



# Especialización en Costos para la Gestión Empresarial

## PROYECTO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Caso de Estudio

Tutor de Tesis: M. Podmoguilnye



# Análisis y Evaluación del Sistema de Acumulación de Costos de la Industria Panadera del Municipio de La Plata



# *Estructura del Proyecto...*



**EL  
PROBLEMA...**



## *El Problema...*



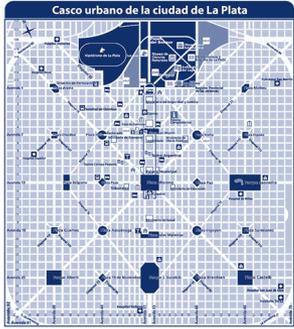
# Visión MyPyMEs Argentinas

Experimentan, sobre todo en la ciudad de La Plata (y **en el sector panadero** en particular) **enormes dificultades para adaptarse a un entorno más competitivo y cambiante**

**Tradicición + Costumbre**  
**+ Informalidad**



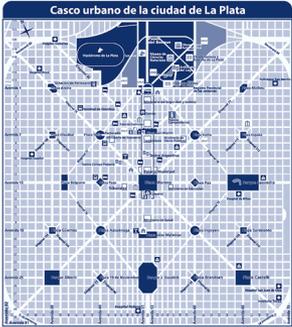
## *El Problema...*



# Visión MyPyMEs La Plata

- Las **Panaderías**, son **empresas pequeñas** y en muchos casos microemprendimientos informales que **en promedio ocupan a 11 personas**.
- La casi totalidad de los locales y fábricas son **empresas unipersonales**.
- El porcentaje de **utilización de la capacidad instalada** es en promedio es del **92%** pero **las maquinarias son**, en general (79,4%) **antiguas** a muy antiguas.

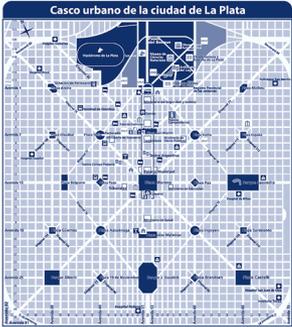
## *El Problema...*



# Visión MyPyMEs La Plata

- En la región de La Plata, el rubro Alimentos y Bebidas (con especial énfasis en Panaderías), casi en su totalidad, **no cuenta con certificación ISO**.
- Algunas cuentan con otro tipo de certificaciones como las normas IPSO de atención al cliente.
- En **el sector Panadero** (especialmente en la zona de La Plata y Gran La Plata) se experimenta una **baja o casi nula inversión en nueva tecnología**.

## *El Problema...*

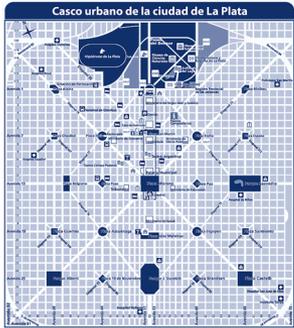


# Visión MyPyMEs La Plata

- Las PyMes del sector Panadero de entre 10 y 50 empleados **vieron reducir su rentabilidad y sus ventas** (1,3%- tercer trimestre 2007)
- Es **casi nulo** el **acceso al crédito y la profesionalización** de la gestión y recursos humanos. **Trabajo en negro y desespecialización.**

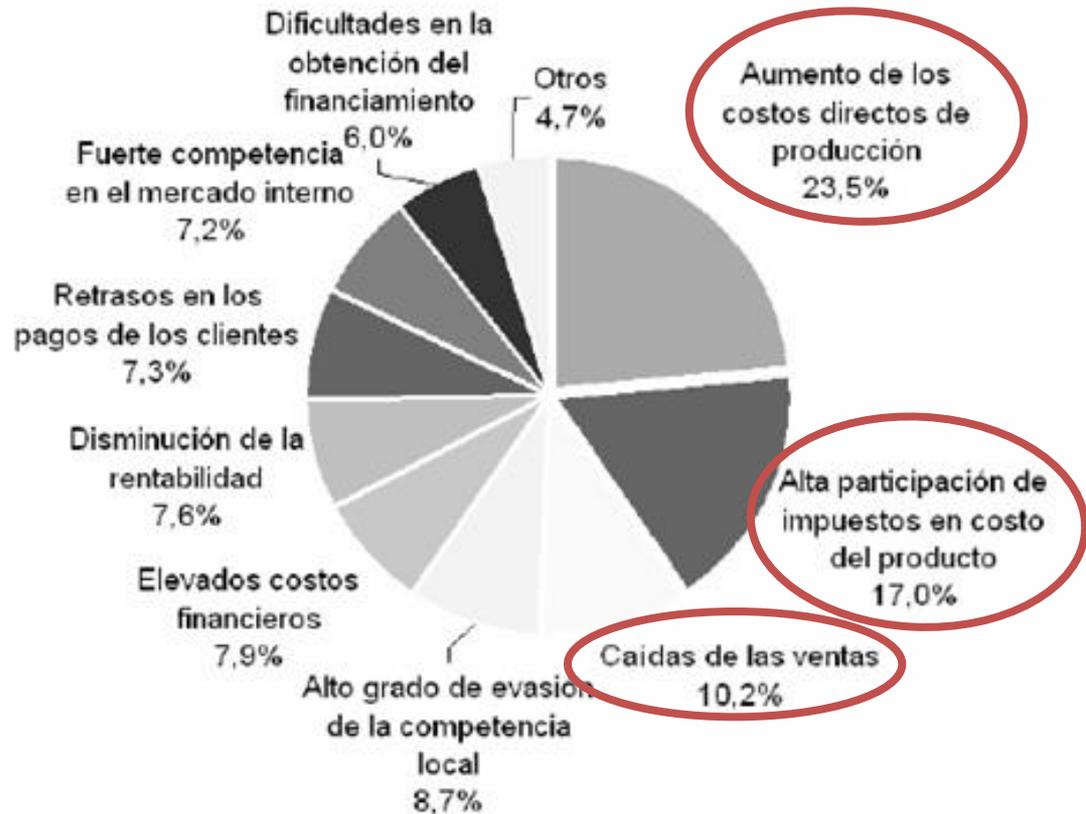
Toma de **decisiones por instinto** y sin planificación.

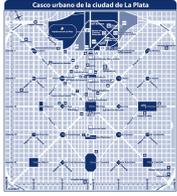
## El Problema...



# Visión MyPyMEs La Plata

¿Y cuál es el problema?





# Visión MyPyMEs La Plata



**El incremento en los costos y la competencia desleal son “los problemas”**

# EL SECTOR...



## *La cadena de productos...*

**Argentina es uno de los mayores productores y consumidores de la región**



- Se consumen anualmente **70KG per capita**
- Su **demanda** es **inelástica** y su producción acompaña al crecimiento vegetativo de la población
- El pan industrial no presenta estacionalidad en el consumo, como sí ocurre con el pan tradicional
- **El 95% de la elaboración es efectuada por pequeñas y medianas panaderías artesanales** y el 5% restante, por grandes empresas industriales que cuentan con tecnología de última generación.

## *La cadena de productos...*



- El **consumo de pan tradicional** se encuentra **en disminución**, el industrial presenta un fuerte aumento.
- El 10% del **pan industrial se distribuye** por el canal institucional, el destinado a consumo masivo lo hace el **45% en supermercados**, el 37% en negocios tradicionales y el 18% en autoservicios.
- El **75% del pan tradicional se distribuye a través de panaderías** y el 25% por medio del mercado institucional.

## *La cadena de productos...*



- El consumo de pan de molde es mayor en los sectores de ingresos alto y medio alto; el de pan de Viena y bollería, en sectores medio y medio bajos y el de **pan artesanal**, en los de bajos ingresos.
- La relación de precios al consumidor de pan lactal/pan artesanal es del 2,5:1

En el **pan artesanal** tiene **gran influencia el costo de la mano de obra y de los impuestos.**

En el industrial influyen más los costos de transporte y de publicidad que los de materia prima.



## *El Pan...*

Es el producto obtenido por la cocción en horno de una masa, fermentada o no, hecha con harina y agua potable, con o sin el agregado de levadura, sal u otras sustancias permitidas.

**HARINA + AGUA + ADITIVOS  
+ CONSERVANTES**

- **Harina** de trigo constituye entre el **55 y el 90 %** de los distintos panificados.
- El **agua** representa el **30 % del producto final** y la **materia grasa**, de origen animal y/ o vegetal, hasta el **4,5 %**.

## *Las Materias Primas...*

# *Panificación Artesanal...*



- El Pan Artesanal, es producido por Panaderías PyMe y como sucede en La Plata y Gran La Plata son gestionadas por sus propios dueños.
- Emplean entre 4 y 6 personas
- Su mercado es la zona de influencia del negocio.

