

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Costos y control interno de una panadería en Pinamar

Autor/es:

Choque Fiorella Agustina - LU: 1167313

Conti Valentina - LU: 1168875

Olguin Melina de los Angeles - LU:
1166759 Tilleria Maximo Alejandro -
LU: 1173525

Carrera:

Contador publico

Tutor/es:

Gilabert Manuel

Año:

2026

INDICE

Costos y control interno de una panadería en Pinamar	1
RESUMEN	2
ABSTRACT.....	3
INTRODUCCIÓN.....	3
MARCO TEÓRICO	7
1. <i>Capítulo I: El Sistema de Costos como Herramienta de Gestión y Toma de Decisiones</i>	7
2. <i>Capítulo II: Control interno como eje de la eficiencia operativa</i>	13
3. <i>Capítulo III: la integración del control interno y un sistema de costos</i>	19
DIAGNÓSTICO.....	20
PROPUESTAS DE MEJORA	36
IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS	36
IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE COSTEO	48
CONCLUSIONES	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
<i>Anexos</i>	60

Resumen

La presente investigación aborda la problemática derivada de la ausencia de un sistema formal de costos y de mecanismos de control interno en una panadería de gestión familiar de la ciudad de Pinamar. Esta situación dificulta la determinación precisa de los costos de producción, el análisis de la rentabilidad de los productos elaborados y el control de los recursos utilizados en la actividad. El objetivo del estudio consistió en analizar la situación de la organización y desarrollar herramientas orientadas a fortalecer el control interno y mejorar la gestión de costos.

La investigación se desarrolló mediante un enfoque descriptivo aplicado a un estudio de caso. Para la obtención de información se realizaron entrevistas a los propietarios, observación directa de los procesos y revisión bibliográfica sobre control interno y sistemas de costos. A partir de ello, se efectuó un diagnóstico que permitió identificar debilidades e ineficiencias en los procesos de compras, producción, control de stock y manejo de caja.

Los resultados evidenciaron la ausencia de registros sistemáticos, procedimientos formales de control y herramientas para la determinación de costos. En función de los hallazgos, se elaboró una propuesta de mejora compuesta por un Manual de Buenas Prácticas y un sistema de costos adaptado a las características de la organización. Si bien las herramientas fueron presentadas a la empresa, su implementación se realizó de manera parcial, adoptándose únicamente aquellas recomendaciones consideradas más simples de aplicar y acordes a sus prácticas habituales de gestión. En este sentido, se concluye que los objetivos planteados fueron alcanzados parcialmente, aportando herramientas orientadas a fortalecer el control interno, mejorar la calidad de la información y contribuir a una toma de decisiones más fundamentada.

Palabras clave: sistema de costos, control interno, panadería, gestión de costos.

Abstract

This research addresses the issues arising from the absence of a formal cost system and internal control mechanisms in a family-owned bakery located in the city of Pinamar. This situation hinders the accurate determination of production costs, the analysis of product profitability, and the control of resources used in the business. The objective of the study was to analyze the organization's current situation and develop tools aimed at strengthening internal control and improving cost management.

The research was conducted using a descriptive approach through a case study. Data were collected through interviews with the owners, direct observation of operational processes, and a literature review on internal control and cost systems. Based on this information, a diagnostic assessment was carried out to identify weaknesses and inefficiencies in purchasing, production, inventory control, and cash management processes.

The findings revealed the absence of systematic records, formal control procedures, and cost determination tools. Based on these findings, an improvement proposal was developed consisting of a Best Practices Manual and a cost system tailored to the characteristics of the organization. Although these tools were presented to the company, their implementation was only partial, as the organization adopted only those recommendations considered easier to apply and more compatible with its usual management practices. Therefore, it is concluded that the proposed objectives were partially achieved, providing management tools aimed at strengthening internal control, improving information quality, and supporting more informed decision-making.

Keywords: cost system, internal control, bakery, cost management.

Introducción

Las PyMES en Argentina son fundamentales para la economía a nivel nacional, estas

tienen el peso de generar empleo y crear dinamismo comercial. A pesar de esto son las organizaciones con mayor índice de vulnerabilidad ante cualquier cambio en la economía. En un entorno comercial cada vez más competitivo, desarrollar la gestión de una organización por intuición o por el simple “movimiento de caja diario”, crea riesgos y deficiencias en la administración. Por otro lado, el no aplicar herramientas de gestión interna genera un sesgo en la información y no la hace representativa 100% para la gerencia, lo cual no permite proyectar un horizonte seguro para la organización.

En el presente trabajo de investigación “Costos y control interno en una panadería de Pinamar” se analizará una pequeña empresa especializada en la elaboración de panificados, ubicada en el centro de dicha localidad, provincia de Buenos Aires, 2026.

El problema central radica en la carencia de un sistema formal de costos y de mecanismos de control interno en la panadería. Actualmente, la administración operativa y comercial de la organización se sustentan de forma intuitiva, guiándose por el movimiento diario de caja, lo cual imposibilita conocer costos unitarios de cada línea de producto elaborado, como también la rentabilidad de estos mismos. La falta de información desencadena una serie de deficiencias operativas, impide fijar precios de venta sustentables con la estructura productiva, y consecuentemente, distorsiona el análisis de rentabilidad. Por otro lado, la ausencia de procedimientos de control interno imposibilita aislar ineficiencias en los procesos, obstaculizando la detección oportuna de mermas, faltantes de caja y stock.

Ambas carencias generan un sesgo en la información, dicha situación se vuelve limitante para la toma de decisiones por parte de la dirección.

Con la finalidad de responder al problema de la investigación surge como objetivo principal: establecer e implementar un sistema de costos acorde a las necesidades de la empresa y elaborar un manual de buenas prácticas que permita sistematizar el control de

procesos claves de la organización.

Por otra parte, para poder concretar el objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los puntos críticos donde falta control interno.
- Determinar costos fijos y variables.
- Cuantificar y detallar los volúmenes de producción (costos unitarios por productos, clasificación de costos por producto, etc.)
- Analizar procesos productivos para detectar posibles ineficiencias o desperdicios.

Como supuesto de investigación se delimita que los costos de la panadería se van a volver más eficientes, se reducirá el riesgo en los procesos principales de la organización, logrando así una mejora en el desempeño general, junto con una variación en la rentabilidad de la misma.

Por consiguiente, el trabajo aportará valor al ente estudiado que es el objetivo principal, contribuyendo a mejorar la gestión (toma de decisiones), optimizar recursos (mejorar costos) y cooperar a la sustentabilidad de esta. Pero también, asimismo, los resultados podrán servir como referencia para otras PyMES, permitiéndoles identificar problemáticas similares y aplicar las mejoras propuestas, con el fin de incrementar sus beneficios económicos.

A su vez aporta al campo académico, ya que se integran y aplican conocimientos teóricos de la contabilidad de costos y del control interno en un caso real, generando información relevante para la gestión de cualquier tipo de empresa (pequeña o no), además puede ser utilizada como base en investigaciones futuras, o también simplemente informar a la población en general de la zona sobre la importancia de cómo gestionar y llevar adelante un negocio

El desarrollo de la presente investigación contempla ciertas restricciones. Una de las

limitaciones principales radica en la inexistencia de información contable formal, dado que la panadería objeto de estudio no cuenta con un sistema de registración estructurado, lo que afectará la precisión en la determinación de los costos, ya que al momento de iniciar el estudio no se conocen con exactitud los costos reales históricos de producción y gran parte de esta información será recabada de registros informales o estimaciones realizadas por los propios dueños del negocio. En consecuencia, la carencia de registros fehacientes y sistematizados imposibilita realizar un análisis comparativo y de variaciones entre períodos anteriores (por ejemplo, comparar la eficiencia del verano 2025 frente al 2026). Adicionalmente, se prevé como limitación la posible subjetividad en la recolección de ciertos datos operativos (como los tiempos de amasado o las mermas no registradas), los cuales deberán ser reconstruidos mediante la observación directa y entrevistas al personal. Por último, la cultura organizacional no formalizada puede generar cierto descontento o incomodidad para los empleados frente a la propuesta de nuevos controles o registros.

A pesar de las limitaciones expuestas, la realización de la investigación resulta viable. Se cuenta con la autorización y predisposición de los propietarios, tanto para acceder a la información y documentos disponibles como a las instalaciones, lo que permite observar los procesos productivos y resolver las distintas inquietudes que surjan durante el desarrollo del estudio. Desde el aspecto geográfico, la proximidad con el sujeto de estudio permite un trabajo de campo constante, de igual manera tampoco requiere de un uso significativo de recursos económicos, ya que se sustenta en el análisis de información interna, la realización de entrevistas y la observación directa.

Asimismo, el trabajo se llevará a cabo bajo altos estándares de ética profesional correspondiente a la práctica de costos y auditoría. Se obtuvo el consentimiento de los propietarios para la utilización de sus datos comerciales con fines exclusivamente

académicos. Para garantizar la confidencialidad, toda información financiera sensible o estrategias comerciales serán manejadas con reserva. Y a lo largo del desarrollo de la investigación se resguardará la identidad del personal que participe de las entrevistas o relevamientos de datos, para que la información obtenida y expuesta no perjudique a la organización ni a sus integrantes frente a terceros o competidores.

Por último, la investigación se estructura en los siguientes capítulos:

- Capítulo I: Introducción y marco teórico
- Capítulo II: Diagnóstico del problema
- Capítulo III: Elaboración de estructura de costos y manual de buenas prácticas
- Capítulo IV: Propuestas de mejoras y conclusiones

Marco teórico

1. Capítulo I: El Sistema de Costos como Herramienta de Gestión y Toma de Decisiones

1.1. Conceptos Fundamentales de Costos

1.1.1. Qué es el objeto del costo

Al definir la unidad de análisis, la doctrina nacional establece una premisa. Según Giménez (2001), el objeto de costo se determina en función de las necesidades de información de la empresa y de su utilidad para la toma de decisiones.

En el caso de una panadería, el objeto de costo está representado por cada tipo de producto elaborado, como, por ejemplo, pan, facturas, etc.

1.1.2. Definición de costo

Se entiende por costo a “la suma de esfuerzos y sacrificios voluntarios de bienes o servicios para alcanzar un objetivo específico actual o futuro” (Giménez, 2001, p. 34). Este mismo “por lo general se mide como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes o servicios” (Horngren et al., 2012, p. 27).

1.1.3. Definición de gasto

Desde otra perspectiva más patrimonial “Un gasto se define como un costo que ha producido un beneficio y que ha expirado. Los costos no expirados que pueden dar beneficios futuros se clasifican como activos” (Polimeni et al., 1994, p. 11). En el objeto de estudio se cuenta con impuestos, gastos bancarios, entre otros.

1.1.4. Definición de pérdida

La pérdida descrita de forma patrimonial por Polimeni et al. (1994) parte de la definición de ingresos, que es el precio de los productos vendidos o de los servicios prestados, estos últimos en determinadas circunstancias se convierten en algo sin valor, sin haber prestado beneficio alguno, cuando ocurre este estado se le denomina pérdida, como lo pueden ser faltantes de caja o robos.

1.1.5. Contabilidad de gestión (o de costos)

La conceptualización de la contabilidad de costos fue evolucionando a lo largo del tiempo, se pueden destacar conceptualizaciones realizadas por Vázquez (1992) donde la clasifica como una rama de la contabilidad general que sintetiza y registra los costos de los distintos centros de una empresa, con el objetivo de medir, controlar e interpretar resultados a través de conocer costos unitarios y totales. Como también la definición del enfoque moderno de Cartier (2017) la define no solo como una forma de registro, sino como un modelo de análisis funcional, detallando que el costo representa toda vinculación válida con el objeto del costo y los recursos o factores que se consideran necesarios para obtenerlo, otorgando un plano racional para la toma de decisiones internas.

