasificar los costos en flexibles y comprometidos, medir la capacidad ociosa y considerando como costos relevantes los recursos flexibles e irrelevantes los recursos comprometidos
2. Se conoció que la empresa venia tomando decisiones en el área comercial en base a una estructura de costos generalizada y no se empleaba una metodología profesional, lo que se hacía era calcular restado el pago que iba recibir por servicio durante el tiempo de contrato menos los costos por mano de obra, y los costos de implementación, el inconveniente principal se centraba al momento de costear recursos con los cuales ya contaban (detector de metales, armas, vehículos), en ese sentido armas con las que ya contaba en almacén las costeaba por su precio de compra, siendo estas incluso de segunda, los vehículos se costeaba con un división simple del costo de compra de este activo con la cantidad de clientes con los que utilizaba, así mismo no se conocía de manera clara la capacidad normal y ociosa de la empresa, generando un desaprovechamiento de recursos.
3. Al clasificar los costos según el modelo uso de los recursos en las actividades utilizando la base de especificaciones de un cliente se obtuvo un margen de contribución de 68,297.30 llegando a la conclusión que era factible prestar el servicio. Con el método tradicional de la empresa se halló un margen de contribución de
4. Se propuso el modelo uso de los recursos en las actividades en la empresa que les permitirá tomar mejores decisiones en base a un correcto análisis de costos.

RECOMENDACIONES

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda el modelo uso de recursos en las actividades como una herramienta de apoyo para la toma de decisiones en el área comercial, ya que es un modelo diseñado para este tipo de decisiones y se adapta muy bien a la empresa.
2. El modelo uso de recursos en las actividades servirá para realizar el cálculo del margen de contribución por servicio, permitiendo determinar la factibilidad de prestar un servicio.
3. Se debe tener un control de la capacidad normal y ociosa en la empresa, buscando siempre ocupar toda su capacidad.
4. Prestar atención a las demandas de servicio con precios por debajo del mercado, muchas veces podría ser una buena oportunidad para cubrir la capacidad ociosa y ayudaría a cubrir los costos fijos.

PROPUESTA

VII. PROPUESTA

Proponer el modelo del uso de los recursos en las actividades en la toma de decisiones futuras sobre renovar y/o aceptar un cliente en la empresa Pro-Security SAC Trujillo año 2017.

7.1. Objetivo General:

Recomendar el **modelo del uso de los recursos en las actividades** en el área comercial que le servirá como herramienta para la toma de decisiones.

7.2. Objetivos específicos:

- Conocer de qué manera se vienen tomando decisiones en el área involucrada.
- Conocer a que hace referencia el estudio con uso de recursos en las actividades.

7.3. Planificación

Para utilizar el modelo es indispensable aprender a reconocer los tipos de recursos utilizados que variarán en ser flexibles o comprometidos según la capacidad normal y ociosa de la empresa.

Recursos a utilizar al prestar un servicio:

- Uniformes (camisa, pantalón, zapatos, corbata, gorra, correaje completo)
- Armas y municiones
- Chalecos de Seguridad
- Detector de metal
- Radio de comunicación
- Vehículos (motocicleta, camioneta)
- Base de control (inmueble)

Decisiones tácticas en el área comercial

- Decisiones de renovar contrato con cliente
- Decisión de prestar servicio a prospecto de cliente.

7.4. Diseño de la propuesta

Para demostrar el diseño de la propuesta seguiremos los fundamentos básicos del modelo uso de los recursos en las actividades, donde clasifica los costos de los cursos en dos grupos: (Recursos flexibles, Recursos comprometidos) teniendo en cuenta donde Capacidad normal y Capacidad Ociosa; para el modelo no existe un diseño especificado de formato para el cálculo la razón central del modelo se basa en aprender a identificar el tipo de recurso y costearlo por separado. Debido a que la empresa es de servicios y opera bajo la modalidad de contratos por periodos, los ingresos serán fijos durante ese periodo al igual que los gastos, por lo tanto lo esencial de analizar los costos es antes de firmar el contrato del servicio.

Tabla 1.

Tabla modelo para determinar la capacidad normal y ociosa de la empresa

ACTIVO	CAPACIDAD NORMAL	CAPACIDAD USADA	CAPACIDAD OCIOSA
		%	%
CAMIONETA MAHINDRA 4X4			
MOTO LINEAL			
MEDICO OCUPACIONAL			
ARCO DETECTO DE METALES			
CHALECO ANTIBALAS			
REVOLVER TAURUS C. 38			
	CAPACIDAD	0%	0%

Nota: Se tiene que determinar la capacidad normal y ociosa de la empresa como primer paso para la clasificación de los recursos.