**La Plata ... se han detectado hasta 2 y 3 panaderías en un radio no mayor a dos manzanas.**



**ESTÁS EN  
PROBLEMAS...**

***Principales problemas de las Panaderías Artesanales de  
La Plata y Gran La Plata***

# *Panificación Artesanal...PROBLEMAS!!!*

1

## Dificultad en el cálculo de Costos

- No manejan criterios uniformes
- Cada empresario los determina de acuerdo a su experiencia.
- Dan principal importancia a los costos de la materia prima y de la mano de obra, lo cual refleja la existencia de sistemas de acumulación de costos deficientes e inadecuados.
- No realizan el diseño de mezclas de productos que maximicen las utilidades y que contribuyan con la supervivencia y crecimiento del mismo
- No saben cuál de los productos es el más rentable.



# *Panificación Artesanal...PROBLEMAS!!!*

2

## Faltan Estrategias a nivel de Management

- Conductas cortoplacistas del tipo “wait and see”.
- Carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico
- Falta de un pensamiento estratégico, escasa capacidad de acceder y decodificar información del contexto
- Carencia de prácticas de control de gestión
- Carencia de capacidad autodiagnóstica para identificar su “core competence”
- **Se centran en el corto plazo**



## *Panificación Artesanal...PROBLEMAS!!!*

3

### No tienen acceso al financiamiento

- Se financian vía descubierto en cuenta corriente o con capital propio
- Reducción de las líneas de crédito a las MiPyMEs.
- **Incremento de la presión impositiva e inspecciones.**
- Mora en el pago de las obligaciones: demoras en los pagos a proveedores, en el pago de cargas impositivas y sociales.
- Baja rentabilidad de las empresas.



# *Panificación Artesanal...PROBLEMAS!!!*

## 4

### Atraso Tecnológico

- En los últimos años no realizaron inversiones en tecnología.
- Operan en establecimientos con maquinaria básica y obsoleta.
- No logran superar los problemas de escala y especialización.
- No logran comprender el concepto de “tecnología de Información”



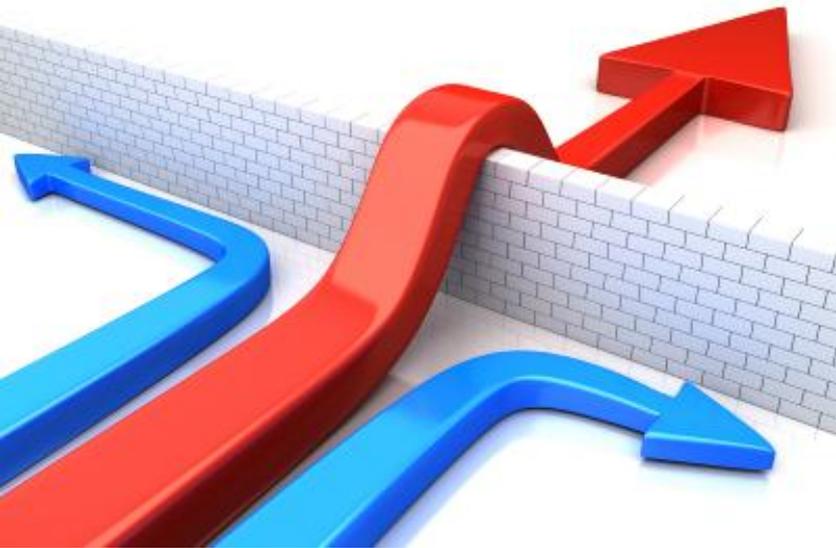
# *Panificación Artesanal...PROBLEMAS!!!*

5

## Falta de visión a nivel de R.R.H.H

- No poseen recursos humanos calificados en los sectores administrativos
- Tienen un sistema de gestión centralizado en el dueño-empresario-gerente
- Alta rotación y poco compromiso del personal.
- Alto porcentaje de empleados en negro y falta de CYMAT adecuadas.
- No incorporan conocimiento ni impulsan el trabajo en equipo
- No cumplen con las normas de calidad y producción alimenticias.





# MARCO TEÓRICO- METODOLÓGICO

*Qué camino seguir...*

## *Bases Teóricas...*

Se desconocen estudios efectuados específicamente en el sector panaderías de La Plata.



- **Microindustria** .....▶ menor a 5
- **Pequeña industria** .....▶ de 5 a 40
- **Mediana industria** .....▶ 41 a 100

## *Bases Teóricas...*

### Industria Panadera

- Empresas manufactureras **del sector alimentos** que se dedican a la elaboración de productos alimenticios **para el consumo final**

**Procesan** materias primas, principalmente **harina de trigo, sal, agua y levadura**; con el fin de obtener productos alimenticios, esencialmente panes.



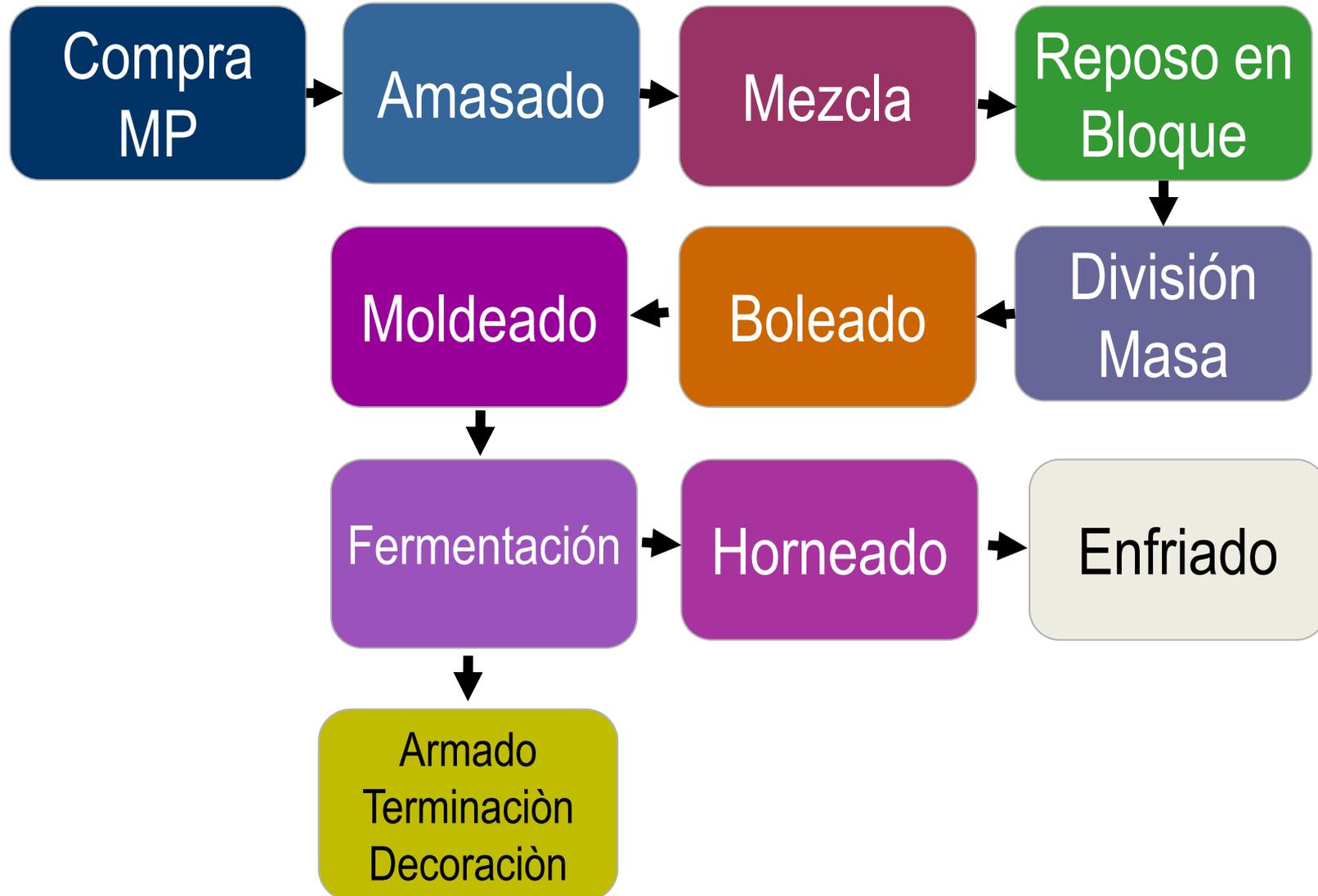
*Bases Teóricas...*

Proceso de producción

doce

12

## *Bases Teóricas...*



*Marco Metodológico...*



# LA INVESTIGACIÓN

## Marco Metodológico...

# Nivel de la Investigación

## NO experimental



HE DECIDIDO ENFRENTAR LA REALIDAD, ASÍ QUE APENAS SE PONGA LINDA ME AVISAN



Se obtienen datos **directamente de la realidad** objeto de estudio, **sin manipular** deliberadamente ninguna variable, lo que se hace es observar **el fenómeno tal y como se da en su contexto natural** para después analizarlo.