1.2. Elementos del costo

1.2.1. Materia prima

“Son los principales recursos que se usan en la producción; estos se transforman en bienes terminados con la adición con este y representan el principal costo de materiales

en la elaboración del producto” (Polimeni et al.,1994, p. 12).

1.2.2. Mano de obra

Dentro de la panadería se encuentran tanto los sueldos de los operarios de producción y colaboradores del área de ventas. Se entiende por mano de obra a “todo esfuerzo físico o mental que se efectúa dentro del proceso de transformar la materia prima en un producto final. El costo de mano de obra es la remuneración que se ofrece al trabajador por este esfuerzo” (Rojas Medina, 2007, p. 44)

1.2.3. Costos indirectos de fabricación

“Son aquellos costos que intervienen dentro del proceso de transformar la materia prima en un producto final y que son distintos a material directo y mano de obra directa” (Rojas Medina, 2007, p. 10). Desde otro punto de vista “Estos costos hacen referencia al grupo de costos utilizados para acumular los costos indirectos de manufactura (se excluyen los gastos de venta, generales y administrativos porque son costos no relacionados con la manufactura)” (Polimeni et al.,1994, p. 124).

1.3. Clasificación de costos

1.3.1. Según su comportamiento

Según afirma Ramírez Padilla (2008) al clasificar los costos por su comportamiento frente a la actividad o volumen de producción o ventas, determina 3 categorías. En primer lugar, define los costos variables como aquellos que su cambio tiene relación directa con la actividad o volumen de ventas o producción. En segundo lugar, se encuentran los costos fijos, estos permanecen constantes en un plazo de tiempo o actividad, independientemente al volumen. El autor subdivide a estos últimos en discrecionales (pueden ser modificados), y comprometidos (no aceptan modificaciones). Por último, identifica los costos semivariantes o mixtos, los cuales se conforman por un componente fijo y otro variable.

1.3.2. Según su objeto

A continuación, se detallará cómo se clasifican los costos, en este caso los directos e indirectos en relación con el método para asignarlos a un objeto del costo. Los costos directos son los que con facilidad pueden atribuirse a un objeto de costos desde un punto de vista económico (Horngren et al., 2012). El autor resalta que este proceso de asignación de costos se le nombra “atribuible”, cuando haya una documentación respaldatoria clara. Mientras que los costos directos se vinculan con el producto, los costos indirectos se encuentran en relación con el objeto del costo, pero no hay atribución de forma económica factible (Horngren et al., 2012).

1.3.3. Según su función:

Estos mismos se atribuyen según en la función donde se incurren, según García Colín (2014) se pueden clasificar en costos de producción, estos se generan en el proceso de transformar las materias primas en productos elaborados. En segundo lugar, se encuentran los costos de venta o comercialización, generados en el área que se encarga de comercializar los productos terminados. En tercer momento, cataloga los costos de administración originados en el área administrativa, estos se encuentran relacionados con la dirección y manejo de la operativa del ente. Por último, detallan los costos financieros originados por la obtención de recursos ajenos que la organización necesita para financiarse.

1.3.4. Según su relevancia

De acuerdo con esta clasificación la importancia para la toma de decisiones es primordial, Ramírez Padilla (2008) lo discrimina en 2 divisiones, en primer lugar, los costos relevantes detallan que fluctúan de acuerdo con las decisiones que tome, también conocidos como costos diferenciales. La última, son costos irrelevantes aquellas que se permanecen constantes, sin importar las decisiones elegidas.

1.3.5. Según su control

Polimeni et al. (1994) detalla esta clasificación en dos subdivisiones, en primer lugar, los costos controlables están estrechamente influenciadas por los gerentes, ya que ellos pueden utilizar y adquirir estos costos. Mientras que los costos no controlables son aquellos que no administran de forma directa por la autoridad gerencial.

1.4. Sistema de costos por órdenes de producción

Este sistema es adecuado cuando la producción presenta un carácter lotificado y diversificado ya que se desarrolla en función a órdenes e instrucciones específicas de producir uno o varios productos o un conjunto similar de los mismos. Por lo tanto, para controlar cada lote de productos fabricados se requiere de la emisión de una orden de producción. (García Colin, 2014). Un sistema de costos por órdenes cuenta con tres elementos básicos del costo como materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación se acumulan de acuerdo con la identificación de cada orden. Para cada pedido de fabricación se lleva en una cuenta separada en donde se registran todos los costos incurridos en la producción de las unidades ordenadas. El costo unitario para cada orden se calcula dividiendo el costo total acumulado por el total de unidades producidas en cada lote. (Polimeni et al., 1994).

1.5. Herramientas de análisis de gestión

1.5.1. Punto de equilibrio operativo

“Es aquella cantidad de producción vendida a la cual los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, la cantidad de producción vendida que da como resultado \$0 de utilidad” (Horngren et al., 2012, P. 68)

1.5.2. Gestión del sector panadero

Para el análisis del sector panadero Rodríguez et al. (2024), define que un sistema de costos es una herramienta estratégica, esta proporciona una base sólida para la toma

de decisiones importantes sobre temas de rentabilidad, precios y producción. Conocer esta herramienta en sus diferentes enfoques y su aplicación adecuada genera un efecto diferenciador para lograr sostenibilidad. Destaca la importancia de la colaboración y comunicación en los procesos por parte de propietarios o socios administradores. A modo de conclusión sobre las herramientas y el sector panadero, Rodríguez Piñeros et al. (2024) declara que:

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. (p.310)

1.5.3. Costeo absorbente

Al realizar este estudio, se contaba con varios métodos a aplicar, optándose por el método “donde todos los costos variables de manufactura y todos los costos fijos de manufactura se incluyen como costos inventariables. Es decir, el inventario “absorbe” todos los costos de manufactura” (Horngren et al., 2012, P. 302)

1.6. Síntesis del capítulo I

En la panadería, los elementos del costo en el estudio se cuentan con mano de obra de los propietarios que trabajan en producción, como también los costos indirectos de fabricación siendo así el gas, electricidad, alquiler y amortizaciones. Se realizó una clasificación de costos según su comportamiento se verifica en la base de datos de insumos construida (harina, sal, levadura, azúcar, leche, huevos, entre otros), donde cada materia prima funciona como costo variable y directo, mientras que alquiler, gas

y electricidad operan como fijos e indirectos, distribuidos por HH consumidas en cada receta.

La elección del sistema de costeo por órdenes de producción, fundamentada en el capítulo, se refleja en el diseño de una planilla de costeo individual por receta aplicando el método de costeo por absorción, que incorpora tanto costos directos como la proporción de costos fijos asignada.

2. Capítulo II: Control interno como eje de la eficiencia operativa

2.1. Conceptualización del Control Interno

Primero es necesario entender lo que es el control en sí, Salgado & Calderon (2014) declaran que existen muchas maneras de darle connotación a la palabra, pero se asume que el control es necesario para mantener las cosas por el camino deseado en las organizaciones, actuando como proceso influyente en la administración a la hora de implantar estrategias y objetivos.

Dentro del sistema de control, Slosse et al. (2020) diferencia dos funciones:

La auditoría interna es una actividad apreciativa e independiente de los sectores objeto de revisión, por lo que debe reportar a los niveles superiores de la organización. Su finalidad es revisar las operaciones para servir de base a la administración, constituyéndose en un control independiente que mide y evalúa la eficacia de otros controles.

Por otro lado, se encuentra la auditoría externa que se distingue por su independencia total respecto de la organización, lo que permite otorgar mayor credibilidad a la información elaborada por la administración. Se destaca porque esta actividad exige una competencia profesional particular, sustentada en la independencia, la formación técnica, los conocimientos especializados, la dedicación al servicio y la adecuada habilitación profesional.

Ahora bien, enfocando el análisis en el control interno propiamente, ¿cómo se define? Según COSO (2013) el control interno es un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.

2.1.1. Naturaleza del Proceso:

El sistema de control interno debe entenderse como un proceso dinámico e integrado, adaptable a cualquier tipo de organización según sus necesidades. Se basa en principios que le otorgan flexibilidad para aplicarse en distintos niveles (organizacional, operativo y funcional) y establece lineamientos para su correcto funcionamiento a partir de la interacción de sus componentes. Permite identificar y gestionar riesgos incorporando un enfoque preventivo frente al fraude. Además, amplía su alcance más allá de la información financiera, abarcando también las operaciones y el cumplimiento de objetivos (González Martínez, 2014).

Desde otro enfoque según Fonseca Luna (2011), a pesar de que un sistema de control interno puede funcionar de manera efectiva, es posible que experimente fallas debido al error humano, a acciones de la gerencia o a la colusión; el error humano ocurre cuando las personas que ejecutan los controles adoptan decisiones equivocadas que generan fallas en los mismos, las acciones de la gerencia influyen cuando esta decide impedir o bloquear temporalmente determinados controles internos con propósitos no legítimos, y la colusión se da cuando dos o más personas se asocian para eludir o bloquear los controles.

2.2. Estructura del Modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations)

El modelo COSO es el marco principal que siguen varios autores de control interno, ahora bien, ¿cómo se detalla este modelo?: Rojas-Salvatierra et al. (2018) destacan que: “El control interno incluye hasta cinco componentes, que se generan de los procedimientos mediante los cuales la administración maneja la organización. Se

clasifican en: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y seguimiento” (p. 5).

A continuación, se desarrollarán los cinco componentes que se generan al implementar el control interno.

2.2.1. Ambiente de Control y evaluación de riesgos

En primer lugar, González Martínez (2014) lo define como: El ambiente de control constituye el entorno en el que se desarrollan las actividades de la organización, esta influenciado por factores tanto internos como externos, e incluye el conjunto de normas, procesos y estructuras que orientan el funcionamiento de la entidad. Además, este componente aporta disciplina y organización, permitiendo el cumplimiento de los objetivos, la adecuada evaluación de riesgos y la ejecución de las actividades de control. Su efectividad depende de aspectos como la estructura organizacional, la asignación de responsabilidades, el estilo de dirección y los valores éticos del personal.

Continuando con el análisis, está la evaluación de riesgos que según Rojas-Salvatierra et al. (2018), la evaluación de riesgos permite analizar los riesgos y su probabilidad de ocurrencia en el contexto de las organizaciones y en lo que cabe en sus actividades, por tanto, es de carácter imperioso contar con herramientas disponibles para este fin, independientemente de su naturaleza interna o externa. Los riesgos deben ser identificados y evaluados a partir de un procedimiento estandarizado que debe ser documentado. (p.6)

2.2.2. Actividades de Control:

Continuando con los componentes se encuentran actividades de control que para Gonzáles Martínez (2014) las actividades de control pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas. Las mismas están orientadas a minimizar los riesgos que dificultan el cumplimiento de los

objetivos organizacionales. Por lo tanto, cada control debe estar relacionado con el riesgo que previene.

Además, determina que las acciones son establecidas “[...] a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos” (González Martínez, 2014, p. 17).

