

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESPECIALIDAD EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO



**EL COMERCIO INTERNACIONAL  
Y LOS NUEVOS CONCEPTOS EN CONTABILIDAD,  
POR LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS Y  
SU IMPACTO EN LAS FINANZAS NACIONALES**

POR:

LIC. CARLOS ANTONIO CHANGMARÍN REYES

Tesis presentada como uno de los requisitos para optar al Grado de Maestro en  
Administración de Empresas con especialización en  
Comercio Internacional y Mercadeo

PANAMÁ, JUNIO DE 1997

APROBACIÓN


APROBADO POR:

Director de Tesis: Amador Luis del S.

Miembro del Jurado: Emerson García

Miembro del Jurado: 

Fecha: \_\_\_\_\_

Vicerrectoría de Investigación y Post-Grado: 

Fecha: \_\_\_\_\_

Coordinador de la Maestría: \_\_\_\_\_

Fecha:

24 JUL 1997

## DEDICATORIA

Deseo dedicar esta Tesis principalmente a mi querida esposa,  
**Sonia**, quien me ha dado el apoyo que he necesitado  
para poder recorrer el camino que sigo.

A mis queridos hijos, **Lelaida, Carlos, Damaris**  
y **Omar** (q.e.p.d.)  
a quienes tengo el deleite de enseñar.

Y a mis cuatro queridos nietos,  
**Carlos Antonio, Omar Osvaldo, Carlos Alfredo y Carolina Estefanía**, cuyos  
caminos les esperan.

## AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer con toda sinceridad al Profesor, **Armando Grimaldo**, quien pertenece al cuerpo docente de la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad de la Universidad de Panamá, por sus atinados comentarios, sugerencias y correcciones, imprescindibles para el logro de esta investigación.

## ÍNDICE GENERAL

	Págs.
TÍTULO	
APROBACIÓN	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE GENERAL	
ABREVIATURAS UTILIZADAS	
ÍNDICE DE ANEXOS	
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
1. ANÁLISIS DEL TEMA	1
1.1 Interés	1
1.1.1 ¿Es atractivo el tema al investigador?	1
1.1.2 ¿Responde a necesidades de nuestro medio?	2
1.1.3 ¿Responde a interrogantes de la ciencia?	2
1.2 Novedad	3
1.2.1 ¿El tema ha sido suficientemente tratado?	3
1.2.2 ¿Presenta aspectos desconocidos?	4
1.3 Amplitud	4
1.3.1 ¿Tiene un número delimitado de interrogantes?	4

2.	<b>ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL MODELO TEÓRICO</b>	5
2.1	<b>Objetivos De La Investigación</b>	5
2.1.1	Objetivos generales	5
2.1.2	Objetivos específicos	5
2.2	<b>El Problema</b>	6
2.2.1	Formulación del problema	6
2.2.2	La sistematización del problema	7
2.2.3	Objeto de investigación	8
2.2.4	Breve y sencillo marco teórico	8
2.2.5	Representación del problema	9
2.2.6	Importancia	10
2.2.7	Factibilidad	10
2.2.8	Limitaciones	11
2.3	<b>Bases Teóricas</b>	12
2.3.1	<b>Antecedentes del problema</b>	12
2.3.1.1	Revisión de literatura	12
2.3.1.2	Personas consultadas	13
2.3.2	<b>Teóricas básicas</b>	14
2.3.3	<b>Sistema de variables (Vs)</b>	14
2.3.3.1	Variable independiente	15
2.3.3.2	Variable dependiente	15

2.3.3.3	Variable interviniente	15
<b>2.3.4</b>	<b>Sistema de hipótesis</b>	<b>16</b>
2.3.4.1	Hipótesis de trabajo	16
2.3.4.2	Hipótesis nula	16
<b>2.3.5</b>	<b>Definición de términos</b>	<b>19</b>
<b>2.3.6</b>	<b>Certificado de manufactura</b>	<b>22</b>
<b>3.</b>	<b>ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL MODELO METODOLÓGICO</b>	<b>24</b>
<b>3.1</b>	<b>Estrategia De Investigación</b>	<b>24</b>
<b>3.2</b>	<b>Universo De Referencia (Población y Muestra)</b>	<b>25</b>
<b>3.3</b>	<b>Técnica De Recolección De Datos</b>	<b>25</b>
<b>3.4</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>26</b>
3.4.1	Controles o guías para el observador	26
3.4.2	Cuestionarios	27
3.4.3	Entrevistas	32
<b>3.5</b>	<b>Técnicas De Análisis De Datos</b>	<b>32</b>
<b>3.6</b>	<b>Estudio Piloto</b>	<b>33</b>
<b>3.7</b>	<b>Análisis de la encuesta</b>	<b>33</b>
<b>4.</b>	<b>PROPUESTA DE UN MODELO DE CAPACITACIÓN</b>	<b>37</b>
<b>4.1</b>	<b>Programa</b>	<b>37</b>
<b>4.2</b>	<b>Ejemplo del contenido temático</b>	<b>38</b>

4.2.1	¿Quiénes aceptaron el Seminario?	38
4.2.2	Programa dictado a nueve instituciones	41
4.2.3	Programa sobre Costos Basados en las Actividades	50
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
	LITERATURA CITADA Y BIBLIOGRAFÍA GENERAL	62
	ANEXOS	71

## ABREVIATURAS UTILIZADAS

ABC : Activities Based Cost (Costos Basados en las Actividades)

CPA : Contador Público Autorizado

OMC : Organización Mundial para el Comercio

ISO : International Standardization for Organization  
(Estandarización Internacional para las Organizaciones)

CBA : Costos Basados en las Actividades

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
No. 1 Certificado de Manufactura ISO 9002.	66
No. 2 Plan de implementación para lograr el Certificado de Manufactura.	69
No. 3 Cronograma de acuerdo con el gráfico de GANT.	70
No. 4 Contenido didáctico del programa.	71
No. 5 Certificados obtenidos por los seminarios dictados.	80
No. 6 Comparación del sistema tradicional con el CBA	90
No. 7 Cálculo de la muestra estadística	91

## RESUMEN

Nos planteamos la hipótesis de que: *las empresas en Panamá desarrollan una estrategia competitiva para enfrentar las diferentes fuerzas provenientes del comercio internacional; sin embargo, frente al nuevo enfoque de globalización, pocas han formulado nuevos sistemas, lo que harán impacto en los aspectos económicos y financieros del país, como a ellas mismas, lo que determinará su grado de competitividad.* Antes, fue necesario plantearnos el problema, formular el problema mediante una pregunta general, luego sistematizamos el problema descomponiendo la pregunta general en pequeñas preguntas o subproblemas; revisamos el marco teórico, para luego representar el problema por medio de sus tres variables: independiente, interviniente y dependiente (A= La globalización de los mercados, B = Sistema de costos basados en actividades, la calidad total y el enfoque de reingeniería y C = Efecto que produce en una empresa panameña). Apoyándonos en el método descriptivo, realizamos una encuesta a treinta empresas importantes del país, presentamos nueve seminarios instructivos y logramos concluir, que necesitamos capacitarnos más, conocer estos temas a mayor profundidad, para poder ser más competitivos y enfrentar los retos que nos exigirá este nuevo orden económico, la globalización de los mercados.

## SUMMARY

We expound us the hypothesis of that: *the enterprises in Panama develop a competitive strategy in order to confront the different strengths comings of the international commerce; however, front to the new focus of the global markets, not much new systems have formulated, that which they will do impact in the economical and financial looks of the country, like to theirselves, that which their competitive grade will determine.* Before, it was necessary expound us the problem, formulate the problem by means of a general question, then we systematize the problem upsetting the general question in small questions or little problems; we revise the theoretical frame, for then represent the problem by means of their three variables: independent, intervinient and dependent (A= The global markets, B= System of costs based an opinion on activities, the total quality and the focus of reengineering and C= Effect that produces in an Panamian) enterprise. Supporting us in the descriptive method, we carry out a survey to thirty important enterprises of the country, we introduce nine instructive seminars and could conclude, that needs to qualify us more, know these topics to old depth, in order to could be more competitive and confront the challenges that will demand us east new economical order, the global markets.

## INTRODUCCIÓN

Hemos tomado el tema de investigación: **El comercio Internacional y los nuevos conceptos en contabilidad, por la globalización de los mercados y su impacto en las finanzas nacionales**, por tres aspectos fundamentales y que son los siguientes:

1. **A nivel personal**, porque ahora que se está hablando de *globalización*, los países, lo mismo que el nuestro, se verán influenciados por una serie de fenómenos que hará cambiar la costumbre de hacer las cosas y una de ellas son los *costos de producción de bienes y servicios*. Esto quiere decir, que tendremos que actualizar nuestros sistemas de cálculo de costos, para poder competir eficientemente en el comercio internacional, dentro de este nuevo modelo de economía. Los costos tradicionales ya son obsoletos; contamos ahora, con *costos basados en las actividades*, o como se conoce en inglés, el ABC Costing.

Tenemos el enfoque sistemático de la contabilidad que se ha de desenvolver en un ambiente de creciente incertidumbre y movilidad de objetivos y metas. Un enfoque de *reingeniería* basado en la aplicación integral, no fragmentado, de los sistemas computacionales al ámbito de la toma de decisiones gerenciales. La

primacía de la planificación financiera sobre la contabilidad de la producción material. Tenemos el *sistema de calidad total* para mencionar algunos conceptos nuevos y que son básicos para nuestra tesis.

Como especialista en contabilidad, este tema ha motivado a la preparación de nuestra Tesis de Maestría.

2. **Necesidades académicas**, bajo el mismo enfoque, las universidades tendrán que actualizar sus planes de estudios, sobre todo, en las asignaturas que se relacionen con los costos de producción de bienes y servicios y la reformulación de los procesos administrativos en el comercio internacional, entre otros.

3. **Es de interés nacional**, en vista de que la nación es el lugar donde se desarrollan las actividades de producción con la colaboración de expertos en costos, que han tenido el deseo de actualizarse con estos nuevos enfoques. Y ahora que Panamá forma parte del la OMC, surgen problemas que deben ser solucionados pronto.

## **1. ANÁLISIS DEL TEMA**

Existen, principalmente, tres criterios que pueden ser orientadores y que se desarrollan por medio de preguntas, tales como:

### **1.1 Interés**

El tema debe ser atractivo al investigador y/o responder a necesidades de su medio o a interrogantes de la ciencia; para ello, se responderán las siguientes preguntas.

#### **1.1.1 ¿Es Atractivo El Tema Al Investigador?**

Como lo hemos manifestado al inicio de nuestro Proyecto, siendo el cálculo de los costos de producción de bienes y servicios una actividad de suma importancia en la empresa y, además, la reformulación en los procesos administrativos, conocido como reingeniería, la calidad total, considerados conceptos nuevos, ha causado gran entusiasmo el realizar una investigación en este

campo, para aportar información pertinente a las empresas panameñas (sean exportadoras o no) y a los estudiosos del tema. Para ello, nos apoyaremos en datos investigados en el campo.

### **1.1.2 ¿Responde a necesidades de nuestro medio?**

Luego de que Panamá fue aceptada el 2 de octubre de 1996, por la Organización Mundial para el Comercio (OMC), participará de los beneficios que ofrecerá el sistema de la Globalización del comercio mundial. Desde un ángulo estrictamente económico, la globalización es un fenómeno esencialmente financiero.

Entonces, en nuestro medio se tendrán que realizar una serie de cambios para que este fenómeno afecte en forma positiva a nuestro país, de lo contrario mas bien causaría desequilibrios financieros negativos.

### **1.1.3 ¿Responde a interrogantes de la ciencia?**

La ciencia como depósito de todos los conocimientos que realizamos los seres humanos, es la más interesada en conocer sobre estos temas, por lo que es necesario que se resuelvan todas las consultas que ella demanda, en beneficio de sus asociados.

## 1.2 Novedad

Un tema es novedoso cuando no ha sido suficientemente tratado, o presenta aspectos desconocidos

### 1.2.1 ¿El tema ha sido suficientemente tratado?

Siendo este tema muy fresco, está tratándose en todos los países, actualmente es una novedad cuando hablamos de calidad total, costos basados en las actividades y reingeniería de los procesos, conceptos conocidos en todo el mundo pero muy poco aplicados. Se debe tomar en cuenta, que todo modelo nuevo tarda en aplicarse.

¿Superficialmente? Aceptamos que se han tratado superficialmente en Congresos de profesionales en los diferentes Continentes. ¿Profundidad? Con algo de profundidad por ser sistemas totalmente nuevos. ¿Extensión? Con la extensión que ha permitido las pocas investigaciones hechas al respecto. ¿Qué tantas veces? Por lo pronto, como lo hemos manifestado, sólo se han tratado estos temas a nivel de organismos profesionales, un poco por las Universidades.

### **1.2.2 ¿Presenta aspectos desconocidos?**

Ciertamente que pueden encontrarse aspectos desconocidos pero la mayoría son conocidos, puesto que se trata de actualizar los sistemas en uso.

## **1.3 Amplitud**

Para que un tema sea investigable debe contener un número precisamente delimitado de interrogantes. Las mismas tendrán respuestas concretas.

### **1.3.1 ¿Tiene un número delimitado de interrogantes?**

Sí cuenta con un número delimitado de interrogantes, pero su cantidad es enorme, lo que no es extraño cuando se trata de entrar a un mundo con nuevas herramientas para la toma de decisiones gerenciales.

## **2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL MODELO TEÓRICO**

### **2.1 Objetivos De La Investigación**

#### **2.1.1 Objetivo general**

- Diseñar un sistema o programa de capacitación relacionados con esos nuevos conceptos.

#### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Elaborar un sistema o programa de contabilidad de costos basado en actividades, donde se tome en cuenta la calidad total y la reingeniería de los procesos, que sea útil a las empresas que se dediquen a la exportación.

- Preparar cursos de capacitación para la formación de estudiantes y profesionales interesados en estos nuevos sistemas.

En los Puntos **4.2.2** y **4.2.3**, de las páginas 41 y 50 respectivamente, estamos incluyendo dos ejemplos de programas que cumplen con los objetivos específicos señalados.

## 2.2 EL Problema

Las empresas *productoras y de servicios panameñas* presentan altos costos en la producción de sus bienes y servicios, debido a que aplican los métodos tradicionales de costeo por un deficiente sistema de capacitación, lo que las hace poco competitivas.

Los métodos tradicionales se mantendrán por cuestiones de contabilidad pero se deberán preparar cuadros especiales, basados en los datos de aquellos métodos, para la presentación de los CBA (ver Anexo 6).

La contabilidad de costos se basa en las realidades de los años 20, cuando la mano de obra directa representaba el 80% de los costos totales de fabricación distintos de las materias primas. Por consiguiente, para la contabilidad de costos, **costo** significa costo de mano de obra directa. Todo lo demás es **varios**, y se engloba en gastos generales. Los sistemas tradicionales, ya son obsoletos.

### 2.2.1 Formulación del problema

¿Qué efectos financieros produce en una empresa exportadora panameña la ausencia de sistemas de costos basado en actividades, la calidad total y el de reingeniería, en este nuevo ambiente denominado globalización de los mercados?