Tabla 2.

Tabla para calcular el costo de los recursos Flexibles

UNIDADES	RECURSOS FLEXIBLES	IMPORTE
	PERSONAL OPERATIVO	
	JUEGO DE UNIFORMES	
	CAMARAS DE SEGURIDAD	
	CURSOS-CAPACITACIONES	
	TOTAL	S/ -

7.5. Nota: Se clasificará los recursos Flexibles teniendo en cuenta el fundamento teórico la capacidad usada y ociosa de la empresa, este es un ejemplo aproximado ya que los recursos se reclasificarán según el requerimiento del cliente y la capacidad de la empresa.

Tabla 3.

Tabla para calcular el costo de los recursos Comprometidos

UNIDADES	RECURSOS COMPROMETIDOS	IMPORTE
1	CAMIONETA MAHINDRA 4X4	
1	MOTO LINEAL	
1	MEDICO OCUPACIONAL	
1	ALQUILER OFICINA	
1	SERVICIOS VARIOS	
1	ARCO DETECTO DE METALES	
4	CHALECO ANTIBALAS	
4	REVOLVER TAURUS C. 38	
	TOTAL	S/ -

Nota: Se clasificará los recursos Comprometidos teniendo en cuenta el fundamento teórico la capacidad usada y ociosa de la empresa, este es un ejemplo aproximado ya que los recursos se clasificarán según el requerimiento del cliente y la capacidad de la empresa.

Tabla 4.

Tabla Para calcular el margen de contribución del servicio a prestar

INGRESO POR VENTA DEL SERVICIO	
COSTO TOTALES	_____
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	

Nota: Habiendo clasificado los recursos y separar los costos se considera principalmente el costos de los recursos flexibles obteniendo de esa manera un margen de contribución del servicio.

Toma de decisión:

Las decisiones serán tomadas según los resultados obtenidos por el modelo, la factibilidad del servicio se medirá el margen de contribución.

REFERENCIAS

VIII. REFERENCIAS

- Arriaga, D. & Cumpa, M. (2015) *“Costos Estimados y su influencia en la toma de Decisiones gerenciales en la empresa Danper S.A.C. de la ciudad de Trujillo 2015”* (Tesis de Bachiller) universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Bastidas, R. (28 de mayo de 2017). *ACADEMIA. Obtenido de conceptos de contabilidad de costos según algunos autores:*
https://www.academia.edu/7748234/conceptos_de_contabilidad_de_costos_seg%C3%9an_algunos_autores_1
- Bembibre, C. (26 de marzo de 2010). *Costos. Obtenido de Definición ABC:*
<https://www.definicionabc.com/economia/costo.php>
- Del Río G., C. (1998). *Costos I*. Mexico DF: Editorial Ecafsa.
- Diario Gestion. (2015). *Sector Servicios aporta más al PBI que Minería y Comercio*
Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/sector-servicios-aporta-pbi-mineria-comercio-93841>
- García, M & Ramos .L (2014) *“Análisis de centros de costos para la toma de decisiones en las medianas empresas Panificadoras”* (tesis para optar el grado de Licenciatura) Universidad De El Salvador, Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/6652/1/Trabajo%20de%20Graduaci%C3%B3n%20Grupo%20F-71.pdf>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Administración de Costos, Contabilidad y Control*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional - 12 Edición*. Cengage Learning

- Heinz,D.(2013) “*Implementación del sistema de costos basado en actividades ABC y el cuadro de mando integral (CMI),para mejorarla toma de decisiones*”.(Tesis de grado)Universidad de la Sabana, Cundinamarca .recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/10739/Bermeo%20Mu%C3%B1oz%2C%20Elver%20Alfonso%20TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kotler, P.1993. *Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*. McgrawHill. México
- Lemus, W. J. (2010). *Contabilidad de Costos*. Colombia: San Mateo.
- Neuner, J. J. (2001). *Contabilidad de Costos: Principios y Práctica*. Mexico: Limusa.
- Ramirez, D. 1997. *Contabilidad Administrativa*. McgrawHill. México.ho
- Solís, C. (2014) “*Implementación de un sistema de costos por procesos y su influencia en la toma de decisiones en la empresa agroindustria Jequetepeque S.R.L. del distrito Guadalupe en el periodo 2014*” (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Valverde,C & Saldaña,S.(2013) “*Implementación de un sistema de costos por órdenes específicas para la toma de decisiones en la empresa Oshiro y Valverde Ingenieros S.A. de la ciudad de Trujillo periodo enero - febrero 2013*”(Tesis bachiller) Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Zevallos, E. C. (2012). *El dilema de los costos en las empresas de quipukamayoc*, 7-14.