## *Marco Metodológico...*

**Nivel de la  
Investigación**

**Estudio transeccional  
descriptivo**

**Año  
2007**

Se indagó en una muestra de la población de industrias panaderas del municipio de La Plata y Gran La Plata, **en una medición única en un momento dado.**

*Marco Metodológico...*

**Área  
Temporal**



# LA PLATA Y GRAN LA PLAGA



**Se describe, analiza y evalúa el sistema de costos utilizado por las industrias panaderas durante el ejercicio económico 2007.**

## *Marco Metodológico...*

# Procedimiento muestral

Industrias panaderas que en el año 2007 tienen **hasta 100 personas empleadas** localizadas **en el municipio y activas** al momento de obtener la información.



- Referencia: **Padrón de Comercios de la Municipalidad de La Plata.**
- Se seleccionaron las unidades correspondientes a las MiPyMes panaderas, según la cantidad de trabajadores de cada una, resultando un total de **60 industrias panaderas.**



## Marco Metodológico...

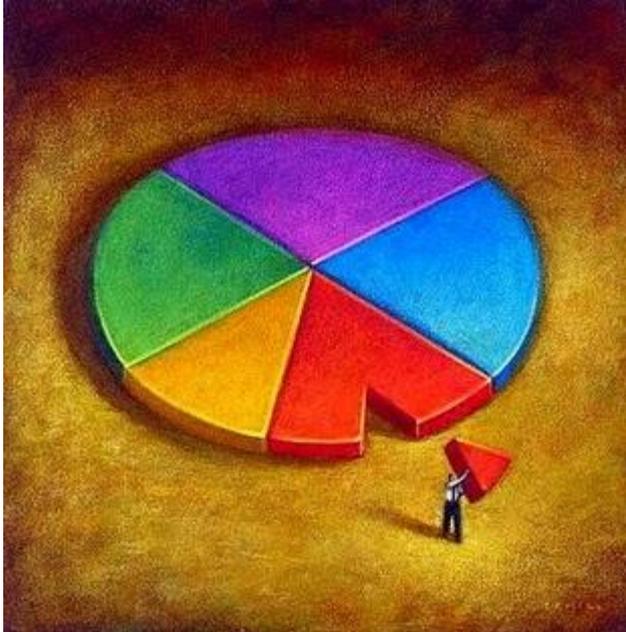
# Método de Muestreo

Técnica de **Muestreo Probabilístico Estratificado Proporcional**.



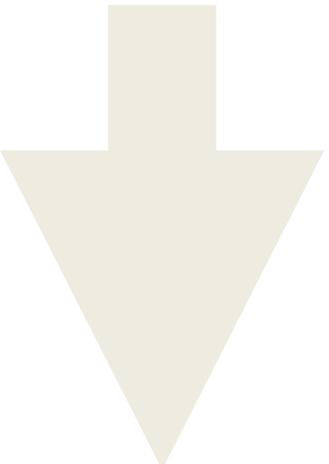
Para hacer la muestra probabilística estratificada proporcional fue necesario:

- Determinar el **tamaño** de la muestra ( $n$ ).
- Dividir la población en **estratos**.
- Seleccionar los **elementos muestrales**.



# La Muestra

## Criterio de la **Varianza Máxima**



Este criterio **permite determinar el máximo error permisible** que está dispuesto a aceptar en sus resultados, **cuando se desconoce el comportamiento estándar de la población**. Esto es, 50% a (p) y 50% a (q), que son los literales que se emplean para designar la probabilidad a favor o en contra respectivamente.

$$n' = \frac{\sigma^2 * N * p * q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 * p * q}$$

Donde:

$n'$  = **Tamaño de la muestra sin ajustar.**

$\sigma$  = Coeficiente de confianza.

$N$  = Tamaño de la población.

$p$  = Probabilidad de que ocurra el evento (a favor).

$q$  = Probabilidad de que no ocurra el evento (en contra).

$e$  = Error de estimación.

## Marco Metodológico...

# La Muestra

Se fijó un **nivel de confianza del noventa y nueve por ciento (99%)** y un **error máximo permisible del uno por ciento (1%) de los resultados.**

$$n' = \frac{(2,58)^2 * 60 * 0,50 * 0,50}{(0,01)^2 * (60-1) + (2,58)^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n' = 59$$

### Datos:

$\sigma = 2,58$  (obtenido como un valor Z tabulado en la tabla normal).

$N = 60$

$p = 50\%$

$q = 50\%$

$e = 1\%$

## Marco Metodológico...

Dado que **la población es altamente homogénea con respecto a las variables** bajo estudio (fases del proceso productivo, recursos utilizados, métodos de asignación de costos, etc.), **la muestra se corrige** haciendo un ajuste al tamaño de la muestra **para obtener la muestra real** sobre la cual se va a realizar la selección. (Hernández y otros, 1999).



$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

$$n = \frac{59}{1 + 59/60}$$
$$n = 30$$

## *Marco Metodológico...*

# Qué implica dividir en estratos?

**Dividir en subpoblaciones** a los elementos que componen la población **y seleccionar** luego **elementos de cada una de dichas subpoblaciones.**

## **Estrato: micro y pequeñas industrias**



- **28 microindustrias** (1 a 4 empleados)
- **32 pequeñas industrias** (5 a 20 empl)

## Marco Metodológico...

# Muestra del Estrato

$$n_h = h/N * n$$

### Donde:

$n_h$  = Muestra del estrato.

$h$  = Estrato de la población.

$N$  = Tamaño de la población.

$n$  = Tamaño de la muestra.

Estratos	Nº de Industrias Panaderas	Muestra
Microindustrias panaderas	28	14
Pequeñas industrias panaderas	32	16
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>30</b>

## *El Problema...*

# Selección de elementos muestrales

Determinado el tamaño de la muestra para cada estrato, **se eligieron aleatoriamente los elementos muestrales**, para que cada elemento tuviese la misma probabilidad de ser seleccionado.

a elegir se ha dicho



**Tómbola**

*Marco Metodológico...*

Método de recolección de datos

# CUESTIONARIO



- Dirigido a los propietarios, gerentes y/o administradores
- Por cada variable se diseñaron un conjunto de preguntas de tipo cerrada, abierta y de selección múltiple,
- El cuestionario se aplicó mediante una entrevista personal

*Marco Metodológico...*

## Método de recolección de datos

# VALIDEZ



- Se validó mediante la técnica de validez de contenido
- Se utilizó el procedimiento estadístico denominado Coeficiente de Proporción de Rangos (CPR) basado en el método a juicio de expertos **(4 EXPERTOS)**

*Marco Metodológico...*

## Método de recolección de datos

# CONFIABILIDAD



- Se aplicó una prueba piloto al **10% de la población** objeto de estudio (6 industrias que no formaron parte de la muestra)
- El cuestionario se modificó y adaptó en función de la prueba.

*Marco Metodológico...*

**Método de recolección de datos**

# **PROCESAMIENTO**



- **COMPROBACIÓN**
- **CLASIFICACIÓN** (Micro y Pequeñas empresas)



# ANÁLISIS + INTERPRETACIÓN

**Si supiese qué es lo que estoy haciendo,  
no le llamaría investigación, verdad?**

**Albert Einstein**

## Aspectos preliminares

- Se analiza desde **cinco variables**:
  1. **Tamaño** de las industrias panaderas,
  2. **Fases** del proceso productivo,
  3. **Recursos utilizados** en cada fase del proceso productivo,
  4. **Métodos de acumulación y asignación de costos** y
  5. **Uso de la información** obtenida del sistema de acumulación de costos utilizado por las industrias panaderas de La Plata y Gran La Plata.



La población dividida en **dos estratos**, los datos se estudian por separado

## Caracterización de las Industrias Panaderas

- Fabrican una gran variedad de productos alimenticios



**Predominan** diversos tipos de **panes**, como: pan francés salado, mignones, pan sin sal, caseritos, pan dulce, pan de maíz, pan de manteca, pan de leche, pan de queso, pan de avena, pan integral, pan de frutas, pan de sándwiches.

- En el 100% de las industrias panaderas **el producto de mayor demanda es el pan francés salado.**

# Proceso Productivo en las Industrias Panaderas



- **Amasado:** Todas las industrias encuestadas (30), realizan esta operación con una máquina denominada **mezcladora** y **el tiempo de mezcla varía entre 20 y 35 minutos.**
- **Sobado:** en la mayoría de los casos consultados (93%) se realiza **con la ayuda de máquinas**, oscilando su duración de 5 a 20 minutos.
- **División:** En el 97% de las panaderías consultadas **este proceso es mecanizado** con una máquina llamada divisora, su duración oscila entre 5 y 10 minutos.
- **Cortado/Pesado:** se busca que las proporciones sean uniformes en peso y tamaño. Se realiza **manualmente** con la ayuda de un peso.
- **Boleado:** en el 93% este proceso se realiza **de forma manual**, pudiendo durar entre 25 y 40 minutos. En panaderías con procesos mecanizados se usa una máquina denominada torneadora o boleadora mecánica.