2.2.3. Información y Comunicación:

Como expresa González Martínez (2014) este componente se refiere a la forma en que la organización identifica, procesa y comparte la información necesaria para el desarrollo, gestión y control de sus operaciones. Dicha información debe ser de calidad, es decir, relevante, oportuna, actualizada, precisa y accesible, ya que resulta fundamental para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos. Sumado a que, la comunicación implica la transmisión continua de información tanto dentro de la organización como hacia el exterior. A nivel interno, permite que el personal comprenda sus responsabilidades y funciones de control, mientras que a nivel externo facilita el intercambio de información con los distintos grupos de interés. De esta manera, un adecuado sistema de información y comunicación contribuye al funcionamiento eficiente del control interno.

2.2.4. Actividades de Monitoreo:

Como último componente están las actividades de monitoreo que continuando con el análisis González Martínez (2014) expone que, “todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias” (p. 19).

Estas mismas actividades se las puede denominar como “Políticas y procedimientos

que se desarrollan a través de toda la organización y garantizan que las directrices de la gerencia se lleven a cabo y los riesgos se administren de manera que se cumplan los objetivos” (Estupiñán Gaitán, 2015, p. 35).

2.2.5. Aplicación a entidades pequeñas y de mediano tamaño de control interno

Estupiñán Gaitán (2015) afirma que las entidades de menor escala realizaran estos procesos con una menor significancia formal menor, siempre y cuando manteniendo la eficacia. Declara que cuando se cuenta con una gerencia activa, es decir aquella involucrada en el proceso de información. A falta de una amplia gama de procedimientos contables, sistemas de información de alto valor o políticas estrictas de control, debe enfatizar en la comunicación oral y el ejemplo de gerencia para lograr sus objetivos de control interno.

Para aquellas empresas de menor escala que no realicen estos procesos, Mantilla Blanco (2018) propone una serie de pasos para la implementación, comienza con una capacitación a los máximos niveles directivos y al personal clave, el paso siguiente es poner a funcionar un plan piloto en un área que sea clave para la organización y luego seguir aplicándolo en el resto de las áreas.

2.3. Clasificación según su finalidad

2.3.1. Controles Preventivos

Según Estupiñán Gaitán (2015) los controles preventivos fueron creados para prevenir resultados no esperados. Se caracteriza por estar incorporados en los procesos de forma imperceptible, funcionando como guías que orientan al desarrollo adecuado de las tareas reduciendo la probabilidad de ocurrencia de irregularidades. Además, impiden que ocurran hechos negativos y evitar los costos de futuras correcciones.

2.3.2. Controles Detectivos

Son diseñados para detectar hechos indeseables y su probabilidad de ocurrencia. Permiten aislar las causas del riesgo ejerciendo una función de vigilancia ya que actúan cuando se evaden los controles preventivos y mide la efectividad de estos, son más costosos de aplicar porque involucran correcciones. (Estupiñán Gaitán, 2015)

2.3.3. Controles Correctivos

Están diseñados para corregir las causas del riesgo que se observen. Funcionan como complemento del control detectivo ya que originan una acción luego de una alarma, y se enfocan en corregir la evasión o falta de controles preventivos. Son muchos más costosos ya que implica correcciones significativas y reprocesos. (Estupiñán Gaitán, 2015).

2.4. Instrumentación del Control: El Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un documento técnico que contiene sucesiones de operaciones que unidas conforman una unidad para realizar una actividad. Todo procedimiento tiene asignado una cuantía de recursos, como también la metodología y control para llevarlo a cabo de la forma más eficiente. Además, incurre en la disminución de fallas u omisiones y aumenta la productividad.

2.5. Síntesis del capítulo

El marco de control interno se aplica a una realidad concreta: una empresa familiar donde, según lo relevado, la gestión se maneja de forma intuitiva y en base al movimiento diario de caja, sin procedimientos formales.

Los cinco componentes del modelo COSO se convierten en el esqueleto de la propuesta desarrollada más adelante en el trabajo: el ambiente de control remite a cómo los dueños definen responsabilidades entre ellos y sus empleados; la evaluación de riesgos apunta directamente a las debilidades detectadas en compras, stock y manejo de caja; y las actividades de control son las que luego se traducen en el manual de procedimientos

diseñado para esos circuitos.

Particularmente relevante resulta el planteo sobre la aplicación del control interno en entidades pequeñas, que describe casi con exactitud la realidad de la panadería: una pyme familiar donde los propietarios están directamente involucrados en la operación diaria y donde el control puede lograrse con menor formalidad, apoyado en una gerencia activa y en la comunicación oral.

3. Capítulo III: la integración del control interno y un sistema de costos

3.1. Beneficios

La bibliografía académica reciente deja ver una vinculación entre el control interno y la gestión de costos para lograr certeza en las operaciones. En una reciente revisión bibliográfica, Palacios y Vereau (2025) acuden a diversos hallazgos que respaldan esta afirmación. En primer lugar, la implementación de un control interno sistematizado garantiza el uso eficiente de los recursos y una disminución de gastos innecesarios (Da Silva et al., 2023; Pallasco y Zambrano, 2024), también minimiza riesgos financieros e imparte la transparencia (Douglas et al. 2022). Además, aquellas entidades que aplican este procedimiento obtienen elementos indispensables para disminuir la incertidumbre, logrando en sí proyecciones más precisas (Gómez et al., 2021; Soares y Pinho, 2022). En contrapartida, un sistema de control ineficiente distorsiona la estructura de costos y compromete la rentabilidad, también a instancias como el suministro de materias primas y su distribución (Mendoza et al. 2021).

Palacios y Vereau (2025) alegan que el control interno es fundamental en la gestión eficiente, por lo tanto, invertir en un control interno sólido y en tecnologías acordes, no solo mejora la gestión de costos, sino que ayuda a la sostenibilidad y a obtener una ventaja competitiva en el mercado.

3.2. La Integridad de los Datos

El control interno de los costos de producción consiste en la inspección, verificación y comprobación de los consumos de recursos, ingresos y productividad de la empresa, y la forma en como estos son adjudicados a los productos, ingresos y utilidad. (Morochocaraguay et al., 2019, p. 105)

3.3. Síntesis del capítulo

Este capítulo funciona como nexo entre los dos capítulos anteriores. Plantea que un control interno sistematizado reduce gastos innecesarios y aporta información más confiable, en contraste directo con la situación de la panadería, donde la ausencia de registros y controles distorsiona, según el diagnóstico, la determinación de costos unitarios y de rentabilidad real de cada producto.

La idea de integridad de los datos es la conexión más directa con el problema central de la panadería: sin controles sobre compras y stock, cualquier sistema de costeo que se implemente corre el riesgo de operar sobre información poco confiable. Por eso el capítulo concluye que ambas herramientas deben pensarse de manera conjunta, enfoque que adopta el trabajo al proponer, en simultáneo, un manual de buenas prácticas y una planilla de costeo para la empresa.

Diagnóstico

Con el objeto de abordar la problemática planteada en la presente investigación, se propone un plan de diagnóstico orientado a relevar y analizar la situación actual de la panadería objeto de estudio, a fin de identificar debilidades, riesgos e ineficiencias vinculadas a la ausencia de un sistema de costos y de mecanismos formales de control interno.

Objetivo del diagnóstico

El diagnóstico tiene por objetivo comprender el funcionamiento actual de la organización

en relación con sus procesos productivos, administrativos y de control, obteniendo información relevante que permita sustentar posteriormente una propuesta de mejora.

Como objetivos específicos del diagnóstico se plantean:

- Identificar puntos críticos donde exista ausencia o debilidad de controles internos.
- Releva la estructura actual de costos de la panadería.
- Analizar los procesos productivos y administrativos para detectar ineficiencias o desperdicios.
- Evaluar riesgos operativos asociados a compras, producción, manejo de stock y caja.
- Obtener evidencia suficiente para diseñar posteriormente un sistema de costos y un manual de buenas prácticas.

Alcance del diagnóstico

El mismo abarcará el análisis de los principales procesos de la organización durante el período comprendido entre mayo y junio de 2026, teniendo como base que toda la información pertinente obtenida servirá para analizar las mejorar y crear una propuesta de implementación.

Las áreas objeto de análisis serán:

- Compras y stock de materias primas.
- Proceso productivo y mermas.
- Gestión de ventas y manejo de caja.

Para poder estudiar la realidad del ente se utilizará lo siguiente:

Tabla 1

Mapa de diagnóstico

VARIABLE	INDICADOR	FUENTE
----------	-----------	--------

Gestión de costos	Registros de costos de materias primas	Entrevista a los propietarios y revisión documental
	Existencia de recetas	Entrevista a los propietarios y revisión documental
	Fichas de stock	Entrevista a los propietarios
	Clasificación de costos según su variabilidad	Revisión documental/entrevista a los propietarios
	Costos indirectos de fabricación	Revisión documental/entrevista a los propietarios
Rentabilidad	Costo unitario por producto	Entrevista a los propietarios y revisión documental
	Margen bruto por producto	Entrevista a los propietarios
	Nivel de merma o desperdicios	Entrevista a los propietarios y observación
Control interno	Diferencias de caja	Entrevista a los propietarios
	Faltantes o diferencias de stock	Revisión documental/entrevista a los propietarios
	Frecuencia de errores en procesos	Entrevista a los propietarios y observación
Producción	Volumen de producción	Entrevista a los propietarios
	Nivel de merma o desperdicios	Entrevista a los propietarios y observación

Fuente: elaboración propia

Análisis del contexto

El diagnóstico considerará además el contexto particular del ente estudiado, atendiendo a su condición de PyME de gestión familiar, su estructura operativa reducida, la estacionalidad propia del negocio y la ausencia de sistemas formales de información.

Estos elementos condicionan tanto los riesgos detectados como la viabilidad de las propuestas futuras.

Cronograma del diagnóstico

El desarrollo del diagnóstico se organizará en etapas

Durante abril se realizará la delimitación del diagnóstico y diseño de instrumentos.

Entre abril y mayo se efectuará el relevamiento inicial mediante entrevistas, observación y recopilación documental.

Durante mayo se analizará la información obtenida y se identificarán riesgos, debilidades e ineficiencias.

En junio se elaborará el informe diagnóstico con los principales hallazgos.

Finalmente, en julio se validarán los resultados obtenidos y se dejará formulada la base para el posterior plan de trabajo y propuestas de mejora.

Resultados esperados

Como resultado del diagnóstico se espera identificar:

- Debilidades en la determinación y control de costos.
- Riesgos operativos derivados de la ausencia de controles internos.
- Ineficiencias en procesos productivos y administrativos.
- Oportunidades de mejora que sirvan de sustento para la propuesta profesional posterior.

Técnicas e instrumentos de diagnóstico

Para la recolección de información se realizaron tres entrevistas dirigidas a los propietarios de la panadería ya que ellos son los encargados de la producción, de la realización de las compras y llevan el control de la caja. La primera entrevista se llevó a cabo el 18 de mayo de 2026, la cual tuvo una duración aproximadamente de 1 hora, cuyo objetivo fue relevar información sobre el proceso de ventas y compras, la relación con los

proveedores y el control de stock de materias primas, además de identificar cuáles son los productos que elaboran. Luego se realizó una segunda entrevista el día 8 de junio de 2026 que su tiempo de duración fue de 35 minutos, el fin de esta fue conocer los procedimientos que se realizan para cada producto y el tiempo que conlleva cada uno. En la fecha 2 de julio de 2026 se realizó una tercera entrevista con el objetivo de determinar la cantidad de desperdicios que tienen por cada producto, dicha entrevista tuvo una duración de 15 minutos. Como instrumento de relevamiento se utilizó una guía de entrevista, la cual fue confeccionada de acuerdo con los objetivos planteados.

