

Herramientas de sistemas de costos, indicadores gestión y presupuesto, del sector panadero (Suramericana - Medellín)

Tools for cost systems, management and budget indicators, for the baking sector (Suramericana - Medellín)

Ferramentas para sistemas de custos, gestão e indicadores orçamentários, para o setor de panificação (Suramericana - Medellín)



Recibido: 11/09/ 2023 • Revisado: 26/02/2024 • Página inicial: 289 • Página final: 313

Doi: 10.53995/23463279.1579

Leidy Patricia Rodríguez Piñeros¹

Susana Rendón Gallego²

Farley Rojas Restrepo³

Resumen: Es importante establecer instrumentos de índole financiero para el manejo de la gestión. Esta investigación se enfoca en la aplicación de herramientas de sistemas de costos, indicadores de gestión y presupuestos del sector panadero (Suramérica - Medellín). La metodología cualitativa, materializada en un cuestionario aplicado a seis empresas. Los resultados han identificado que la elección del sistema de costos se convierte en un escudo estratégico

para la gestión financiera de las panaderías, las tasas de rentabilidad oscilan entre el 11 % y el 16 %, e indican una estabilidad general en el sector, pero también revelan una diversidad en el éxito financiero.

Palabras clave: Sistemas de costos, presupuesto, indicadores de gestión, contabilidad de costos.

Código JEL: M10, M40, M41.

¹ Contadora Pública. Especialista en gestión y control tributario de la Universidad Católica Luis Amigó. Contadora Pública. Investigadora del grupo CONTAS. Docente de la Universidad Católica Luis Amigó. Contacto: leidy.rodriguezpi@amigo.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0002-8313-6100>

² Estudiante de Contaduría Pública de la Universidad Católica Luis Amigó. Contacto: susana.rendonga@amigo.edu.co

³ Doctor en Administración Gerencial; docente tiempo completo de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Universidad Católica Luis Amigó; integrante del Grupo de Investigación Contas. Contacto: farley.rojasre@amigo.edu.co orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0328-5286>

Abstract: It is important to establish financial instruments for management. This research focuses on the application of cost system tools, management indicators and budgets in the baking sector (Suramericana - Medellín). The qualitative methodology, materialized in a questionnaire applied to six companies. The results have identified that the choice of the cost system becomes a strategic shield for the financial management of bakeries, profitability rates range between 11% and 16%, and indicate general stability in the sector, but also reveal a diversity in financial success.

Keywords: Cost systems, Budget, Management indicators, Cost accounting.

Resumo: É importante estabelecer instrumentos financeiros para a gestão da gestão. Esta pesquisa centra-se na aplicação de ferramentas de sistemas de custos, indicadores de gestão e orçamentos no setor de panificação (América do Sul - Medellín). A metodologia qualitativa, materializada num questionário aplicado a seis empresas. Os resultados identificaram que a escolha do sistema de custos torna-se um escudo estratégico para a gestão financeira das padarias, as taxas de rentabilidade variam entre 11% e 16%, e indicam estabilidade geral no setor, mas também revelam uma diversidade no sucesso financeiro.

Palavras-chave: Sistemas de custos, Orçamento, Indicadores de gestão, Contabilidad de custos.

Introducción

La industria panadera es altamente desarrollada y reconocida por sus productos de consumo y de duración limitada en todos los rincones del país, integrándose en comercios alimenticios y contribuyendo a la actividad económica del país. Están constituidas principalmente como pequeñas y medianas empresas, encargadas de elaborar y vender productos alimenticios a base de harina, agua y levadura, dando como resultado el pan y otros productos relacionados con la pastelería.

Es importante mencionar que, en la actualidad, las empresas del sector panadero adoptan mecanismos que les permiten tener una ruta más clara para su competitividad y rentabilidad, pero, a su vez, muchas otras desconocen totalmente del uso de las herramientas más apropiadas para una correcta contabilización de sus costos. No basta solo con fijar una serie de procedimientos para la elaboración de los productos, sino también de un control presupuestal, de inventarios, producción, fabricación, entre otros, ya que, en la planeación, organización y control está la clave del éxito de las empresas.

De acuerdo con Sectorial (2022), en el sector panificador la mayoría de la población empleada presenta un bajo nivel educativo. Un 64 % de los trabajadores tiene educación secundaria, el 16 % recibió formación técnica y solo el 2 % cuenta con educación universitaria. Además, el 68 % de los panaderos del país adquirieron su conocimiento de forma empírica.

Es necesario recalcar que, para la elaboración de sus productos, estas empresas deben considerar el valor de los insumos, dado que en la economía se han presentado diversos cambios por factores como: la pandemia, protestas, paros, bloqueos viales, entre otros, los cuales incrementan el costo de los arriendos y servicios, así como de los materiales; entonces, el precio final del bien también lo hará. Por esto, Morales (2021) afirma que, aunque el pan es un producto esencial, el sector también fue afectado por la pandemia y los cierres, impactando la creación de empleos directos.

Esto revela el riesgo de no tener un correcto uso del sistema de costos, ya que no se tendrán precios eficaces y certeros de los productos, impidiendo conocer realmente las ganancias o pérdidas del negocio, desconociendo el aumento de las materias primas y el desperdicio en las líneas de producción. Al ser fabricantes de alimentos, se debe tener presente la cantidad a producir, de lo contrario su inventario se verá afectado y obtendrán pérdidas, no ganancias. Entonces, poseer buenos indicadores de gestión permite saber cuáles son los desafíos que está atravesando y cómo explotar el potencial que posea.

Al evidenciarse la expansión de la industria panadera a lo largo y ancho del país, especialmente en Medellín, se comprende que las empresas panaderas han tenido gran acogida en el mercado por su desarrollo empresarial. Por tal motivo, la investigación es base fundamental para dar inicio y conocer más de indicadores y presupuestos en este sector que, a través de la implementación contable y costeo, puede mejorar diariamente y mejorar sus ventajas competitivas. En razón a lo anterior surge la siguiente pregunta problema: ¿cómo es la aplicación de las herramientas de sistemas de costos, indicadores de gestión y presupuesto, del sector panadero (Suramericana - Medellín)?

Unido a ello, el objetivo del estudio se centra en determinar la aplicación de las herramientas de sistemas de costos, indicadores gestión y presupuesto del sector panadero (Suramericana - Medellín). Por ende, fue fundamental: (1) describir la implementación de los sistemas de costeo que manejan las empresas panificadoras del sector de Suramericana, (2) reconocer el desempeño actual de las panaderías a través de los indicadores de gestión que estas empresas efectúan, y (3) identificar la función de los presupuestos dentro de la estructura organizacional de las panaderías. Para ello, se abordó un enfoque cualitativo manteniendo el alcance descriptivo, materializado a través de un cuestionario aplicado a seis empresas del sector panadero en Suramericana (Medellín).

Aspectos conceptuales de los sistemas de costeo

Entre estos componentes esenciales se encuentra, en primer lugar, la contabilidad de costos, que son procesos integrados que permiten una óptima recolección de los costos y gastos generados durante la producción de los productos, y analizar dicha información para tomar decisiones estratégicas. Asimismo, se clasifica según categorías como: función, actividad, tiempo, comportamiento, ingresos, etc. La revisión conceptual de la contabilidad de costos permite definir parámetros claros como los objetivos, clasificación e importancia en la aplicación para todas las empresas, especialmente las del sector panadero.