# Proceso Productivo en las Industrias Panaderas

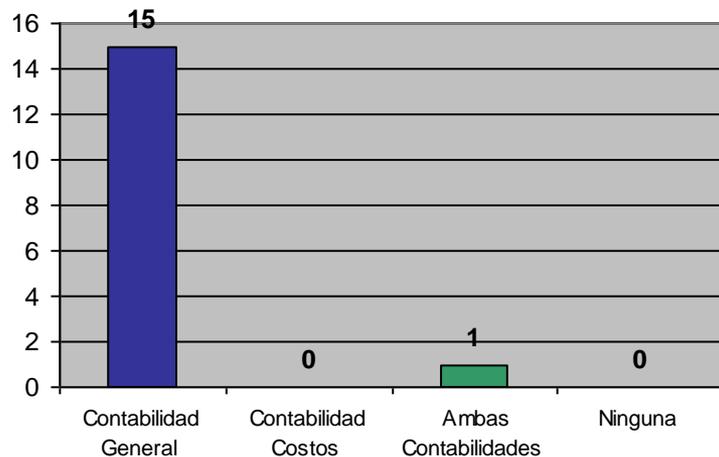


- **Moldeado:** El 80% de las industrias panaderas encuestadas realizan este proceso **manualmente**, y su duración varía entre 30 y 45 minutos.
- **Fermentación:** Se deja la masa por un tiempo de 2 a 3 horas, para que aumenten de tamaño.
- **Horneado/Enfriado:** Los panes se llevan al horno por un tiempo de 10 a 15 minutos), luego se retiran del horno y se llevan a los estantes de la panadería, donde permanecen hasta que son vendidos.

La encuesta también reveló, que **en la totalidad de las industrias panaderas** (100%) la fabricación de panes se realiza mediante la modalidad de **producción en serie**

# Cálculo de Costos

- Ninguna de las microindustrias panaderas encuestadas **lleva contabilidad de costos**, todas (100%) llevan solamente contabilidad general.
- La mayoría de las pequeñas industrias panaderas consultadas (**94%**) **llevan contabilidad general**, solo un 6% manifestó llevar además de la contabilidad general una contabilidad de costos.



## PyMES

Tipo de Contabilidad	Frecuencia	Porción %
Contabilidad General	15	94%
Contabilidad Costos	-	-
Ambas Contabilidades	1	6%
Ninguna	-	-
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

## *Conclusión preliminar*



**Primera  
conclusión**

Por la ausencia de contabilidad de costos en las industrias panaderas en estudio, **les resulta difícil calcular costos de producción precisos** y en consecuencia no pueden conocer la ganancia real de su empresa.

## Cálculo de Costos

- El **86%** de las microindustrias calcula el costo de producción con base en la experiencia adquirida por el propietario a lo largo del tiempo frente a su negocio.
- Solo el **7%** manifestó utilizar un **sistema de costos históricos** para la determinación de dicho costo.



En estas industrias el costo de producción no se conoce sino luego de haber elaborado el producto.

Método	Frecuencia	Porción %
Sist. Costos Históricos	1	7
Sist. Costos Predeterminados	-	-
Sist. Costos Absorbente	-	-
Sist. Costos Directo	-	-
Otro	12	86
Ninguno	1	7
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

## Cálculo de Costos

- **82% de los PyMes calculan el costo** de producción de los productos **basándose en su experiencia**
- **6%** realiza dicho cálculo mediante el uso de un sistema de **costos históricos**.
- **6%** manifestó **no calcular el costo de producción de su empresa**, debido a que el precio del producto más vendido (pan salado), es regulado por la asociación de panaderos y en consecuencia según el encuestado no es necesario conocer el costo preciso de este producto.

realidad PyMe

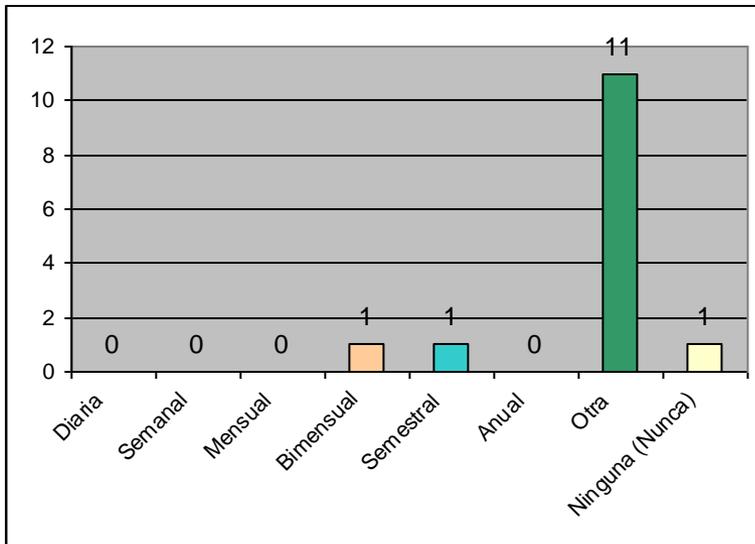
## *Conclusión preliminar*



La mayoría de los industriales panaderos del municipio **no toman como referencia ningún procedimiento para calcular el costo** de producción de su empresa.

# Cálculo de Costos

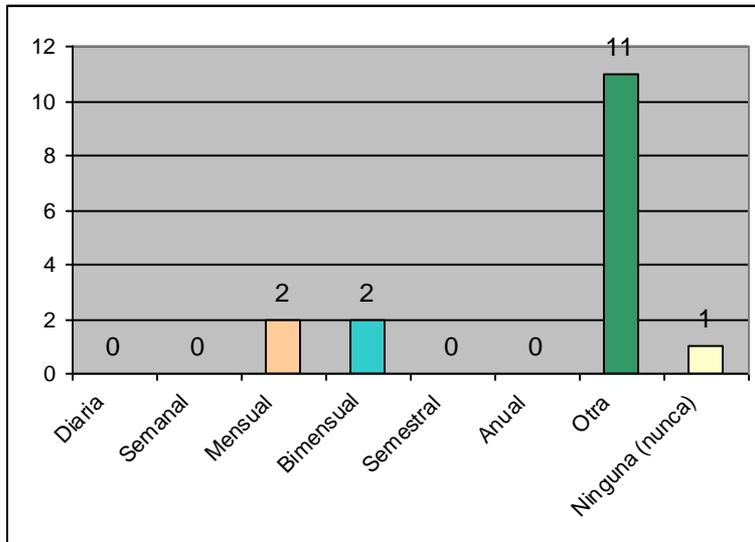
- En el **79%** de las microindustrias panaderas consultadas, el **calculo del costo de producción sólo se realiza cuando se presentan variaciones en el precio de los insumos** utilizados para la fabricación del pan
- 7% lo realiza cada dos meses;
- otro 7% realiza dicho cálculo dos veces al año;
- los micro industriales restantes no calculan dicho costo.



Frecuencia de cálculo	Frecuencia	Porción %
Diaria	-	-
Semanal	-	-
Mensual	-	-
Bimensual	1	7
Semestral	1	7
Anual	-	-
Otra	11	79
Ninguna (Nunca)	1	7
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

# Cálculo de Costos

- **En el 69%** de las **PyMes el cálculo** del costo de producción sólo **se realiza cuando se producen variaciones en los precios** de los materiales directos;
- **12,5%** realiza este cálculo mensualmente;
- **12,5%** lo hace cada dos meses.
- **Sólo el 6%** de los encuestados manifestó no realizar dicho cálculo.



Frecuencia de cálculo	Frecuencia	Porción %
Diaria	-	-
Semanal	-	-
Mensual	2	12,5
Bimensual	2	12,5
Semestral	-	-
Anual	-	-
Otra	11	69
Ninguna (nunca)	1	6
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

## *Conclusión preliminar*



**Tercera  
conclusión**

**Los industriales panaderos de La Plata y Gran La Plata no utilizan el método de acumulación de costos por procesos, puesto que, no tienen definido un período de tiempo razonable para la acumulación de los costos, característica fundamental en éste tipo de sistema.**

## *Elementos del Costo de Producción*

### Costo y control de los materiales directos

- El **93%** de los Microempresarios **no utilizan formatos para controlar internamente la compra de materiales y suministros.**
- El **7%** utiliza una orden de compras para autorizar por escrito al proveedor de que entregue la cantidad de materiales especificados en la fecha convenida.