Asimismo, se llevó a cabo una observación directa ya que fue en el entorno que se desarrolla habitualmente, encubierta lo que permitió que actúen de forma más natural y fue no estructurada ya que no se contó con una guía de observación, por lo tanto, la metodología utilizada fueron las notas de campo que se recolectaron en el momento en que se hizo la entrevista.

Análisis de la información

Para organizar y analizar la información obtenida durante el diagnóstico se utilizaron técnicas de agrupación por categorías, permitiendo clasificar los datos relevados según los principales aspectos analizados. Además, se empleó el armado de matrices y tablas para sistematizar los hallazgos y facilitar su interpretación, complementando el análisis mediante la comparación de la información obtenida a través de las entrevistas, la observación directa y la revisión documental

Análisis de la problemática

A partir de las entrevistas realizadas a los propietarios y la observación desarrollada en la panadería se detectaron dos problemas: la ausencia de un sistema de costos y mecanismos formales de control interno.

Ausencia de un sistema de costos

El motivo de este problema radica en que la empresa no cuenta con un registro formal de los costos de producción y desconocen como clasificar cada uno de estos, además de no tener un método para asignar dichos costos a cada producto. Esto ocasiona que no puedan determinar el costo real de cada producto.

Esta problemática se percibe al momento de fijar los precios o tomar decisiones de producción que se realizan en base a la demanda habitual y la experiencia de los propietarios, esto se debe por no disponer de información suficiente y precisa acerca de los costos unitarios y los márgenes de rentabilidad de cada producto.

Por lo tanto, la empresa tiene dificultades para conocer la rentabilidad de cada producto, fijar precios en base a los costos unitarios y evaluar cómo afectaría a la empresa si existieran variaciones en los costos.

Falta de control interno

Esta problemática tiene origen en que no cuentan con procedimientos escritos que definan de qué forma realizar las tareas lo que ocasiona que al momento de contratar personal deban aprender mediante indicaciones informales porque no disponen de manuales, tampoco tienen registros sistemáticos de las operaciones. Además de que no existe una segregación de las funciones ya que los propietarios intervienen en todos los procesos que realiza la empresa.

Esto se puede evidenciar a través de las compras de materias primas que se realizan en base al consumo habitual, sin contar con procedimientos para su planificación. Lo mismo sucede con las decisiones de producción que se toman en función a la demanda. Tampoco realizan conciliaciones entre ventas registradas, cantidad producida y stock disponible.

Como consecuencia la empresa está expuesta a cometer errores en la ejecución de tareas ya que al no contar con procedimientos escritos dependen del conocimiento de cada persona para realizarlas, además de tener diferencias entre stock físico y el registrado y

se verá afectado la calidad de la información que se utiliza para administrar la empresa.

Resultados reales del diagnóstico

A través de la entrevista se agrupó la información obtenida en distintas categorías:

Gestión de la Producción y Control de Desperdicios: Ante la crisis, la panadería ha optimizado sus procesos para evitar pérdidas.

1. Enfoque en lo básico: La producción ahora se centra en productos de alta rotación.
2. Control estricto para no desperdiciar: Se lleva un control diario para producir solo lo que se vende y evitar pérdidas de mercaderías.
3. Uso de recetas y experiencia: La producción se basa en recetas establecidas, aunque el panadero debe ajustar los ingredientes (como la levadura) según el clima y la calidad de la harina.
4. Cuantificación de mermas operativas: A partir de las declaraciones recabadas (Entrevista 3), se logró cuantificar el volumen de los desperdicios. En el caso de las medialunas, se calcula que el despunte y los recortes generan 5 kilos de masa sobrante por cada 20 kilos producidos. Sin embargo, este volumen no constituye un desperdicio, ya que la panadería lo reutiliza para elaborar otras facturas surtidas. Asimismo, para las líneas de pan y prepizzas, se identificó un consumo indirecto de medio kilo de harina por receta, el cual se dispersa y pierde sobre maquinarias como la laminadora y las mesadas de trabajo.

Logística y Relación con Proveedores: La dinámica con los proveedores ha cambiado debido a la inestabilidad financiera.

1. Frecuencia de compra: Actualmente compran una vez por semana a diferentes proveedores para mantener el stock.

2. Aumento de los costos: Los insumos aumentan cada 10 a 15 días y los proveedores demoran entregas para optimizar la carga de los camiones, obligando a la panadería a anticipar pedidos o comprar en mayoristas.
3. Cambio en las condiciones de pago: Los plazos de pago se han acortado de 30 a 15 días, y los proveedores ahora exigen mayor puntualidad.
4. Confianza mutua: A pesar de los problemas, mantienen los mismos proveedores por la confianza construida durante años y la calidad de la materia prima.

Estructura de Trabajo y Costos Operativos: El negocio se sostiene principalmente mediante el esfuerzo familiar y el control de gastos fijos.

1. Reducción de personal: Ya no cuentan con empleados fijos todo el año en producción; ahora solo mantienen a dos personas fijas en el área de ventas.
2. Mantenimiento de maquinaria: Poseen maquinarias desde que iniciaron con el negocio, tienen especial cuidado ya que son costosas.
3. Servicios públicos: El costo de la energía eléctrica es una preocupación mayor que el gas, representando un gasto mensual significativo.

Estrategia de Precios y Fidelización: Existe una problemática constante entre cubrir costos y no perder a la clientela fija.

1. Retraso en el aumento de precios: Intentan no trasladar inmediatamente todos los aumentos de costos al precio final para cuidar al cliente y no perder ventas.
2. Clientela fija: El negocio depende de los vecinos y clientes habituales.
3. Transparencia: Se busca mantener la calidad para no defraudar la confianza del cliente, incluso si los márgenes de ganancia son menores.

Método de comparación constante

Adaptación de la Oferta y control de pérdidas: Al comparar los productos que "se venden" frente a los que "se desperdician", surge una estrategia clara de simplificación

para sobrevivir a la crisis. Productos que se siguen fabricando vs. los que ya no, o disminuyeron su cantidad.

- Eliminación de "lujos": Se ha dejado de producir el 50% de la variedad original, eliminando la repostería compleja (tortas, masas finas) porque tienen un costo alto y se echan a perder rápidamente.
- Control estricto del desperdicio: A diferencia de años anteriores donde se producía en exceso, ahora se ajusta la cantidad diaria según el flujo de gente y el momento del mes, prefiriendo quedarse sin stock antes que descartar mercadería.

Estructura Operativa y Gestión de Costos Fijos: La comparación entre el pasado (con empleados) y el presente (negocio familiar) revela una retracción hacia un modelo de autoempleo.

- Reducción personal: Se pasó de tener personal fijo todo el año a ser atendido exclusivamente por sus dueños y dos empleadas, con ayuda muy esporádica en temporadas.
- Impacto desigual de servicios: Mientras que el gas natural es considerado un gasto bajo y estable, la electricidad representa una carga pesada y crítica para los gastos de la panadería.

Estrategia de Precios y Sensibilidad del Consumidor: Se observa una inquietud constante entre la necesidad de cubrir costos y la capacidad de pago de los clientes.

- Absorción de costos: Los dueños evitan trasladar de inmediato los aumentos de costos a los productos para no "desmotivar" al cliente o perder ventas, prefiriendo disminuir su ganancia.
- Análisis de la capacidad de compra de los clientes: El nivel de producción se ajusta según el ciclo salarial; las ventas caen drásticamente cuando la gente se

queda sin dinero a fin de mes o cuando los sueldos quedan rezagados frente a la inflación.

- Fidelización geográfica: El negocio se sostiene por los vecinos y clientes fijos de años (15 años de trayectoria), ya que el turismo es volátil y los fines de semana ya no garantizan picos de ventas como antes.

Tabla 2

Modelo de actividades actual de la panadería

Productos	Costo de insumos	Rotación (venta)	Nivel de desperdicio	Decisión
Panificación básica (pan, bizcochitos, galletitas)	Moderado	Alta/diaria	Bajo (se controla día a día)	Prioridad total
Repostería (tortas, masas finas, etc.)	Muy alto	Baja (cae por la crisis)	Alto (se secan/vencen rápido)	Eliminado o producción mínima.

Fuente: elaboración propia

Tabla 3

Demanda según consumo

Momento del mes	Nivel de venta/demanda	Volumen de producción	Observación
Primera semana	Alto (cobro de sueldos)	Máximo (pan, facturas, extras).	Incremento en las ventas, debido a la mayor disponibilidad de ingresos de los clientes

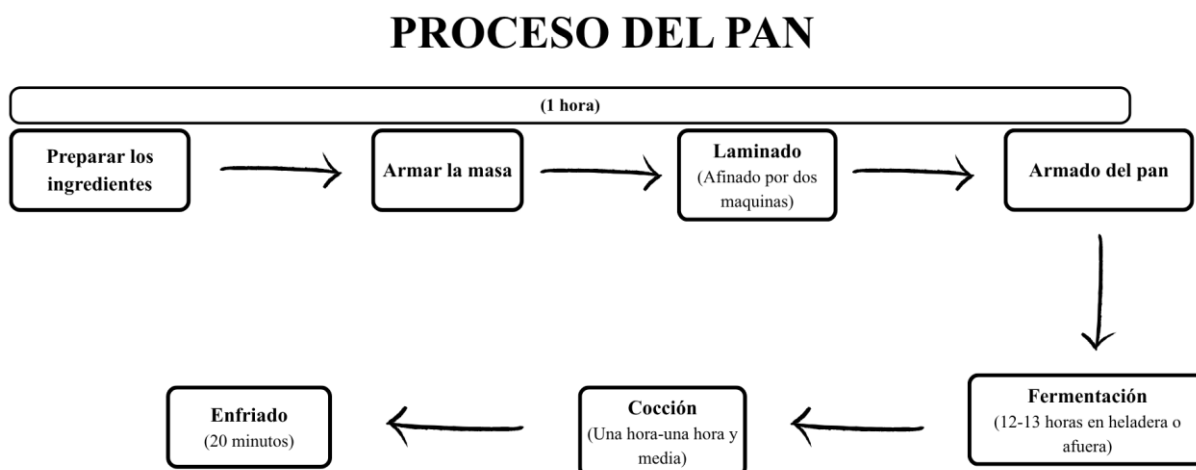
Fines de semana	Moderado / bajo	Ajustado (según el mes).	Ya no se observan picos de ventas tan marcados como en períodos anteriores
Fin de mes	Mínimo (período de menor actividad comercial)	Reducción al mínimo necesario.	Disminución de hasta un 20 % o más en el volumen de ventas.

Fuente: elaboración propia

Elaboración de los productos

El producto principal es el pan, el cual tiene un proceso de fermentación lenta y por lo tanto lleva poca cantidad de levadura, esto hace que el pan salga liviano y esponjoso.

Figura 1.