Por esta razón, según Vallejos y Chilibingua (2017) definen la contabilidad de costos como un sistema contable específico que proporciona los elementos esenciales para calcular, supervisar y analizar los costos de producción de un producto o servicio. Esta busca determinar los costos y gastos, y tener un mejor control de los insumos que se requieren para poder cumplir adecuadamente con la producción. Además, al implementar un sistema de costeo la información suministrada por su respectiva

industria será de mayor aplicabilidad. Por tal motivo se crean e implementan cada vez más los sistemas de costos, ya que permiten materializar todos los objetivos que se tienen en una empresa.

Respecto a esto, Casanova et al. (2021) afirman que, históricamente, los sistemas de costos han estado centrados en un objetivo fundamental: determinar los costos asociados a un producto o servicio y establecer un margen de ganancia que permita fijar un precio de venta al público; pero esto en la actualidad ya no genera una ventaja dentro del mercado, por lo que surgen nuevos métodos que facilitan la información para toma de decisiones mejorando la competitividad, la cual no se basa únicamente en los precios que se manejan en el mercado, pues también requieren de la experiencia que han conseguido los panaderos con el pasar de los años, sus técnicas y habilidades, las cuales son esenciales para la supervivencia y el crecimiento de las empresas panaderas. A su vez, necesitan de la adopción de unas herramientas contables que permitan efectividad en los procesos productivos, de compra y comercialización para alcanzar un nivel de industrialización mayor.

Ahora bien, es muy importante adaptar esta contabilidad de costos en las pequeñas y medianas empresas, puesto que es en este sector en donde se posicionan la mayor parte de panaderías, para que, de esta manera, puedan lograr una optimización, rentabilidad y accesibilidad de los bienes que brindan a sus clientes, satisfaciendo así las necesidades y capacidad económica, ya que se elaboran panes de todo tipo de calidad y para todos los gustos de las personas.

De igual manera, las empresas han reconocido la importancia de la gestión y eficiencia de los costos. Sin embargo, en los últimos años se ha destacado la relevancia de la información proporcionada por el sistema de costos, debido a la volatilidad económica al entorno financiero global. Por esta razón, Machado et al. (2015) indican que, considerando la limitada escala y la exposición de mercados de las pequeñas y medianas empresas, estas buscan reducir los niveles de costos y gestionar de manera más técnica el flujo de efectivo generado por la empresa. Esto se realiza con el objetivo de aumentar la rentabilidad del producto o servicio y disminuir los gastos asociados al análisis en este tipo de empresas.

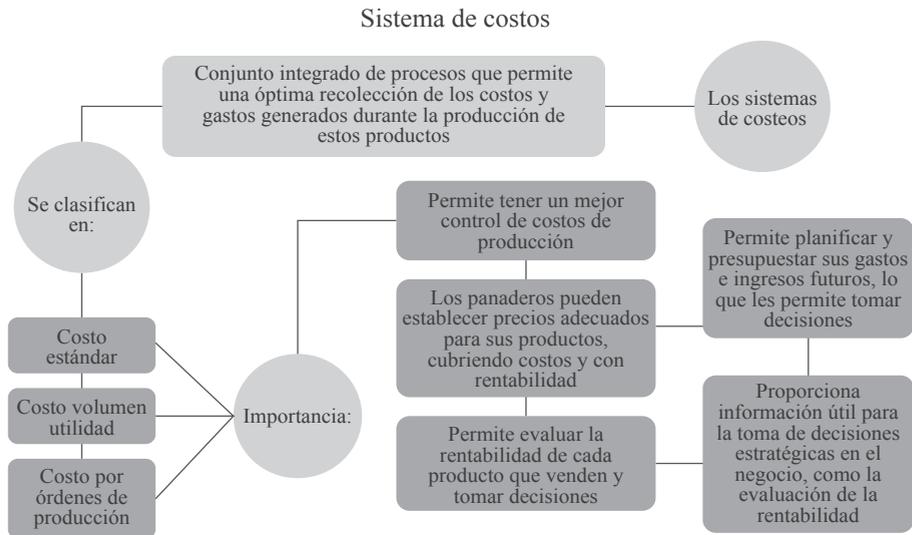


Figura 1. Los sistemas de costos.

Fuente: elaboración propia (2023).

Importancia de los indicadores de gestión y el presupuesto en las Pyme

Es importante mencionar que las pymes deben adoptar mecanismos que les permitan tener un buen desempeño a nivel global, por medio de herramientas contables que les permita ser más organizadas, competitivas, ayuden a no desperdiciar recursos y poder adoptar nuevas tecnologías. Para ello es fundamental empezar a definir la contabilidad de gestión. De acuerdo con Alzate et al. (2017) la contabilidad de gestión es un área que, desde sus inicios, se dedica al análisis de los procesos internos de la empresa con el objetivo de brindar apoyo en la toma de decisiones mediante información, tanto cualitativa como cuantitativa, abarcando aspectos financieros y no financieros.

Por esta razón, la contabilidad de gestión cuenta con herramientas que son ampliamente utilizadas y una de ellas son los costos, al punto de que la contabilidad de costos y la contabilidad de gestión han sido consideradas equivalentes en ocasiones. Según Chacón (2007), la contabilidad de gestión, incluyendo la contabilidad de costos actual y su evolución más avanzada, la contabilidad de dirección estratégica, se considera un nuevo paradigma contable que busca generar información para lograr una adaptación más rápida y efectiva de las empresas al nuevo entorno organizacional.

Los indicadores de gestión son herramientas clave para que las Pymes puedan medir su desempeño y tomar decisiones informadas para mejorar su rendimiento. Representan el mecanismo idóneo para garantizar acompañar el desenvolvimiento y desarrollo de los planes, son una necesidad en las pequeñas y medianas empresas, así como lo describe Cáceres (2019) al afirmar que los indicadores deben estar vinculados a metas y no limitarse a un área específica de la empresa. Deben permitir la alineación entre los objetivos estratégicos a largo plazo. En este sentido, los indicadores se consideran herramientas fundamentales en la gestión empresarial para el control y la implementación de estrategias.

Con un enfoque sistemático y un compromiso continuo, las empresas pueden utilizar los indicadores de gestión para mejorar su desempeño y lograr sus objetivos. Estos indicadores de gestión lo que permiten es medir de manera más precisa el cumplimiento de los objetivos que estas empresas panificadoras se han trazado, también facilitan incorporar estrategias y procesos para evaluar el comportamiento financiero.

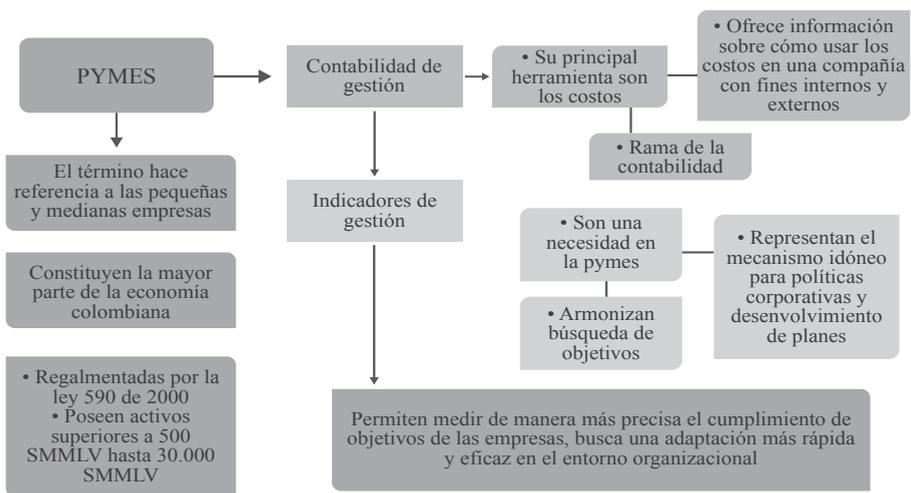


Figura 2. Indicadores de gestión en las Pymes.