### 2.2.2. La sistematización del problema

Descomponiendo la pregunta anterior en pequeñas preguntas o subproblemas, tomando en cuenta las variables que forman parte del mismo, tenemos:

¿Cuáles son las características de los sistemas de control de costos de producción y el control gerencial en las empresas panameñas dedicadas a la exportación de bienes y servicios frente a la globalización de los mercados?

¿Qué efectos genera en el manejo de la contabilidad financiera, de dichas empresas, la falta de manuales e instructivos sobre costos basados en actividades, calidad total y reingeniería de los procesos?

¿Cuál es la relación entre el sistema de contabilidad actual y el desarrollo de dichas empresas?

La ausencia de estos sistemas nuevos ¿en qué forma incide en el proceso de decisiones y de planeación financiera de dichas empresas?

¿Están nuestras universidades preparadas a fin de capacitar estudiantes, para hacerle frente a la evolución tecnológica que ofrece la globalización?

¿Qué influencia tendrá en el mercado laboral la implementación de estos nuevos sistemas?

### **2.2.3 Objeto de investigación**

Diagnóstico de los sistemas de contabilidad de costo, control de calidad y ejecución de los procesos en las empresas exportadoras panameñas.

### **2.2.4 Breve y sencillo marco teórico**

Para responder al marco teórico es importante plantearse las siguientes interrogantes:

¿Se quiere ampliar un modelo teórico?

En vista de que nuestro tema se trata de una innovación, inclusive a nivel mundial, no se trata de ampliar un modelo teórico, mas bien se trata de actualizar los modelos teóricos tradicionales.

¿Se quiere contrastar la forma cómo un modelo teórico se presenta en una realidad?

Trataremos de demostrar con ejemplos los cambios que pueden ocurrir al aplicar estas nuevas teorías.

¿Se quiere refutar o reafirmar la validez de un modelo teórico en una realidad?

Refutaremos la validez de los modelos teóricos tradicionales al reafirmar la validez de los modelos teóricos nuevos.

¿Se espera que los resultados de nuestro trabajo sea un complemento teórico de aquél en el cual se fundamenta nuestra investigación?

No tanto un complemento, lo que trataremos de demostrar con los resultados de nuestro trabajo, es la forma como se deben ir actualizando las teorías utilizadas hasta ahora, factor indispensable para la buena actuación en un ambiente de globalización.

### 2.2.5 Representación del problema

El problema se desprende de nuestro tema de investigación, que nos indica, que con la introducción de una nueva variable en el entorno financiero, LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS, en Panamá como en el resto del mundo, los métodos de los procesos administrativos tradicionales, ya son obsoletos.

El problema lo podemos representar en forma gráfica para mayor claridad:

- A – LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS
- B = SISTEMA DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES,  
LA CALIDAD TOTAL Y EL ENFOQUE DE  
REINGENIERÍA
- C = EFECTO QUE PRODUCE EN UNA EMPRESA  
PANAMEÑA

A <-----B-----> C

### **2.2.6 Importancia**

Teórica: El problema responde a deficiencias en las actuales teorías, las mismas se han venido utilizando por muchos años con buenos resultados, pero los tiempos cambian y con este fenómeno de la globalización, se tiene que hacer una reformulación de las teorías tradicionales, ya obsoletas, para poder actuar con mayor eficiencia y eficacia. Por un lado tenemos los costos basados en actividades, por otro lado la calidad total y por último la reingeniería de los procesos, que tiene relación directa con las dos anteriores.

Práctica: Es sumamente interesante y necesario que estemos actualizados en estas nuevas modalidades de la contabilidad y la administración, puesto que sin ellas nos quedaremos rezagados.

### **2.2.7 Factibilidad**

El problema fue investigable y obtuvimos una solución satisfactoria.

En teoría: Los sistemas económicos y financieros van a tener grandes cambios en sus estructuras, lo que demandará de teorías actualizadas.

En la práctica: Contábamos con los recursos humanos, materiales y económicos para llevar a cabo esta investigación; nuestra profesión es la contabilidad, la administración y la informática, además de los conocimientos

que hemos adquirido, en comercio internacional y mercadeo, han sido grandes; además, de los congresos y seminarios a que hemos asistido donde se ha tomado en cuenta el tema investigado.

### **2.2.8 Limitaciones**

Teóricas: Sabíamos que en teoría, por ser un tema nuevo, existirían limitaciones que tomar en cuenta, pero, en la actualidad, ya existen países que han formulado diversas teorías y publicado literaturas sobre este tema. Luego de empezar la búsqueda de literatura, se nos fue disipando la preocupación que mantuvimos hasta ese momento, el hecho de no contar con un buen marco de referencia.

Prácticas: Tal como pensábamos desarrollar nuestro trabajo de investigación, se nos presentaron limitaciones en los diferentes recursos, sobre todo en el material, ya que en Panamá no contamos con suficiente literatura sobre este tema, pero no fue problema para nosotros, en vista de que contábamos con la dirección de colegas de otros países y con la ayuda de Internet, lo que fue de fácil solución.

## 2.3 Bases Teóricas

### 2.3.1 Antecedentes del problema

#### 2.3.1.1 Revisión de literatura

Como un antecedente a este punto, podemos manifestar, lo siguiente:

Somos Socio Activo de la Cámara de Comercio, Industrias y Agriculturas de Panamá y contamos con la facilidad de poder realizar entrevistas y encuestas a los asociados colegas, como a la consulta de la literatura que posee su Centro Económico y, también, a la de la Asociación Panameña de Comercio Exterior.

Somos Representante en Panamá de DFK International, organismo que agrupa a 235 Firms Miembros de Contadores en todos los Continentes, por lo que logramos comunicarnos con este bloque de colegas contadores.

Somos los Auditores del CELA, centro de investigación panameño, donde realizamos la captura de algunos datos importantes sobre el comercio exterior. Estamos suscritos a la revista AMÉRICA ECONOMÍA, la revista de negocios de América Latina.

Autores: Podemos mencionar los siguientes autores consultados: Dr. Roberto I. Mendoza de Nicaragua, Dr. Miguel A. Villalobos B. de México, Dr. Alejandro Cordero de Panamá y Lic. Carlos Alberto Méndez B. de Panamá. Otros como: Lic.

Hugo Pérez Cajiao del Ecuador, Lic. Enrique Zamorano de México, Lic. Marcelo De Los Santos de México, Lic. Maximiliano Jiménez de Panamá.

Épocas: La literatura de los autores consultados es reciente.

La cantidad de literatura extranjera puede ser suficiente, por lo que hemos podido averiguar. Ya contamos con 21 libros propios sobre el tema.

#### 2.3.1.2 Personas consultadas

Su capacidad académica, experiencias y trabajos de investigación:

El Dr. Roberto Mendoza, nicaragüense, es Máster en Administración de Empresas, con énfasis en Banca y Finanzas del INCAE, es Contador Público, actualmente Profesor de Tiempo Completo del INCAE. Su trabajo de investigación es: Sistema de costos basado en las actividades.

El Dr. Miguel Villalobos, mexicano, es Doctor en Estadísticas, Director de una firma internacional de auditoría, cuenta con vasta experiencia en reingeniería de procesos y calidad total logradas en: General Motors, IBM, Chrysler y la Ford; ha sido catedrático de varias universidades de México y Estados Unidos. Su trabajo de investigación es: Rediseño de los procesos de negocios.

El Dr. Alejandro Cordero, panameño, cuenta con un Ph.D. en Economía obtenido en Moscú, Director-Presidente del Centro de Investigaciones Económicas de Panamá, catedrático de la Facultad de Economía de la Universidad de Panamá.

Su trabajo de investigación es: La globalización de los mercados y su impacto en la economía nacional.

El Lic. Carlos Méndez, portorriqueño, es Máster en Administración de Empresas con Especialización en Finanzas de la Universidad de NOVA, consultor a nivel internacional. Su trabajo de investigación es: El concepto de calidad total y el contador gerencial.

### **2.3.2 Teóricas básicas**

Nuestra investigación fue basada en teorías ya sustentadas por algunos investigadores, que recientemente lo vienen haciendo en Panamá como en el extranjero. Presentamos principios, postulados y supuestos claros para que nuestra investigación esté bien apoyada.

### **2.3.3. Sistema de variables (Vs)**

Tomamos en cuenta las tres variables: independiente, dependiente e interviniente.

### 2.3.3.1 Variable independiente

La variable independiente es la causal, el motivo o el origen de un problema dado. Entonces, bajo esta premisa, tenemos: que la variable independiente de nuestra investigación, es LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS.

### 2.3.3.2 Variable dependiente

La variable dependiente es el efecto, el resultado o el producto de un problema dado. Nuestra variable dependiente, es ¿QUÉ EFECTOS FINANCIEROS PRODUCE EN UNA EMPRESA EXPORTADORA PANAMEÑA?.

### 2.3.3.3 Variable interviniente

La variable interviniente es una introducción de doble vía, es el medio entre la causa y el efecto de un problema dado. Por consiguiente, nuestra variable interviniente, es SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES, LA CALIDAD TOTAL Y EL ENFOQUE DE REINGENIERÍA.

#### 2.3.4 Sistema de hipótesis

Vamos a comprobar y verificar los hechos observados y para ello plantearemos nuestra hipótesis de trabajo y la hipótesis nula.

##### 2.3.4.1 Hipótesis de trabajo

Las empresas en Panamá desarrollan una estrategia competitiva para enfrentar las diferentes fuerzas provenientes del comercio internacional; sin embargo, frente al nuevo enfoque de globalización, **pocas** han formulado nuevos sistemas, lo que harán impacto en los aspectos económicos y financieros del país, como a ellas mismas, lo que determinará su grado de competitividad.

##### 2.3.4.2 Hipótesis nula

Las empresas en Panamá desarrollan una estrategia competitiva para enfrentar las diferentes fuerzas provenientes del comercio internacional; sin embargo, frente al nuevo enfoque de globalización, **muchas** han formulado nuevos sistemas, lo que harán impacto en los aspectos económicos y financieros del país, como a ellas mismas, lo que determinará su grado de competitividad.

"Las hipótesis de trabajo se plantean con el propósito de llegar a explicar hechos o fenómenos que caracterizan o identifican al objeto de investigación. Formular hipótesis implica un pleno conocimiento del PROBLEMA, al igual que el correcto manejo de un MARCO TEÓRICO...". (1)

"Las *hipótesis nulas* son, en un sentido, el reverso de las hipótesis de investigación. También constituyen proposiciones acerca de la relación entre variables solamente que sirven para refutar o negar lo que afirma la hipótesis de investigación...". (2)

¿Ofrece una respuesta al problema?

Sí lo ofrece, es evidente que con la actualización de los sistemas administrativos, el problema será resuelto.

¿Permite predicciones?

Son varias las predicciones que se pueden formular, tales como: debido a sistemas inadecuados de costos, los bienes y servicios panameños no serán competitivos; si no se aplican los nuevos conceptos de calidad total, la calidad de los bienes y servicios no se podrá alcanzar, ni se podrá obtener el Certificado de Calidad (conocido como **Certificado de Manufactura**, o en el idioma Inglés, **Certified Manufacturer**, véanse dos ejemplos en el Anexo No. 1) ; y continuando con los procesos administrativos tradicionales, no se podrán obtener los rendimientos financieros que los nuevos tiempos exigen.

---

(1) Méndez (1988:71)

(2) Batista (? :90)

¿Orienta verdaderamente la investigación en cuestión?

Del problema planteado, se pudieron obtener varios subproblemas que sirvieron para tener un mayor análisis del mismo y es lo que permitió una adecuada orientación.

¿Propone relaciones lógicas entre las variables?

Las tres variables planteadas tienen estrecha relación entre sí, puesto que la globalización de los mercados está exigiendo una reformulación de los sistemas tradicionales, para el buen desempeño de las empresas exportadoras, lo que redundará en beneficio de la economía y de la finanza nacional.

¿Qué tipo de relaciones?

Esta es una **hipótesis de segundo grado o de relación entre uniformidades empíricas**, que implican la relación causa-efecto.

Sobre este tema nos dice la autora Pilar Batista en su libro Metodología de la investigación:

"Este tipo de hipótesis no solamente afirman las relaciones entre dos o más variables y cómo se dan dichas relaciones, sino que además proponen un sentido de entendimiento de ellas. Este sentido puede ser más o menos completo, dependiendo del número de variables que se incluyan, pero todas estas hipótesis establecen relaciones de causa-efecto". (3)

---

(3) Batista (?:86)

### 2.3.5 Definición de términos

¿Las definiciones tienen precisión conceptual?

El concepto de globalización, implica que el mundo será concebido como un sólo mercado.

La reingeniería, es la reformulación de los procesos administrativos.

La calidad total, es hacer que nuevas acciones, servicios y productos cumplan con los requisitos desde la primera vez, para la satisfacción de los clientes.

Los costos basados en las actividades o el ABC Costing (en Inglés, Activities Based Cost), es el compromiso para producir artículos de alta calidad, a tiempo y a costos más bajos, frente a un mercado mayor en consumidores y en competidores.

¿Las Vs. que van a manipularse u observarse están operacionalmente definidas?

Cada una de las variables están presentes en los hechos que ya están ocurriendo en el mercado internacional.

"...en la economía globalizada por las finanzas, la circulación del dinero, crédito e inversiones se ha hecho autónoma y separada tanto de las economías nacionales, como de las economías regionales, así como de la empresas transnacional, que ve el mundo entero como un solo mercado". (4)

---

(4) Cordero (1994:267)

"La creciente popularidad de la estrategia global ha hecho que se abuse de las expresiones **global** y **globalizar**. En lugar de usarlas para designar un tipo particular de estrategia internacional, se están empleando para reemplazar el término **internacional**. (5)

"Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez". (6)

"El término *reingeniería* se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información.

La reingeniería es un enfoque para plantear y controlar el cambio. La reingeniería de negocios significa rediseñar los procesos de negocios y luego implementarlos...". (7)

"Estamos en una nueva era económica. No podemos seguir conviviendo con los niveles comúnmente aceptados de errores, defectos, material inapropiado para el trabajo, gente en el cargo que no sabe cuál es el trabajo y que teme preguntar, daños por mal manejo, administradores que no comprenden su trabajo, métodos anticuados de capacitación para el cargo, supervisión inadecuada e ineficaz". (8)

"...El cliente que compra lo que usted produce o utiliza sus servicios tiene en mente ciertas necesidades y expectativas. Si el producto o servicio satisface o sobrepasa esas expectativas una y otra vez, entonces en la mente del cliente, hay un producto o servicio de calidad". (9)

"El costeo en base a actividades (sistema ABC en inglés) reconoce que la producción de un departamento de apoyo consiste en las actividades que su personal realiza o el número de transacciones que procesa. Por consiguiente, son las actividades realizadas o las transacciones las que consumen recursos y por ende generan costos. Así, las actividades constituyen la unidad de costeo de los sistemas de costos basados en actividades. el costo del producto se obtiene al sumar el costo de las actividades dentro de su proceso". (10)

---

(5) Yip (1992:11)

(6) Hammer y Champy (1994:34)

(7) Morris y Brandon (1994:9 y 11)

(8) Deming, 1982 En: Gitlow y Gitlow, 1994

(9) Berry (1992:2)

(10) Jiménez (1995:7)

De acuerdo con estas definiciones, una empresa está **globalizada** no por el hecho de que posea sucursales en el exterior, es porque posee una estrategia global; lo que quiere decir, es que en cada país donde tiene una sucursal la estrategia administrativa es igual, o sea una estrategia mundial.