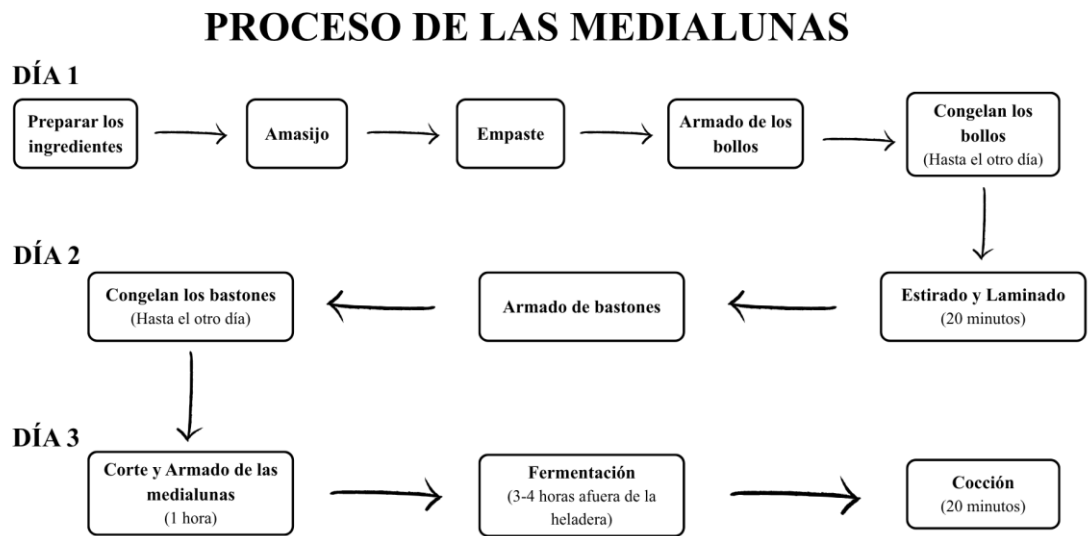


Fuente: elaboración propia

Las medialunas tienen el proceso más complejo ya que llevan 3 días de elaboración debido a que también tiene una fermentación lenta, lo que hace que la masa adquiera elasticidad y no se rompa al momento de armarlas.

Por otro lado, durante la etapa de corte y armado sobran aproximadamente 5 kilos de masa cruda por cada 20 kilos producidos debido a los recortes. Esta masa es reutilizada posteriormente para la elaboración de facturas surtidas.

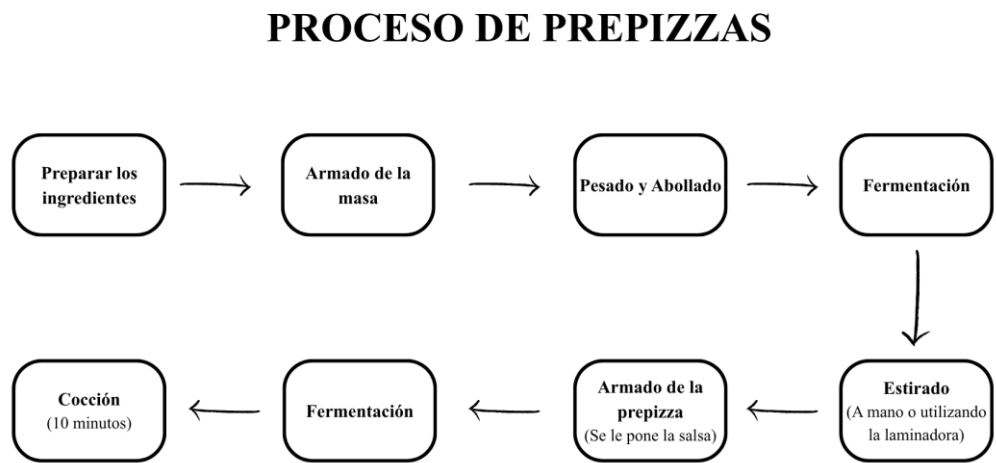
Figura 2.



Fuente: elaboración propia

Las prepizzas tienen el proceso más fácil de realizar ya que no cuentan con una fermentación lenta por lo cual permite realizar el proceso en el término de 2 horas.

Figura 3.



Fuente: elaboración propia

Tabla 4

Hallazgos del diagnóstico según el modelo COSO

Hallazgo	Evidencia	Componente	Riesgo
		COSO	

Ausencia de procedimientos escritos	Los propietarios manifestaron que realizan los procesos en base a su experiencia y al momento de contratar personal, estos aprenden a través de indicaciones informales.	Ambiente de Control	Errores en el desarrollo de las tareas, además de que existirán diferencias en la forma de realización de los procesos.
Reconocen existencia de riesgos que se administran en base a la experiencia	Mencionaron retrasos en la entrega de materia prima, aumento en los precios de los insumos y que los cambios climáticos afectan a la producción.	Evaluación de Riesgos	Pérdida de producción lo que hará aumentar los desperdicios, interrupción en el proceso producción debido a la falta de insumos.
Realizan un control en la cantidad a producir	En la entrevista los propietarios comentaron que llevan un control al momento de elaborar los productos ya que fabrican en base a la demanda.	Actividades de Control	Faltante de productos o sobreproducción.

Carencia de controles formalizados en los procesos de compras, ventas y stock	Los propietarios manifestaron que las compras de materia prima son en función al consumo, realizan un control de caja al finalizar la jornada laboral y registran las ventas que se realizaron.	Actividades de Control	Compras de urgencia debido a la falta de materia prima, diferencias entre las ventas registradas con el stock disponible.
Toma de decisiones en base a la experiencia	Las decisiones que realizan los propietarios sobre las compras, producción y fijación de precios es en base a la demanda habitual, la experiencia de los propietarios y sus conocimientos.	Información y Comunicación	Inadecuada fijación de precios, toma de decisiones con información insuficiente o errónea.
No existe controles sobre los procesos	No cuentan con controles internos salvo el cierre de caja.	Actividades de Monitoreo	No detectar a tiempo los errores que se producen durante la ejecución de las tareas.

Fuente: elaboración propia

INFORME DE OBSERVACIÓN

Se concurrió a la panadería para observar el área de producción el día 18 de mayo de 2026, como complemento de una entrevista a los encargados de la producción y gestión de esta.

El objetivo de la observación fue relevar algunos aspectos del proceso productivo, como identificar desperdicios, además reconocer los recursos utilizados para poder analizar aquellos factores que inciden en la estructura de costos y además reconocer si hay controles internos en los procesos.

Tabla 5

Maquinarias para producir

Maquinarias	Observación
Hornos	Cuentan con 2 unidades
Freezers	Cuentan con 3 unidades
Heladera industrial	Cuentan con 1 unidad
Laminadora	Cuentan con 2 unidades
Amasadora	Cuentan con 2 unidades
Armadora de pan	Cuentan con 1 unidad
Batidoras de mano	Cuentan con 2 unidades

Fuente: elaboración propia

Tabla 6

Costos observados

Aspecto observado	Observación
Consumo energético	Alto uso de energía eléctrica (equipos de fríos), y consumo bajo de gas natural (hornos).

Mano de obra	Dos operarios en producción, y dos empleadas fijas en el área de ventas (una por turno).
Control de insumos (stock)	La materia prima se almacena en la misma área de producción, no tiene ningún lugar específico.
Desperdicios	Harina tirada en la maquinaria como la laminadora y además arriba de la mesada.

Fuente: elaboración propia

Tabla 7

Costos observados de recursos

Detalle	Observación	Impacto en costos
Hornos	Uso continuo durante la jornada.	Aproximadamente 5 hs por día.
Freezers y heladeras	Funcionamiento permanente.	Están prendidos todo el día.
Harina	Principal materia prima.	Alta incidencia en el costo de producción.
Mano de obra	A veces rota un poco la cantidad porque vine un empleado como apoyo esporádicamente y jornada limitada.	Costo fijo relevante.

Fuente: elaboración propia

Conclusión:

Durante la observación se constató y pudo detectarse los principales factores de costos

del proceso productivo, además de identificar algunas materias primas. Si bien el ente posee un proceso productivo definido y una forma de administrar en general, se presentan oportunidades de mejora con la sistematización de la información de costos y con la utilización de herramientas de control.

Propuestas de mejora

A partir del diagnóstico realizado se identificó que la panadería posee un proceso productivo definido y una forma de administración basada principalmente en la experiencia de sus propietarios. Sin embargo, también se detectaron debilidades vinculadas a la ausencia de mecanismos formales de control interno y de herramientas que permitan determinar con mayor precisión los costos de producción.

Los resultados obtenidos evidenciaron que existe una preocupación constante por controlar los gastos, reducir desperdicios y sostener la rentabilidad del negocio en un contexto de aumentos frecuentes de los insumos y cambios en los hábitos de consumo. Asimismo, durante la observación se constató la inexistencia de registros sistemáticos que permitan vincular la información de compras, producción, stock y ventas.

En función de estas situaciones, se propone la implementación de dos herramientas desarrolladas a lo largo del presente trabajo: el Manual de Buenas Prácticas y el sistema de costos elaborado para la organización.

Implementación del manual de buenas prácticas

I. Política de control interno

1.1 Propósito y alcance

Establecer lineamientos y procedimientos que permitan una correcta gestión de recursos, además de una prevención para disminuir el error o fraude dentro de la panadería.

Este manual aplica a todas las personas que desempeñan tareas dentro del ente, teniendo como base el proceso de ventas y caja, el proceso de compras junto con el control de stock

y el proceso de producción.

1.2 Ambiente de control / responsabilidades

Para comenzar hay que definir cómo la organización desarrolla sus actividades, que aptitud le corresponde a cada persona y que responsabilidad tienen.

Tabla 8

Colaboradores y su responsabilidad

Cargo	Responsabilidad
Responsable de ventas y caja.	Registrar las operaciones, custodiar efectivo y emitir comprobantes.
Responsable de compras.	Gestionar compras, realizar control de calidad y conteo.
Responsable de producción.	Definir bien la cantidad a producir para minimizar desperdicios, registrar todo lo producido para poder cruzar con las ventas.

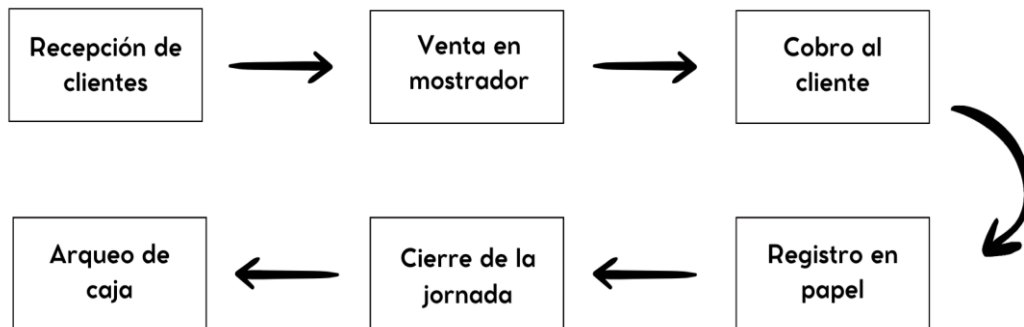
Fuente: elaboración propia

Procesos claves: a continuación, se detallará el objetivo que se quiere alcanzar en cada proceso a través de la implementación del manual, asimismo, se expondrá un flujo actual de cada proceso, y por último se expondrá la forma sugerida a implementar.

Ventas y caja: El objetivo sería garantizar que todas las ventas sean registradas correctamente y que se pueda llevar un control más detallado. Además, con respecto a la caja se busca reducir el riesgo de extravió/error en el efectivo o en los ingresos en general.

Figura 4.