Fuente: elaboración propia (2023).

Por otro lado, es pertinente abordar que en las empresas el presupuesto es un elemento clave para definir que es la planeación estratégica, la cual consiste en realizar una serie de procedimientos de manera ordenada, precisa y eficaz para que, de esta manera, se puedan cumplir con todos los objetivos propuestos por las empresas. Tal como lo manifiestan Rojas y Lopera (2022). “el presupuesto se convierte en el instrumento de gestión y evaluación para los administradores de

este tipo de entidades y a la vez realizar los pronósticos o proyecciones financieras que permitan establecer las ventas estimadas” (p. 67).

Así mismo, el presupuesto se considera una herramienta fundamental en la planificación financiera de las empresas, ya que busca consolidarse como un plan que permita dar un panorama claro y detallado de la situación financiera durante un periodo determinado. Tal como lo afirma Jiménez et al. (2017) “las proyecciones financieras y el presupuesto constituyen un elemento crítico en el inicio de la actividad de la empresa o ante la toma de cualquier decisión estratégica” (p. 141).

Con el presupuesto es posible conocer cuánto dinero se tiene disponible, cuáles son las principales fuentes de ingresos y en qué se está gastando el dinero. Además, el presupuesto permite identificar aquellos gastos innecesarios que pueden ser recortados para mejorar la salud financiera. En este sentido, el presupuesto es una herramienta poderosa para establecer objetivos de ahorro y alcanzar metas financieras a largo plazo. De hecho, el presupuesto posee sus principales funciones dentro de la estructura organizacional de una Pyme; estas se relacionan en la Tabla 1:

Tabla 1
Funciones del presupuesto

Planificación	Control	Toma de decisiones	Comunicación	Evaluación del desempeño
Ayuda a planificar sus ingresos y gastos futuros, lo que permite establecer objetivos financieros claros y realistas.	Permite controlar los gastos y los ingresos de la pyme, y compararlos con las metas establecidas.	Proporciona información valiosa para la toma de decisiones.	Es una herramienta de comunicación efectiva entre los diferentes departamentos de la pyme.	Es útil para evaluar el desempeño de la Pyme y de sus empleados.

Nota. Elaboración propia (2023).

Por lo dicho, el presupuesto debe adaptarse a las características específicas de cada empresa y a sus objetivos estratégicos, cada empresa tiene su propia realidad financiera y, por lo tanto, requiere un presupuesto que tenga en cuenta sus particularidades y necesidades específicas. Asimismo, se considera que el cumplimiento de las normas contables y económicas es fundamental para garantizar la transparencia y la confiabilidad de la información financiera. En este sentido, el presupuesto no es solo una simple estimación, sino que requiere de un estudio minucioso y riguroso sobre fundamentos científicos y el uso adecuado de la estructuración contable existente. Así como lo plantean Rojas y Lopera (2022):

“Aporta a los activos en el proceso productivo de la entidad con un enfoque financiero, para medir los márgenes de ganancia del negocio, así como los como indicadores de rentabilidad operativa de los activos (ROI)” (p. 67).

En relación a esto, los costos como los presupuestos desempeñan un papel crucial en la gestión de los recursos de las Pymes, permitiéndoles ajustar sus cifras de acuerdo a la realidad empresarial. Esto implica desarrollar una planificación financiera adecuada que establezca metas de crecimiento a mediano y largo plazo. Un presupuesto sólido permite anticiparse al futuro y ajustar los escenarios y proyecciones financieras, según sea necesario, para tomar decisiones que beneficien a la empresa desde una perspectiva empresarial.

De acuerdo con Ramírez (2005) un presupuesto se puede definir como una herramienta de planificación, coordinación y control d funciones que cuantifica las actividades futuras que se llevaran a cabo en una empresa, con el objetivo de utilizar de manera más productiva los recursos y alcanzar metas. Lamentablemente, esta herramienta es poco utilizada, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, debido a la falta de conocimiento o falta de comprensión sobre la importancia de realizar pronósticos de ingresos, costos, ganancias y pérdidas (Figura 3).



Figura 3. Funcionalidad del presupuesto.

Fuente: elaboración propia (2023).

Metodología

El estudio fue realizado desde un enfoque cualitativo que tiene como finalidad, según Mejía (2004), como se cita en Chamorro, Gil y Valencia (2022), hacer “lectura de palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para tratar de identificar, comprender y analizar un conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno” (p. 278); es por ello que la investigación se enfocó en determinar la aplicación de las herramientas de sistemas de costos, indicadores gestión y presupuesto, del sector panadero (Suramericana - Medellín). Para ello se tendrán en cuenta los datos de seis empresas del sector, con el fin de visualizar el manejo de las herramientas de gestión financiera. Con la aplicación del cuestionario se evidenció que los comerciantes no realizan presupuesto, los negocios están en el mercado hace más de 5 años, los ingresos promedio mensuales de las panaderías cuestionario son aproximadamente de \$35.000.000, el número de empleados en promedio de los establecimientos es de 5 trabajadores.

El diseño de esta investigación es de naturaleza no experimental y transversal con enfoque descriptivo (Rodelo y González (2021). En este tipo de diseño, se busca caracterizar, exponer, describir, presentar o identificar aspectos específicos de una variable determinada (Arguedas, 2009). En este estudio se describirán los sistemas de costos, los indicadores de gestión y el presupuesto del sector panadero en el contexto del barrio Suramericana de Medellín, con el propósito de verificar si cumple con los estándares establecidos por las normas contables. Además, se considera un diseño transversal debido a que la observación se lleva a cabo en un único periodo de tiempo.

El cuestionario se les realizó a 6 panaderías del sector en un periodo de 2 semanas, con una duración en cada establecimiento de una hora con cada uno de los administradores, estructurado en 5 secciones con 17 preguntas cerradas sobre: información general del negocio, la implementación de sistemas de costeo, el desempeño e indicadores de gestión, funcionalidad de los presupuesto e información demográfica.

Resultados de la investigación

Diagnóstico de los sistemas de costeo implementados por las panaderías

En relación con los sistemas de costeo, empleados por las panaderías en la muestra, se revela una variedad de enfoques aplicados para calcular los costos de sus productos. El 28,6 % de las panaderías utiliza el sistema de costeo

directo por gramo del producto, lo que implica asignar costos en función de la cantidad exacta de ingredientes utilizados en cada unidad. Asimismo, el 14,3 % implementa un sistema de costeo por producto, indicando que los costos se asignan a través de una evaluación general de los gastos asociados con cada artículo producido. Además, otro 14,3 % de las panaderías opta por una combinación de ambos enfoques, aplicando un costeo por producto y por gramo. El 28,6 % restante emplea una metodología de costeo directo por gramo de producto, similar al primer enfoque, pero utilizando posiblemente una metodología o precisión distinta en su cálculo. Una minoría del 14,3% emplea un sistema de costeo basado en el gramaje y la línea de producción, lo que sugiere una asignación de costos en función del proceso productivo y la cantidad de unidades producidas.