**La razón principal es que los pedidos los hacen directamente a los proveedores mediante las constantes visitas que éstos les realizan**

## *Elementos del Costo de Producción*

### Costo y control de los materiales directos

- El **81,5%** de los pequeños industriales panaderos **no usan formatos para controlar la compra** de materiales y suministros;
- Solo el **18,5%** utiliza formatos especiales
  - El **12,5%** usa orden de compra
  - El **6%** usa el informe de recepción



**NO** hay **sistematización** en la compra ni en el control interno

## Elementos del Costo de Producción

# Costo y control de los materiales directos

- El **86%** de las microindustrias considera el **precio según factura como único costo** determinante del valor de los materiales existentes en la empresa;
- El resto (**14%**) considera además del precio según factura **los gastos necesarios incurridos como consecuencia de la compra de materiales** (transporte, seguros, etc.)

Elementos del Costo	Frecuencia	Porción %
Precio de la factura	12	86
Precio s/fact. más gastos en compras	2	14
Precio s/fact. menos descuentos en compras	-	-
Valor de los envases	-	-
Caducidad u obsolescencia	-	-
Conservación	-	-
Resguardo	-	-
Capital invertido	-	-
Costo de oportunidad	-	-
Escasez	-	-
Otros	-	-
No Respondió	-	-
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

## Elementos del Costo de Producción

# Costo y control de los materiales directos



■ **69%** de los pequeños industriales panaderos encuestados **consideran solamente el precio de la factura como costo** de los materiales existentes en la empresa;

- **18,5%** **adicionan los gastos en compras** al precio de la factura de los materiales para determinar su costo
- **12,5%** **deducen los descuentos otorgados por pronto pago y los descuentos por cantidad al precio según factura** de los materiales y suministros adquiridos.

## *Conclusión preliminar*



**Cuarta  
conclusión**

**El costo de los materiales debe incluir por lo menos el costo de la factura de los materiales comprados (Backer y Otros, 1996). Se puede decir que los industriales panaderos encuestados tienen políticas aceptables, pero no correctas, para el tratamiento de este costo.**

## *Elementos del Costo de Producción*

### Costo y control de los materiales directos

- **93% de los microindustriales mantienen** siempre **inventarios de materiales** y suministros, generalmente en cantidades suficientes para la producción semanal.

- **La totalidad de las PyMes, mantienen existencias** de materiales y suministros en sus empresas; aunque muchos dijeron mantener **niveles mínimos** de inventarios, por tratarse de productos perecederos.



## *Conclusión preliminar*



Quinta  
conclusión

Los industriales panaderos **no tienen definido un método que les permita determinar el tamaño óptimo de los inventarios**, esta situación (mantener bajos niveles de inventarios), podría originar ocasionalmente una paralización de la producción por carencia de materiales y suministros.

## *Elementos del Costo de Producción*

### Costo y control de los materiales directos



- En el **50%** de las industrias el **control interno** de los materiales y suministros existentes en los depósitos se realiza **visualmente** -7% de las MiPe y 31% de las PyMes lleva un control de tipo formal mediante anotaciones en libros destinados para tal fin-.

■ El **43%** de las MiPe y el **19%** de las PyMe no lleva ningún tipo de control de los materiales y suministros en los almacenes.

# Elementos del Costo de Producción

## Costo y control de los materiales directos

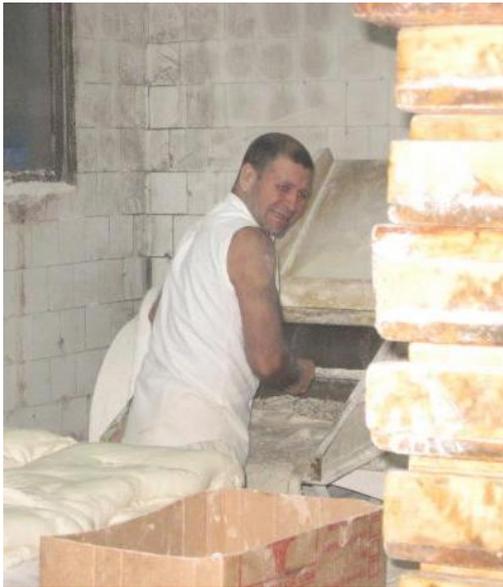


- La totalidad de las industrias (Micro y PyMes), indicaron que **no controlan a través de formatos las cantidades de materiales** requeridos en la elaboración de cada producto.
- **El personal de producción toma el material necesario directamente del depósito** sin participarle a nadie más en la empresa.

## *Elementos del Costo de Producción*

### Costo y control de los materiales directos

**NO estandarizan las recetas**



- **Estiman las cantidades** de materiales y suministros consumidas en cada producto elaborado **basándose en la experiencia** obtenida al frente de sus empresas y en la práctica adquirida en la elaboración de los diferentes productos, **para determinar y controlar la cantidad de materiales directos utilizados el la fabricación.**

## *Elementos del Costo de Producción*

### Costo y control de los materiales directos

**93% asignan el costo de los materiales directos usados en la producción al costo de los productos elaborados**

- 
- 65% lo asigna basándose en su experiencia;
  - 14% divide la cantidad total de materiales usada en el período entre la cantidad de productos elaborados,
  - 14% usa el métodos de valuación denominado identificación específica

## *Conclusión preliminar*



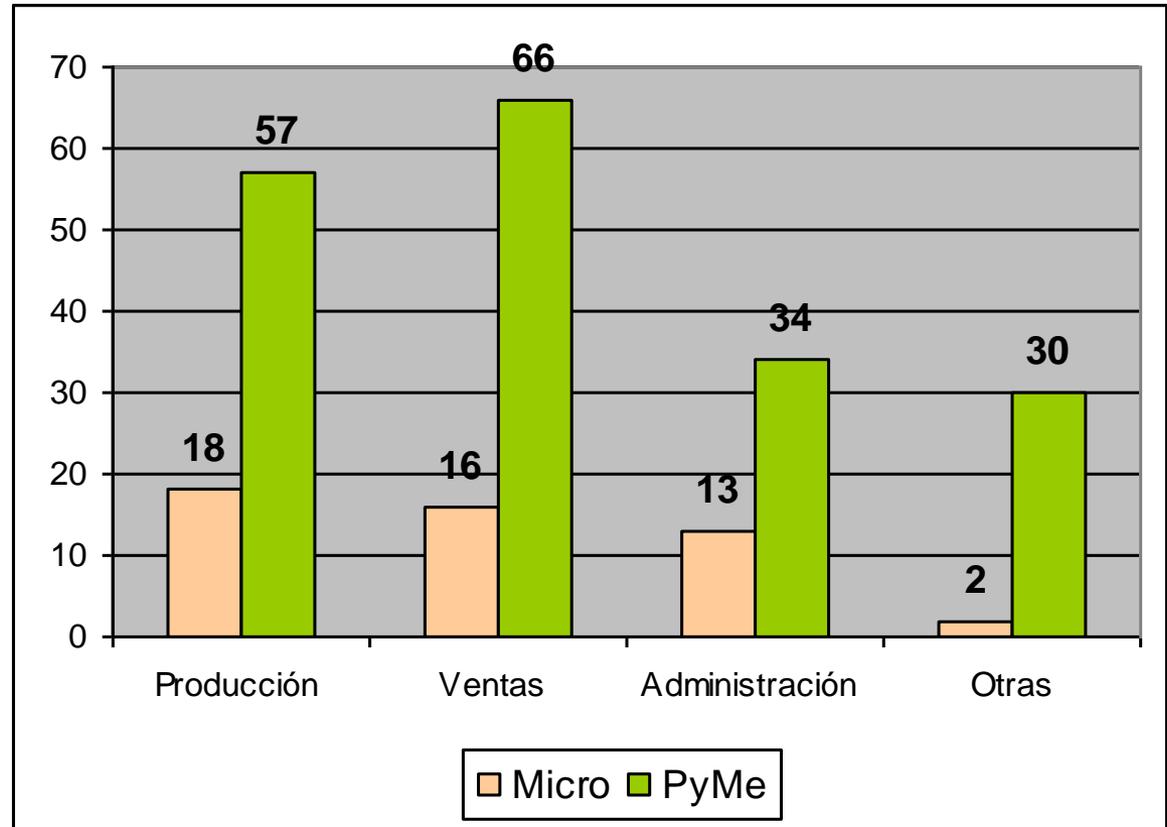
**Sexta  
conclusión**

**Los industriales panaderos de La Plata y Gran La Plata no utilizan métodos adecuados y precisos para la determinación y asignación de este costo a los productos elaborados.**