PROCESO DE VENTAS Y CAJA



Fuente: elaboración propia

Procesos claves sugeridos

Ventas y caja

- 1) **Atención y recepción de clientes**, primero se identifica el cliente que ingresó, luego se resalta el producto y la cantidad solicitada por el mismo. Para facilitarle la información al cliente sobre los productos se aconseja exhibir de forma visible la lista de precios actualizada. Por otro lado, para evitar que haya errores en los pedidos se sugiere que la vendedora confirme verbalmente el pedido antes de prepararlo, en caso de que se haga un encargo de determinados productos se debería utilizar una planilla o incluso un cuaderno para anotar los pedidos.
- 2) Después de haber preparado el pedido, el siguiente paso es la **venta en mostrador**, se recomienda que todas las ventas realizadas sean registradas antes de su entrega, para este registro se puede utilizar una planilla en hoja o Excel.
- 3) Seguidamente sucede el **cobro al cliente** se sugiere verificar que el monto sea el correcto antes de cobrarlo ya sea por un medio electrónico o en efectivo. Llegado el pago la vendedora debe emitir un ticket o comprobante por cada venta y luego registrar por separado el producto, la cantidad, el importe y por donde llegó el pago.
- 4) Una vez **finalizada la jornada** se debe calcular el total de las ventas, para poder compararlo con los importes cobrados por cada medio de pago, con el propósito de

verificar si existe alguna diferencia, este control tiene que ser revisado y aprobado por los propietarios. Además, se recomienda realizar un resguardo de los comprobantes, reportes y documentación del cierre.

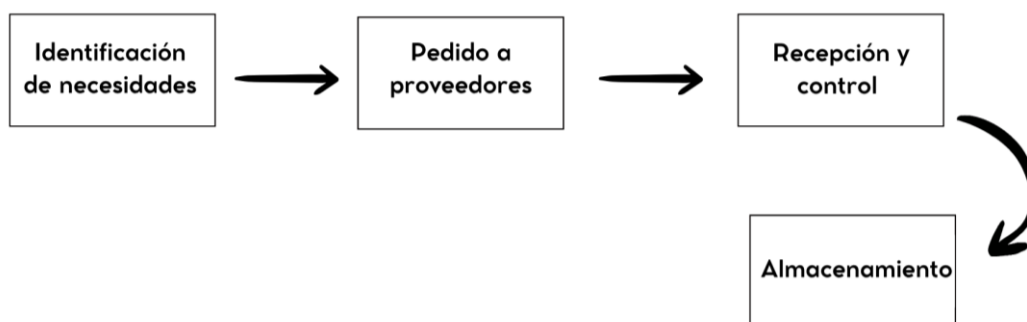
Checklist de buenas prácticas

- Todas las ventas se deben registrar después de efectuarse (producto, cantidad, importe y medio de pago).
- Emitir los comprobantes de ventas y entregarlos a los clientes.
- El efectivo guardarlo en un lugar seguro durante la jornada.
- Implementar dos cajas diarias, una asignada a cada empleada según el turno en el que desempeñe sus tareas.
- Realizar el cierre diario de ventas al finalizar la jornada de cada empleada.
- Efectuar un arqueo de cajas diario, y comparar con los importes registrados en la planilla, un control por cada caja (doble arqueo).

Compras y control de stock: En este caso, el objetivo es asegurar que las adquisiciones de materia prima para la producción se realicen de manera oportuna, que sean controladas al momento de su recepción y que, en caso de producirse, puedan identificarse oportunamente faltantes de stock.

Figura 5.

PROCESO DE COMPRAS Y CONTROL STOCK



Fuente: elaboración propia

Procesos claves sugeridos

Compras y control de stock

- 1) **Identificar la necesidad de compra**, primero para eso se recomienda llevar una planilla en Excel o algún anotador donde se pueda ir registrando el stock real, cuando es utilizado e incluso se podría detectar así algún faltante. También se recomienda establecer niveles mínimos de stock para cada insumo, así se detectaría de manera oportuna la necesidad de compra y además se podrá afrontar algún retraso en la entrega de materia prima, disminuyendo la necesidad de ir a comprar en algún local cercano que posea mayor precio.
- 2) Luego de identificar la necesidad, se pasa a **pedir la cotización** en este caso como nos comentaron en la entrevista, ya hay dos proveedores fijos por lo tanto se identifican las materias primas a reponer, se hace el pedido y una vez que llega se realiza un control tanto de calidad como de cantidad. Este control va a ser clave para poder evitar alguna pérdida que detenga la producción.
- 3) Una vez que la materia prima llegó, se registra y se almacena idealmente en un área separada, para que solo tengan acceso personas puntuales y disminuya el riesgo de faltante. A su vez este stock físico no solo tiene que llevarse a través de la planilla sino que se recomienda realizar conteos semanales o quincenales, para poder cruzar con lo registrado y que se encuentren diferencias de existir para luego ser ajustadas.

Checklist de buenas prácticas

- Mantener un registro actualizado de todos los ingresos y egresos de insumos.
- Definir un stock mínimo o de seguridad por cada insumo.
- Realizar conteos del stock cada cierto tiempo (quincenales como mínimo).
- Generar solicitudes de compra antes de llegar al stock mínimo.
- Realizar controles (cantidad y calidad) al llegar el pedido.

- Conservar comprobantes de compras (remitos, facturas, etc.).
- Controlar la fecha de vencimiento de los productos almacenados.
- Documentar la merma, pérdida, rotura de insumos en la planilla.

A continuación, exponemos el modelo de planilla sugerida:

Tabla 9

Ficha de stock sugerida

Fecha	Producto/insumo	Stock inicial	Ingreso	Egreso	Stock final	Stock mínimo
1/6/26	Harina 000	100 kg	50 kg	30 kg	120 kg	50 kg
1/6/26	Azúcar	30 kg	0 kg	10 kg	20 kg	15 kg
9/6/26	Margarina	40 kg	20 kg	10 kg	50 kg	30 kg

Fuente: elaboración propia

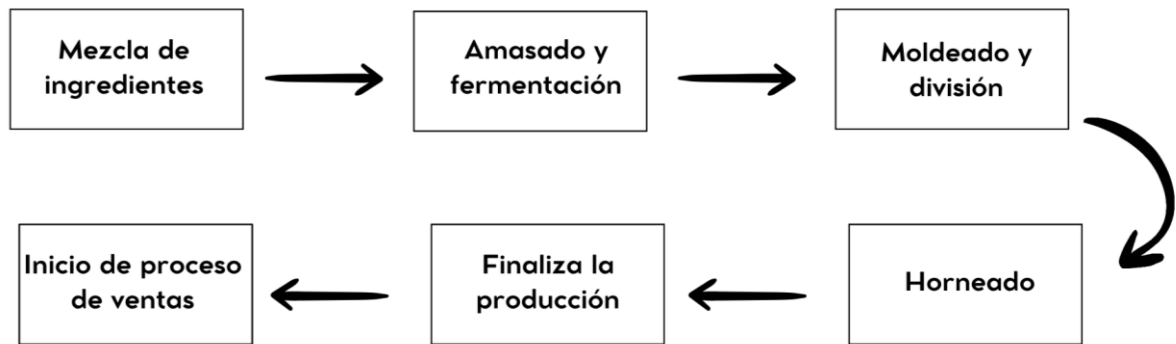
Instructivo de uso:

- **Stock inicial:** cantidad existente al inicio del día.
- **Ingreso:** cantidad de insumo recibido por los proveedores.
- **Egreso:** cantidad utilizada para la producción.
- **Stock final:** stock inicial+ ingresos- egresos.
- **Stock mínimo:** nivel establecido para generar una nueva compra.

Producción: El objetivo va a ser que el proceso utilice eficientemente los recursos, pudiéndose llevar un registro para controlar y cruzar información con las ventas efectivas y que se minimicen los desperdicios.

Figura 6.

PROCESO DE PRODUCCIÓN



Fuente: elaboración propia

Procesos claves sugeridos

Producción

- 1) Antes de comenzar la producción diaria se recomienda **planificar las cantidades** a elaborar en función de la demanda habitual, luego atreves de una receta estandarizada se seleccionan las materias primas y específicamente las cantidades que se necesitan, a continuación, se prosiguen a mezclar los mismos, se amasan y dejan fermentar. Una vez listos se dividen, moldean y cocinan.
- 2) Una vez que se finaliza la producción se **registran las cantidades elaboradas** y se controla que coincidan con lo planificado, posteriormente los productos terminados serán destinados al sector de ventas y se actualizara el stock de materias primas utilizadas.
- 3) Por último, se **controlarán** que cantidades de las producidas fueron exitosas y cuál fue a **desperdicios o mermas**, con el objetivo de detectar desvíos y mejorar a futuro.

Checklist de buenas prácticas:

- Verificar diariamente el stock de materias primas antes de iniciar la producción.
- Planificar la producción en función de la demanda.
- Elaborar los productos siguiendo recetas y procedimientos establecidos.

- Registas las cantidades producidas y mermas en caso de haber.
- Actualizar el stock de las materias primas utilizadas.
- Comparar las cantidades vendidas con las producidas, así detectar irregularidades en caso de haber.

1.3 Actividades de control

Son los procedimientos establecidos para reducir la probabilidad de ocurrencia de errores, pérdidas o fraudes, en este caso detallaremos algunos para aplicar a los procesos anteriormente mencionados. Los controles adquieren una importancia fundamental para garantizar la confiabilidad de la información y además logran que los objetivos del ente se cumplan de manera exitosa.

1.3.1 Ventas y caja

Controles preventivos

- **Registro de ventas:** toda venta debe registrarse en una planilla diaria o en un cuaderno, ejemplo:

Tabla 10

Registro de ventas sugerido

Fecha	Producto	Cantidad vendida	Importe (\$)	Medio de pago	Responsable
2/6	Pan	2 kg	\$8800	Efectivo	Juana
2/6	Facturas	1 docena	\$12000	Débito	Romina

Fuente: elaboración propia

Este control permite evitar omisiones y facilita realizar un cruce entre las ventas y caja, además de poder medir cuanto de la producción realmente se vendió.

- **Separación de cajas:** al dividir la jornada en dos cajas se minimiza el riesgo de error o fraude y además se puede detectar más fácil esto, permitiendo identificar

quien tiene responsabilidad sobre lo ocurrido. Simplemente se haría una caja desde la mañana hasta el mediodía que es la jornada de la primera empleada, y luego cuando vuelven a abrir, otra caja desde la tarde hasta la noche que es responsabilidad de la segunda empleada.

Controles detectivos

- **Arqueo diario de caja:** Al finalizar la jornada se debe contar el efectivo existente y compararlo con las ventas registradas. Las diferencias deben analizarse con lo cobrado por algún medio electrónico o tarjeta. Este proceso debe realizarse con cada una de las cajas.
- **Comparación entre ventas y producción:** la cantidad de productos vendidos debe ser razonable respecto a la producción realizada y al stock que quedo disponible.

1.3.2 Compras

Controles preventivos

- **Solicitud previa de compra:** antes de comprar debe verificarse la necesidad real de reposición mediante el stock existente.
- **Planilla de compras:** registrar todas las adquisiciones de materias primas, indicando:

Tabla 11

Registro de compras sugerido

Fecha	Proveedor	Producto	Cantidad	Precio
1/6	Sol S.A	Harina 000	1 bolsa(50kg)	\$50

Fuente: elaboración propia

Controles detectivos

- **Revisión periódica de la planilla de compras:** permite detectar compras repetidas, o incluso compras que son excesivas y no están justificadas porque no existía la necesidad de esa cantidad de materias primas.
- **Comparación entre compras realizadas y consumo de materias primas:** analizar si las cantidades compradas guardan relación con el volumen de producción, para detectar si realmente se está aprovechando la capacidad productiva y de venta, o también si se está comprando en cantidades excesivas.
- **Análisis de compras urgentes:** registrar y revisar porque tuvieron que realizarse de manera imprevista o de emergencias compras en mayoristas, o en otros locales que no sean los proveedores habituales. Este control sirve para detectar problemas en la planificación del stock.