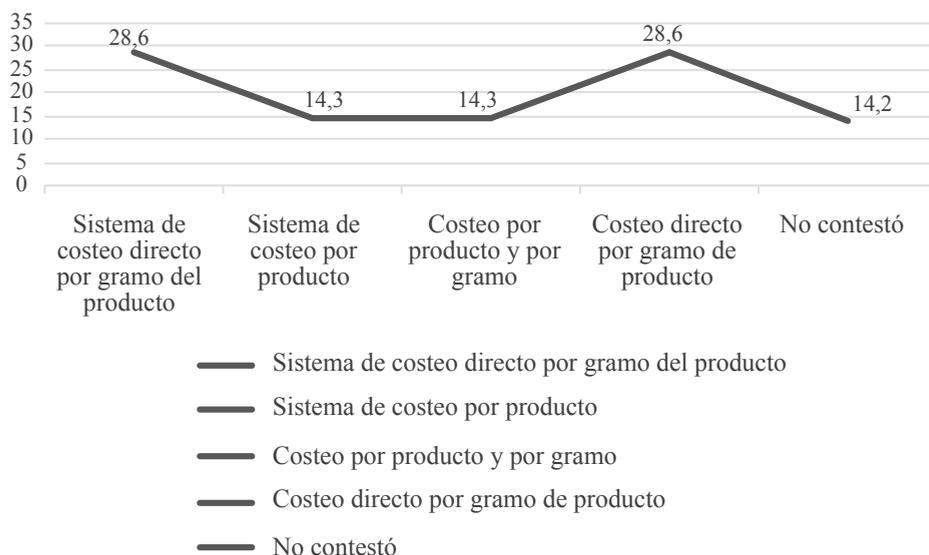


Figura 4. Sistemas de costeo utilizados.

Fuente: elaboración propia (2023).

Se observa que existe una diversidad en los métodos de costeo, ya que refleja la adaptabilidad de las panaderías a distintas estrategias y necesidades operativas, lo que puede influir en sus niveles de eficiencia y competitividad en el sector de Suramericana en Medellín. Al respecto, es de considerar que el sistema de costeo directo por gramo de producto es una metodología de asignación de costos que se basa en calcular los costos de producción de cada unidad o producto en función de la cantidad exacta de ingredientes o materiales utilizados en su fabricación (Martínez et al., 2022). Este método permite una mayor precisión en la asignación

de costos y puede ser especialmente útil en industrias como la panadería, en la cual la composición y cantidad de ingredientes varían entre productos (Rojas, 2007; Durango et al., 2021).

Este sistema implica identificar el costo individual de cada componente, como harina, azúcar, mantequilla, etc., y luego determinar la cantidad en gramos utilizada en la elaboración de cada producto. De acuerdo con Rodríguez (2018), esta precisión en la medición de costos proporciona a las empresas una visión más detallada de los gastos asociados con cada unidad, lo que, a su vez, puede ayudar en la toma de decisiones sobre precios y estrategias de producción.

En cuanto a los procesos de compra y manejo de inventarios, el análisis muestra diversos enfoques utilizados para asegurar el suministro de materias primas. Un 16,7 % de las panaderías opta por efectuar compras mensuales, realizando un abastecimiento de insumos una vez al mes, como estrategia para garantizar la disponibilidad de ingredientes esenciales. Este enfoque, aunque menos frecuente, puede implicar una planificación más exhaustiva en términos de demanda y utilización de recursos. En contraste, un 16,7 % de las panaderías prefieren efectuar un control de inventarios periódico, lo que sugiere una gestión más proactiva y el seguimiento regular de los niveles de existencias. Además, un 16,7 % de las panaderías implementa pedidos diarios y semanales a los proveedores, buscando un equilibrio entre la frescura de los ingredientes y la eficiencia operativa.

Por otro lado, un 16,7 % de las panaderías realiza compras diarias a medida que se necesitan los insumos, lo que refleja una estrategia de adquisición más *just-in-time*, orientada a reducir el almacenamiento y el riesgo de desperdicio. Similarmente, un 16,7 % de las panaderías baja a la plaza minorista cada dos días para comprar materias primas, lo que podría indicar una búsqueda constante de ingredientes frescos y una adaptación rápida a las necesidades del mercado. Finalmente, un 16,7 % de las panaderías opta por realizar compras mensuales en una ocasión específica, lo que podría indicar una aproximación más programada y controlada en la adquisición de insumos.

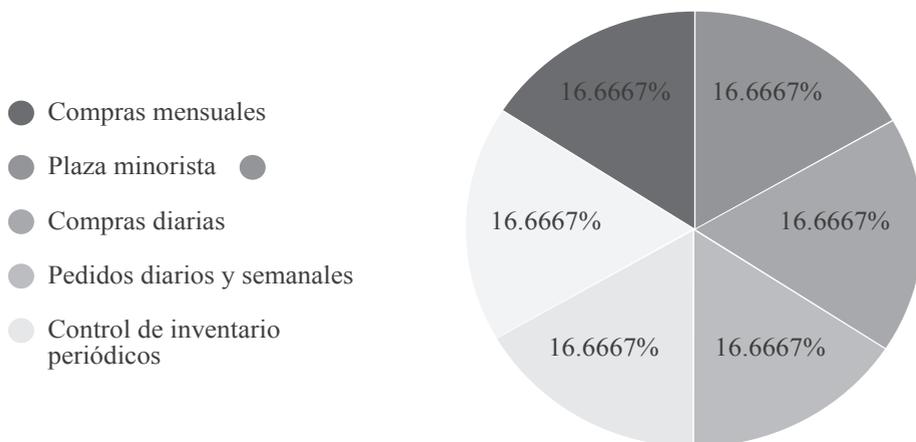


Figura 5. Métodos de compra y manejos de inventario.

Fuente: elaboración propia (2023).

En síntesis, la diversidad de enfoques en los métodos de compra y manejo de inventarios refleja la adaptabilidad y las estrategias específicas de las panaderías en la muestra. Estos enfoques, en función de sus porcentajes de adopción, señalan la importancia de equilibrar la frescura de los ingredientes con la eficiencia de la gestión y la capacidad de adaptación en un entorno competitivo. Adicionalmente, el análisis de los diferentes métodos de pago a empleados en las panaderías revela una diversidad de enfoques utilizados para remunerar a su personal. Un 16,66 % de las panaderías opta por efectuar pagos quincenales basados en el salario mínimo, con la adición de extras dominicales y auxilio de transporte. Este enfoque garantiza un ingreso regular para los empleados y se alinea con los estándares legales de remuneración.

Por otro lado, un 16,66 % de las panaderías opta por realizar pagos en efectivo y de manera semanal. Esta estrategia puede estar relacionada con la flexibilidad en el manejo del flujo de efectivo y brindar a los empleados un acceso más rápido a sus ingresos. Sin embargo, un 16,66 % de las panaderías no proporciona respuesta sobre su método de pago, lo que puede indicar variabilidad en las políticas de remuneración. Además, un 16,66 % de las panaderías realiza pagos diariamente en efectivo, ajustados de acuerdo al salario mínimo vigente. Este enfoque puede estar destinado a proporcionar a los empleados un ingreso diario y reflejar una mayor adaptabilidad a las necesidades financieras inmediatas.