**Calidad** es ofrecer bienes y servicios altamente competitivos y necesarios a sus clientes, lo que se logra por medio de la capacitación de todo el personal de la empresa y el uso de las mejores máquinas y sistemas administrativos, dadas las circunstancias. Es el cambio o mejora congruente con los objetivos y políticas de calidad establecidos por la gerencia en el Manual de Calidad.

**Calidad total** es la mejora congruente con las metodologías y filosofías de calidad de los gurús W. Edward Deming y Kaoru Ishikawa, donde se tiende a satisfacer al cliente a un costo razonable y es factible sensibilizar a todos los afectados por el cambio, para que se solidaricen con las decisiones y la ejecución de la misma.

El Sistema de Costeo Variable y el Sistema de Costeo Total, tan utilizados y muy recomendados a nivel académico, no representan la solución eficiente de un Sistema Globalizado. **Un Sistema de Costos Basados en las Actividades** de la empresa (sean de producción, finanzas, mercadeo o de administración), es el que nos resulta mucho más exacto para lograr conocer el costo de la producción de bienes y servicios.

La **reingeniería** es la reformulación de todos los procesos dentro de una empresa. Cada proceso cuenta **con varias etapas**, las que se deben reformular, puesto que un proceso no contará con reingeniería si alguna o algunas de sus etapas no has sufrido reformas positivas. Decimos esto porque si una etapa estudiada no necesita ser, en el tiempo que se piensa reimplantar, cambiada, se la deja tal como está, puesto que al tratar de reformularla podemos empeorar sus resultados. Cuando todas las etapas se han reformulado, entonces el proceso queda reformulado y cuando todos los procesos sufren estos cambios, se logra la reingeniería, la cual deberá ir acompañada del uso de la informática.

Por lo tanto, antes de lograr la reingeniería, se deben conocer bien los costos de una empresa, luego realizar el ejercicio de la capacitación para el logro de la calidad total, de lo contrario no se logra la reingeniería deseada.

### **2.3.6 Certificado de Manufactura**

Bajo estos principios se basan las empresas que desean competir en un ambiente de globalización y recurren a la solicitud del Certificado de Manufactura, que se provee a través de la Organización Internacional de Estándares o ISO 9002, por sus siglas en Inglés.

"¿Qué es la serie de estándares ISO 9000?

- Es un grupo de cinco estándares internacionales individuales pero interrelacionados, sobre la Administración de la calidad y el aseguramiento de la Calidad.
- Son genéricos y no específicos para algún producto, y pueden ser usados tanto por

- organizaciones de manufactura como de servicios.
- Se desarrollaron con el propósito de documentar efectivamente los elementos del Sistema de Calidad que se deben implantar para mantener el mismo de manera eficiente en una compañía.
- La Serie de Estándares ISO 9000 no especifican la tecnología que se deberá usar para implantar los elementos del Sistema de Calidad". (11)

"Calidad Total, en fin, porque la ISO-9004 le concede la mayor importancia a que la empresa considere los riesgos, costos indebidos y beneficios que sus productos o servicios le acarrearán no sólo a ella misma sino también a su clientela". (12)

La Serie trabaja así:

**ISO 9000** es la guía de la serie. Su propósito es proporcionar lineamientos sobre cómo y por qué seleccionar ISO 9001, 9002, 9003.

**ISO 9001, 9002 y 9003** son modelos de Sistemas de Calidad y en realidad cada una es un grupo de la siguiente.

**ISO 9001** es la más completa y cubre sistemas de diseño, manufactura, instalación y servicio.

**ISO 9002** cubre producción e instalación. Es el más popular entre los fabricantes.

**ISO 9003** cubre únicamente la inspección final y prueba.

**ISO 9004** proporciona lineamientos de uso interno para un fabricante que esté desarrollando sus sistemas de calidad. Es una visión global sobre los requerimientos de un sistema de Aseguramiento de Calidad. (véase en el Anexo No. 2 el Plan de Implementación)

---

(11) Gutiérrez (1995)

(12) Zucolotto (1992:134)

### **3. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL MODELO METODOLÓGICO**

La confirmación de nuestra hipótesis se basó en el desarrollo de los siguientes puntos.

#### **3.1 Estrategia De Investigación**

Convencionalmente se identifican tres tipos de estrategias de investigación: histórica, experimental y descriptiva. En vista de que el tema es de actualidad, no podíamos pensar en una estrategia histórica, puesto que los hechos investigados están ocurriendo hoy; es cierto que los hechos están ocurriendo en presencia de nosotros pero no son totalmente controlables, por lo que no podíamos utilizar la estrategia experimental.

Como los hechos están ocurriendo en el presente, utilizamos la estrategia descriptiva, lo que nos permitió contestar las siguientes preguntas:

¿Especifica el tipo de investigación que se adopta?

Es el tipo de investigación que se necesita desarrollar, estamos en posición

de adoptar, adaptar y explicar las nuevas técnicas que exige la globalización de los mercados.

¿Es coherente con los procedimientos de confirmación que señalan la hipótesis y el problema?

La hipótesis planteada es verdadera, luego del desarrollo de nuestro trabajo, dio solución al problema formulado.

¿Se ajusta a la factibilidad?

Fue factible el desarrollo de este trabajo con la utilización de la estrategia descriptiva, no es que se requería de una precisión absoluta, lo que se quería es conocer qué se está haciendo en Panamá y en otras partes del mundo.

### **3.2 Universo De Referencia (Población y Muestra)**

Utilizamos el universo panameño, que con la ayuda de la muestra estadística, pudimos acercarnos a la verdad con un margen de error pequeño.

### **3.3 Técnicas De Recolección De Datos**

Para lograr eficiencia en el procedimiento, lugar y condiciones de la recolección de los datos, procedimos de la siguiente manera:

La investigación fue a base de lectura de literatura relacionada con el tema;

entrevistas en Panamá a ejecutivos de empresas exportadoras; encuestas a nivel nacional e internacional, algunas personalmente, otras por correo y otras por teléfono; analizamos algunos documentos que utilizan las empresas exportadoras panameñas; y aprovechamos la oportunidad de observar directamente los hechos que están ocurriendo, principalmente en nuestro país.

Fue necesaria la utilización de otras personas para que nos ayudaran a la recolección de los datos.

Como lo hemos indicado al principio de este subpunto, los datos se obtuvieron de quienes manejan la situación empresarial, de fuente nacional y extranjera, tan pronto como se nos aprobó el proyecto de investigación.

### **3.4 Instrumentos**

Utilizamos, la observación, las entrevistas y los cuestionarios; herramientas que se aceptan en el método descriptivo.

#### **3.4.1 Controles o guía para el observador**

Adoptamos controles y guías claros para la observación.

Logramos utilizar nuestro sentido común en la observación de hechos

fundamentales, que nos proporcionaron datos precisos para el logro eficiente de nuestra investigación.

Las condiciones de la observación se hicieron en los momentos adecuados para la empresa, y como adecuados, también fueron los procesos observados. Por lo que la observación fue indirecta o no participante. Hicimos uso de grabadoras de nuestra propiedad.

Se tomó en cuenta, que no sería fácil lograr que las empresas permitieran observar los procesos productivos.

### **3.4.2 Cuestionarios**

Las preguntas específicas se prepararon de acuerdo a los diferentes aspectos del problema, fueron dirigidas a funcionarios claves dentro de la empresa, con un margen de un minuto para cada respuesta y las mismas fueron sometidas a estudios de confiabilidad y validez, debajo de cada respuesta incluimos la respuesta correcta, el cuestionario de preguntas fue:

1. ¿Debemos abrir el país a las inversiones extranjeras (maquiladoras), como lo ha hecho Honduras? 27 Sí 3 No

<Respuesta correcta: Consideramos que para un país poco industrializado es saludable experimentar en el sistema de ensamblaje>.

2. ¿Hay bases para concebir la eliminación de aranceles de importación a algunos productos? 27 Sí 3 No

<Respuesta correcta: Existen bases suficientes para la eliminación de algunos aranceles de importación, para disminuir un poco los costos de las materias primas>.

3. ¿Por qué a los gobiernos de Panamá les ha sido difícil poner en práctica políticas económicas y fiscales desarrollistas adecuadas y funcionales (caso Chile y otros países)? Respuesta: *Porque las medidas por parte del gobierno han sido y serán medidas políticas y no económicas.*

<Respuesta correcta: Consideramos que no contamos con suficiente madurez en materia fiscal, lo que no tiene nada que ver con lo político>.

4. ¿Cuál considera usted que es el papel del CPA en todo este esquema económico del país? Respuesta: *El CPA o Contador moderno, es el ente que da una visual de la realidad financiera de una empresa, a la vez ayuda al buen control del movimiento de la misma.*

<La respuesta es correcta>.

5. El incremento de las tasas internacionales sumado al aumento del denominado **country risk premium**, o costo de oportunidad para atraer inversiones hacia Panamá, ¿qué implicaciones produce en nuestro país?

Respuesta: *El inversionista nacional observa amenazado su mercado, el cual lo tiene como un feudo privado; por lo tanto, el traer inversión*

*foránea es positivo.*

<Respuesta correcta: Lo que ocurre en realidad es un aumento en el costo del servicio, por lo que se tendrá que ser más eficiente para lograr utilidades> .

6. ¿Podrá nuestro gobierno entender correctamente las exigencias de una economía globalizada y superar el mito de la integración como panacea?

27 Sí 3 No

<Respuesta correcta: Creemos que nuestro gobierno puede entender bien la filosofía de la economía global, lo que no sabemos es cómo atacará el problema; muchos países lo atacan bajo el sistema de integración económica> .

7. ¿Es posible la integración sin una política de reconversión económica?

3 Sí 27 No

<Respuesta correcta: Es posible, lo que no asegura el éxito deseado> .

8. ¿Qué supone la realidad esbozada para el enfoque de la contabilidad en condiciones de la globalización de los mercados? Respuesta: *La contabilidad actual está lo bastante acondicionada, pero le falta pulirla en cuanto al profesionalismo de su personal humano.*

<Respuesta correcta: El profesionalismo del personal humano como contador está a la altura de cualquier otro profesional, como el de la medicina, el derecho, la ingeniería, etc., el problema está en si se cuenta

con un buen sistema de capacitación, que le proporcione las suficientes herramientas para ser competitivo en estos tiempos> .

9. ¿Qué es un sistema de costos basados en las actividades? Respuesta: *La contabilidad de costo se aplica de acuerdo a la actividad económica de la empresa, ya que lo que para una es costo directo, para la otra puede ser gasto.*

<Respuesta correcta: No se basa en la actividad económica de la empresa, se basa en las diferentes actividades que intervienen en la producción de bienes y servicios en una empresa> .

10. ¿Cómo se pueden corregir las distorsiones entre los sistemas de costos basados en volumen y los sistemas de costos basados en actividades? Respuesta: *El volumen produce una baja en el costo, de la misma manera al aumentar la actividad el volumen aumenta y se produce una baja.*

<Respuesta correcta: Se deberán hacer ajustes fuera de libros para obtener los costos por actividades> .

11. ¿En qué se concentra este sistema y cuántos causantes de costos se necesitan y cómo se solucionan? Respuesta: *Dependiendo de la rentabilidad de costo-beneficio, de la evolución y la inversión de que se esté planteando.*

<Respuesta correcta: Este sistema se concentra en las actividades dentro

de una empresa y todas la erogaciones son causantes de determinación del costo de un bien o servicio>.

12. ¿Conoce usted el concepto de Calidad Total? 30 Sí 0 No

<La respuesta es correcta>.

13. ¿Cómo ayuda la Calidad Total a derrumbar las barreras existentes?

Respuesta: *Logrando una integración entre las personas que trabajan en los proyectos.*

<Respuesta correcta: Hacer que nuevas acciones, servicios y productos cumplan con los requisitos desde la primera vez>.

14. ¿Qué se entiende por rediseño de los procesos de los negocios o reingeniería de los procesos? Respuesta: *Retroalimentación de los procesos que se llevan a cabo para lograr un objetivo.*

<Respuesta correcta: Es cambiar totalmente la forma de realizar las diferentes actividades de un proceso de negocio>.

15. ¿Cómo nos vemos los contadores en este aspecto? Respuesta: *No estamos preparados para este aspecto, ya que la enseñanza no va en armonía con los cambios económicos.*

<Respuesta correcta: Es correcto>.

16. ¿Se deben valorar en el balance los activos intangibles? 18 Sí 12 No

<Respuesta correcta: La profesión de la contabilidad necesita aceptar el hecho que los activos intangibles deben ser valorados en el Balance>.

17. ¿Debemos invertir en y medir el desempeño de los nuevos activos adquiridos? 30 Sí 0 No

<La respuesta es correcta: Para rediseñar exitosamente nuestros procesos de negocios, debemos invertir en y medir el desempeño de los nuevos activos>.

### 3.4.3. Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas por nosotros mismos, con el uso del cuestionario indicado arriba. ***Las preguntas le fueron formuladas a treinta (30) empresas del sector de la exportación y de servicios en Panamá,*** empresas grandes, pequeñas y medianas. Eran preguntas abiertas, donde la persona podía hacer comentarios o explicar el por qué de su contestación; se hizo uso de grabadoras para no perder comentarios importantes del entrevistado.

## 3.5 Técnicas De Análisis De Datos

La codificación de los datos la hicimos haciendo una lista de respuestas y su frecuencia; los comentarios se agruparon en forma lógica y desarrollamos códigos numéricos para cada una de ellas.

Con el uso de la medición de las tendencias centrales, pudimos resumir los datos en términos de un caso típico o promedio.

Estimamos los parámetros de la población, para obtener inferencias, a partir de encuestas a una muestra, sobre la característica de la población total.

Utilizamos la Media Aritmética, la Mediana, La desviación Estándar, el Error Estándar y análisis de Varianza.

Dependiendo del tamaño de la muestra, el margen de error estuvo, más o menos, entre un 2% y un 8%.

### **3.6 Estudio Piloto**

Fue importante realizar una prueba piloto para conocer la confiabilidad y validez de los instrumentos y técnicas utilizadas en nuestra investigación.