1.3.3 Control de stock

Controles preventivos

- Llevar un **registro de ingresos y egresos** de materias primas, se puede utilizar la misma que expusimos en el proceso de compras y control de stock.
- Controlar **fechas de vencimientos** de los insumos y utilizar los próximos a vencer, eso es llamado método PEPS (primero entrado, primero salido).

Controles detectivos

- **Controlar el stock físico:** realizar recuentos quincenales de los insumos como, harina, levadura, azúcar, etc. Con la finalidad de poder comparar con la planilla de stock y en caso de haber diferencias buscar la causa.
- **Control de mermas:** registrar diariamente en caso de haber productos dañados, vencidos y así llevar la cuenta de las pérdidas.

- **Análisis de rotación de inventarios:** revisar que productos permanecen almacenados durante largos periodos, para poder identificar si se trata de un exceso de stock o simplemente no es tan utilizado.

1.3.4 Producción

Controles preventivos

- **Uso de recetas estandarizadas:** deben establecer las cantidades de materia prima para cada producto y así gestionar el stock y evitar desperdicios.
- **Programación de la producción:** las cantidades a elaborar deben basarse en la demanda habitual para evitar o reducir los desperdicios.

Controles detectivos

- **Registrar la producción diaria:** la cantidad elaborada de cada producto debe quedar registrada para poder cruzar con las ventas.
- **Control de desperdicios:** registrar los productos quemados, rotos, o descartados.

1.4 Información y comunicación

El objetivo es garantizar que la información obtenida por los procesos sea registrada, comunicada y utilizada de manera oportuna para facilitar la toma de decisiones y el control interno.

Buenas prácticas para realizar esto son:

- Mantener registros actualizados de compras, producción y stock, mediante planillas simples y fáciles de comprender.
- Registrar diariamente las ventas realizadas para contar con información precisa sobre los ingresos del negocio.
- Conservar facturas, remitos y comprobantes de compra ordenados para facilitar su uso en caso de ser necesario.

- Informar claramente al personal las tareas asignadas, procedimientos de trabajo y responsabilidades que le corresponden.
- Comunicar a los proveedores cualquier diferencia detectada entre los productos solicitados y los recibidos.
- Promover que el personal informe errores o irregularidades, favoreciendo la detección temprana de problemas.
- Realizar reuniones mensuales, aunque sean informales para comunicar cambios, en los procesos, en la demanda, problemas detectados o información que le parezca relevante tanto a empleadas como a los propietarios.

1.5 Actividades de monitoreo

El objetivo de las actividades de monitoreo es que se logre que los procedimientos establecidos junto con los controles funcionen adecuadamente permitiendo detectar errores y adoptar acciones correctivas en el momento, es decir se busca una mejora continua y una adaptación instantánea según cambios en el contexto de la panadería.

A continuación, se detallan controles de monitoreo:

- Revisar diariamente que las planillas de control de stock, ventas y producción se encuentren completas y actualizadas.
- Supervisar el correcto cumplimiento de los procedimientos establecidos para los procesos de ventas, compras y producción.
- Comparar semanalmente el consumo de materias primas con los niveles de producción para detectar desperdicios.
- Efectuar arqueos de caja de manera diaria y comparar el efectivo disponible con las ventas registradas, además de llevar un archivo con diferencias significativas encontradas.

- Controlar que los remitos coincidan con las facturas y con la materia prima efectivamente entregada por los proveedores.
- Evaluar mensualmente el nivel de desperdicios o mermas generadas en la producción e investigar las causas.
- Realizar recuentos físicos sorpresivos de materias primas y productos terminados y comparar con lo registrado.

Cierre del manual: La implementación de estas prácticas, alineadas con los principios del modelo COSO, permitirán mejorar la eficiencia operativa, favorecer la detección oportuna de irregularidades y contribuir al logro de los objetivos del ente.

Sin embargo, no es definitivo este manual ya que se recomienda la revisión cada cierto lapso de tiempo, porque el contexto, las oportunidades y el riesgo del negocio van variando, por lo tanto, se va a tener que adaptar a las necesidades nuevas que le surjan al ente, pero siempre fomentando una cultura de responsabilidad, control y mejora continua en los procesos desarrollados.

Implementación sistema de costeo

Con la finalidad de dar respuesta a uno de los objetivos específicos de determinar costos fijos y variables y cuantificar los volúmenes de producción, se realizó el diseño de un sistema de costeo aplicado al objeto de estudio. Dado que el ente no contaba con información sistematizada sobre el costo de sus productos, se desarrolla esta herramienta con el propósito de calcular el costo unitario de cada producto elaborado, contemplando tanto los costos directos como los indirectos de fabricación.

Por razones de viabilidad y alcance, el sistema de costeo se aplicó sobre tres recetas de producción habitual, las cuales son el pan, medialunas y prepizzas.

La herramienta desarrollada tiene por objetivo determinar el costo unitario de los productos elaborados por la panadería, incorporando la totalidad de los recursos

consumidos en el proceso productivo. Se plantearon los siguientes objetivos:

- Identificar y clasificar los insumos, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación involucrados en la elaboración de los productos elegidos.
- Desarrollar un mecanismo de distribución de los costos fijos (mano de obra, gas, electricidad, alquiler y amortizaciones de equipamiento) en función de las horas hombre (HH) consumidas por cada receta.
- Calcular el costo unitario de cada producto y compararlo con el precio de venta actual, con el fin de determinar su rentabilidad.
- Construir una herramienta en formato de planilla de cálculo que permita actualizar y replicar el procedimiento ante variaciones futuras en la estructura de costos o en los precios.

Esta propuesta se enmarca en el método del costeo por absorción, enfoque que según Horgren et al. (2012), incorpora al costo del producto tanto los costos variables directo como una porción de los costos fijos de fabricación. En este caso se utilizó como base de distribución las horas hombre (HH), por construir un parámetro mensurable y directamente vinculado al proceso productivo relevado durante la observación. El diseño del sistema se desarrolló en cuatro etapas secuenciales.

Determinación del costo de la mano de obra por hora hombre

En primer lugar, se relevó la información correspondiente al personal de producción de la panadería, compuesto por sus dos propietarios, en el mismo se consideran sus horas trabajadas, sueldo básico, antigüedad, las cargas sociales (seguridad social, obra social y ART) y el seguro de vida colectivo obligatorio (SVCO). La sumatoria de estos conceptos refleja el costo laboral mensual, este último fue fraccionado por las horas mensuales trabajadas para determinar el costo por hora hombre. Este proceso permitió establecer el costo total de mano de obra \$4.448.499,94 mensuales, equivalente a \$23.169,27 por cada

hora hombre, considerando 384 HH mensuales entre ambos operarios, tal como se observa en la Tabla 12.

Tabla 12

Costo de mano de obra

Concepto	Horas mensuales	Costo laboral total (\$)	Costo por hora (\$/HH)	% Participación
Operario 1	192	2.249.500,10	11.716,15	50%
Operario 2	192	2.198.999,84	11.453,12	50%
Total	384	4.448.499,94	23.169,27	100%

Fuente: elaboración propia

Distribución de los costos fijos de fabricación

En segundo lugar, se identificaron los costos fijos de fabricación de la panadería, esta última cuenta con gas, electricidad, alquiler del local y la amortización mensual de la maquina laminadora, en línea con lo obtenido en el diagnóstico. Al no poder distribuir los mismos de forma directa al objeto de costos, se optó por su distribución en función de las horas hombre totales disponibles (384 HH), obtuvimos una tasa de costos fijos por HH de \$4.713,54, descompuesta en gas \$416,67, electricidad \$1.432,29, alquiler \$2.864,58 y amortización de la laminadora \$36,89. Esta tasa horaria se asignó a cada receta en función del tiempo de elaboración que requiere cada una.

Tabla 13

Costos fijos mensuales

Concepto	Importe mensual (\$)	HH totales	\$ / HH
Gas	160.000,00	384	416,67
Electricidad	550.000,00	384	1.432,29
Alquiler	1.100.000,00	384	2.864,58

Amortización laminadora	14.166,67	384	36,89
Total costos fijos	1.810.000,00	384	4.713,54

Fuente: elaboración propia

Conformación de la base de datos de insumos

En tercer lugar, se elaboró una base de datos de insumos que contienen las recetas previstas, para cada materia prima utilizada (harina 0000, harina 000, sal fina, azúcar, levadura, leche, esencia de vainilla, huevos, aceite de girasol, entre otros), la cantidad adquirida, el precio de adquisición y el precio unitario resultante, expresado en pesos por gramo, mililitro o unidad, según corresponda. Esta base de datos permite actualizar los precios ante variaciones del mercado sin modificar la estructura de cálculo de cada receta. Además, se incorporó un análisis comparativo entre el precio de compra a proveedores mayoristas y a comercios minoristas con el propósito de cuantificar el sobrecosto en que incurre la panadería cuando por una situación de insuficiencia de stock, debe adquirir insumos de manera urgente en el mercado minorista. Este análisis arrojó un desvío negativo total de \$164.810,7 sobre el conjunto de insumos relevados, lo que confirma la incidencia de una gestión de stock deficiente sobre la estructura de costos.

Cálculo del costo unitario por receta

En cuarto lugar, se construyó una planilla de costeo individual para cada uno de los tres productos elegidos, en esta misma se detallan las cantidades de cada insumo requerida por receta, su costo unitario extraído de la base de datos y el costo total resultante. A este costo de materia prima se le adicionó la proporción de mano de obra y de costos fijos asignada según el criterio de horas hombre descrito previamente. Al realizar la sumatoria de estos conceptos se obtuvo el costo total por receta y proporcionalmente dicho valor por la cantidad de unidades producidas, el costo unitario de cada producto: 1 kg de pan (1.35 kg por receta), la unidad para la medialuna (54 medialunas por receta) y la unidad

para a la prepizza (10 unidades por receta). Los resultados obtenidos se presentan en las Tablas 14, 15 y 16.