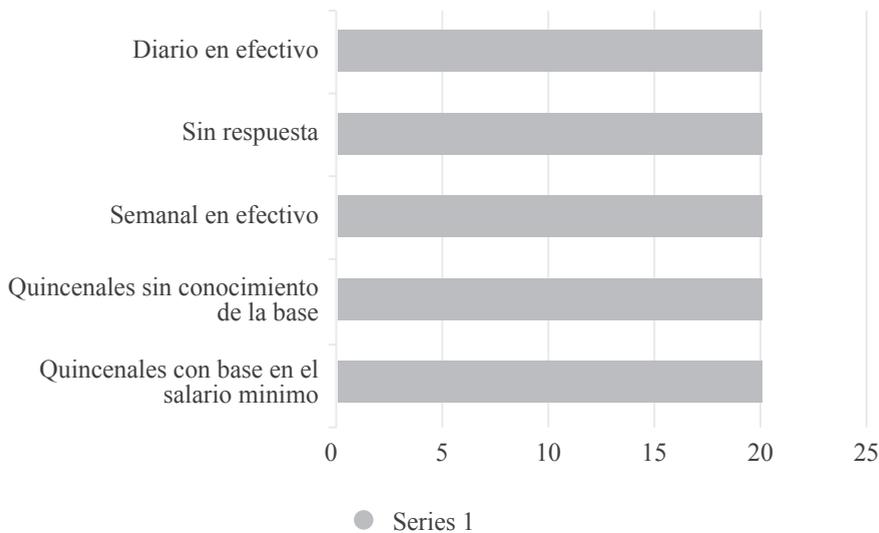


Figura 6. Pago de empleados.

Fuente: elaboración propia (2023).

Por tanto, las panaderías emplean diversos métodos de pago a sus empleados, con enfoques que van desde pagos quincenales basados en el salario mínimo hasta pagos diarios en efectivo. Esta diversidad puede reflejar distintas estrategias de gestión financiera y prioridades en la retención y motivación de su personal.

El análisis de la diversidad de métodos de pago a empleados en las panaderías puede ser entendido a la luz de teorías de gestión de recursos humanos y motivación. La elección de implementar pagos quincenales basados en el salario mínimo, junto con beneficios extras como compensación por trabajo dominical y auxilio de transporte, revela una estrategia de compensación que se adhiere a los estándares legales y busca garantizar un nivel mínimo de ingreso para los empleados. Esta decisión puede ser interpretada a través del prisma de la teoría de la equidad salarial propuesta por Adams (1963), que sostiene que los individuos comparan sus propios esfuerzos y recompensas con los de otros para determinar si están siendo tratados justamente en términos de compensación.

En cuanto a los métodos de asignación de costos indirectos en las panaderías, revelan una diversidad de enfoques utilizados para distribuir estos costos. Un 15 % de las panaderías emplea una asignación basada en la identificación aproximada de los costos indirectos, lo que puede indicar un enfoque más general y simplificado en la asignación. Además, un 40 % de las panaderías cuenta con un contador y un administrador, sugiriendo un enfoque más profesional y especializado en la gestión de los costos indirectos. Este enfoque puede estar

relacionado con una búsqueda de mayor precisión y conocimiento técnico en la distribución de los costos. Además, un 15 % de las panaderías realiza la asignación con el involucramiento directo del propietario, lo que puede ser un enfoque más práctico y adaptado a la gestión interna.

Es relevante mencionar que un 15 % de las panaderías no proporciona respuesta sobre su método de asignación de costos indirectos, lo que podría indicar variabilidad en las prácticas o la falta de claridad en este aspecto. Sin embargo, otro 15 % de las panaderías utiliza un enfoque basado en el porcentaje de ventas por cada producto. Este método puede estar vinculado a la teoría del costo volumen utilidad (CVU), en la cual se busca entender la relación entre los costos, los volúmenes de producción y las ventas para tomar decisiones estratégicas (Horngren et al., 2018).

Asignación de costos indirectos

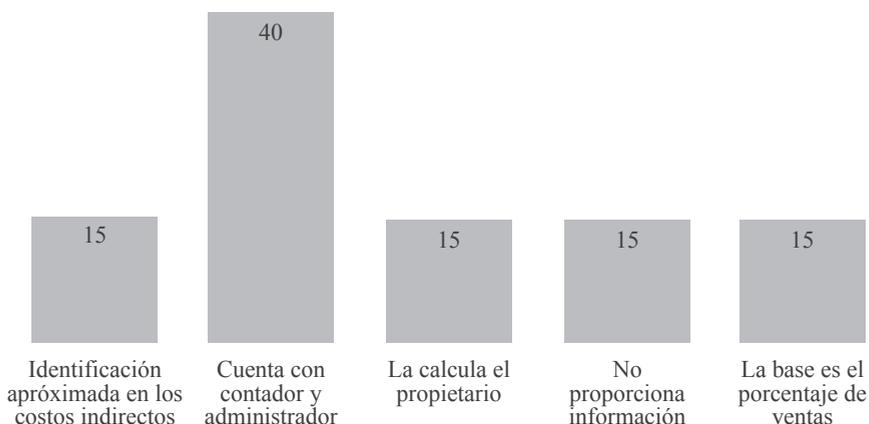


Figura 7. Asignación de costos indirectos.

Fuente: elaboración propia (2023).

En contexto, las panaderías emplean una variedad de métodos para asignar costos indirectos. Algunas utilizan enfoques generales o profesionales, mientras que otras se apoyan en expertos o en la implicación directa del propietario. La elección de un método particular puede estar relacionada con la búsqueda de precisión, la adaptabilidad a la gestión interna o la aplicación de teorías como el CVU para tomar decisiones informadas sobre los costos y la rentabilidad.

El análisis de los métodos de asignación de costos indirectos en las panaderías ofrece un vistazo a la diversidad de enfoques utilizados en la distribución de estos costos. El uso de un enfoque aproximado en la asignación de costos indirectos en un segmento del 15 % de las panaderías puede indicar una adaptación a la teoría de la simplificación de la toma de decisiones. Según Guetzkow (1955), este enfoque busca reducir la complejidad de los procesos para facilitar la gestión operativa y agilizar la toma de decisiones en situaciones prácticas. En este contexto, las panaderías podrían priorizar la simplicidad en la asignación de costos para evitar un exceso de detalle que podría dificultar la toma de decisiones.

La presencia de contadores y administradores en un 40 % de las panaderías, quienes participan en la asignación de costos indirectos, está en línea con la teoría de la contabilidad de costos y la profesionalización de la gestión financiera. Kaplan y Anderson (2007) sostienen que la contabilidad de costos se enfoca en proporcionar información precisa y relevante para la toma de decisiones empresariales. La presencia de profesionales capacitados en contabilidad y gestión financiera sugiere una estrategia más especializada y basada en datos para asignar costos indirectos, lo que podría llevar a una toma de decisiones más informada y estratégica en la gestión de recursos. Estos enfoques reflejan cómo las panaderías pueden estar aplicando principios y teorías de gestión en la asignación de costos indirectos para lograr eficiencia y tomar decisiones basadas en datos. La combinación de enfoques simplificados y profesionales en la asignación puede ser un intento de equilibrar la necesidad de información precisa con la agilidad requerida en un entorno empresarial dinámico.