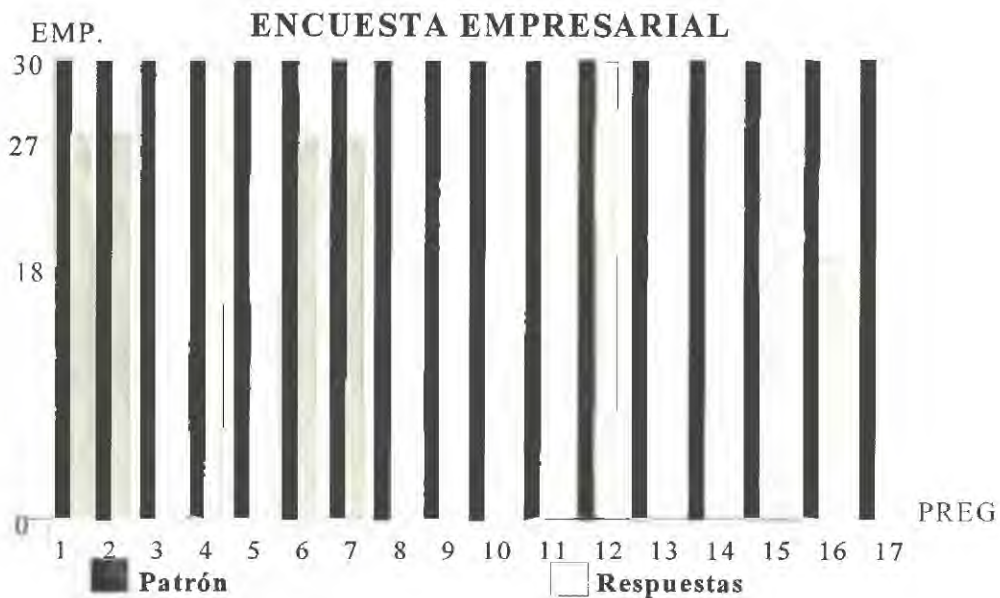
### **3.7 Análisis de la encuesta**

En Panamá no existen muchas empresas exportadoras, pero de servicios hay muchas; no obstante, consideramos que la muestra de treinta empresas encuestadas es suficiente para nuestra Tesis (ver el Anexo No. 7 sobre el cálculo de la muestra).

Comparando las contestaciones a la encuesta con las respuestas correctas, podemos decir que los funcionarios encuestados no tienen bien claro los nuevos

conceptos sobre: costos basados en las actividades, calidad total y reingeniería de los procesos, porque sus respuestas no han sido del todo correctas. Esto causa un efecto negativo tanto en lo económico como en lo financiero para nuestro país, que se ve enfrentado al reto de la competitividad mundial actual.

A continuación, presentamos una gráfica de barras que presenta los resultados de la encuesta.



Esta gráfica la hemos preparado considerando que las treinta empresas debieron contestar la respuesta correcta, lo que es poco probable. Se observa, lo siguiente:

- La pregunta No. 16 ¿Se debe valorar en el balance los activos intangibles? de las 30 empresas encuestadas sólo 18 contestaron correctamente, lo que

significa que el 40% no tienen claro la valoración de los activos intangibles, puesto que no eran importantes con el costeo tradicional, donde sólo se toman en cuenta los costos de producción.

El 90% acertó en las preguntas Nos. 1, 2, 6 y 7, lo que demostró que están claros en los conceptos de integración, inversiones extranjeras y aranceles.

El 100% acertó en las preguntas Nos. 4, 12, 15 y 17, lo que nos indica que aceptan la participación del CPA como elemento importante en este nuevo entorno económico, manifiestan que conocen lo que es Calidad Total, que los CPAs no contamos con sistemas de enseñanza actualizados, que debemos invertir en nuevos activos y medir el desempeño de los mismos.

Pero el 100% no pudo proporcionar una contestación adecuada a las preguntas Nos. 3, 5, 8, 9, 10, 11, 13 y 14, las que fundamentalmente son importantes en tiempos de competitividad; analizando tenemos lo siguiente: No. 3, confunden lo político con la falta de conocimiento y experiencias en el área de aranceles.

No. 5, no se domina bien el efecto de los costos que intervienen al tener que promover las inversiones foráneas.

No. 8, se acepta el mito de que los contadores panameños no cuentan con un adecuado profesionalismo, se confunde esto con la educación continuada mediante adecuados sistemas de capacitación.

No. 9, el CBA se aplica a las diferentes actividades que realiza una empresa

y no sólo a la actividad económica, con esto se demuestra que no conocen nada sobre este nuevo enfoque del costeo.

No. 10, ambos sistemas tendrán que trabajar juntos, el tradicional, el de volumen, será el que alimentará al nuevo sistema CBA para realizar los cálculos de precios adecuadamente; ellos al no dominar el CBA no pudieron contestar correctamente.

No. 11, estamos hablando de costos, por lo que el sistema se apoya en ello, no puede ser otro elemento que los provenientes de todas las erogaciones que se necesitan hacer para elaborar un producto, sean costos de producción, administración mercadeo, etc.

No. 13, es cierto que debemos lograr una integración de las personas involucradas en el desarrollo de los proyectos de una empresa, pero qué clase de integración, la respuesta no fue correcta. La filosofía del marketing era la de servir las necesidades del cliente, pero ahora se añade, desde la primera vez o desde el principio no al final de la producción; por lo que se ve claramente que no conocen la filosofía de la Calidad Total.

No. 14, tampoco conocen la filosofía de la Reingeniería, es cambiar la forma de hacer las cosas, puesto que siempre habrá una mejor forma de hacerlas.

Para resumir: las respuestas erradas se concentraron en los aspectos de Calidad Total, Reingeniería y CBA, lo que prueba nuestra hipótesis.

De acuerdo con lo anterior, estamos en posición de presentar, a continuación, nuestra **Propuesta de un Modelo de Capacitación**, lo que permitirá en un mediano plazo alcanzar los objetivos de capacitación de: estudiantes universitarios, funcionarios empresariales y público en general, para poder enfrentarnos a un mundo altamente competitivo en tecnología y productos.

## 4. PROPUESTA DE UN MODELO DE CAPACITACIÓN

### 4.1 Programa

El programa de capacitación que proponemos va de acuerdo con las técnicas de enseñanza-aprendizaje. Se prepararán cursos y seminarios tendentes a la capacitación de funcionarios de empresas interesadas, docentes y estudiantes de universidades, que incluyan programas debidamente estructurados, para el seguimiento de los mismos.

Dos ejemplos completos de programas de un curso los estamos incluyendo al final de este punto. En estos programas se indica el lugar donde se impartirá el curso, los objetivos generales, específicos y particulares del mismo. Las generales del curso, el contenido y las actividades del profesor y sus estudiantes. La bibliografía utilizada deberá estar actualizada para darle fuerza al curso.

Estos cursos podrán ser incluidos también en el nivel medio, en conferencias para gremios de empresarios. Si se los incluye en los programas de carreras universitarias, es necesario que se estructuren de tal manera que cumplan con los créditos que exige la carrera.

Con esto se logrará una capacitación acelerada con relación a los conceptos vertidos en esta tesis.

## 4.2 Ejemplo del contenido temático

Para poder contar con elementos precisos, decidimos desarrollar un seminario relacionado con el programa indicado anteriormente, cuyo título es: **Conceptos, Filosofía y Aplicación de la Calidad Total y Reingeniería de los Procesos**, y se lo ofrecimos, en forma gratuita, a diversas instituciones importantes del país y los resultados fueron los siguientes: (El Programa del Seminario lo incluimos al final de este punto y el Contenido Temático en el Anexo No. 4).

Se incluye también en el Anexo No. 5 una copia de los nueve Certificados recibidos.

### 4.2.1 ¿Quiénes aceptaron el Seminario?

Nueve instituciones, éstas son:

Logramos un total éxito en todos los lugares en donde presentamos el Seminario.

En la siguiente página estamos incluyendo un cuadro que incluye las instituciones, persona organizadora, teléfono, fecha y cantidad de participantes.

INSTITUCIÓN	ORGANIZADOR TÍTULO Y TELÉFONO	FECHA Y CANTIDAD DE PARTICI- PANTES
FACULTAD DE ODONTOLOGÍA UNIVERSIDAD DE PANAMÁ	LIC. LINDA DE STANZIOLA SECRETARIA ADMINISTRATIVA 223-7830 EXT. 430 Y 436	13/06/96 50
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD UNIVERSIDAD DE PANAMÁ	PROF. EYRA M. DE REAL DECANA 236-0866	04/10/96 200
SISTEMA INTEGRADO DE SALUD PENONOMÉ	LIC. ALEX APARICIO DIRECTOR ADMINISTRATIVO 997-9532	25/10/96 75
BANCO DE DESARROLLO AGROPECUARIO (BDA)	SR. ARTURO HASKINS JEFE DE CONTABILIDAD 262-0266	30/10/96 20
MUNICIPIO DE ARRAIJÁN	LIC. IRVIN SANTOS TESORERO MUNICIPAL 259-8055	13/11/96 40
UNIVERSIDAD LATINA DE PANAMÁ	LIC. SANDRA DÍAZ DIRECTORA DE ASUNTOS ESTUDIANTILES 213-8613	15/11/96 20
COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS AUTORIZADOS DE PANAMÁ	LIC. XIOMARA DE SELLES DIRECTORA EJECUTIVA 236-6646	30/11/96 20
BANCO GENERAL, S. A.	SRTA. EDITH RIZCALLA OFICIAL 261-7971	06/02/97 12
INSTITUTO PANAMERICANO (IPA)	LIC. ROGELIO SMITH DIRECTOR 221-8222	07/02/97 93

Realizamos las presentaciones con la ayuda de las siguientes herramientas, las que permitieron una presentación moderna y de calidad, éstas son:

- PC Pentium de 100mhz.
- Televisor con entrada de Vídeo.
- TV Coder externo, herramienta para presentaciones entre una PC y un Televisor.
- 44 pantallas desarrolladas con el PowerPoint de Microsoft Office (ver el Anexo 4).

Con las nueve presentaciones, las que fueron gratuitas, logramos darnos cuenta de que todos los participantes estaban interesados en conocer de estos conceptos y su aplicación actual.

Su preocupación mayor era la de ¿qué será de nosotros cuando seremos invadidos por productos extranjeros?.

Nuestra respuesta, muy positiva, que tendríamos que ser más competitivos, reducir costos, reduciendo desperdicios y ahorrando tiempo en la producción, y que esto se logra mediante una buena administración, una administración por objetivos.

A continuación, el Programa del Seminario dictado y otro que estamos proponiendo, ambos con un diseño de presentación diferente.

4.2.2 Programa dictado a nueve instituciones

**INSTITUCIÓN ACREEDORA DEL SEMINARIO**

**CONCEPTOS, FILOSOFÍA Y APLICACIÓN  
DE LA CALIDAD TOTAL Y  
REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS**

*PROF. (ENCARGADO DEL SEMINARIO)*  
*CÉD. (DEL PROFESOR)*

**PANAMÁ, (FECHA DEL SEMINARIO)**

## INTRODUCCIÓN

Las Sagradas Escrituras mencionan un mundo lleno de maravillas y riquezas para Adán y Eva y sus descendientes, quienes fueron creados por Dios, Nuestro Señor, a su imagen y semejanza para poblar la tierra. Por razones que ya conocemos, Nuestro Señor castigó fuertemente, por desobediencia, a estos primeros habitantes; por lo que, ha sido necesario que todos sus descendientes tengan que trabajar con dureza para poder conseguir su sustento diario.

No ha sido fácil para la humanidad la solución de sus problemas económicos a través de toda su historia. Hoy podemos decir que contamos con una fuerte aliada, la mujer, que se pensaba que sólo podía ofrecer servicios de procreación y mantenimiento, ya se las ve en grandes acciones de producción. Esto ha sido posible por los grandes adelantos que se han logrado para que se utilice más bien la capacidad intelectual que la fuerza física de los seres humanos.

Cada tanto tiempo, nos hemos tenido que ir adaptando a nuevas formas de conducta, luego de la Revolución Francesa de 1789 que terminó con la Edad Media y destruyó la monarquía; la Revolución Industrial de 1870 donde surgieron una serie de cambios económicos que transformaron la sociedad europea de ese entonces, conociéndose como causa primaria la notable expansión del comercio ultramarino.

Con estos importantes cambios ha sido necesario que nosotros hayamos tenido que realizar grandes procesos de transformación para ponernos a tono con esos cambios. Hoy se están notando nuevos cambios mundialmente y todos hemos empezado a tratar de conocer lo que hay que hacer para poder estar a tono con los mismos. La Globalización de los mercados trae consigo una serie de características que nos indica que debemos ser mejores para poder competir. Ha pasado ya demasiado tiempo desde Adán y Eva hasta nosotros, producir algo que sea necesario para otros es difícil hoy. Se dice que todas las herramientas utilizadas hasta ahora ya son obsoletas, debemos construir otras y el que piense lo contrario desaparecerá como ha desaparecido todo lo que no ha podido adaptarse a los cambios (dinosaurios, monarquías, sistemas de gobierno, modas y estilos de vida, etc.).

Algunos autores manifiestan que antes de tratar de lograr una calidad total se debe realizar una reformulación de los procesos existentes, de lo contrario no se podrá lograr adecuadamente. Esto lo pueden corroborar las empresas que han solicitado el Certificado de Manufactura, quienes se han visto en la necesidad de realizar grandes inversiones en capacitación y mejora de los procesos actuales, para poder demostrar que están produciendo con calidad. Nos encontramos en un estado de **capacitación integral**.

En este curso vamos a tocar los principios que nos han proporcionado personas como: W. Edwards Deming, asesor de renombre internacional, mejor conocido por su trabajo en el Japón, y quien revolucionó la calidad y la productividad japonesa, en 1950; Kauro Ishikawa, conocido como el padre del control de calidad japonés; como de otros autores.

Esperamos que este curso les pueda servir para comprender que estamos en una nueva etapa de cambio, hacia el ofrecimiento de un producto que debe ser altamente competitivo y necesario, logrado a través de una calidad integral y rendimientos de productividad sin precedentes.

### **DATOS PARA LA IDENTIFICACIÓN**

A. Nombre del curso de que se trata

Conceptos, filosofía y aplicación de la Calidad Total y Reingeniería de Procesos - Curso Especial para funcionarios y estudiantes de la institución acreedora.

B. Centro en que se imparte

En las instalaciones de la institución indicada, ubicadas en X lugar.

C. Información relativa al número de horas de que consta el curso y distribución de esas horas.

El Seminario constará de 2 horas; se dictará el día x de tal mes de 199\_ de 7:30 a.m. á 9:30 a.m.

### **PROPÓSITOS GENERALES**

El propósito de este seminario consiste en iniciar al participante en todo lo relacionado con los aspectos conceptuales, filosóficos y de aplicación de la **Calidad Total** y la **Reingeniería de los Procesos**, tal como se vienen presentando en estos días de Globalización.

Este seminario no es antecedente necesario para ninguna otra asignatura o curso. Los participantes se harán acreedores a un diploma de participación.

### **OBJETIVOS TERMINALES**

La conducta que el participante será capaz de realizar una vez concluido el seminario estará comprendida en los siguientes objetivos terminales:

- Diferenciar los conceptos global y multilocal
- Conocer conceptual y filosóficamente la calidad total y la reingeniería.
- Aplicar una adecuada calidad total y reingeniería de procesos.
- Analizar los 14 puntos del método Deming sobre calidad total.
- Diseñar un pequeño sistema de reingeniería de procesos.
- Participar en un proceso de reingeniería.
- Comprender la importancia de contar con un Certificado de Manufactura.
- Distinguir lo que es y no es reingeniería.
- Evaluar la importancia del cambio de actitud para lograr las metas trazadas.