## Elementos del Costo de Producción

### Mano de Obra Directa

**Distribución del personal por área de trabajo**

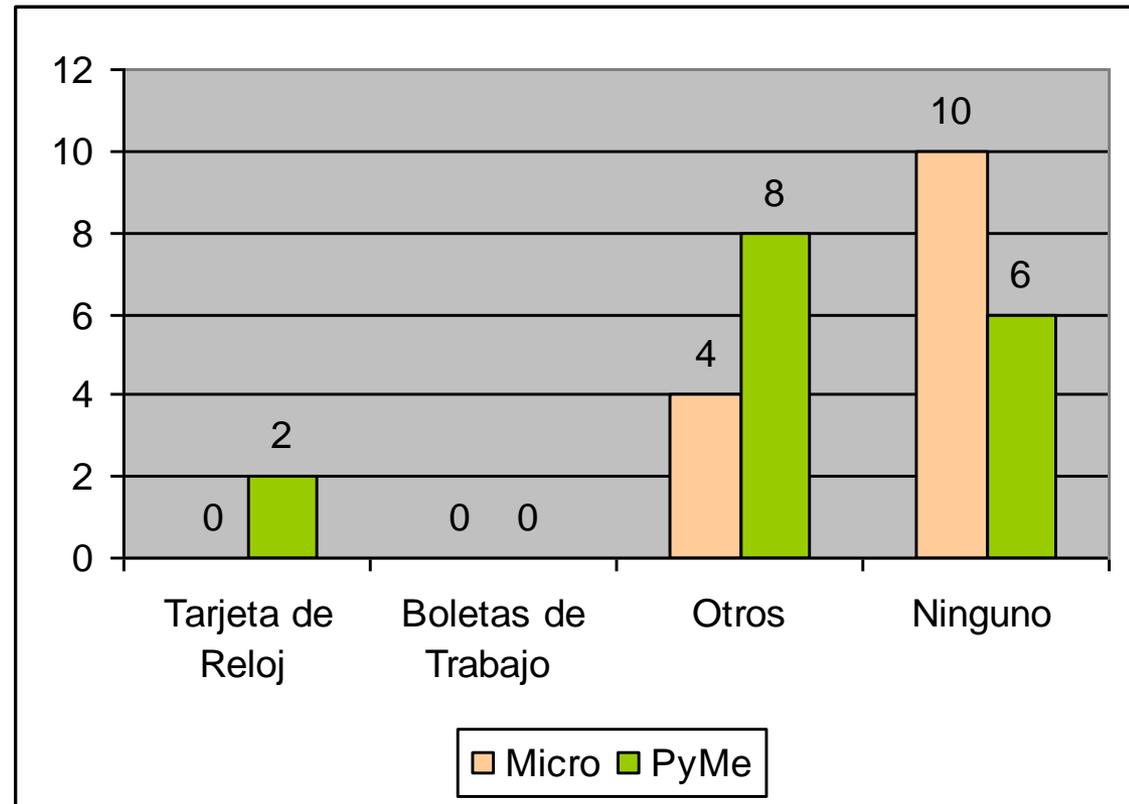


Otras: Mano de obra indirecta (vigilancia y aseo)

# Elementos del Costo de Producción

## Mano de Obra Directa

### Instrumentos de Control de M.O



Otras: Control Visual

## *Conclusión preliminar*

A woman with short blonde hair and glasses, wearing a white long-sleeved shirt under a grey and white plaid dress, stands on the left side of the slide. She is holding a green chalkboard with a wooden frame. On the chalkboard, the text 'Séptima conclusión' is written in white. She is also holding a white pointer stick.

### Séptima conclusión

La mayoría **no tiene definido un sistema de control interno de la mano de obra**, no consideran necesario el uso de formatos que permitan determinar el tiempo empleado por los trabajadores en la elaboración de los diferentes productos.

## Elementos del Costo de Producción

### Asignación del Costo de Mano de Obra Directa

El **93%** de los industriales asignan el costo de la mano de obra **directa** al costo de los productos elaborados



#### MICRO

- 43% basado en la **experiencia**
- 43% **cantidad fija**
- 7% **promedio** de pago a todos los trabajadores de producción.

#### PyMe

- 31,5% basado en la **experiencia**
- 50% **cantidad fija**
- 12,5% pago a los trabajadores con base al **número de horas empleadas** en la elaboración del producto.

## *Elementos del Costo de Producción*

### Costos Indirectos de Fabricación

- Materiales de limpieza
- Aceites lubricantes
- Salario de los aseadores
- Salario de los vigilantes
- Alquiler del local
- Alquiler de maquinarias y equipos
- Servicios públicos
- Costos de repuestos
- Depreciación del local
- Depreciación de maquinarias y equipos



**La mayoría NO asignan estos costos al costo de producción**

## Elementos del Costo de Producción

# Uso de la Información de Costos para la PLANIFICACIÓN



- El 100% de las **microindustrias** planifican **sobre la marcha** en función de la **temporada** y de la **demanda** diaria de los productos.
- El **81%** de las **PyMe** planifican **sobre la marcha**; el resto **19%** **planifica considerando lapsos de quince a doce meses.**

**No realizan presupuestos por desconocimiento de la Técnica de presupuestación**

## *Elementos del Costo de Producción*

# Uso de la Información de Costos para la TOMA DE DECISIONES

- **Microindustrias:** Preparan al menos un tipo de estado financiero, siendo los de mayor uso el **Balance General** (para solicitar créditos) y el **Estado de Resultados** (anualmente).
- **PyMes:** Preparan el **Balance General** (para solicitar créditos) y el **Estado de Resultados** (anualmente).
  - ✓ 25% Flujo de Fondos (semanal/mensual)

## *Elementos del Costo de Producción*

# Uso de la Información de Costos para la TOMA DE DECISIONES

- **Microindustrias:** 71% usan la información de costos solamente para modificar el precio (el resto no usa la información)
- **PyMes:** 68,75% usan la información de costos para modificar el precio
  - ✓ 18,75% para seleccionar materias primas alternativas principalmente cuando aumentan los precios de éstas
  - ✓ 12,50% no usa la información de costos generada en la empresa.)

## *Elementos del Costo de Producción*

### Uso de la Información de Costos para el CONTROL ADMINISTRATIVO

- Ninguno lleva un sistema de costos estándar o predeterminado que permita comparar los costos reales incurridos con alguna norma previamente establecida por la empresa a fin de determinar las variaciones, sus posibles consecuencias y tomar las medidas correctivas acordes al caso.

**NO existen objetivos planeados para control administrativo.**



# CONCLUSIONES

**Pensar es el arte de sacar conclusiones  
suficientes a partir de datos insuficientes.**

**Samuel Butler**

## ***Bases para las Recomendaciones - Conclusiones***

- Las industrias panaderas de La Plata y Gran La Plata, se ubican como micro y pequeñas industrias.
- El proceso de fabricación se realiza mediante la modalidad de **producción en serie**.
- El pan salado representa para las panaderías las denominadas “vacas lecheras”, posición dominante en el mercado y genera la mayor parte de los ingresos.
- **No calculan costos de producción precisos**, debido a que **no manejan sistemas adecuados que le permitan** determinar el costo de sus productos y **controlar eficientemente las operaciones de producción**.
- **El cálculo del costo** generalmente **se efectúa cuando se presentan variaciones en el precio de los insumos** utilizados

## *Bases para las Recomendaciones - Conclusiones*

### ▪ **Materia Prima**

- ✓ **No llevan un adecuado control interno**
- ✓ **Solo consideran el precio de la factura como costo de los materiales** comprados, dejando de incluir seguros, fletes, impuestos de importación, etc
- ✓ **Controlan** los inventarios de materiales **de forma visual**.
- ✓ **No utilizan formatos para autorizar la salida de materiales** a ser usados en la producción
- ✓ **Se basan en la experiencia para asignar el costo** de los materiales al costo de los productos

## *Bases para las Recomendaciones - Conclusiones*

### ■ Mano de Obra Directa

- ✓ **No llevan un control interno** idóneo de la mano de obra,
  - ✓ Existe una tendencia a **considerar una cantidad** fija por este concepto y a realizar estimaciones basadas en la experiencia.

### ■ Costos Indirectos de Fabricación

- ✓ **No utilizan formatos para controlar las erogaciones** tales como: mano de obra indirecta, repuestos, energía, depreciación de activos fijos.
- ✓ **No asignan los costos indirectos** de fabricación **al costo** de los productos elaborados. Quienes lo hacen toman una cantidad fija.

## *Bases para las Recomendaciones - Conclusiones*

- Los empresarios **no planifican la producción**, ésta se realiza con base en las **necesidades inmediatas** del mercado.
- **No planifican ni implementan estrategias gerenciales** en función de alcanzar los objetivos que se desean, **no utilizan la presupuestación, ni el modelo costo-volumen-utilidad** como herramienta de planificación.
- **No trabajan de acuerdo a metas, normas o medidas predeterminadas** que les permitan evaluar su gestión una vez que las operaciones han sido concluidas para propósitos de control administrativo.
- **No se elaboran regularmente los estados financieros básicos** (Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo y Estado de Movimiento en las Cuentas del Patrimonio).