La falta de respuesta por parte de otro 15 % de las panaderías en cuanto al método de asignación de costos indirectos podría sugerir una variedad de prácticas y reflejar la adaptación a circunstancias específicas, en línea con la teoría de la contingencia propuesta por Donaldson (2001). Esta teoría enfatiza que no hay una única forma correcta de administrar una organización y que las decisiones deben ser adaptadas a las condiciones y necesidades particulares de cada contexto. En este caso, las panaderías podrían estar adoptando enfoques diversos en la asignación de costos que se ajustan mejor a sus propias circunstancias operativas y estratégicas.

En conjunto, el análisis de los métodos de asignación de costos indirectos en las panaderías refleja la aplicación de teorías de la gestión y la toma de decisiones en la práctica empresarial. Estos enfoques pueden estar influenciados por consideraciones de propiedad, profesionalización, simplificación y adaptación a circunstancias específicas, lo que demuestra cómo las panaderías ajustan sus prácticas según diversos factores y teorías de gestión.

Desempeño actual de las panaderías a través de los indicadores de gestión y la ejecución del presupuesto

En este apartado se abordará detalladamente el desempeño actual de las panaderías a través de un análisis exhaustivo de los indicadores de gestión. Esta etapa es fundamental para comprender la salud financiera y operativa de las empresas del sector de Suramericana. Los indicadores seleccionados ofrecen una visión precisa y cuantitativa de aspectos cruciales como la eficiencia en el uso de recursos, la rentabilidad y la capacidad para enfrentar desafíos económicos. A través de este análisis se busca proporcionar una evaluación holística que sirva como base para la toma de decisiones estratégicas y la implementación de mejoras en la gestión empresarial de las panaderías en estudio.

Indicadores de gestión

- Precio estándar
- Buscan ser rentables y generar ganancias
- Rentabilidad como indicador clave
- No proporcionan información

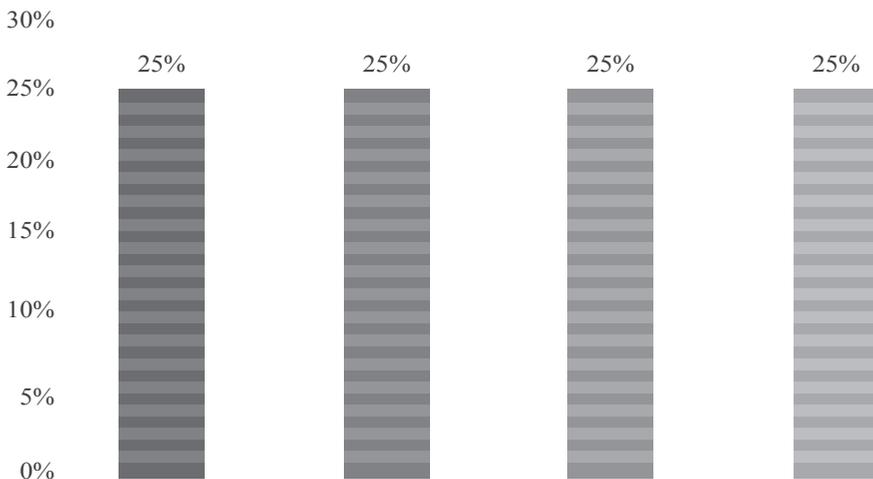


Figura 8. Indicadores de gestión.
Fuente: elaboración propia (2023).

La “Rentabilidad”, por otro lado, es un indicador fundamental que refleja la eficiencia con la que una empresa utiliza sus recursos para generar ganancias. Autores como Brigham y Houston (2018) subrayan que la rentabilidad es esencial para la supervivencia y el crecimiento de cualquier empresa. El rango de rentabilidad observado en las panaderías (del 11 % al 16 %) puede evaluarse a la luz de las expectativas y los estándares de la industria para determinar su competitividad y éxito financiero en el contexto específico del sector de suramericana.

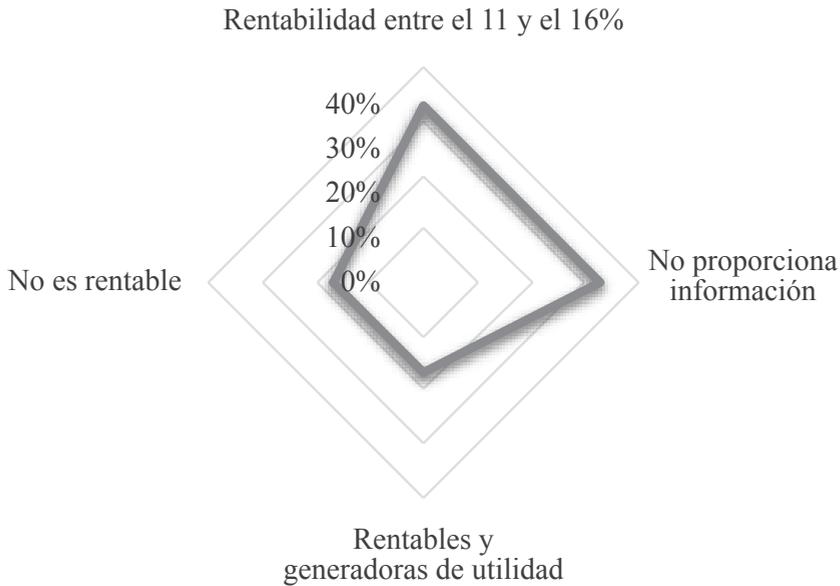


Figura 9. Desempeño en términos de rentabilidad.

Fuente: elaboración propia (2023).

En cuanto a los factores críticos identificados, la variación desde el inicio de la pandemia, los costos de materia prima, los salarios y los arriendos, estos coinciden con áreas de alta relevancia en la gestión financiera de las empresas. La variación desde la pandemia, por ejemplo, puede estar relacionada con la volatilidad económica y la necesidad de adaptarse a cambios significativos en el entorno operativo. Autores como Marris (1963) han destacado la importancia de la flexibilidad financiera en situaciones de incertidumbre, lo cual se relaciona directamente con la capacidad de una empresa para responder a eventos inesperados como la pandemia.

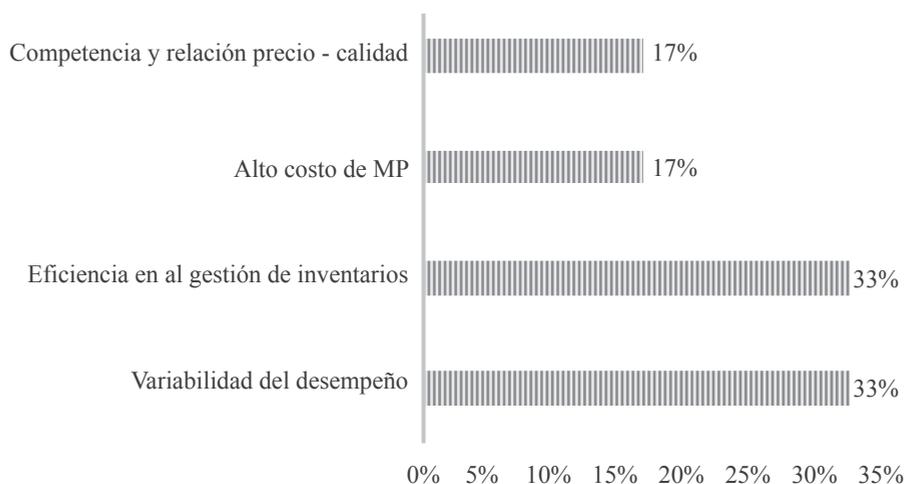


Figura 10. Factores críticos.