## **CONTENIDO TEMÁTICO**

### INTRODUCCIÓN

#### 1. GLOBALIZACIÓN

- 1.1 Algunas definiciones y distinciones
- 1.2 Creación de un marketing global
- 1.3 Estrategia global

#### 2. CALIDAD TOTAL

- 2.1 Conceptos y filosofía de la calidad
- 2.2 ¿Qué es calidad total?
- 2.3 Teorías de motivación
  - 2.3.1 Jerarquía de las necesidades humanas
  - 2.3.2 Insatisfacción y satisfacción en el trabajo
  - 2.3.3 Teoría X y teoría Y
  - 2.3.4 Cultura de calidad negativa (vs) positiva
- 2.4 Los 14 puntos o principios del Dr. Deming
- 2.5 Aplicación de la calidad total

2.6 ¿Qué es la serie de estándares ISO 9000

2.6.1 ¿Cómo se logra el Certificado de Manufactura?

### 3. REINGENIERÍA

3.1 Conceptos y filosofía de reingeniería

3.2 Paradigmas: resistencia al cambio

3.3 ¿Qué es un modelo de proceso de negocios?

3.4 Reconstrucción de los procesos

3.4.1 Presiones sobre las empresas

3.4.2 Árbol de jerarquías

3.4.3 ¿Cómo es y cómo debe ser?

3.4.4 El valor añadido por el proceso

3.5 El papel capacitador de la informática

### BIBLIOGRAFÍA

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAJE**

En esta parte de los objetivos específicos de aprendizaje, se debe:

1. Identificar por su nombre la conducta a que conduce el objetivo que queremos redactar; es decir, especificar el tipo de actividad que será aceptada como muestra de que el participante ha alcanzado el objetivo.

2. Tratar de definir la conducta deseada, describiendo las condiciones importantes bajo las cuales esperamos que se realicen.

3. Especificar los criterios de actuación aceptable, describiendo cómo debe actuar el participante para que su rendimiento se considere adecuado.

## EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE

Esta parte del programa contendrá recomendaciones de carácter operativo. Si en las secciones anteriores la función era comunicar el qué de nuestro programa de estudio, aquí se trata de precisar el cómo o por lo menos de sugerir algunas posibilidades. Debemos tener presente que, pese a ser tratada como algo que se sugiere, la sección Experiencias de Aprendizaje tiene especial importancia en un programa, importancia derivada de su utilidad en el momento de actuar y hacer las cosas, y por ser el producto de múltiples consideraciones, análisis y decisiones realizadas con gran rigor.

## PROFESOR Y ESTUDIANTES

El facilitador del Curso será el Profesor (que dictará el Seminario), **cuyo Currículum Vitae se adjunta**. Los participantes serán funcionarios y estudiantes de la institución acreedora.

## INVENTARIO DE RECURSOS

Dependiendo de las facilidades de la institución, se podrá contar con cualquiera de las siguientes combinaciones de herramientas.

1. Data Projector, computadora, tablero de plástico, pilotos, Power Point.
2. Data Monitor, computadora, tablero de plástico, pilotos, Power Point.
3. Televisor, TV Coder, tablero de plástico, pilotos, Power Point.
4. Data Show, computadora, retroproyector, tablero de plástico, pilotos, Power Point.
5. Retroproyector, filminas, tablero de plástico, pilotos.
6. Material impreso, tablero de tiza.

Objetivos específicos de aprendizaje	Experiencias de aprendizaje
<p>1. Los participantes conocerán los conceptos principales de la globalización, del marketing global y de la estrategia global.</p> <p>Los participantes conocerán los conceptos filosóficos de la calidad total, las teorías de la motivación.</p> <p>Los participantes aplicarán los conocimientos adquiridos en la solución de un caso.</p>	<p>1.1 El profesor explicará algunas definiciones y distinciones, sobre los conceptos utilizados en la creciente popularidad de la estrategia global. Cómo se logra un marketing global y su estrategia global.</p> <p>1.2 El profesor dará a conocer los principios conceptuales y filosóficos de la calidad, ¿Qué es calidad total?, ¿Cómo lograr que las personas se motiven en el cumplimiento de una calidad total?, por lo que será necesario el análisis de las teorías de la motivación.</p> <p>1.3 Los participantes desarrollarán un caso de su trabajo diario, para demostrar su solución con la ayuda de los componentes de la calidad total.</p>
<p>2. Los participantes conocerán los 14 puntos de la teoría del Dr. Deming, para la aplicación en la calidad total.</p> <p>Los participantes conocerán la serie de estándares de ISO 9000 y cómo se logra el Certificado de Manufactura internacional.</p>	<p>2.1 El profesor explicará los 14 puntos o principios que el Dr. Deming recomienda, para llevar a la organización hacia un cambio positivo, a la mejora de la calidad y la productividad.</p> <p>2.2 El profesor explicará las 6 recomendaciones que hace Joseph Juran a la alta gerencia en la participación de la calidad.</p> <p>2.3 El profesor explicará las 10 recomendaciones de Kaoru Ishikawa, con el propósito de crear el ambiente propicio para lograr el control total de calidad.</p> <p>2.4 Los participantes resolverán un caso aplicando los conocimientos adquiridos.</p>

3. Los participantes conocerán los principios básicos de reingeniería.

Distinguirán los diferentes procesos en una actividad, ¿Cómo se reconstruyen y por qué las personas se resisten al cambio?

¿Cuál es el papel del capacitador de la informática?

3.1 El profesor explicará los conceptos y filosofías sobre reingeniería. ¿Qué es un paradigma? Se presentará la fórmula que ayuda a la aplicación del concepto de paradigma a cualquier actividad.

3.2 El profesor explicará algunas herramientas necesarias para modelar las operaciones en un negocio o actividad.

Explicará la distinción entre un proceso tradicional y un proceso rediseñado.

3.3 El profesor explicará cómo la informática ayuda al rediseño y cómo algunas empresas a pesar de estar altamente automatizadas no se pueden rediseñar.

3.4 Los participantes solucionarán un caso práctico de rediseño de negocios.

**BIBLIOGRAFÍA**

## Libros:

**BECKHARD, R. y PRITCHARD, W.** 1992. Lo que las empresas deben hacer para una transformación total. Editorial Norma, Colombia. 106 págs.

**BERRY, T. H.** 1992. Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. McGraw-Hill, Colombia. 205 págs.

**GITLOW, H. S. y GITLOW, S. J.** 1994. Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming. Editorial Norma, Colombia. 280 págs.

**HAMMER, M. y CHAMPY, J.** 1994. Reingeniería, olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa, ¡Casi todo está errado! Editorial Norma, Colombia. 226 págs.

**JURAN, J. M. y GRYNA, F. M.** 1995. Análisis y planeación de la calidad. McGraw-Hill, México. 633 págs.

**MORRIS, D y BRANDON, J.** 1994. Reingeniería, cómo aplicarla con éxito en los negocios. McGraw-Hill, Colombia. 282 págs.

**YIP, G. S.** 1993. Globalización, estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional. Editorial Norma, Colombia. 331 págs.

**ZUCCOLOTTO, H. M.** 1992. Calidad total aquí y ahora, la estrategia. Panorama Editorial, México. 169 págs.

**4.2.3 Programa propuesto sobre Costos Basados en las Actividades**

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD**

**NOMBRE DEL CURSO: *SEMINARIO SOBRE COSTOS BASADOS EN LAS ACTIVIDADES***

**CÓDIGO: *(Indicar el Código)***

**VERANO DE 19\_\_ CRÉDITOS: 2 H.T. 2 H.P. 3 TOTAL 40 HORAS**

**CURSOS QUE CONSTITUYEN REQUISITOS: *NO TIENE***

**FECHA DE ELABORACIÓN: *(Indicar la fecha)***

**FECHA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL DECANATO: *(Indicar la fecha)***

**RESPONSABLE DE LA PREPARACIÓN DEL PROGRAMA:  
*PROF. (Indicar el nombre del Facilitador)***

## DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA (RESUMEN)

El curso pretende dar a conocer la importancia que reviste la informática en los tiempos actuales y su relación con el cálculo de los costos en los procesos administrativos. Durante el desarrollo del mismo, se explicará la necesidad de actualizarse en lo relacionado con el Costeo Basado en las Actividades (CBA) o como se conoce en el idioma Inglés el ABC Costing (Activities Based Cost).

También se procurará indicarle al estudiante las diferencias de los costos convencionales en comparación con los CBA. Esto será logrado mediante ejemplos que incluyen todos los pasos pertinentes de cálculos.

Prepara al estudiante para aplicar los conocimientos de la información sobre los CBA como herramienta esencial para la toma de decisiones en la administración.

## JUSTIFICACIÓN:

Ante la globalización y el aumento de la competencia, la importancia de la información para la toma de decisiones es vital. Particularmente, la información de costos es necesaria para la toma de decisiones en el área de mercadeo, el control del desempeño y la evaluación de opciones estratégicas.

En el área de mercadeo los gerentes deben conocer el costo de los productos que comercializan para tomar decisiones sobre el diseño e introducción de nuevos productos, la fijación de precios y la discontinuación de productos o servicios. La información de costos es necesaria para analizar el desempeño de las operaciones, sus costos de y productividad, y tomar acciones tendentes al mejoramiento del desempeño. Relacionado con esto, es altamente recomendable contar con información de costos precisa antes, durante y después de implantar cambios tecnológicos y organizacionales mayores asociados con los *programas de calidad total y la reingeniería de procesos* para poder medir el impacto económico de dichos cambios.

Además de su relevancia en cuanto a las implicaciones estratégicas que sobre el desempeño y la competitividad tienen iniciativas como *la reingeniería y la calidad total*, una información de costos correcta es esencial cuando se toman decisiones que pudieran alterar la posición competitiva de la empresa en el mercado y su rentabilidad.

**DESCRIPCIÓN: (módulos)**

- No. 1: Introducción y conceptos relevantes.
- No. 2: El sistema de costeo variable y el sistema de costeo total.
- No. 3: El sistema de Costeo Basado en las Actividades (CBA).
- No. 4: Diferencias entre los sistemas convencionales y el de costeo basados en las actividades.
- No. 5: ¿Cómo se puede aumentar la eficiencia departamental mediante el sistema de CBA para ser más competitivo?

**MÓDULO No. 1**

**DURACIÓN: CUATRO DÍAS**

**OBJETIVO PARTICULAR:**

**TÍTULO: INTRODUCCIÓN Y CONCEPTOS RELEVANTES.**

**HORAS: DOS HORAS CADA DÍA = OCHO (8) HORAS**

***Dar a conocer los conceptos más relevantes . (1.00)***

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS			EVALUACIÓN
		TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	TÉCNICAS DE APRENDIZAJE	RECURSOS	
<p>1. Introducción, presentación y discusión del paquete instructivo.</p> <p>2. Ofrecer conceptualmente lo que es un sistema de Costos Basados en las Actividades. (1.00)</p> <p>3. Comparar los sistemas de información manuales con los sistemas de información computarizados . (6.00)</p> <p>4. Dar a conocer, en detalle, todos los componentes físicos de una computadora. (1.00)</p>	<p><b>1. Introducción</b></p> <p>1.1 ¿Cómo influirá la Globalización de los mercados en los costos de producción?</p> <p>1.1 Definición de un Sistema de Costos Basados en las Actividades</p> <p>1.2 Gerencia basada en actividades</p> <p><b>2. Conceptos relevantes</b></p> <p>2.1 Introducción</p> <p>2.2 Conceptos relacionados con Calidad Total</p> <p>2.3 Conceptos relacionados con Reingeniería</p>	<p>Presentación del Profesor y discusión del paquete instructivo</p> <p>Hacer referencia preguntar, narrar</p> <p>Administrar Laboratorio #1</p>	<p>Presentación de los alumnos y análisis del paquete instructivo</p> <p>Escuchar, contestar anotar</p> <p>Resolver Laboratorio #1 en casa y traer resultados escritos en computadora</p>	<p>Tablero y piloto</p> <p>Filminas tablero y piloto</p>	<p>Diagnóstica</p> <p>Formativa</p> <p>Sumativa</p>

**MÓDULO No. 2**

**DURACIÓN: CUATRO DÍAS**

**OBJETIVO PARTICULAR:**

**TÍTULO: EL SISTEMA DE COSTEO VARIABLE Y EL SISTEMA DE COSTEO TOTAL.**

**HORAS: 8 HORAS**

*Analizar los diferentes Sistemas de costeo tradicional dentro de la empresa. (4.00)*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS			EVALUACIÓN
		TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	TÉCNICAS DE APRENDIZAJE	RECURSOS	
1. Explicar qué es Costo Fijo, Costo Variable y Costo Total; Gasto Fijo, Variable y Total. (1.00)	<b>3. Contabilidad de costos conceptos y objetivos</b> 3.1 Planificación de: 3.1.1 Mano de obra directa 3.1.2 Materia prima 3.1.3 Carga fabril 3.2 El concepto de gerencia y la función del contralor 3.3 Alcance de la contabilidad de costo 3.4 Organizaciones gubernamentales y privadas que ejercen influencia en la contabilidad de costos 3.5 Naturaleza de la contabilidad de costos <b>4. Sistema de información de costos</b> 4.1 Fundamentos de un sistema de información de contabilidad de costos 4.2 Costeo por órdenes de trabajo 4.3 Costeo por procesos 4.4 Costeo de subproductos y productos conjuntos 4.5 El Punto de Equilibrio 4.6 Debilidades de los sistemas convencionales	Hacer referencia sugerencias, escribir palabras-guía en el tablero preguntar	Escuchar, contestar anotar, conjeturar, discutir, formular, copiar	Filminas tablero y piloto	Formativa
2. Determinar las diferencias entre Costos y Gastos. (4.00)		Administrar Laboratorio #2	Resolver Laboratorio #2 en casa y traer resultados escritos en computadora		Sumativa
3. Explicar un ejemplo práctico de Punto de Equilibrio. (4.00)					
4. Analizar los diferentes tipos de Costeo tradicional (4.00)					



**MÓDULO No. 4**

**TÍTULO: DIFERENCIAS ENTRE LOS SISTEMAS TRADICIONALES Y COSTEO BASADO EN LAS ACTIVIDADES**

**DURACIÓN: CUATRO DÍAS**

**HORAS: 8 HORAS**

**OBJETIVOS PARTICULARES: Comparar los sistemas tradicionales con respecto al sistema de CBA y al GBA. (6.00)**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS			EVALUACIÓN
		TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	TÉCNICAS DE APRENDIZAJE	RECURSOS	
<p>1. Explicar descriptivamente cómo se logra reducir costos mediante la administración de actividades. (1.00)</p> <p>2. Evaluar las diferencias principales entre los sistemas de costeo tradicional y el de Costos Basados en las Actividades (CBA), tomando en cuenta a la Gerencia Basada en las Actividades (GBA). (1.00)</p>	<p><b>7. Comparaciones de los sistemas tradicionales con los de CBA y GBA</b></p> <p>7.1 Síntomas de un sistema de información de costos ineficiente</p> <p>7.2 Debilidades de los sistemas convencionales</p> <p>7.3 El nuevo ambiente de los negocios</p> <p>7.4 El enfoque tradicional de control de departamentos v.s. el enfoque nuevo de control de actividades</p> <p>7.5 El enfoque del presupuesto actual v.s. el presupuesto de CBA</p> <p>7.6 La evaluación de la ejecutoría presupuestaria tradicional v.s. la evaluación de ejecutoría presupuestaria basada en el GBA</p>	<p>Hacer referencia preguntar</p> <p>Administrar Laboratorio #4</p>	<p>Escuchar, contestar anotar</p> <p>Resolver Laboratorio #4 en casa y traer resultados escritos en computadora</p>	<p>Filminas tablero y piloto</p>	<p>Formativa</p> <p>Sumativa</p>