## *Bases para las Recomendaciones - Conclusiones*

- En su mayoría **usan la información de costos** generada en la empresa **para modificar el precio** de alguno **de sus productos**.
- Dada la ausencia de un sistema de acumulación y asignación de costos adecuado los industriales panaderos del municipio **no pueden aprovechar al máximo la información contable generada para la toma de decisiones**.

Como resultado de la investigación realizada, **se determinó que el sistema de acumulación de costos más apropiado para las industrias panaderas es el Sistema de Costos por Proceso** en virtud del tipo de productos que fabrican y las características del sistema de producción.

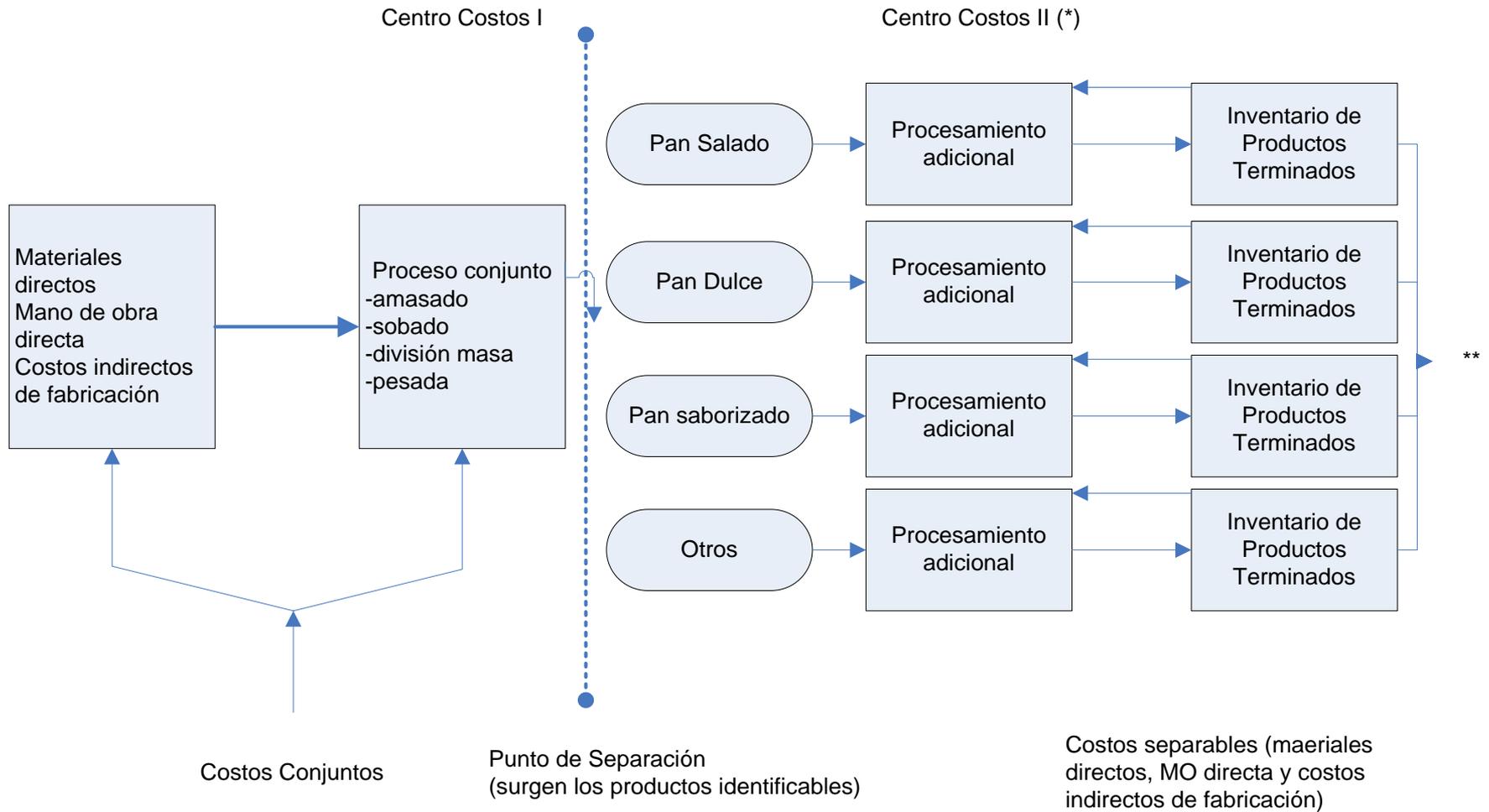


# RECOMENDACIONES

**Son los que saben poco, y no los que saben más, quienes afirman que esta o aquella forma de hacer las cosas nunca será mejorada.**

**Charles Darwin**

# Proceso de Manufactura Conjunto de las Industrias Panaderas



# COSTOS PRODUCCIÓN POR CENTRO DE COSTOS

Para el **centro de costos I**, se prepara **un solo informe** ya que se trata de un proceso conjunto para todos los tipos de productos fabricados

Para el **centro de costos II**, se debe **preparar un informe por cada tipo de producto elaborado** en la panadería dado que cada lote de productos es distinto entre sí.



- Los **materiales directos agregados** (conservas de frutas, azúcar, jamón, quesos, aliños, entre otros) **son distintos para cada lote de producto y deben identificarse para cada uno.**
- Los **costos de conversión** (mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) **son incurridos en cada lote de forma uniforme, pudiendo ser asignados según alguna base típica de asignación (número de unidades trabajadas, o tiempo de trabajo).**

**Costo de  
Producción  
CENTRO DE  
COSTOS I**

<b>PANADERÍA ABC</b>			
<b>INFORME DE COSTO DE PRODUCCIÓN - CENTRO DE COSTOS I</b>			
Mes: _____ Año: _____			
<b>Unidades Producidas:</b>			<b>Kilogramos</b>
<b>Unidades Justificadas:</b>			
Unidades Transferidas			(1)
Unidades dañadas por causas normales			(2)
Unidades dañadas por causas anormales			(3)
<b>Total Unidades Producidas</b>			(4) = (1+2+3)
<b>Costos a Contabilizar</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Total Unidades Producidas</b>	<b>Costo Unitario</b>
Materiales Directos		(4)	(5)
Mano de Obra Directa		(4)	(6)
Costos Indirectos de Fabricación		(4)	(7)
<b>Total costos a contabilizar</b>			(8) = (5+6+7)
<b>Costos Contabilizados</b>	<b>Nº de unidades</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Costo de las unidades transferidas	(1)	(8)	(9)
Costo de las unidades dañadas normales	(2)	(8)	(10)
<b>Total Costo de las unidades transferidas</b>			(11) = (9+10)
Costo de las unidades dañadas anormales	(3)	(8)	(12)
<b>Total Costos Contabilizados</b>			(11+12)

**Costo de  
Producción  
CENTRO DE  
COSTOS II**

<b>PANADERÍA ABC</b>			
<b>INFORME DE COSTO DE PRODUCCIÓN -CENTRO DE COSTOS II</b>			
Producto: _____		Mes: _____ Año: _____	
<b>Unidades Producidas</b>			<b>Kilogramos</b>
<b>Unidades a Justificar:</b>			
Unidades Recibidas			(1 del Informe del Centro I)
Unidades Agregadas			(1.1)
<b>Total Unidades a Justificar:</b>			(1 del Informe del Centro I)+ (1.1)
<b>Unidades Justificadas:</b>			
Unidades Trasferidas			(1)
Unidades dañadas por causas normales			(2)
Unidades dañadas por causas anormales			(3)
<b>Total Unidades Producidas</b>	(4) =(1+2+3)	<b>Total Unidades Producidas</b>	<b>Costo Unitario</b>
<b>Costos a Contabilizar</b>	<b>Costo Total</b>	(4)	(5)
<i>Costos recibidos-centro de costos I</i>	(11)		
<i>Costos agregados</i>		(4)	(6)
Materiales Directos		(4)	(7)
Costos de Conversión		(4)	(8)
<b>Total Costos a Contabilizar</b>			(9)= (5+6+7+8)
<b>Costos Contabilizados</b>	<b>Nº de unidades</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Costo de las unidades transferidas	(1)	(9)	(10)
Costo de las unidades dañadas normales	(2)	(9)	(11)
<b>Total Costo de las unidades transferidas</b>			(12)= (10+11)
Costo de las unidades dañadas anormales	(3)	(9)	(13)
<b>Total Costos Contabilizados</b>			(12+13)

## **COSTOS PRODUCCIÓN POR CENTRO DE COSTOS**

- **No existe la valoración de las unidades en proceso**, se trata de un producto perecedero cuyo proceso productivo es relativamente breve
- **Las unidades comenzadas son transferidas al centro siguiente o son declaradas como dañadas.**