Fuente: elaboración propia (2023).

Por otro lado, los costos de materia prima y salarios son elementos críticos en la determinación de la rentabilidad. Autores como Horngren et al. (2018) subrayan que la gestión eficiente de los costos es esencial para mantener la rentabilidad y la competitividad en cualquier industria. Finalmente, los costos de arriendo pueden representar un componente significativo en los gastos operativos, y su gestión efectiva es fundamental para garantizar la viabilidad financiera a largo plazo.

Por tanto, el análisis realizado se alinea con la literatura sobre gestión financiera y evaluación de desempeño empresarial. Los indicadores seleccionados reflejan una preocupación legítima por la eficiencia financiera y la competitividad en el mercado. Asimismo, los factores críticos identificados son consistentes con áreas de alta relevancia en la gestión financiera de las empresas.

El análisis de la rentabilidad en las panaderías ofrece un panorama diverso en términos de éxito financiero, lo cual se alinea con la literatura especializada sobre evaluación de desempeño empresarial. Los resultados muestran tasas de rentabilidad que oscilan entre el 11 % y el 16 %, lo que indica una estabilidad financiera relativa en el conjunto de panaderías estudiadas. Este rango de rentabilidad puede evaluarse a la luz de las expectativas y los estándares de la industria, proporcionando una visión clara de la competitividad y éxito financiero en el contexto específico del sector de Suramericana.

Algunas panaderías están demostrando una capacidad notable para generar ganancias consistentes, lo que sugiere prácticas empresariales efectivas y una comprensión profunda de su mercado objetivo. Esto se alinea con la teoría de la gestión financiera eficiente, donde autores como Brigham y Houston (2018) resaltan la importancia de la rentabilidad para la supervivencia y el crecimiento de cualquier empresa. Sin embargo, también se identifican casos en los que la rentabilidad es insuficiente para generar beneficios sustanciales. Esta variabilidad en la rentabilidad puede atribuirse a una serie de desafíos identificados en el análisis. Entre estos desafíos, los costos elevados de insumos, salarios, materia prima y arriendos emergen como factores críticos. La gestión eficiente de los costos es esencial para mantener la rentabilidad y la competitividad en cualquier industria, como subrayan autores como Horngren et al. (2018).

En el caso del 33 % de las panaderías que lleva a cabo presupuestos de manera quincenal, con la participación activa del socio administrador, se observa una atención particular hacia el control financiero constante y la comprensión detallada de la utilidad. Esta práctica puede vincularse con la teoría de la gestión financiera ágil, que destaca la importancia de tener información actualizada y precisa para tomar decisiones efectivas (Kaplan y Norton, 1996). Este enfoque quincenal proporciona una visión frecuente del estado financiero, lo que permite a la panadería reaccionar rápidamente ante cambios en el entorno operativo.

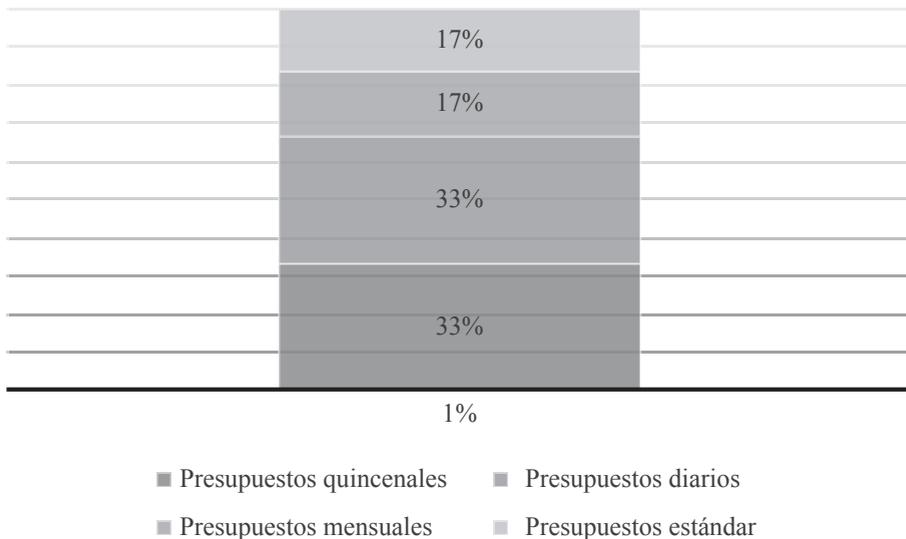


Figura 11. Presupuestos.
 Fuente: elaboración propia (2023).

En contraste, otro 33 % de las panaderías opta por presupuestos diarios, liderados por el propietario, con el objetivo de evitar pérdidas y asegurar la continuidad del negocio. Este enfoque sugiere una mayor preocupación por el estado financiero inmediato y una estrategia más reactiva. Esta práctica se alinea con la teoría de la gestión financiera de corto plazo, que se centra en asegurar la solidez financiera inmediata (Brigham y Houston, 2018). Al tener un presupuesto diario, el propietario puede tomar decisiones rápidas para evitar pérdidas y mantener la estabilidad financiera.

El 17 % de las panaderías que realiza presupuestos mensuales con el propietario como principal responsable, demuestra un enfoque más estratégico y orientado hacia el crecimiento. Este enfoque está alineado con la teoría de la planificación financiera a largo plazo, que enfatiza la importancia de establecer metas financieras a largo plazo y desarrollar estrategias para alcanzarlas (Brigham y Houston, 2018). El énfasis en el control de los gastos mensuales y la obtención de ganancias a largo plazo indica una mentalidad de gestión que va más allá de la supervivencia inmediata y busca el crecimiento sostenible.

El uso de presupuestos estándar que incluyen ventas, gastos y costos variables, mencionado por otro 17 %, refleja una aproximación más analítica y basada en proyecciones. Esto se alinea con la teoría de la planificación financiera detallada, que implica el desarrollo de presupuestos basados en una comprensión exhaustiva de los factores que afectan los ingresos y los gastos (Horngren et al., 2018). Esta práctica indica una mentalidad de gestión que busca una comprensión precisa de los aspectos financieros del negocio y una planificación detallada para el futuro.

Conclusiones

La elección del sistema de costos se convierte en una herramienta estratégica para la gestión financiera de las panaderías en Suramericana, Medellín, ya que proporciona la base sobre la cual se toman decisiones críticas en cuanto a precios, producción y rentabilidad. Por lo tanto, la comprensión detallada de los diferentes enfoques y su aplicación efectiva se convierte en un factor diferenciador para el éxito y sostenibilidad de las panaderías en esta región.

Al explorar los indicadores de gestión, se ha obtenido una visión valiosa del rendimiento actual de las panaderías en Suramericana. La rentabilidad y el precio estándar surgen como métricas críticas, enfatizando la necesidad de mantener una gestión financiera sólida y de mantener la competitividad en el mercado panadero. Las tasas de rentabilidad, que oscilan entre el 11 % y el 16 %, indican una estabilidad

general en el sector, pero también revelan una diversidad en el éxito financiero de las panaderías. Algunas están experimentando un crecimiento significativo en sus ingresos, demostrando su capacidad para generar ganancias consistentes. No obstante, también se identifican casos donde la rentabilidad es insuficiente y no está generando beneficios sustanciales.