**MÓDULO No. 5**

**TÍTULO: ¿CÓMO SE PUEDE AUMENTAR LA EFICIENCIA DEPARTAMENTAL MEDIANTE EL SISTEMA DE CBA PARA SER MÁS COMPETITIVO?**

**DURACIÓN: CUATRO DÍAS**

**HORAS: 8 HORAS**

**OBJETIVOS PARTICULARES: Conocer las ventajas competitivas de un Sistema de CBA en la organización . (1,00)**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS			EVALUACIÓN
		TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	TÉCNICAS DE APRENDIZAJE	RECURSOS	
<p>1. Analizar descriptivamente los cómo se logra ser competitivo con el uso de Sistemas de Costos Basados en las Actividades. (4.00)</p> <p>2. Aplicar un sistema de CBA. (3.00)</p>	<p>8. Etapas en el sistema de Costos Basado en las Actividades <b>Primera Etapa:</b> 8.1 Introducción 8.2 Determinación de las diferentes actividades que realiza el personal del departamento de apoyo en cuestión 8.3 Determinación el costo anual del departamento 8.4 Estimación el costo global por actividad 8.5 Identificación para cada actividad el causante del costo o transacción (cost driver) que hace que el volumen de la actividad aumente 8.6 Cálculo del costo unitario por actividad <b>Segunda Etapa:</b> 8.7 Asignación de los costos del departamento a los diferentes productos de acuerdo a las actividades involucradas dentro de su proceso y el número de transacciones requeridas para cada actividad</p>	<p>Hacer referencia preguntar</p> <p>Administrar Laboratorio #5</p>	<p>Escuchar, contestar anotar</p> <p>Resolver Laboratorio #5 en casa y traer resultados escritos en computadora</p>	<p>Filminas tablero y piloto</p>	<p>Formativa</p> <p>Sumativa</p>

**BIBLIOGRAFÍA**

1. JIMÉNEZ, Maximiliano      **Análisis del costeo basado en la actividad.** Panamá, mayo de 1995, Seminario interamericano de Contabilidad, 14 págs.
  
2. MATZ, Adolph y  
Milton F. Usry                **Contabilidad de Costos, Planificación y Control.** USA, South Western, 1980. 1076 págs.
  
3. MENDOZA, Roberto I.      **Sistema de costos basados en las actividades - ABC Costing-**. Panamá, junio de 1994, IX Congreso Nacional de Contadores, 25 págs.
  
4. MENDOZA, Roberto Y.      **Costo basado en actividades (ABC).** Panamá, mayo de 1996, X Congreso Nacional de Contadores, 22 págs.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber logrado terminar el desarrollo de las diferentes etapas de nuestra investigación, estamos en posición de concluir de acuerdo con los siguientes puntos:

1. Los efectos de la globalización de los mercados, repercutirán tremendamente en las empresas productoras de bienes y servicios de nuestro país, uno de ellos es **mayor competencia**.
2. Pocas son las empresas que han incorporado **los nuevos conceptos** en sus manuales de administración, procedimientos y producción.
3. Las universidades no están implementando programas o seminarios talleres para **capacitar a sus profesores y estudiantes** en lo referente al aspecto conceptual y filosófico de la globalización y otros temas que involucra.
4. Consideramos que nuestra hipótesis fue probada, puesto que luego de la realización de la encuesta y de la presentación de los nueve seminarios indicados, se pudo constatar que nuestros empresarios, ejecutivos y personal hacen ver que conocen los temas de globalización, calidad total, costos basados en las actividades y reingeniería de los procesos, pero las contestaciones a

preguntas cruzadas echan por tierra sus conocimientos. Se confunden al contestar sobre: procesos de negocios, actividades, globalización, calidad total, reingeniería, etc.

5. Algunos piensan que la obligación, en cuanto a capacitación se refiere, descansa en las universidades o en las instituciones donde laboran.
6. Globalización no es lo mismo que internacionalización, ni tampoco es lo mismo que apertura de mercados; globalización es contar con las mismas estrategias en los diferentes países donde se desarrolla un producto.
7. Para que exista un producto global, es necesario que el mismo sea producido en dos o más países y con una estrategia uniforme.

Partiendo de estas conclusiones, podemos recomendar lo siguiente:

1. Hay que lograr ser **más competitivo** con el producto que se cuenta, mediante la reducción de costos, logrando una estrategia empresarial global, que le permita disminuir los precios logrando un margen neto satisfactorio. Todo esto, de acuerdo con los objetivos y pronósticos de la empresa.
2. Realizar **enmiendas** a los manuales de: administración, producción, procedimientos, etc., incorporando la aplicación de los nuevos conceptos que se vienen presentando.
3. Las universidades deberán **diseñar nuevos programas de estudio** para las carreras de administración, contabilidad y afines, con miras a lograr la

unificación de criterios sobre los temas tocados en nuestra tesis; de lo contrario, no podrán lograr las metas que se han impuesto, el de producir graduados actualizados.

4. No debemos avergonzarnos del desconocimiento de un tema en particular, puesto que si bien es cierto que la palabra **global**, de donde se desprende globalización, aparece hace tiempo en el diccionario, no significa que seamos expertos, puesto que lo que se está dando hoy es muy diferente a lo que se ha dado en otras épocas.
5. Es costumbre echarle la culpa a otro de nuestra incapacidad de saber o hacer las cosas bien, seamos más estudiosos, no esperemos que otros nos enseñen lo que saben o pretendan saber. Éstos temas serán dominados por todos luego de aceptar que el **auto-estudio** es mucho más efectivo, puesto que logra en los individuos: confianza, seguridad, independencia y superación.
6. Hay que cambiar el concepto que se viene utilizando sobre estrategia, ya que la nueva estrategia debe ser global en lugar de multilocal o internacional.

## LITERATURA CITADA Y BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Estamos incluyendo documentos que tienen relación con los temas a investigarse; tales como: administración, calidad total, reingeniería, costos, comercio internacional, mercadeo, finanzas, medidas estadísticas, recursos humanos, etc. La gran mayoría pertenecen a nuestra propia biblioteca especializada.

### **Libros:**

ARAUZ-ROVIRA, J. N. 1994. **Metodología de la investigación científica**. Imprenta Universitaria, Panamá. 236 págs. (\*)

DESSLER, G. 1991. **Administración de personal**. 4a. ed. Prentice Hall, México. 812 págs.

FOWLER N., E. 1980. **El muestreo estadístico aplicado a la auditoría**. Macchi, S. A., Argentina. 161 págs.

GITLOW, H. S. y GITLOW, S. J. 1994. **Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming**. 6a. reimp. Editorial Norma, Colombia. 280 págs.

GITMAN, L. J. 1986. **Fundamentos de administración financiera**. 3a. ed. Harla, México. 782 págs.

HAMMER, M. y CHAMPY, J. 1994. **Reingeniería, olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa ¡Casi todo está errado!**. 1a. reimp. Editorial Norma, Colombia. 226 págs.

KAZMIER, L. y DÍAZ, A. 1994. **Estadística aplicada a la administración y a la economía**. 2a. ed. McGraw-Hill, México. 520 págs.

KEITHLEY, E. M. y SCHREINER, P. J. **Manual para la elaboración de tesis, monografías e informes**. Scott Foresman, USA. 107 págs.

MATZ, A. y USRY, M. 1980. **Contabilidad de costos, planificación y control**. Tomos I y II. South-Western, USA. 1077 págs.

MÉNDEZ, A. E. 1988. **Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas**. McGraw-Hill, Colombia. 129 págs.

MORRIS, D. y BRANDON, J. 1994. **Reingeniería, cómo aplicarla con éxito en los negocios**. McGraw-Hill, Colombia. 297 págs.

MURDICK, R. G., ECKHOUSE, R. H., MOOR, R. C. y ZIMMERER, T. W. 1992. **Análisis de políticas de empresas**. Limusa, México. 378 págs.

NAPOLEONI, C. 1982. **Diccionario de economía política**. Tomos 1 y 2. Editorial Ortells, España. 1604 págs.

POPE, J. 1981. **Investigación de mercados, guía maestra para el profesional**. Editorial Norma, Colombia. 348 págs.

PRIETO, A. M. B. DE. 1988. **Las técnicas de la investigación, manual para la elaboración de tesis, monografías, informes**. 5a. ed. Scott, Foresman, USA. 318 págs.

SABORIO, S. 1994. **Reto a la apertura, libre comercio en las Américas**. McGraw-Hill, México. 306 págs.

STANTON, W. J. 1988. **Fundamentos de mercadotecnia**. 7a. ed. McGraw-Hill, México. 799 págs.

STRAUSS, G. y SAYLES, L. R. **Personal, problemas humanos de la administración**. Prentice-Hall, México. 619 págs.

TIMMONS, J. A. 1989. **La mentalidad empresaria.** Editorial Sudamericana, Argentina. 199 págs.

ZAMORANO, E. 1994. **Equilibrio financiero de las empresas.** IMCP, México. 229 págs.

ZUCCOLOTTO, H. M. 1992. **Calidad total aquí y ahora.** Panorama Editorial, México. 169 págs.

#### **Seminarios:**

DE LOS SANTOS, M. 1995. (Mexicano) **El Tratado de Libre Comercio de Estados Unidos de América, Canadá y México.** El contador en la formulación de las estrategias financieras para la globalización de la economía. Seminario Regional Interamericano de Contabilidad. Panamá, mayo 25-26-27 de 1995. 21 págs.

GUTIÉRREZ, D. 1995. (Panameño) **Seminario de control de calidad.** FAECO, Panamá, enero 28 de 1995. 40 págs.

JIMÉNEZ, M. 1995. (Panameño) **Análisis del costeo basado en la actividad.** El contador en la formulación de las estrategias financieras para la globalización de la economía. Seminario Regional Interamericano de Contabilidad. Panamá, mayo 25-26-27 de 1995. 14 págs.

PÉREZ C., H. 1995 (Ecuatoriano) **Planeamiento en la administración de los ingresos públicos.** El contador en la formulación de las estrategias financieras para la globalización de la economía. Seminario Regional Interamericano de Contabilidad. Panamá, mayo 25-26-27 de 1995. 17 págs.

ZAMORANO, E. 1995 (Mexicano) **El equilibrio financiero y la planeación a mediano y largo plazo.** El contador en la formulación de las estrategias financieras para la globalización de la economía. Seminario Regional Interamericano de Contabilidad. Panamá, mayo 25-26-27 de 1995. 14 págs.

**Congresos:**

CORDERO, A. 1994. (Panameño) **La globalización de los mercados y su impacto en la economía nacional.** Estrategias financieras modernas en las decisiones gerenciales: un enfoque diferente ante la competitividad mundial. IX Congreso Nacional de Contadores. Panamá, junio 24 y 25 de 1994. 45 págs.

MÉNDEZ B., C. A. 1994 (Panameño) **El concepto de calidad total y el contador gerencial.** Estrategias financieras modernas en las decisiones gerenciales: un enfoque diferente ante la competitividad mundial. IX Congreso Nacional de Contadores. Panamá, junio 24 y 25 de 1994. 27 págs.

MENDOZA, R. I. 1994. (Nicaragüense) **Sistema de costos basados en las actividades.** Estrategias financieras modernas en las decisiones gerenciales: un enfoque diferente ante la competitividad mundial. IX Congreso Nacional de Contadores. Panamá, junio 24 y 25 de 1994. 26 págs.

VILLALOBOS, M. A. 1994. (Mexicano) **Rediseño de los procesos de negocios.** Estrategias financieras modernas en las decisiones gerenciales: un enfoque diferente ante la competitividad mundial. IX Congreso Nacional de Contadores. Panamá, junio 24 y 25 de 1994. 38 págs.

**Folletos:**

TORREZ W., O. 1994. **Dimensión de la calidad total en la educación.** Panamá. 18 págs.

**Periódicos:**

CASTILLO D. E. 1995. **Globalización económica mejora situación laboral.** La Prensa, Panamá. 1 pág.

**Revistas:**

AMÉRICA ECONOMÍA 1994-1995. **Temas de varias revistas.** Cochrane, S. A., México.

FERREIRA, M. 1994. **La adhesión de Panamá al GATT.** Cámara de Comercio, Panamá, 1er. trimestre. 2 págs.

VÁSQUEZ, G. 1994. **Tratado de libre comercio (TLC).** Cámara de Comercio, Panamá, 1er. trimestre. 2. págs.

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO 1995. **Reglamento de tesis.** Imprenta Universitaria, Panamá. 22 págs.

**Tesis:**

CROVARI, E. C. DE 1992. **Evaluación del método simplificado de la OMS (Índice de Necesidades de Tratamiento Periodontal de la Comunidad - INTPC) en la determinación de la prevalencia de enfermedad periodontal en adolescentes de escuelas secundarias oficiales, Distrito de Panamá.** Tesis. Universidad de Panamá, Panamá. 105 págs.

## ANEXOS

En páginas adicionales estamos incluyendo todos los anexos indicados en el índice.

### **ANEXO No. 1**

A continuación incluimos dos fotocopias de documentos que vienen en los equipos coputacionales, los que presentan el Certificado de Manufactura de ISO9002.

	Quantity (see below)	Price Per Unit	Total Price	Item No. (for office use only)
		\$ 4.50		
		\$ 2.00		
		\$ 2.00		
diskette needed				
		\$ 7.00		
		\$ 7.00		
OS		\$ 9.00		
		TBA		
		\$20.00		
		\$10.00		
		\$10.00		
		\$20.00		
AV(P) (PCMCIA)		\$10.00		
2BT,		\$ 7.00		
		\$10.00		
		\$15.00		
		\$12.00		
		\$15.00		
		\$15.00		
skless		\$15.00		
		\$ 7.00		
<b>SUBTOTAL</b>				
ent sales tax				
ght Charges (subject to Change)			\$5.00	
<b>AMOUNT DUE</b>				

ing information.  
 ill (201) 579-3630 for details.  
 xceed the number of GVC Products purchased.  
 information on products purchased outside the USA, please

## DELIVERY ADDRESS

(Please complete below information)

Name \_\_\_\_\_

Address \_\_\_\_\_

City \_\_\_\_\_

State \_\_\_\_\_ Zip Code \_\_\_\_\_

Daytime \_\_\_\_\_

Phone Number: \_\_\_\_\_

**Please send your money order or check  
(made payable to GVC Technologies, Inc.) to:**

Attn: Parts Department  
 GVC Technologies, Inc.  
 376 Lafayette Road  
 Sparta, New Jersey 07871 USA

Customer Service:  
 Tel: (201) 579-3630 (EST: 9 am - 5 pm)  
 Fax: (201) 579-2702

*Please note: Payment must be received first  
 before ordered items can be shipped. Sorry,  
 we can not accept any credit card orders.*

*Please allow approximately two weeks from  
 the date we receive your payment for delivery.*

*For expedited shipping arrangements, please call  
 for additional handling and shipping charges.*



The Name You Can Trust

Since 1978, GVC's superior Engineering Team has teamed up with the industry's top chipset manufacturers to design and manufacturer state-of-the-art data communication and networking products. GVC delivers value by balancing high quality with competitive pricing to bring you affordable products with the highest performance standards. With over 3 million units sold per year, GVC has become one of the largest modem & networking product manufacturers in the world.