# Documentos Control MATERIALES DIRECTOS

<b>Fases</b>	<b>Formato</b>	<b>Distribución de los Formatos</b>
<b>Compra Recibo e Inspección Utilización Reemplazo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orden de Compras</li><li>• Informe de Inspección</li><li>• Pedido de Materiales</li><li>• Pedido de Compras</li></ul>	Administración - Proveedor - Administración - Almacén - Contabilidad de costos - Administración - Almacén

# Documentos Control MATERIALES DIRECTOS

Almacén-  
Stock Mínimo

ORDEN DE  
PEDIDO  
INTERNA

<b>PANADERÍA ABC ORDEN DE PEDIDO INTERNA N° 0001</b>			
Persona que realiza la solicitud: _____			
Fecha del pedido: _____ Fecha requerida de entrega: _____			
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Total</b>			
Administración: _____			

**Gerencia-  
Administración**  
**ORDEN DE  
COMPRA**

**PANADERÍA ABC ORDEN DE COMPRAS N° 0001**

Proveedor: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Fecha del pedido: \_\_\_\_\_ Fecha de pago: \_\_\_\_\_

Item	Descripción	Unid. medida	Cant	Precio Unitario	Precio Total
				<b>Subtotal</b>	
				<b>IVA</b>	
				<b>Total</b>	

Son pesos:

FORMA DE PAGO:

LUGAR DE ENTREGA:

PLAZO DE ENTREGA:

Nombre y Apellido

Administración: \_\_\_\_\_

# Documentos Control MATERIALES DIRECTOS

## Almacén INFORME DE RECEPCIÓN

<b>PANADERÍA ABC INFORME DE RECEPCIÓN N° 0001</b>		
Proveedor: _____		
Orden de compra: _____ Fecha de recepción: _____		
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Diferencias</b>
Firma Autorizada: _____		

# Producción INFORME DE RECEPCIÓN

## PANADERÍA ABC REQUISICIÓN DE MATERIALES N° 0001

Centro de costo que solicita: \_\_\_\_\_

Producto a fabricar: \_\_\_\_\_

Fecha de la solicitud: \_\_\_\_\_ Fecha del entrega: \_\_\_\_\_

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
<b>Costo Total</b>			
Aprobado por: _____			

El **costo** que figura en el formato es la cantidad que se carga al costo de producción por los materiales utilizados, para ello se **suma el costo total de todos los formatos correspondientes a un período (un mes)**.

# Bases para el CONTROL

## Control de MANO DE OBRA DIRECTA



- El control de la mano de obra directa se realizará a través de una **tarjeta de control semanal o tarjetas de reloj**.
- Se fabrican múltiples... **uso de boletas de trabajo para asignar el tiempo de cada empleado de producción a los centros de costos**.

**El salario fijo semanal** es el que **se carga al costo** de producción de cada centro de costos al final de cada mes, **en función al tiempo empleado** por los trabajadores en cada uno de ellos (información proporcionada por las boletas de trabajo).

# Documentos Control MANO DE OBRA DIRECTA

**RRHH**  
**PRESENTISMO**

<b>PANADERÍA ABC TARJETA DE CONTROL SEMANAL</b>					
Nombre del empleado: _____					
Semana del: _____ Al _____					
<b>Días</b>	<b>Hora entrada</b>	<b>Firma</b>	<b>Hora Salida</b>	<b>Firma</b>	<b>Observaciones</b>
Lunes					
Martes					
Miércoles					
Jueves					
Viernes					
Sábado					
Domingo					

# Documentos Control MANO DE OBRA DIRECTA

## BOLETA DE TRABAJO por CENTRO DE COSTOS

<b>PANADERÍA ABC TARJETA DE CONTROL SEMANAL</b>				
Nombre del empleado: _____				
<b>Centro de Costos</b> _____				
Semana del: _____ Al _____				
<b>Días de Trabajo</b>	<b>Horas Trabajadas</b>	<b>Costo hora</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Observaciones</b>
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
Sábado				
Domingo				
<b>Total Semanal</b>				

# *Bases para el CONTROL*

## Control de COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

- Materiales de limpieza
- Aceites lubricantes
- Limpieza
- Seguridad y Vigilancia
- Alquiler maquinarias y equipos
- Luz y gas
- Costos de asesoría técnica
- Costos de repuestos
- Costos de seguros
- Mantenimiento y reparaciones menores
- Depreciaciones (local, maquinarias y equipos, mobiliario)

En un sistema de costos por proceso, **los costos indirectos** de fabricación **pueden asignarse** a los centros de costos **a una tasa** de aplicación **predeterminada** (costeo normal) **o** asignarse **en función a los costos reales** incurridos (costeo real).

# INFORME COSTO PRODUCCIÓN

## PANADERÍA ABC FORMATO DE CONTROL DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Mes: \_\_\_\_\_

Año: \_\_\_\_\_

Rubro	Costo total
Materiales de limpieza y suministros	
Aceites lubricantes	
Salarios de vigilancia	
Salario limpieza	
Salario de supervisores	
Alquiler del local	
Alquiler de maquinarias y equipos	
Servicios Púb. (electricidad., teléfono., gas)	
Costos de asesoría técnica	
Costo de seguros	
Costos de repuestos	
Mantenimiento y reparaciones menores	
Depreciación del local	
Depreciación de maquinarias y equipos	
Otros (Indique) _____	
<b>Total Costos Indirectos de Fabricación</b>	

# Control de COSTOS PRODUCCIÓN POR CENTRO DE COSTOS

Al final de cada mes, elaborar un **informe de costo de producción por cada centro de costos**; el cual registra los costos totales y unitarios imputables al centro de costos según los elementos del costo.

<b>PANADERÍA ABC</b>			
<b>INFORME DE COSTO DE PRODUCCIÓN CENTRO DE COSTOS I</b>			
Mes: _____		Año: _____	
<b>Rubro</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Unidades Producidas</b>	<b>Costo Unitario</b>
Material Directos			
Mano de Obra Directa			
Costos Indirectos de Fabricación			
<b>Total costos traspasados</b>			

## INFORME CENTRO COSTOS I

# Control de COSTOS PRODUCCIÓN POR CENTRO DE COSTOS

## PANADERÍA ABC INFORME DE COSTO DE PRODUCCIÓN CENTRO DE COSTOS II

Producto: \_\_\_\_\_

Mes: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

Rubro	Costo Total	Unidades Producidas	Costo Unitario
<b>Costos recibidos-centro de costos I</b>			
Materiales Directos			
Mano de Obra Directa			
Costos Indirectos de Fabricación			
Costos agregados			
Materiales Directos			
Mano de Obra Directa			
Costos Indirectos de Fabricación			
<b>Totales</b>			

## INFORME CENTRO COSTOS II

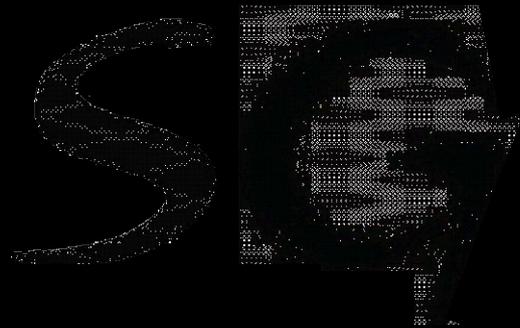
# Registro LIBRO DIARIO

- Los documentos fuente necesarios para el registro de cada una de las operaciones en el sistema de costos por proceso de las industrias panaderas.

Operación	Documento Fuente
1. <b>Compras</b> de materiales y suministros	<b>Factura</b> del proveedor
2. <b>Entrega</b> de materiales para la producción	<b>Requisición de materiales</b>
3. <b>Costo de la nómina</b> de producción	<b>Boletas de trabajo</b>
4. <b>Pago del salario</b> a los trabajadores de producción	<b>Resumen</b> de Nomina para cada período de pago
5. <b>Otros costos</b> de fabricación (costos indirectos de fabricación)	<b>Facturas pagadas</b> , registros de seguros, nominas, entre otros
6. <b>Traspaso de los productos terminados</b> en el centro de costos I <b>al centro de costos II</b>	<b>Informe</b> de costo de <b>producción-centro de costos I</b>
7. <b>Traspaso de los productos terminados</b> en el centro de costos II <b>al inventario de productos terminados</b>	<b>Informe</b> de costo de <b>producción-centro de costos II</b>
8. <b>Ventas</b>	Comprobante de <b>depósito bancario</b>



Para crecer y aplicar nuevas estrategias de Gestión primero hay que **romper con la forma de pensar**



***Muchas Gracias***

📧 [sebastian\\_gioia@yahoo.com.ar](mailto:sebastian_gioia@yahoo.com.ar) / 📞 (221) 15-5559-997