En cuanto a la función de los presupuestos, se han revelado como una herramienta multifacética que guía no solo el control financiero, sino también la asignación eficiente de fondos y la planificación a corto y largo plazo en las panaderías. La participación activa de diferentes actores, ya sea el socio administrador, el propietario u otros, subraya la importancia de la colaboración y la comunicación en este proceso.

Se plantea que los empresarios del sector panadero incorporen en la operatividad de sus establecimientos instrumentos financieros como un adecuado sistema de costeo, además de identificar indicadores de gestión y un manejo asertivo del presupuesto, con el fin de mejorar la información financiera, la toma de decisiones y generar procesos de mejora continua, que conlleven a una mayor rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad de los negocios.

Dentro de las recomendaciones para futuros estudios se indica que es importante continuar profundizando en el manejo de planificación financiera y el control de inventarios para este tipo de negocios, con el fin de generar un estudio integral sobre el direccionamiento estratégico y aportar más aún al proceso adecuado de toma de decisiones. Adicionalmente realizar un estudio más amplio del sector panadero y repostero. De hecho, una limitación del estudio fue el número de microempresarios encuestados; por ello, será valioso aumentar el número de panaderías y así conocer en detalle el tratamiento financiero y de gestión.

Referencias

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/info:doi/>
- Alzate, W. A. y Osorio, J. A. (2017). Aplicación de los diagramas de control para el análisis e inspección de las variaciones derivadas del costo estándar: un estudio de caso. *Criterio Libre*, 15(26), 75-102. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1042>

- Arguedas, O. (2009). La pregunta de investigación. *Acta Médica Costarricense*, 51(2), 89-90. <https://www.redalyc.org/pdf/434/43411939006.pdf>
- Asobancaria. (2019). *Caracterización de las prácticas contables de costos y presupuestos en las unidades productivas de la comuna 8 de Villavicencio*. Geon. <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1167.pdf>
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2018). *Fundamentals of Financial Management*. Cengage Learning. <https://www.cengagebrain.com.mx/shop/isbn/9780357517574>
- Cáceres Chasipanta, C. A. (2019). *Indicadores de gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/11267/1/20T01226.pdf>
- Casanova Villalba, C. I. (2021). Gestión y costos de producción, balances y perspectivas. *Revista de ciencias sociales (Ve)*, XXVII(1), 302-312. <https://www.redalyc.org/journal/280/28065533025/28065533025.pdf>
- Chacón, G. (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 10(15), 29-45. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701504.pdf>
- Chamorro González, C., Rangel Gil, D. y Acevedo Valencia, J. M. (2022). Revisión del cumplimiento del ODS-5 (igualdad de género) en el contexto colombiano. *Criterio Libre*, 20(36), e428907. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2022v20n36.8907> (Original work published 1 de julio de 2022)
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. SAGE Publications. <https://sk.sagepub.com/books/the-contingency-theory-of-organizations>
- Güetzkow, H. y Simón, H. A. (1955). El impacto de ciertas redes de comunicación en la organización y el desempeño en grupos orientados a tareas. *Ciencias de la gestión*, 1(3-4), 233-250. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.1.3-4.233>

- Holguín Vallejo, E. Y. y Muñoz Henao, J. A. (2020). Análisis del aporte de las herramientas de la contabilidad de gestión en las panaderías gourmet y de alta repostería de la ciudad de Medellín. *Adversia*, (25), 1-20. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/344888>
- Horn-gren, C. T., Datar, S. M. & Rajan, M. V. (2018). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis (16th ed.)*. Pearson. <https://www.amazon.com/Horn-grens-Cost-Accounting-Managerial-Emphasis/dp/0134475585>
- Higuita Durango, M., Serna Gallego, M. I., Vallejo Ardila, L. y Chamorro González, C. (2021). Riesgos tributarios, penales y financieros en los contadores públicos y en las empresas por desarrollar una contabilidad creativa. *Revista En-contexto*, 9(15). 67-89. <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/902>
- Jiménez Sánchez, J. I., Rojas Restrepo, F. S. y Ospina Galvis, H. J. (2022). La planeación financiera: un modelo de gestión en las mipymes. *FACE: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 13(1). <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/3895>
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). Time-driven activity-based costing. *Harvard Business Review*, 85(11), 131-138. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/04-045_d62528d4-7931-4ea1-a205-d9683c639d6e.pdf
- Machado. (2015). *Sistema de costeo para panaderías clasificadas como micro y pequeñas empresas de la ciudad de Ibagué*. SENA Sistema de bibliotecas. <https://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/6411?show=full>
- Martínez García, D. M., Chamorro González, C., Rico Mosquera, M. L., y Suaza Giraldo, S. Y. (2022). Identificación de los costos ambientales: estudio de caso en una empresa minera de Antioquia. *Revista Perspectiva Empresarial*, 9(1), 93-107. <https://doi.org/10.16967/23898186.773>
- Mejía M. R. (2004) “Implicaciones de la globalización en el ámbito social y educativo”. *Revista Magisterio*, 11, 24. <https://es.slideshare.net/clauidadocente2/estandares-basicos-de-sociales-y-naturales>
- Marris, R. (1963), Un modelo de empresa “gerencial”. *The Quarterly Journal of Economics*, 77(2), 185-209 https://econpapers.repec.org/article/oupqjecon/v_3a77_3ay_3a1963_3ai_3a2_3ap_3a185-209..htm

- Morales Arévalo, N. (2021). ¿Pan a \$400? Factores que están detrás del aumento en los precios de este producto. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/pan-a-400-los-factores-que-estan-detras-del-aumento-en-los-precios-del-producto-3264860>
- Ramírez Padilla, D. (2005) Contabilidad Administrativa. McGraw Hill. Octava Edición. México. https://www.academia.edu/24743934/LIBRO_Contabilidad_Admva_RAMIREZ_PADILLA_PDF
- Rodelo Sehuanes, M. A. y Chamorro González, C. L. (2021). Estado actual de la investigación en educación contable en Colombia: una aproximación bibliométrica para el período 2000-2020. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 12(19), 141-165. <https://doi.org/10.33571/teuken.v12n19a6>
- Rodríguez Acosta, A. (2018). El costeo basado en actividades: una tendencia actual. *Cofin Habana*, 12(2), 204-213. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000200014&lng=es&tlng=es
- Rojas Medina, R. (2007). *Sistemas de costos, un proceso para su implementación*. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/9803/97895882800907.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rojas Restrepo, F., y Lopera, L. G. (2022). Costos, volumen y utilidades: Incidencia en el desempeño financiero de los negocios de comestibles en una universidad colombiana. *Panorama Económico*, 30(1), 61-75. <https://doi.org/10.32997/pe-2022-4209>
- Sectorial. (2022). Informe sector industria panificadora. *Sectorial, informe sectorial*. https://www.sectorial.co/industria-panificadora-y-de-pastas/item/download/815_40760aa4323fc66fae765b55325e7b7d
- Vallejos Orbe, H. M., y Chiliquinga Jaramillo, M. P. (2017). *Costos: Modalidad órdenes de producción*. Ibarra, Ecuador: Editorial UTN. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/7077>.