GVC would like to take this opportunity to introduce you to our other high quality products. All GVC products are manufactured in our certified ISO-9002 Quality Assured Facility for guaranteed performance and reliability and backed by a Full Five Year Warranty.



CPU		INTERNAL CLOCK SPEED		
Intel	DX4	2 x	JP6	ON
	DX4	3 x	JP6	OFF
Cyrilx	5x86	3 x	JP6	OFF
	5x86	4 x	JP6	ON
AMD	X5	3 x	JP6	OFF
	X5	4 x	JP6	ON
AMD-Enhance	DX4	2 x	JP6	ON
	DX4	3 x	JP6	OFF
AMD	DX4	2 x	JP8A	1-2
	DX4	3 x	JP8A	2-3



## CPU

- Supports 386/486 Processor running at 25 up to 133 MHz.
- Intel P24D, P24T, DX4(P24C), DX/DX2-SL, 80486DX2/DX/SX
- Cyrilx/IBM/Ti/SGS DX/DX2/DX4
- AMD Enhance DX2/DX4/X5
- Cyrilx/IBM/AMD 5x86

## Architecture

- 3 PCI Local Bus slots and 4 x 16 bits ISA Bus slots,
- One 32-bit VL-Bus Master slot,

## Cache Memory Slot

- 128K/256K/512K/1024KB asynchronous SRAM module supported

## System Memory

- Use 2-pin SIMM (16-bit) or 4-pin SIMM (32-bit) or 30-pin SIMM module (32-bit) or 72-pin SIMM module (64-bit) x 2 should be installed in multiple configuration up to 128MB using combinations of 256K, 1M, 2M, 4M, 8M, 16M, 32M, 64M SIMM Modules.

## I/O SPEC.

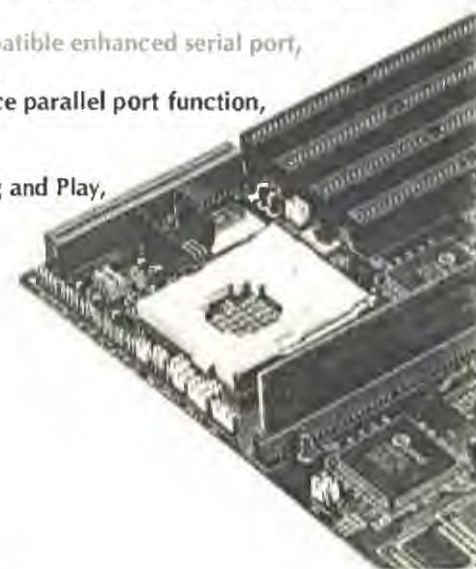
- 2 PCI IDE interface on board support ATA spec. up to mode 4 IDE interface.
- Support two 16550 compatible enhanced serial port, Floppy disk interface and EPP/ECP high performance parallel port function,

## System BIOS

- Supports Flash ROM, Plug and Play, Green Feature, NCR 810 SCSI BIOS

## PCB Size

- 22cm X 25cm



## ANEXO No. 2

### ISO 9002 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

EMPRESA X, S. A.

		1996							1997												
A. FASE DE DOCUMENTACIÓN		MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI
1	ELABORACIÓN DEL PLAN Y APROBACIÓN POR S. V. P.																				
2	SELECCIÓN DEL LÍDER DEL PROYECTO																				
3	SELECCIÓN DEL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD Y MODELO A USARSE																				
4	SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL COMITÉ DE INICIATIVAS																				
5	PRIMER BORRADOR DEL MANUAL DE CALIDAD																				
6	REVISIÓN Y CORRECCIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD																				
7	PUBLICACIÓN DE LA PRIMERA REVISIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD																				
8	ELABORACIÓN Y EMISIÓN DE PROCEDIMIENTOS																				
9	PRIMERA REVISIÓN DE PROCEDIMIENTOS																				
10	ELABORACIÓN Y EMISIÓN DE INSTRUCCIONES OPERATIVAS																				
11	REVISIÓN DE LAS INSTRUCCIONES OPERATIVAS																				
<b>B. FASE DE IMPLEMENTACIÓN</b>																					
12	CAPACITACIÓN DEL NIVEL GERENCIAL SUPERIOR																				
13	CAPACITACIÓN DE SUPERVISORES E INSPECTORES																				
14	CAPACITACIÓN DE USUARIOS																				
<b>C. FASE DE REVISIÓN</b>																					
15	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE GRUPOS DE AUDITORÍA																				
16	REVISIÓN Y CORRECCIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD																				
17	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA																				
18	CORRECCIÓN DE PROCEDIMIENTOS																				
19	RE-CAPACITACIÓN DE USUARIOS																				
20	PRE-AUDITORÍA EXTERNA																				
21	REVISIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD Y DE PROCEDIMIENTOS																				
<b>D. FASE DE AUDITORÍA Y REGISTRO</b>																					
22	SELECCIÓN DE LA FIRMA DE AUDITORÍA																				
23	AUDITORÍA EXTERNA Y CERTIFICACIÓN																				

ADAPTADO Y TRADUCIDO POR EL AUTOR

### ANEXO No. 3

#### CRONOGRAMA DE ACUERDO CON EL GRÁFICO DE GANTT

Este gráfico presenta dos coordenadas, la vertical corresponde a las doce Etapas que serán necesarias para el desarrollo de la tesis y la horizontal corresponde al Tiempo diecinueve semanas.

El detalle de las Etapas es: diseño del proyecto, recolección de datos, observación, encuesta, fuentes secundarias, clasificación del material, tratamiento matemático de datos, análisis e interpretación de datos, redacción preliminar, procesamiento en computadora, presentación.

DIS	■	■																	
REC			■	■															
OBS					■	■													
ENC							■	■											
FUE									■	■	■								
CLA												■							
TRA													■						
ANA														■	■				
RED																■	■		
PRO																		■	
PRE																		■	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19

**ANEXO No. 4**

El resto de las páginas presenta el Contenido Temático del Seminario, tal como lo hemos dictado a las nueve instituciones indicadas, está desarrollado con la ayuda del PowerPoint de Microsoft, a 8 1/2" x 11" cada pantalla, pero por ahorro de espacio las presentamos a seis pantallas por página.

## CONCEPTOS, FILOSOFÍA Y APLICACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS

POR:  
PROF. CARLOS A. CHANGMARÍN R.

Prof. Carlos Changmarín

31/05/97

## EN EL PRINCIPIO DE LA HUMANIDAD

- ◆ En el Paraíso Terrenal de Adán y Eva, económicamente, había de todo.
- ◆ No era necesario preocuparse por trabajar.
- ◆ Dios Nuestro Señor les proporcionaba: alimentos, protección y seguridad.
- ◆ Esta situación económica no fue duradera.

Prof. Carlos Changmarín

31/05/97

2

## APARECIÓ UNA NUEVA FORMA DE VIDA

- ◆ El hombre trabajará para poder comer.
- ◆ La mujer con dolor dará a luz a sus hijos.
- ◆ ¿Cómo se amoldaron a este nuevo orden económico?
- ◆ ¿Cómo tendrían que actuar el hombre y la mujer de ese tiempo?
- ◆ ¿Qué principios de supervivencia tendrían que aplicar?

Prof. Carlos Changmarín

31/05/97

## LA REVOLUCION FRANCESA DE 1789

- ◆ Trajo nuevos cambio económicos.
- ◆ El socialismo destrona a la monarquía.
- ◆ Finaliza la Edad Media.
- ◆ Se logra la libertad de las personas por medio de la capacitación integral.



Prof. Carlos Changmarín

31/05/97

## LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL DE 1870

- ◆ Basada en la trilogía del carbón, el hierro y el vapor.
- ◆ El comercio ultramarino se hace importante.
- ◆ Se pasa de la producción artesanal a la producción en serie.
- ◆ Todos los países se van adhiriendo a este nuevo orden poco a poco.



Prof. Carlos Changmarín

31/05/97

## ¿QUIEN ES W. EDWARD DEMING?

- ◆ “Es un asesor de renombre internacional mejor conocido por su trabajo en el Japón y quien revolucionó la calidad y la productividad japonesa. A la filosofía y los métodos del Dr. Deming se debe en gran parte el éxito de la industria japonesa actual. (Sigue)

Prof. Carlos Changmarín

31/05/97

3

## ¿QUIÉN ES DEMING?

- ◆ En 1950, la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses invitó al Dr. Deming a hablar ante sus dirigentes industriales, quienes estaban preocupados por la penetración de los mercados extranjeros y por la fama que tenía el Japón de producir artículos de mala calidad. (Sigue)

## ¿QUIÉN ES DEMING?

- ◆ El Dr. Deming los convenció, a pesar de las reservas de ellos, de que la calidad japonesa podría ser la mejor del mundo, siempre y cuando se constituyeran los métodos de él. Los industriales tomaron en serio la filosofía de Deming, y lo demás es historia”.

## ¿QUÉ ES GLOBALIZACIÓN?

- ◆ Convertir una colección de negocios nacionales en un solo negocio mundial con una estrategia global integrada.
- ◆ Una industria es global en el grado en que haya conexiones entre países.
- ◆ Una estrategia es global en el grado en que esté integrada entre diversos países.

## NO ES GLOBALIZACIÓN

- ◆ La estrategia multilocal.
- ◆ Lo conocido como internacionalización.
- ◆ Empresas multinacionales.
- ◆ Empresas transnacionales.
- ◆ Los negocios mundiales.



## RESUMEN

- ◆ Un negocio mundial hace marketing global cuando usa en distintos países el mismo o parecido enfoque para uno o más elementos de la mezcla de marketing; es decir, las mismas o parecidas marcas, publicidad, etc.
- ◆ McDonal's a través de sus franquicias lo ha venido haciendo.

## CONCEPTO DE CALIDAD

- ◆ La calidad no tiene relación alguna con lo brillante o resplandeciente que sea algo ni con su costo o con la cantidad de características y artilugios que pueda tener.
- ◆ El cliente que compra lo que usted produce o utiliza sus servicios tiene en mente ciertas necesidades y expectativas. (Sigue)

## CONCEPTO DE CALIDAD

- ◆ Si el producto o servicio satisface o sobrepasa estas expectativas una y otra vez, entonces en la mente del cliente, hay un producto o servicio de calidad.
- ◆ Ellos esperan que un Rolls Royce venga con dispensador de refrescos y televisión incorporados, pero no esperan que un Toyota Corolla tenga estas características.

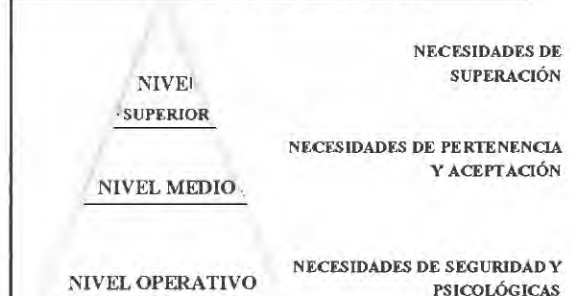
## ¿QUÉ ES CALIDAD TOTAL?

- ◆ “Calidad Total es hacer que nuevas acciones, servicios y productos cumplan con los requisitos desde la primera vez”
- ◆ Toma en cuenta a los clientes internos y a los clientes externos.
- ◆ Su planificación, control y mejora.
- ◆ Siempre habrá una forma mejor de hacer las cosas.

## TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

- ◆ (Maslow, 1987) Las necesidades humanas caen dentro de cinco categorías fundamentales en un orden predecible de prioridades:
  - Necesidades psicológicas,
  - Necesidades de seguridad,
  - Necesidades de sentido de pertenencia y aceptación,
  - Necesidades de autodesarrollo,
  - Necesidades de superación.

## NIVELES DE JERARQUÍA DE MASLOW

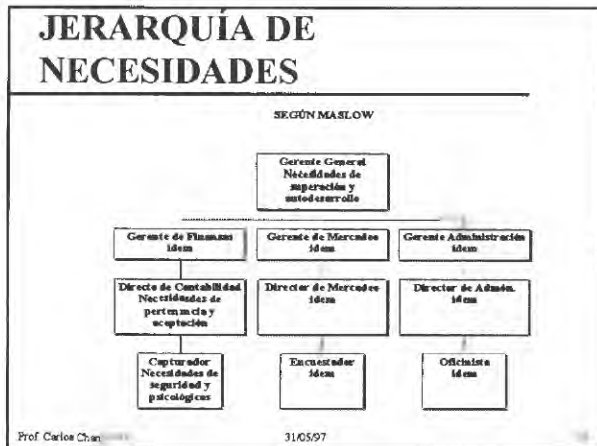


## INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

- ◆ La insatisfacción en el trabajo es el resultado de cosas específicas que disgustan:
  - El salario es bajo,
  - Las condiciones de trabajo son pobres,
  - El jefe es desagradable,
  - Se corrigen, se aceptan como normales pero no motivan el comportamiento.

## SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

- ◆ Un empleado menor está contento de dejar el trabajo monótono y se va a casa a hacer algo más agradable.
- ◆ Un investigador puede no irse justo a la hora de salida, el proyecto de investigación puede ser mucho más interesante que su propio pasatiempo.
- ◆ La insatisfacción y la satisfacción no son opuestas.



### Teoría X y Y de McGregor

- ◆ Según la teoría X, el trabajador moderno se ha vuelto perezoso, poco cooperativo, etc. se lo combate a través de incentivos y penalizaciones.
- ◆ Según la teoría Y, no ha habido cambio en la naturaleza humana. La solución es crear nuevas condiciones de trabajo que permitan que los deseos humanos normales se reafirmen a si mismos.
- ◆ Ninguna de las dos proporciona soluciones económicas.

Prof. Carlos Changmarín 31/05/97

### CULTURA DE CALIDAD NEGATIVA vs POSITIVA

- ◆ Escenario negativo “de esconda el desperdicio”.
- ◆ Escenario positivo “suba la escalera para deleitar al cliente”.
- ◆ La cultura puede cambiar. se debe transmitir una conciencia de calidad, evidencia del liderazgo de la alta administración y desarrollo personal, de participación, y proporcionar reconocimiento y compensaciones.