Tabla 14

Costeo de la receta de pan

Ingrediente / recurso	Cantidad (por receta)	(por Costo unitario	Costo total (\$)
		(\$)	
Harina 0000	1.000 g	0,73	728,00
Sal fina	20 g	0,42	8,40
Agua	500 ml	0,00	0,00
Levadura	10 g	7,80	78,00
Mano de obra (HH)	0,135	23.169,27	3.127,85
Gas (HH)	0,117	416,67	48,75
Electricidad (HH)	0,108	1.432,29	154,69
Alquiler (HH)	0,135	2.864,58	386,72
Desperdicio Harina 0000	45 g	0.73	32.76
Costo total por receta (1,35 kg producidos)			4.565.17
Costo por 1 kg de pan			3.381.61

Fuente: elaboración propia

Tabla 15

Costeo de la receta de medialunas

Ingrediente / recurso	Cantidad (por receta)	(por Costo unitario	Costo total (\$)
		(\$)	
Harina 000	1.000 g	0,54	542,00
Sal fina	20 g	0,42	8,40

Azúcar	60 g	1,88	112,80
Levadura	50 g	7,80	390,00
Leche	500 ml	1,30	649,50
Esencia de vainilla	10 ml	6,17	61,65
Margarina selecta	400 g	8,09	3.236,00
Huevos (c/u)	1 u.	140,63	140,63
Mano de obra (HH)	0,150	23.169,27	3.475,39
Gas (HH)	0,020	416,67	8,33
Electricidad (HH)	0,200	1.432,29	286,46
Alquiler (HH)	0,150	2.864,58	429,69
Amortización laminadora (HH)	0,40	36,89	14,76
Costo total por receta (54 unidades producidas)			9355.61
Costo por medialuna			173.25

Fuente: elaboración propia

Tabla 16

Costeo de la receta de prepizza

Ingrediente / recurso	Cantidad (por receta)	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
Harina 000	2000 g	0,54	1084
Agua	1200 ml	-	-
Levadura	50 g	7,80	390
Sal Fina	40 g	0,42	16,80
Aceite de Girasol	60 ml	2.87	172,20

Puré de Tomate	520 g	2.63	1365,88
Mano de Obra (HH)	0,15	23.169,27	3475,39
Gas (HH)	0,38	416,67	156,25
Electricidad (HH)	0,03	1.432,29	35,81
Alquiler (HH)	0.50	2.864,58	1432,29
Desperdicio Harina 000	125 g	0.54	67.75
Costo total por receta (10 unidades producidas)			8196.37
Costo por unidad de prepizza			819.64

Fuente: elaboración propia

Análisis de rentabilidad por producto

Una vez determinado el costo unitario de cada producto, se procedió a contrastar con el precio de venta vigente, con el objetivo de calcular el margen de rentabilidad obtenida por la panadería en cada línea de producto. Este análisis permite identificar si los precios fijados de manera intuitiva por el establecimiento son acordes sin un respaldo de costeo formal, y si estos se encuentran alineados con la estructura de costos.

Tabla 17

Comparación entre costo unitario, precio de venta y rentabilidad por producto

Producto	Costo unitario (\$)	Precio de venta (\$)	Margen unitario (\$)	Rentabilidad (%)
Pan (1 kg)	3.381,61	4.400,00	1.018.39	30%
Medialuna (unidad)	173.25	917,00	743.75	429%
Prepizza (unidad)	819.64	3.500,00	2.680.36	327%

Fuente: elaboración propia

Como resultado tangible del desarrollo, se construyó una planilla de cálculo (Microsoft

Excel) estructurada en cinco hojas interrelacionadas, esta interconexión mediante fórmulas y referencias dinámicas permite, que, ante una variación en el precio de un insumo, impacte en el costo unitario de los tres productos, sin requerir la reconstrucción manual de cada planilla. Esta herramienta es escalable y proyectable a la totalidad de los productos elaborados por la panadería en una etapa posterior de implementación.

Es importante recalcar que el sistema de costeo fue aplicado únicamente a tres recetas seleccionadas como muestra representativa de la producción de la panadería, y no la totalidad del mix de productos elaborados por la empresa.

Conclusiones

El presente capítulo tiene como finalidad sintetizar los principales hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación. Recordando que los objetivos de esta eran, desarrollar un sistema de costeo y un manual de buenas prácticas orientado a sistematizar los principales procesos del ente.

En base al diagnóstico se obtuvo la información necesaria para desarrollar la propuesta, una vez finalizada, se acercó a la empresa y se constató una implementación parcial ya que, si bien la propuesta les pareció interesante y valiosa, notaban que eran demasiadas implicancias y prefirieron integrarlo de manera parcial.

Como pruebas piloto, se implementó durante una semana el procedimiento de arqueo de caja. El control consistió en realizar un recuento del efectivo disponible al finalizar la jornada y compararlo con el saldo registrado en las ventas del día, además de sumar todas las operaciones abonadas vía medio electrónico. Los resultados obtenidos fueron satisfactorios, ya que no se detectaron diferencias significativas, las únicas variaciones observadas correspondieron a montos mínimos, atribuibles al manejo de cobro y vuelto en operaciones en efectivo. Este control si bien era aplicado, pero de manera muy esporádica, logro demostrar que es totalmente necesario y útil, además de que les genero

tranquilidad a los propietarios.

Durante esta semana también se logró implementar la planilla para registrar el consumo diario de las principales materias primas, que en este caso fue un seguimiento directo sobre la harina ya que es donde se lleva un control más detallado y exacto (pesado), ya que el resto de los insumos son más tediosos de controlar porque están en constante uso (el azúcar, levadura, esencia de vainilla, etc.), es más costoso de implementar que los beneficios que le genera. Sin embargo, durante esos días el control fue de gran ayuda además de que se fijó una cantidad mínima (como mínimo se fijó una cantidad de kilos que sea suficiente para producir durante dos días.) del insumo y realmente al finalizar la semana se dieron cuenta que el pedido a proveedores se tenía que hacer con 1 día de antelación al que venían teniendo ya que llegaron al mínimo antes de lo que pensaban. Además, relacionado a producción también se llevó un registro de lo producido por día (kilos, unidades, docenas, etc.), esto les permitió definir si las cantidades que estaban realizando eran las adecuadas o no, ya que se cruzaron con las vendidas.

En conjunto, estas implementaciones evidencian que la incorporación de procedimientos simples y que no son costosos, pueden generar mejoras en el control operativo y facilitar la gestión de recursos en toda la panadería.

A diferencia del manual de buenas prácticas, el sistema de costos propuesto no pudo ser implementado durante el período de prueba. Si bien los propietarios manifestaron interés en la herramienta y reconocieron la utilidad de la información que podría generar, su puesta en marcha se vio limitada por cuestiones operativas y propias de su funcionamiento. Al tratarse de una pyme familiar, con una estructura de cargos reducida (todo esta en mano de los propietarios), el mantenimiento permanente de los registros requeridos demandaba una dedicación de tiempo que actualmente no podían asumir. Por este motivo, decidieron incorporar únicamente aquellos controles que consideraron más

sencillos de aplicar y que ofrecían beneficios inmediatos.

No obstante, manifestaron su intención de aplicar el sistema en el futuro, considerando que la información generada permitirá conocer con mayor precisión los costos de producción, determinar la rentabilidad de cada producto y disponer de una herramienta que facilite la planificación y la toma de decisiones. En este sentido, el sistema desarrollado constituye una propuesta viable que podrá implementarse cuando la empresa disponga de los recursos necesarios para sostener su utilización de manera continua.

Por el lado académico, la presente investigación aporta evidencia de que toda empresa por más pequeña que sea puede adaptar el modelo COSO puntualmente a las necesidades que la rodean y así llevar un control más limitado, definido y eficaz de sus tareas. Además de que se rompe con el mito de que tienen que ser estructuras complejas y de gran tamaño las que utilizan más monitoreos, si no que cualquier tipo de empresa necesita controles porque los riesgos siempre están y surgen nuevos en todo momento y con cada decisión tomada.

Continuando, pero con el aspecto de costos la investigación deja en evidencia que es clave tener un método de registración mínimamente formado ya que es lo que va a definir la gestión de la empresa y las decisiones que tomes para eso, además mostrará la competitividad de la misma en el mercado y la rentabilidad real que se está obteniendo. Finalmente, al integrar las dos áreas (control interno y gestión de costos) se demuestra cómo ambas pueden complementarse y afectarse de igual manera. Teniendo en cuenta que por lo general se evalúan por separado con nuestro trabajo queda un precedente para futuras investigaciones orientadas a la aplicación de estas herramientas de control y gestión en Pymes del sector alimenticio y otras organizaciones de características similares, reduciendo así la escasez de información sobre los temas abordados basados en pequeñas unidades productivas.

Como se mencionó anteriormente, se presentaron limitaciones que van de la mano con cómo los propietarios gestionan la empresa; al compararlas con las definidas al principio, se concluye que el sistema de costos y el manual de buenas prácticas diseñado sí constituyen una mejora pero la implementación total y evaluación de estas, excede el alcance temporal del presente trabajo, ya que no solo es implementarlo, sino que es un acompañamiento continuo para poder despejar temores o dudas que surgieron en los propietarios y motivar a los mismos al cambio ya que son pocos flexibles a estos. Y si bien estas limitaciones restringen el alcance de las conclusiones y la medición de resultados, no se ve afectada la validez de la investigación ya que el estudio cumplió con su objetivo y cubrió las necesidades que se había detectado en el problema.

En síntesis, el estudio logro alcanzar su propósito y dejar en evidencia las mejoras que se podrían obtener al aplicar las herramientas, a su vez se notó como las empresas pequeñas son más arraigadas y repelentes a las modificaciones, aunque estas estén adaptadas a sus necesidades. Por lo tanto, se concluye que el éxito de lo propuesto depende en gran medida de la predisposición de los propietarios en este caso y del apoyo a largo plazo que se tiene que realizar para que realmente se note una mejoría organizacional.

Referencias bibliográficas

- Cartier, EN (2017). *Apuntes para una teoría del costo*. Thomson Reuters La Ley.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (2013). Internal control—Integrated framework. COSO.
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). Control interno y fraudes: Análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales (3ra ed.). Ecoe Ediciones.
- Fonseca Luna, O. (2011). Sistemas de control interno para organizaciones (1.^a ed.). IICO.

- García Colín, J. (2014). *Contabilidad de costos* (4.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Giménez, C. M. (2001). *Sistemas de costos* (1ra ed.). Ediciones Macchi.
- González Martínez, R. (2014). Marco integrado de control interno: Modelo COSO III. Manual del participante. Qualpro Consulting S.C. l [27.pdf](#)
- Horngren, C. T., Datar, S. M., y Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque de gerencia* (14ta ed.). Pearson Educación
- Mantilla Blanco, S. A. (2018). *Auditoría del control interno* (4^a ed.). Ecoe Ediciones.
- Morocho-Caraguay K., Narváez-Zurita C., & Erazo-Álvarez J. (2019). Aseguramiento de la información de costos a través de los sistemas de control interno. *Dominio de las ciencias*, 5(4), 95-124.
<https://doi.org/10.23857/dc.v5i4.1044>
- Palacios, M., & Vereau, V. (2025). El control interno como estrategia para el sistema de costos. *Ciencia*, 28 (3), 353-362.
<https://doi.org/10.17268/sciendo.2025.046>
- Polimeni, R. S., Fabozzi, F. J., y Adelberg, A. H. (1994). *Contabilidad de costos: Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales* (3ra ed.). McGraw-Hill.
- Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad administrativa* (8va ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Rodríguez Piñeros L., Rendón Gallego S., & Rojas Restrepo F., (2024). Herramientas de sistemas de costos, indicadores gestión y presupuesto, del sector panadero (Suramericana - Medellín). *En-Contexto Revista de Investigación en*

Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad., 12(21), 289-313.<https://doi.org/10.53995/23463279.1579>

- Rojas Medina, R. A. (2007). Sistemas de costos: Un proceso para su implementación. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- Rojas-Salvatierra, W., Chiriboga-Mendoza, M., & Pacheco-Vergara, J. (2018). Componentes del control interno en pequeñas y medianas empresas: Artículo de revisión. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun, 2(3), 1–8.
<https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/download/10/41>
- Salgado Castillo, JA, & Calderón Pinzón, LT (2014). *Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: Una revisión conceptual*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Slosse, C. A., Gordicz, J. C., Gamondes, S. F., & Tuñez, F. A. (2020). Auditoría (4.^a ed.). La Ley.
- Vázquez, JC (1992). *Costos* (2.^a ed.). Aguilar.

Anexos

Entrevistas

[Haga clic aquí para acceder al Word de Entrevistas](#)

Comprobantes de compras

[Haga clic aquí para acceder al Word de comprobantes de compras](#)

Planilla de costos

[Haga clic aquí para acceder al Excel del Sistema de Costeo](#)