Prof. Carlos Changmarín 31/05/97 21

### 14 PRINCIPIOS DE DEMING

- ◆ 1 Crear constancia de propósitos para llevar a la empresa al mejoramiento del producto o servicio.
- ◆ 2. Adoptar una nueva filosofía.
- ◆ 3. Acabar con la dependencia de la inspección en masa.
- ◆ 4. Acabar con la práctica de conceder los negocios únicamente por la etiqueta del precio.
- ◆ 5. Mejorar constantemente los sistemas de producción y servicios.
- ◆ 6. Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo.
- ◆ 7. Instituir métodos modernos de supervisión.

Prof. Carlos Changmarín 31/05/97 22

### 14 PRINCIPIOS DE DEMING

- ◆ 8. Acabar con el miedo.
- ◆ 9. Romper las barreras entre las áreas asesoras.
- ◆ 10. Eliminar metas numéricas para los trabajadores.
- ◆ 11. Eliminar trabajos estándares y cuotas numéricas.
- ◆ 12. Remover las barreras que se interponen entre los trabajadores y su verdadera destreza.
- ◆ 13. Institucionalizar un vigoroso programa de educación y capacitación.
- ◆ 14. Crear una estructura a nivel de la alta gerencia, la cual promueva cada día los 13 principios anteriores.

Prof. Carlos Changmarín 31/05/97 23

### APLICACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

- ◆ La Calidad Total se aplica a toda clase de actividad o empresa:
  - Industrias
  - Comercio
  - Cooperativas
  - De servicio
  - Profesionales
  - Estatales

¿En qué se aplica?

Prof. Carlos Changmarín 31/05/97 24

## ¿QUÉ ES ISO 9000?

- ◆ Es un grupo de cinco estándares internacionales individuales pero interrelacionados, sobre la administración de la calidad y el aseguramiento de Calidad.
- ◆ Son genéricos y no específicos para algún producto y pueden ser usados tanto por organizaciones de manufactura como de servicio.
- ◆ Se desarrollaron con el propósito de documentar efectivamente los elementos del Sistema de Calidad que se deben implantar para mantener el mismo de manera eficiente en una compañía.

## ¿CÓMO TRABAJA LA SERIE?

- ◆ ISO (International Organization for Standardization) 9000 es la guía.
- ◆ ISO 9001, 9002 y 9003 son modelos de Sistemas de Calidad.
- ◆ ISO 9001 para Sistemas de diseño, manufactura, instalación y servicio.
- ◆ ISO 9002 cubre producción e instalación.
- ◆ ISO 9003 únicamente para inspección final y prueba.
- ◆ ISO 9004 es una visión global sobre los requerimientos de un sistema de Aseguramiento de Calidad.

## ¿CÓMO SE LOGRA EL CERTIFICADO DE MANUFACTURA?

- ◆ Mejoramientos substanciales que fueron obtenidos al implantar el sistema de calidad basado en la normativa ISO 9002.
  - Reducción de desperdicios.
  - Reducción de quejas.
  - Reducción de reprocesos.
  - Reducción del costo de calidad.
  - Mejoras en el tiempo de órdenes de entrega.
  - Mayor confianza de nuestros clientes.

## CONCEPTO DE REINGENIERÍA

- ◆ Empezar de nuevo.
- ◆ Rediseño de procesos de trabajo de negocios y a la implementación de los nuevos diseños.
- ◆ Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo.
- ◆ Significa volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo.

## ¿A QUIÉNES CONSULTAR?

- ◆ La reingeniería requiere de expertos en:
  - Trabajo de personal.
  - Ingeniería industrial.
  - Economía.
  - Marketing.
  - Tecnologías de diferentes clases.
  - El trabajo específico que se va a desarrollar.

## PARADIGMA: RESISTENCIA AL CAMBIO

- ◆ La palabra paradigma viene del griego y significa mostrar.
- ◆ Un paradigma es una respuesta a nuestras necesidades de alcanzar nuestro destino. (Ejemplo: un mapa)
- ◆  $D = P + R + S + T$ 
  - D=Destino (cambio, paradigma)
  - R=Respuesta (apropiada)
  - S=Sujeto (persona personas que preguntan)
  - P=Pregunta (hecha por personas)
  - T=Tiempo (fecha de la o las preguntas)

## RESISTENCIA AL CAMBIO

- ◆ Si nos dejamos llevar por nuestro comportamiento, el mismo que es el resultado de nuestra cultura más nuestra educación, y tratamos con él de trabajar más fuerte, ser más diligentes, apresurarnos en terminar nuestras asignaciones, nuestro esfuerzo nos llevará más rápidamente, pero al lugar equivocado.

Prof. Carlos Changmarín 31/05/97 31

## RESISTENCIA AL CAMBIO

- ◆ En cambio, si trabajamos por mejorar nuestra actitud, pensar más positivamente, tal vez no consigamos llegar al lugar preciso pero seremos muy felices (debido a nuestro cambio de actitud) en el lugar que sea.
- ◆ El ser humano se resiste al cambio.
- ◆ Le tiene miedo al cambio.
- ◆ La administración debe lograr cambios en él.
- ◆ El éxito del pasado no garantiza el éxito del futuro.

Prof. Carlos Changmarín 31/05/97 32

## ¿QUÉ ES UN MODELO DE PROCESO DE NEGOCIO?

- ◆ Es una representación de una parte específica de la compañía.
- ◆ Es una descripción gráfica de la estructura de actividades de la operación que muestra las relaciones entre las etapas de trabajo y su secuencia.
- ◆ Es la representación del flujo de trabajo, entre otros:
  - Árbol de jerarquía
  - Diagrama de árbol
  - Diagrama de burbujas
  - Diagrama de espina de pescado
  - Diagrama de flujo

Prof. Carlos Changmarín 31/05/97 33

## ÁRBOL DE JERARQUÍAS

El enfoque tradicional pone énfasis en mejoras operativas en cada nicho de la estructura funcional

Prof. Carlos Changmarín 31/05/97 34

## ÁRBOL DE JERARQUÍAS

Lo que realmente se necesita es visualizar cómo opera el negocio como un todo para añadir valor a través de sus procesos esenciales.

Prof. Carlos Changmarín 31/05/97 35

## DIAGRAMA DE BURBUJA

### CALCULAR IMPUESTO

Prof. Carlos Changmarín 31/05/97 36



## RESUMEN

- ◆ Debemos aceptar cambios de conducta.
- ◆ Capacitarnos para lograr superación.
- ◆ Satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.
- ◆ Hacer que nuestro trabajo sea más sencillo y agradable.
- ◆ Reformular los procesos permanentemente.



## FIN

- ◆ Muchas gracias por su paciencia, y
- ◆ Recuerden aplicar lo aprendido en este seminario.



**ANEXO No. 5**

A continuación estamos incluyendo copias fotostáticas de los Certificados obtenidos por los nueve seminarios dictados.



# UNIVERSIDAD DE PANAMA

PROF. CARLOS A. CHANGMARIN R.

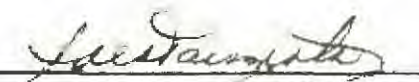
CONFERENCISTA

*Ha asistido y participado del Seminario "CALIDAD TOTAL Y REINGENIERIA DE LOS PROCESOS que se dictó en en la Facultad de Odontología del 13 de junio al 13 de junio de 1996 con una duración de 8 Horas.*

*Dado en la Ciudad Universitaria, a los trece días del mes de junio de 1996.*



*[Signature]*  
DR. NELSON NOVARRO  
DECANO



*[Signature]*  
LIC. LINDA DE STANZIOLA  
SECRETARIA ADMINISTRATIVA



**UNIVERSIDAD DE PANAMA**

**FACULTAD DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD**

Confiere a:

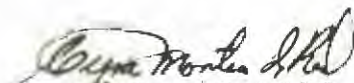
**Prof. Carlos A. Changmarín**

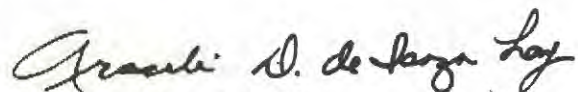
**El presente certificado por participar  
como Expositor en el Seminario**

**EL MERCADO FINANCIERO Y SUS  
ESTRATEGIAS FRENTE AL CAMBIO  
Y LA COMPETITIVIDAD**

**Duración 8 horas**

**Dado en la Ciudad Universitaria  
Octavio Méndez-Pereira a los cuatro días  
del mes de Octubre de 1995.**

  
Ely Montero de Real, M.B.A.  
Decana

  
Araceli de Isaza Lay, M.C.  
Vice Decana

PUBLICA DE PANAMA

NO 211-96

D.P.S.I.S.C.



Penonomé, 4 DE octubre DE 1996

PROVINCIA DE COCLE

Profesora  
EYRA MONTERO DE REAL  
Decana de la Administración de  
Empresa y Contabilidad  
Universidad Nacional de  
Panamá  
E. S. D.

65:9 #06 10096

Respetada Decana:

El propósito de la presente, es solicitarle de no haber inconvenientes la colaboración del LIC. CARLOS CHANGMARIN, para su participación como Expositor en la conferencia sobre Globalización y Calidad Total.

Esta actividad es parte de las acciones de educación en servicio que dentro del marco de la Modernización y Reforma del Estado, estamos impulsando en nuestra institución.

Agradezco la atención que brinde a nuestra solicitud.

Atentamente,

  
MSP ALEX ERNESTO APARICIO L.  
Director Regional de Salud  
de Coclé

AEAL/ntdev.

Copia: LIC. CARLOS CHANGMARIN  
Profesor Docente y Jefe de la Unidad de Informática

P.D.: La actividad se realizará el 10 de octubre de 1996, a las 2:P.M.

# Banco de Desarrollo Agropecuario

otorga el presente

## Certificado

A CARLOS CHANGMARIN

Por haber PARTICIPADO COMO INSTRUCTOR EN

el SEMINARIO CONCEPTOS, FILOSOFIA Y APLICACION DE LA CALIDAD TOTAL Y REINGENIERIA  
DE PROCESOS.  
realizado en SALON DEL COMITE EJECUTIVO DEL BANCO DE DESARROLLO AGROPECUARIO

del 30 de Octubre de 1996

Panamá, República de Panamá 30 de Octubre de 1996



*[Signature]*  
Gerente General

*[Signature]*  
Secretaría de Capacitación



# El Colegio de Contadores Públicos Autorizados de Panamá



Como expresión de nuestro aprecio y gratitud por su esfuerzo y colaboración desplegada en beneficio de los programas y actividades de nuestra agrupación.

Panamá, 30 de noviembre de 1996

  
Secretario

  
Presidente



# UNIVERSIDAD LATINA

OTORGA EL PRESENTE

*Certificado*

*A*

PROFESOR CARLOS CHAGMARTIN R.

Por su participación en

EXPOSITOR

CONCEPTOS, FILOSOFIA Y APLICACION DE LA  
CALIDAD TOTAL Y REINGENIERIA DE LOS PROCESOS

con una duración de 3 horas

15 de Noviembre al ----- de 199 6

*Zonia G. de Smith*  
PROFESORA ZONIA G. DE SMITH  
VICE-RECTORA



*Maria*  
PROFESORA SANDRA DIAZ  
DIRECTORA DE ASUNTOS ESTUDIANTILES



*República de Panamá  
Municipio de Arraiján  
Despacho del Alcalde*



*Confiere el presente  
Certificado  
A*

**\*\*\*EXPOSITOR\*\*LICDO. CARLOS A. CHANGMARIN R.\*\*\*\*\***

*Por haber participado  
En el Seminario Calidad Total y Reingeniería  
Realizado en el Auditorio Policlínica de Arraiján  
Panamá, 13 de noviembre de 1996*

*Licdo. Carlos Changmarín  
Expositor*

*Duración total DOS horas.*

*Licdo. Troin Santos  
Tesorero Municipal  
Organizador*

*Prof. Cristóbal Guiza  
Alcalde del Distrito de Arraiján*



**BANCO GENERAL, S. A.**

Otorga certificado de  
Reconocimiento al

*Prof. Carlos A. Changmarín R.*


por su participación como expositor de la

Charla

**CONCEPTOS, FILOSOFIA Y APLICACION DE LA CALIDAD  
TOTAL Y REINGENIERIA DE LOS PROCESOS**

efectuada el jueves 6 de marzo de 1997 con una duración de dos horas.

Dado en la ciudad de Panamá el 6 de marzo de 1997.

  
Lic. Ilda de Alemán  
Vicepresidenta de Administración



Instituto Panamericano

Otorga el presente

Certificado

A

*Lic. Carlos Changmarín*

*Por su participación como Expositor en el  
Seminario sobre Reingeniería*

*Dado en la ciudad de Panamá a los 14 días del mes de marzo de 1997*



Lic. Rogelio A. Smith B.  
Director General

## ANEXO No. 6

<b>LA EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA - TRADICIONAL</b>				
<b><i>CENTRO DE COSTOS: DEPARTAMENTO DE COMPRAS (B/.)</i></b>				
<b>CUENTA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>REAL</b>	<b>VARIACIÓN</b>
0009	Sueldos y salarios, mensual	83,000	80,150	2,850
0010	Sueldos y salarios, semanal	110,000	124,360	(14,360)
0201	Prestaciones, mensual	22,600	21,812	788
0202	Prestaciones, semanal	32,600	37,688	(5,088)
0352	Viajes	70,500	62,515	7,985
0366	Instalaciones	32,000	32,000	0
0380	Suministros	1,500	1,394	106
0463	Capacitación	30,000	20,240	9,760
<b>Totales</b>		<b>382,200</b>	<b>380,159</b>	<b>2,041</b>

(Fuente del autor)

<b>LA EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA - CBA</b>			
<b><i>CENTRO DE COSTOS: DEPARTAMENTO DE COMPRAS (B/.)</i></b>			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>COSTO</b>	<b>VARIACIÓN</b>
Coordinar proveedores	137,000	140,525	(3,525)
Emitir órdenes de compras	120,000	121,492	(1,492)
Negociar contratos	50,000	45,632	4,368
Seleccionar/Evaluar proveedores	45,200	43,360	1,840
Planificar compras	30,000	29,150	850
<b>Totales</b>	<b>382,200</b>	<b>380,159</b>	<b>2,041</b>

(Fuente del autor)

## ANEXO No. 7

**CÁLCULO DE LA MUESTRA ESTADÍSTICA  
DE ACUERDO A UN UNIVERSO DADO**

N =	35	Cantidad de empresas de la población
q =	95%	Tasa de no ocurrencia o grado de seguridad
d =	3%	Grado de precisión
p =	5%	Tasa posible de ocurrencia
t =	1.96	Factor que corresponde a un grado de seguridad del 95%
n =	30	Muestra calculada

**Fórmula**      
$$n = N \frac{t^2 pq}{d^2(N - 1) + t^2 pq}$$

- (q) La tasa de seguridad se determina por  $q = 1 - p$
- (p) Se desea establecer un intervalo de confianza comprendido entre el 2% y el 8%
- (d) Dependerá del objetivo perseguido por el investigador a través del muestreo
- (t) Queda a criterio del investigador